

**Universidad Hispanoamericana**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Administración de Negocios con Énfasis en Banca  
y Finanzas**

*Tesina para optar por el grado académico de  
Bachillerato*

**El Teletrabajo y sus consecuencias en el desempeño  
de los colaboradores del departamento de Global  
Business Services en la Empresa Boston Scientific  
ubicada en la Aurora de Heredia Costa Rica en el III  
Cuatrimestre de 2021.**

Cristopher González Araya.

Agosto, 2022

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO .....	1
ÍNDICE DE TABLAS .....	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
AGRADECIMIENTOS .....	10
DEDICATORIA .....	11
RESUMEN .....	12
ABSTRACT.....	14
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	16
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	16
1.1.1    Antecedentes Internacionales y Nacionales .....	16
1.1.1.1.1    Tesis Internacionales .....	16
1.1.1.2    Tesis Nacionales.....	19
1.1.2    Delimitación del problema.....	23
1.1.3    Justificación.....	23
1.2    PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	25
1.3    OBJETIVOS.....	25
1.3.1    Objetivo general .....	25
1.3.2    Objetivos específicos.....	25
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL .....	26
2.1    MARCO TEÓRICO.....	26
2.1.1    Historia Mundial del Teletrabajo .....	26
2.1.2    Historia del Teletrabajo en Costa Rica .....	28
2.1.2.1    Reglas Generales Ley N°9738.....	29
2.1.2.2    Obligaciones de las personas empleadoras .....	30
2.1.2.3    Obligaciones de las personas teletrabajadoras .....	31
2.1.2.4    Evolución de la normativa de Teletrabajo en Costa Rica.....	32
2.1.3    Teletrabajo en el departamento de Global Business Services en Boston Scientific .....	34

2.1.3.1 Teletrabajo durante la pandemia del Covid-19 en el departamento de Global Business Services .....	39
2.1.3.2 Condiciones mínimas del entorno del teletrabajador .....	41
2.1.3.3 Perfil del teletrabajador/a .....	44
2.1.3.4 Checklist de Salud y Seguridad ocupación en el teletrabajo .....	45
2.1.3.5 Riesgos, ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo en el departamento de Global Business Services. ....	49
2.1.3.6 Teorías de la Administración y sus consecuencias en la Evaluación anual de desempeño en GBS .....	52
2.1.3.6.1 Teoría X y Y. ....	52
2.1.3.6.2 Teoría del factor dual de Herzberg .....	55
2.1.3.6.3 Teoría de fijación de metas y teletrabajo .....	58
2.1.3.6.4 Evaluación Anual en Global Business Services .....	58
2.1.4 Análisis financiero de la implementación del teletrabajo en el departamento de GBS. ....	64
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	74
2.2.1 Definición de Trabajo .....	74
2.2.2 Definición de Empresa.....	74
2.2.3 Definición de Innovación Empresarial .....	74
2.2.4 Definición de Teletrabajo .....	74
2.2.5 Definición de Desempeño.....	75
2.2.6 Definición de Global Business Services .....	76
2.2.7 Definición de Internet .....	76
2.2.8 Definición de Teams Meeting.....	76
2.2.9 Definición de SAP .....	77
2.2.10 Definición de Zoom Meeting.....	77
2.2.11 Definición de Computación en la Nube.....	77
2.2.12 Definición de Pandemia.....	78
2.2.13 Definición de VPN.....	78
2.2.14 Definición de Teletrabajadores .....	78
2.2.15 Definición de Trabajos Híbridos.....	78
2.2.16 Definición de KPI .....	79
2.2.17 Definición de Performance Scoreboard .....	79
2.2.18 Definición de Balanced Scorecard.....	79

2.2.19 Definición de Adaptabilidad .....	80
2.2.20 Definición de Calidad .....	81
2.2.21 Definición de Actitud.....	81
2.2.22 Definición de Productividad .....	81
2.2.23 Definición de Objetivos Organizacionales .....	82
2.2.24 Definición de Trabajo en Equipo.....	82
2.2.25 Definición de Autoevaluación .....	82
2.2.26 Definición de TIC .....	83
2.2.27 Definición de Covid-19.....	83
2.2.28 Definición de Competitividad.....	83
2.2.29 Definición de Calidad de Vida en el Trabajo.....	84
2.2.30 Definición de Ergonomía.....	84
2.3    MARCO CONTEXTUAL .....	85
2.3.1    Reseña Histórica.....	85
2.3.2    Misión.....	87
2.3.3    Visión .....	87
2.3.4    Valores .....	87
2.3.5    Departamento de Global Business Services.....	87
2.3.6    Políticas Empresariales .....	88
2.3.6.1 Política Balance Vida – Trabajo .....	88
2.3.6.2 Política de manejos de tiempos Extraordinarios .....	89
2.3.6.3 Política de Asistencia y puntualidad .....	91
2.3.6.4 Política de Relación entre colaboradores .....	93
2.3.6.5 Política de Medidas Disciplinaria .....	95
2.3.6.6 Política de Acoso Laboral .....	96
2.3.6.7 Política de Acoso y Hostigamiento Sexual en el trabajo .....	97
2.3.6.8 Política de Puertas Abiertas .....	98
2.3.6.9 Política de Vestimenta .....	99
2.3.7    Organigrama de Global Business Services .....	101
2.3.7.1 Organigrama de GBS ATR LATAM.....	101
2.3.7.2 Organigrama de GBS ATR USA .....	102
2.3.7.3 Organigrama de GBS ATR Minnesota .....	102

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	103
3.1 ENFOQUE.....	103
3.1.1 Enfoque Cuantitativo.....	103
3.1.2 Enfoque Cualitativo.....	104
3.1.3 Enfoque Mixto.....	104
3.2 ALCANCE.....	106
3.2.1 Exploratoria.....	106
3.2.2 Descriptiva.....	107
3.2.3 Correlacional.....	107
3.2.4 Explicativa o causal.....	107
3.3 DISEÑO.....	109
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	111
3.4.1 Población.....	111
3.4.2 Tipos de muestra.....	111
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión.....	112
3.4.4 Consideraciones éticas.....	113
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	114
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS.....	117
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	119
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	120
I. Datos Básicos.....	121
II. Satisfacción Laboral.....	128
III. Efectividad de la Implementación del teletrabajo.....	144
IV. Desempeño Laboral.....	156
V. Objetivos Laborales.....	166
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	176
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	188
6.1 CONCLUSIONES.....	189
6.2 RECOMENDACIONES.....	194
REFERENCIAS.....	198
ANEXOS.....	201
Anexo 1. Instrumento de recolección de información.....	203

Anexo 2. Declaración Jurada .....	214
Anexo 3. Carta de autorización de la entidad .....	215
Anexo 4. Carta de aprobación de la Tutora .....	216
Anexo 5. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora .....	217
Anexo 6. Licencia y autorización al CENIT.....	218

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución de la normativa de teletrabajo en Costa Rica. ....	33
Tabla 2. Medidas mínimas de salud y seguridad ocupacional en el teletrabajo. ....	45
Tabla 3. Medidas recomendadas de salud y seguridad ocupacional en el teletrabajo. ....	46
Tabla 4. Ventajas y Desventajas de la implementación del teletrabajo en GBS. ....	51
Tabla 5. Premisas de la Teoría X y Y .....	53
Tabla 6. Tareas de los gerentes en la teoría X y Y. ....	53
Tabla 7. Notas de desempeño anual en Global Business Services. ....	61
Tabla 8. Costo de Sostenimiento 2019 Modalidad Presencial.....	66
Tabla 9. Costo de Sostenimiento 2019 Modalidad Presencial vs Costo de Sostenimiento 2020 Modalidad Teletrabajo .....	69
Tabla 10. Costo de Sostenimiento 2020 Modalidad Teletrabajo vs Costo de Sostenimiento 2021 Modalidad Teletrabajo .....	72
Tabla 11. Tipos de Alcances en una investigación cuantitativa. ....	108
Tabla 12. Criterios de Inclusión y Exclusión.....	112
Tabla 13 . Tipos de Encuestas.....	115
Tabla 14. Tabla de operacionalización de las variables.....	117
Tabla 15. Género.....	121
Tabla 16. Rango de edad.....	121
Tabla 17. ¿Años de laboral en el departamento de GBS en la empresa Boston Scientific?.....	122
Tabla 18. Grado Académico .....	123
Tabla 19. ¿Su lugar de residencia es cerca de la Aurora de Heredia? .....	124

Tabla 20. ¿Ha realizado teletrabajo por más de 1 año? .....	125
Tabla 21. ¿A la hora de la implementación del teletrabajo, la empresa le otorgó un .....	126
Tabla 22. ¿Se le ha realizado evaluación de desempeño en modalidad de teletrabajo? .....	127
Tabla 23. ¿Considera que cuando se realiza teletrabajo hay relación desempeño laboral, .....	128
Tabla 24. ¿Cuándo realiza teletrabajo puede disfrutar del tiempo de las comidas diarias .....	130
Tabla 25. ¿Considera que cuando realiza teletrabajo puede pasar más tiempo con su.....	131
Tabla 26. ¿Cuándo realiza teletrabajo tiene el tiempo suficiente para descansar con .....	133
Tabla 27. ¿Concuerda con que un colaborador centrado en el logro de los objetivos.....	134
Tabla 28. ¿Está usted de acuerdo en que un colaborador cuando realiza teletrabajo se.....	136
Tabla 29. ¿En el lugar donde realiza teletrabajo, usted cuenta con el apoyo de su familia.....	138
Tabla 30. ¿Estimas que hay mayor estrés trabajando desde casa? .....	139
Tabla 31. ¿Cómo consideras que es tu nivel de satisfacción conforme a la relación vida- .....	140
Tabla 32.¿Consideras que el teletrabajo y no tener que movilizarse al centro educativo .....	143
Tabla 33. ¿Desde su perspectiva, crees que la implementación del teletrabajo tuvo .....	144
Tabla 34. De acuerdo con los siguientes beneficios que puede obtener GBS por la.....	145
Tabla 35. De acuerdo con las posibles desventajas que puede obtener el departamento de.....	148
Tabla 36 ¿Cuál considera que es la mayor dificultad al desarrollar teletrabajo?.....	151
Tabla 37. ¿Cuál considera que es el aspecto más beneficioso al desarrollar teletrabajo? .....	152
Tabla 38. Como puntos negativos del teletrabajo para el colaborador ¿Cuál considera el .....	153
Tabla 39. ¿Al hacer teletrabajo crees que tienes mejor desempeño laboral que al.....	156
Tabla 40. De acuerdo con la evaluación de desempeño anual ¿Crees que el teletrabajo .....	158
Tabla 41. Debido a la implementación del teletrabajo en GBS, ¿Consideras que la.....	160
Tabla 42. Desde que inició la modalidad de teletrabajo, ¿Crees que las tareas que.....	161
Tabla 43. ¿Qué tan frecuente tiene reuniones en el día laboral cuando realiza .....	162
Tabla 44. De acuerdo con la pregunta anterior, ¿Qué tanto afecta las reuniones a su.....	163
Tabla 45. De acuerdo con los incentivos que otorga Boston Scientific por el .....	164
Tabla 46. ¿La alta gerencia establece objetivos y el tiempo requerido para la ejecución .....	166
Tabla 47. ¿Considera que es más complicado cumplir con los objetivos pactados en el .....	167
Tabla 48. ¿Desde la implementación del teletrabajo en GBS ha logrado cumplir con los.....	169
Tabla 49. ¿Conoces que el PDC (Performance Development Coaching)?.....	170
Tabla 50. ¿Conoces que el IDP (Individual Development Plan)? .....	171

Tabla 51. ¿Qué tan frecuente recibe comentarios de su jefe directo, con el fin de conocer si ... 173

Tabla 52. ¿En el caso del día a día, su jefe se comunica con usted con el fin de conocer si ..... 174

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Costos de Sostenimiento GBS 2019.....	67
Gráfico 2. Costo de Sostenimiento 2019 Modalidad Presencial vs Costo de Sostenimiento 2020 Modalidad Teletrabajo .....	69
Gráfico 3. Costo de Sostenimiento 2020 Modalidad Teletrabajo vs Costo de Sostenimiento 2021 Modalidad Teletrabajo .....	73
Gráfico 4. Género.....	121
Gráfico 5. Rango de edad.....	122
Gráfico 6. ¿Años de laboral en el departamento de GBS en la empresa Boston Scientific? .....	122
Gráfico 7. Grado Académico .....	124
Gráfico 8. ¿Su lugar de residencia es cerca de la Aurora de Heredia? .....	125
Gráfico 9. ¿Ha realizado teletrabajo por más de 1 año? .....	126
Gráfico 10. ¿A la hora de la implementación del teletrabajo, la empresa le otorgó un .....	127
Gráfico 11. ¿Se le ha realizado evaluación de desempeño en modalidad de teletrabajo? .....	128
Gráfico 12. ¿Considera que cuando se realiza teletrabajo hay relación desempeño .....	129
Gráfico 13. ¿Cuándo realiza teletrabajo puede disfrutar del tiempo de las comidas .....	130
Gráfico 14. ¿Considera que cuando realiza teletrabajo puede pasar más tiempo con su.....	131
Gráfico 15. ¿Cuándo realiza teletrabajo tiene el tiempo suficiente para descansar con .....	133
Gráfico 16. ¿Concuerda con que un colaborador centrado en el logro de los objetivos.....	134
Gráfico 17. ¿Está usted de acuerdo en que un colaborador cuando realiza teletrabajo se.....	136
Gráfico 18. ¿En el lugar donde realiza teletrabajo, usted cuenta con el apoyo de su .....	138
Gráfico 19. ¿Estimas que hay mayor estrés trabajando desde casa? .....	139
Gráfico 20.¿Cómo consideras que es tu nivel de satisfacción conforme a la relación vida- .....	141
Gráfico 21. ¿Consideras que el teletrabajo y no tener que movilizarse al centro .....	143
Gráfico 22. ¿Desde su perspectiva, crees que la implementación del teletrabajo tuvo .....	145



Gráfico 23. De acuerdo con los siguientes beneficios que puede obtener GBS por la.....	146
Gráfico 24. De acuerdo con las posibles desventajas que puede obtener el departamento .....	149
Gráfico 25. ¿Cuál considera que es la mayor dificultad al desarrollar teletrabajo? .....	151
Gráfico 26. ¿Cuál considera que es el aspecto más beneficioso al desarrollar.....	152
Gráfico 27. Como puntos negativos del teletrabajo para el colaborador ¿Cuál considera .....	154
Gráfico 28. ¿Al hacer teletrabajo crees que tienes mejor desempeño laboral que al.....	157
Gráfico 29. De acuerdo con la evaluación de desempeño anual ¿Crees que el teletrabajo .....	158
Gráfico 30. Debido a la implementación del teletrabajo en GBS, ¿Consideras que la.....	160
Gráfico 31. Desde que inició la modalidad de teletrabajo, ¿Crees que las tareas que.....	161
Gráfico 32. ¿Qué tan frecuente tiene reuniones en el día laboral cuando realiza.....	162
Gráfico 33. De acuerdo con la pregunta anterior, ¿Qué tanto afecta las reuniones a su.....	164
Gráfico 34. De acuerdo con los incentivos que otorga Boston Scientific por el .....	165
Gráfico 35. ¿La alta gerencia establece objetivos y el tiempo requerido para la ejecución .....	166
Gráfico 36. ¿Considera que es más complicado cumplir con los objetivos pactados en el.....	167
Gráfico 37. ¿Desde la implementación del teletrabajo en GBS ha logrado cumplir con los.....	169
Gráfico 38. ¿Conoces que el PDC (Performance Development Coaching)?.....	171
Gráfico 39. ¿Conoces que el IDP (Individual Development Plan)? .....	172
Gráfico 40. ¿Qué tan frecuente recibe comentarios de su jefe directo, con el fin de .....	173
Gráfico 41. ¿En el caso del día a día, su jefe se comunica con usted con el fin de conocer .....	174

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N. °1 Performance Scoreboard de un empleado de GBS ATR LATAM. ....	35
Figura N. °2 Performance Scoreboard de un empleado de GBS ATR LATAM. ....	36
Figura N. °3 Performance Scoreboard de un empleado de GBS ATR LATAM. ....	37
Figura N. °4 Performance Scoreboard sin ajustar de un empleado de GBS ATR LATAM. ....	38
Figura N. °5 Performance Scoreboard ajustado de un empleado de GBS ATR LATAM. ....	39
Figura N. °6 Contrato de teletrabajo en Boston Scientific.....	40
Figura N. °7 Formulario para Solicitar Equipo de oficina a Boston Scientific.....	43
Figura N. °8 Formulario para Solicitar Silla ergonómica a Boston Scientific.....	43
Figura N. °9 Estación de teletrabajo.....	47

Figura N. °10 Uso correcto del mouse. ....	48
Figura N. °11 Ruta de evaluación recomendada teletrabajo. ....	48
Figura N. °12 Rangos de evaluación de desempeño en GBS.....	61
Figura N. °13 Datos Generales en la evaluación de desempeño en GBS. ....	62
Figura N. °14 Evaluación de desempeño año 2019 (modalidad presencial).....	63
Figura N. °15 Evaluación de desempeño año 2021 (Teletrabajo).....	63
Figura N. °16 Costos de sostenimiento de GBS, modalidad presencial. ....	66
Figura N. °17 Costos de sostenimiento de GBS 2019 vs 2020. ....	68
Figura N. °18 Costos de sostenimiento de GBS 2020 vs 2021. ....	71
Figura N. °19 Logo de Boston Scientific .....	86
Figura N. °20 Ubicación de Boston Scientific Heredia .....	86
Figura N. ° 21 Organigrama GBS ATR LATAM.....	102
Figura N. ° 22 Organigrama GBS ATR USA .....	102
Figura N. ° 23 Organigrama GBS ATR Minnesota .....	103
Figura N. ° 24 Tipos de diseños en una investigación cuantitativa.....	110
Figura N. °25 Escala de Likert de los beneficios del teletrabajo en GBS.....	146
Figura N. °26 Escala de Likert de las desventajas del teletrabajo en GBS.....	149
Figura N. °27 Escala de Likert para los puntos negativos del teletrabajo en los colaboradores de GBS. ....	154

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco primeramente a mi padres, por todos los años de ayuda ya que con esa ayuda pude salir adelante con mi carrera universitaria.

Agradezco a mi tutora MBA. Milena Sotela Ramírez, por toda la ayuda durante el desarrollo del proyecto. También doy gracias a los profesores que me impartieron algún curso en este largo camino.

Les agradezco a mis compañeros de GBS que me autorizaron y apoyaron a ejecutar el proyecto, sobre las consecuencias de la implementación del teletrabajo en el departamento de GBS.

## **DEDICATORIA**

El presente Trabajo Final de Graduación se lo dedico a mis padres y a mi novia quienes siempre me han apoyado y gracias a ese apoyo he logrado llegar hasta esta instancia en mis estudios, ya que ellos siempre han estado presentes en los momentos más difíciles de este largo trayecto.

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo analizar las consecuencias en términos de desempeño laboral que contrajo la implementación del teletrabajo en el departamento de Global Business Services en la empresa de Boston Scientific, ya que el departamento de Global Business Services decidió implementar 100% esta modalidad debido a la pandemia por la Covid-19, esto con el fin de ayudar a mitigar la propagación del virus, por esto se decide estudiar las consecuencias que contrajo dicha implementación en el desempeño de los colaboradores, y así determinar si la implantación tuvo mayores puntos positivos que negativos.

Se desarrolla el marco referencial de una manera muy objetiva y explícita, en el cual se abarca todo lo relacionado al tema, historia mundial del teletrabajo, historia del teletrabajo en Costa Rica, normativa del teletrabajo en Costa Rica así como su evolución, además se habla del teletrabajo en el departamento de Global Business Services en la empresa de Boston Scientific y como la pandemia del Covid-19 impulsó su evolución.

La metodología se basa en el enfoque cuantitativo, debido a que la información proviene de una encuesta aplicada a 24 colaboradores del departamento de Global Business Services, dicha encuesta cuenta con preguntas cerradas y abiertas, esto con el fin de obtener información relevante sobre las variables del tema en estudio, dichas variables son: Satisfacción Laboral, Efectividad de la implementación del teletrabajo, Desempeño laboral y por último cumplimiento de los objetivos laborales en la modalidad de teletrabajo, de dicha encuesta se obtuvo gran información y se logró destacar distintos aspectos importantes para analizar y mejorar.

El propósito final de este proyecto es analizar si la implementación del teletrabajo obtuvo más puntos positivos que negativos y a partir de ese análisis demostrar que los colaboradores pueden llegar a tener mejor desempeño trabajando desde sus casas.

Como conclusión de esta investigación, se identifica que los colaboradores consideran que la implementación del teletrabajo contrajo más puntos positivos que puntos negativos al departamento de Global Business Services, donde los colaboradores consideran que el aumento en la productividad es el punto más importante, por último se recomienda mantener la modalidad de teletrabajo hasta donde se considere viable, ya que los colaboradores se sienten cómodos, estables, seguros, además todos sienten que las herramientas para desarrollar y desempeñar las tareas son óptimas y pueden lograr los objetivos.

**Palabras Clave:** Teletrabajo, desempeño laboral, productividad, pandemia y políticas en el teletrabajo.

## ABSTRACT

This research project aims to analyze the consequences in terms of work performance that contracted the implementation of teleworking in the Global Business Services department in the Boston Scientific company, since the Global Business Services department decided to implement this modality 100% due to the Covid-19 pandemic, this with In order to help mitigate the spread of the virus, for this reason it was decided to study the consequences that said implementation contracted in the performance of the collaborators, and thus determine if the implementation had more positive than negative points.

The referential framework is developed in a very objective and explicit way, in which covers everything related to the topic, world history of teleworking, history of teleworking in Costa Rica, teleworking regulations in Costa Rica as well as its evolution, in addition, teleworking is discussed in the Global Business Services department in the Boston Scientific company and how the Covid-19 pandemic drove its evolution.

The methodology is based on the quantitative approach, because the information comes from of a survey applied to 24 employees of the Global Business Services department, said survey has closed and open questions, this in order to obtain relevant information on the variables of the subject under study, these variables are: Job Satisfaction, Effectiveness of the implementation of teleworking, work performance and finally compliance with work objectives in the teleworking modality, great information was obtained from said survey and it was possible to highlight different important aspects to analyze and improve.

The final purpose of this project is to analyze if the implementation of teleworking obtained more positive than negative points and from that analysis to demonstrate that employees can have better performance working from home.

As a conclusion of this investigation, it is identified that the collaborators consider that the implementation of teleworking contracted more positive points than negative points to the Global Business Services department, where the collaborators consider that the increase in productivity is the most important point, finally recommends maintaining the teleworking modality as far as it is considered feasible, since the collaborators feel comfortable, stable, safe, in addition, they all feel that the tools to carry out the tasks are optimal and can achieve the objectives.

**Keywords:** Teleworking, job performance, productivity, pandemic, and teleworking policies.



# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1 Antecedentes Internacionales y Nacionales

#### 1.1.1.1.1 Tesis Internacionales

La primera investigación consultada la realiza Luisa Fernanda Ortega Vargas (2017) para la Universidad Santo Tomas, con el tema “Teletrabajo una opción para la mejora de los beneficios de las organizaciones y de los colaboradores”.

Posee los siguientes objetivos: Objetivo General: Analizar el teletrabajo como opción laboral en las organizaciones colombianas. Entre los Objetivos Específicos: Realizar una aproximación al teletrabajo, su historia y sus concepciones a través de una metodología documental que permita presentar ideas de expertos y evidenciar ejemplos prácticos en el mundo real. Indagar los sectores económicos donde se evidencia la implementación del teletrabajo como modalidad laboral. Presentar dos casos organizacionales de la inclusión del teletrabajo, donde se ha evidenciado el éxito de su implementación, exponiendo sus características, herramientas empleadas e indicadores donde se muestran los resultados que ha arrojado la implementación del teletrabajo.

Se aplica una metodología Cualitativa. Contiene la siguiente conclusión: La implementación del teletrabajo como modalidad laboral conlleva a que la organización obtenga aumento de la productividad, reducción de costos, disminución de ausentismo, lo que se traduce en beneficios económicos para la organización, especialmente en las empresas de servicios.

El teletrabajo genera un cambio cultural favorable que de acuerdo con la voluntad de las partes al momento de su adopción se deben de comprometer y generar una nueva dinámica de

interrelación, comunicación ágil y afectiva. Adicionalmente la organización por medio de capacitaciones, asesoramientos deben brindar las herramientas necesarias para que los colaboradores desempeñen sus funciones como lo hacen en las instalaciones.

Además, posee la siguiente recomendación: La organización debe generar nuevas formas de interrelación donde los colaboradores se sientan dentro de la organización, manteniendo ese sentido de pertenencia, así como la organización debe mantenerse actualizado en cuanto a herramientas tecnológicas que permitan un óptimo desarrollo de las actividades de los colaboradores evitando brecha de información.

The second research consulted was made by Maximilian Albrecht (2021), from LUND University to opt for the Bachelor Programme in International Business with the topic “Telecommuting: Innovation’s Friend or Foe?”.

Had the following aim: The aim of this study was to better understand the influences telecommuting has on the organizational processes of innovation in a startup. More specifically our research question was: How does telecommuting influence different elements of innovation from an organizational perspective in startups? Also had the following specific objectives: The first included collecting and constructing a holistic overview of research that existed on both innovation and telecommuting. Closely related to this we aspired to clearly define telecommuting in order to set clear boundaries for our and future research as the topic is filled with inconsistency. Our final objective was to develop insightful findings and discussions that would spark incentives for further research.

Qualitative methodology is applied, additional had the following conclusion: However, these findings appear to be firmly dependent on other factors such as the employee’s individual preference towards interacting, working with the team, and doing their own work, as well as the

exact nature of the innovation process itself. With an innovation process more heavily reliant on group interaction, the influence of telecommuting weighs more and should, therefore, be accounted for more. Whereas with an innovation process less dependent on collaboration and more so on the individual's capacity to contribute to a more isolated step of the overall process, the influences of telecommuting seem less substantial as some negative effects can be balanced out by the increased individual productivity by the employees.

In addition, it contains the following recommendation: Throughout our research we have also, get a belief that telecommuting and office work functions best when combined in some sort of a hybrid solution. We believe future research designed to explore the middle ground of the two options would be beneficial in many ways. We also believe further research would benefit by better understanding the patterns identified within the discussion. Examining to what extent some of the patterns influence the innovation process could help suggest practical solutions to the challenges described. Finally, our research has been focused on an organizational perspective. Inquiring the influences telecommuting has on innovation processes beyond the organizational perspective would open up new possibilities for even more insightful research.

La tercera investigación consultada la realiza Claudia Margarita Aguilar Huevo, Silvia Jampa Correa y Lady Luz Martínez Quispe (2021), para el ESAN Business, para optar por el grado académico de Magister en administración, con el tema “El teletrabajo y su relación con el desempeño laboral”.

Consta de los siguientes objetivos: Objetivo General: Determinar si existe diferencia en el desempeño laboral entre el grupo de trabajadores peruanos obligados y no obligados a teletrabajar. Y los siguientes Objetivos Específicos: Analizar la relación que existe entre el teletrabajo obligado y el desempeño laboral en el trabajador. Identificar la relación que existe entre

balance trabajo y familia y el desempeño laboral en los individuos obligados a teletrabajar. Identificar la relación que existe entre agotamiento y desempeño laboral en los individuos obligados a teletrabajar. Identificar la relación existente entre balance trabajo y familia y la satisfacción laboral en los individuos obligados a teletrabajar.

Se emplea una metodología mixta. Posee la siguiente conclusión: Se valida que el teletrabajo obligado se relaciona negativamente al desempeño laboral y se define la edad y ubicación de trabajo como variables moderadoras para estudios de satisfacción laboral en Perú. El desempeño laboral se relaciona negativamente al agotamiento laboral por lo que a mayor agotamiento menor será el desempeño. Se valida que el teletrabajo obligado se relaciona negativamente la satisfacción laboral y se define la edad y ubicación de trabajo como variables moderadoras para estudios de satisfacción laboral en Perú. La relación de la satisfacción y el desempeño laborales en los teletrabajadores obligados peruanos es positiva, lo que implica que a mayor satisfacción laboral hay un mayor desempeño laboral.

Además, posee la siguiente recomendación: La satisfacción laboral entre trabajadores tiene diferencias grandes con las generaciones más jóvenes, sin embargo, muestra diferencias a partir de los 40 años. Se recomienda investigar las diferencias generacionales con relación a la satisfacción laboral en Perú con mayor profundidad y considerar los rubros a los que pertenece la empresa y la ubicación. Se recomienda profundizar en el balance trabajo y familia del teletrabajador, considerando el sector empresarial al que pertenece, su nivel socioeconómico, el tamaño de su residencia, etc.

### **1.1.1.2 Tesis Nacionales**

La primera investigación consultada la realiza Mariana Peralta Brenes (2016), para el

Instituto Tecnológico de Costa Rica, para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Empresas, con el tema “Factores que influyen en la satisfacción y la productividad laboral del colaborador que teletrabaja en empresas privadas”.

Consta de los siguientes objetivos: Objetivo General: Conocer los factores que influyen en la satisfacción y en la productividad de los colaboradores que realizan teletrabajo dentro de nuestro país en empresas privadas. Y los siguientes Objetivos Específicos: Conocer las características demográficas y situacionales de los colaboradores que realizan teletrabajo en empresas privadas. Describir las características del trabajo y del teletrabajo que se realiza en Costa Rica en el ámbito privado. Determinar los factores que influyen en la satisfacción y la productividad de los colaboradores en distintos niveles como lo son: competencia, adaptabilidad, proactividad y trabajo en equipo.

Se emplea una metodología mixta. Posee la siguiente conclusión: A mayor responsabilidad en el hogar que tenga el colaborador más satisfacción laboral. Entre más flexibilidad en el trabajo se obtiene más satisfacción laboral. Entre más flexibilidad que posea el colaborador menos competencia tendrá el mismo. Si se cuenta con un lugar específico para realizar teletrabajo se relaciona con más proactividad. A más tiempo supervisado por la misma persona se posee un trabajo en equipo mayor. El poseer una oficina específica para realizar el teletrabajo se relaciona con un aumento en la adaptabilidad.

Además, posee la siguiente recomendación: Se recomienda investigar la relación de la productividad y satisfacción personal con una muestra más grande, considerando el sector empresarial, ubicación, nivel socioeconómico, grado de educación y tipo de trabajo que desempeña para poder tener datos más concluyentes.

La segunda investigación consultada la realiza Daniela Saborío Arroyo (2018), para la

Universidad Hispanoamericana, para optar por el grado académico de Licenciatura, con el tema “Análisis del impacto productivo del teletrabajo que se aplica en el departamento tecnología de la información del área de sistemas en una empresa privada dedicada a la producción de café y chocolates en el primer semestre del 2017”.

Posee los siguientes objetivos: Objetivo General: Analizar el impacto productivo del teletrabajo que se aplica en el departamento tecnología de la información del área de sistemas en una empresa privada dedicada a la producción de café y chocolates en el primer semestre del 2017. En cuanto a los Objetivos Específicos: Identificar el procedimiento del teletrabajo que aplica una empresa privada dedicada a la producción de café y chocolates para el departamento de Tecnología de la información del área de Sistemas. Evaluar la productividad de los teletrabajadores de acuerdo con el cumplimiento de órdenes de trabajo a tiempo, atención de emergencia a tiempo (menos de 24 horas) y evaluaciones de satisfacción del cliente por órdenes de trabajo. Determinar si el teletrabajo ha influido en la calidad de vida de los colaboradores del departamento de tecnología de información. Identificar las ventajas y desventajas que se han tenido después de la implementación del teletrabajo para la organización y los colaboradores. Elaborar una propuesta de mejora en relación con la implementación del teletrabajo en una empresa privada dedicada a la producción de café y chocolates.

Se aplica una investigación Descriptiva exploratoria con un enfoque Cualitativo. Posee la siguiente conclusión: Se concluye que la totalidad de los colaboradores indicaron que si reciben buena calificación por parte del cliente interno cada vez que finalizan una orden de trabajo cuando se encuentran de teletrabajo. La mayoría de los encuestados indicaron que cuando laboran desde la casa o cualquier sitio que no sea la oficina, se sienten menos cansados. La mayoría de los colaboradores respondieron que, si estimula el desarrollo profesional el contar con días de

teletrabajo, porque se sienten con menos presiones. La mayoría de los colaboradores respondieron que el teletrabajo es un factor que los retiene en la organización. Gran número de la población no consideran que el teletrabajo es una desventaja para crecer en la organización al tener menos contacto con sus compañeros con sus compañeros, jefes y líderes de la organización.

Además, cuenta con la siguiente recomendación: Se recomienda a la gerencia que establezca objetivos y tiempos requeridos para la ejecución de las distintas tareas cuando aplican teletrabajo para mantener un mayor control. Se recomienda realizar una evaluación de desempeño enfocada en objetivos. Es conveniente realizar un análisis comparativo de los trabajos realizados de los colaboradores para determinar qué tan productivo están siendo cuando están en la casa versus la oficina. Se recomienda mantener metas definidas al personal para que disfrute de un mayor balance en su vida laboral y personal siendo más productivo.

La tercera investigación consultada la realiza David Felipe Soto Vega (2021), para la Universidad Hispanoamericana, para optar por el grado académico de Licenciatura, con el tema “El teletrabajo y su influencia en la calidad de vida de los teletrabajadores del departamento de planillas de una empresa privada dedicada a la fabricación de alimentos ubicada en el Cafetal durante el primer semestre del año 2021”.

Posee los siguientes objetivos: Objetivo general: Realizar un análisis de la influencia del teletrabajo en la calidad de vida de los colaboradores del departamento de planillas de una empresa privada dedicada a la elaboración de alimentos durante el primer semestre de 2021. Y los siguientes Objetivos Específicos: Describir el marco jurídico que mantiene Costa Rica para la implementación y desarrollo del teletrabajo en empresas públicas y privadas. Identificar los principales cambios que debieron implementar los trabajadores para el desarrollo de sus labores desde su hogar. Conocer los aspectos positivos y negativos del teletrabajo en los colaboradores del

departamento de planillas de una empresa privada dedicada a la elaboración de alimentos. Determinar el cambio en la calidad de vida relacionado con el nuevo balance entre el ambiente laboral y personal.

Se aplica la metodología cuantitativa. Posee la siguiente conclusión: Se concluyo que el teletrabajo si influye directa e indirectamente en la calidad de vida de casi la totalidad de los colaboradores que se encuentran bajo esta modalidad en el departamento de planillas de la empresa en estudio, debido a que han mostrado resultados muy positivos en aspectos como seguridad y comodidad.

Además, posee la siguiente recomendación: Mantener la modalidad de teletrabajo a los colaboradores hasta donde la jefatura lo considere viable, debido a que los colaboradores en su gran mayoría se sienten cómodos, seguros, estables y además que todos sienten que las herramientas de comunicación son óptimas para realizar sus tareas.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

El trabajo de investigación se lleva a cabo con 24 personas del departamento de Global Business Services de la empresa Boston Scientific, comprendido de la siguiente manera: 9 colaboradores con cargos de Contadores I, 6 colaboradores con cargos de Contadores II, 5 personas con cargos Contadores Senior y 4 personas con cargos Líderes y Gerentes, con un nivel socioeconómico medio alto. La investigación se realizará en la Aurora de Heredia, Costa Rica, durante el último cuatrimestre de 2021.

### **1.1.3 Justificación**

El presente trabajo de investigación se centrará en estudiar cómo influye el teletrabajo en



el desempeño de los colaboradores del departamento de Global Business Services en la empresa Boston Scientific, en su edificio ubicado en la Aurora de Heredia, empresa líder en dispositivos médicos, con más de 18 años de trayectoria en el país, el fin del presente proyecto es estudiar como empleo Boston Scientific el teletrabajo en su edificio ubicado en la Aurora de Heredia y como se afrontó el proceso y así conocer cuales si la implementación ha sido positiva o negativa en términos de desempeño laboral.

En Costa Rica, mayormente, la modalidad de teletrabajo se ha visto empleada en empresas de información y tecnología como las conocidas compañías transnacionales ya que apuestan a lo novedoso y a cambios organizacionales. Costa Rica ha avanzado a gran escala en referencia a el teletrabajo, al promover opciones laborales que beneficien al ambiente, a la sociedad, a la institución y a la persona trabajadora.

La empresa Boston Scientific como tal, antes de pandemia contaba con el beneficio de “work from home” un día a la semana, con el fin de cuidar el bienestar de sus colaboradores. A modo que la pandemia fue evolucionando, la empresa optó por cuidar la salud de sus colaboradores y tomó la decisión de empezar con el teletrabajo a mayor escala, así que aquellas personas que podían desempeñar sus labores desde casa sin necesidad de transportarse a la empresa podían hacerlo.

Es importante destacar que el teletrabajo en Boston Scientific, se emplea en procesos que son fundamentales para la organización, tales como procesos financiero-contables, es por esto por lo que los resultados que se van a obtener de esta investigación van a servir para comprender si la relación Teletrabajo-Desempeño es funcional para ambas partes, tanto empleador como empleado.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿De qué manera el teletrabajo influye en el desempeño de los colaboradores del departamento de Global Business Services en la Empresa Boston Scientific ubicada en la Aurora de Heredia Costa Rica, durante el III cuatrimestre de 2021?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar el teletrabajo y sus consecuencias en el desempeño de los colaboradores del departamento de Global Business Services de la empresa Boston Scientific ubicada en la Aurora de Heredia Costa Rica, en el III cuatrimestre de 2021.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Analizar cómo afecta la nueva modalidad de trabajo con relación a trabajo, familia y vida personal con el fin de determinar el nivel de satisfacción laboral del colaborador con esta nueva implementación.
- Estudiar las ventajas y desventajas que se han tenido desde la implementación del teletrabajo para así comprobar la efectividad de esta implementación.
- Recopilar datos sobre el desempeño de los trabajadores en las dos modalidades de trabajo con el fin de determinar cuál es más efectiva.
- Identificar las estrategias de control y seguimiento que adopta el departamento de Global Business Services para comprobar que los objetivos laborales se estén cumpliendo cuando se realiza teletrabajo.
- Analizar los costos y los beneficios que ha generado la implementación del teletrabajo al

departamento de Global Business Services.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.1 Historia Mundial del Teletrabajo**

Para hablar de la historia mundial del teletrabajo se debe mencionar la crisis petrolera del 1973 en los Estados Unidos, ya que ahí, el científico Jack Nilles de la NASA, sugirió el teletrabajo con el fin de mitigar los costos de transporte y costos de producción que se incrementaron debido a dicha crisis, por lo que se puede decir que Jack Nilles es el padre del Teletrabajo.

A continuación, se citan los datos mundiales más relevantes referentes al teletrabajo:

- Para el año 2006, España inicio el Plan Concilia, para regular e impulsar el Teletrabajo en la Administración Pública. En él, se establecen medidas para favorecer la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de todos sus colaboradores.
- Para el año 2008, Colombia expide la ley de Teletrabajo (Ley 1221 de 2008) que define y regula esta modalidad laboral en el país.
- En el 2010, el Congreso de Estados Unidos, expide la ley de mejora del Teletrabajo para impulsar y regular esta tendencia en la administración.
- El 1 de mayo del 2012, el presidente Juan Manuel Santos (Colombia), firma el Decreto (0884 de 2012) Reglamentario de la Ley de Teletrabajo, dando nacimiento a la comisión asesora del Teletrabajo.
- En Julio del 2012 se realizó la primera Feria Internacional de Teletrabajo en Bogotá, y

casi 4 meses después en la ciudad de Medellín, fue lanzado el libro blanco de Teletrabajo; una guía para implementar este modelo en las empresas.

- En el 2014 se llevó a cabo la segunda Feria de Teletrabajo Internacional con más de 3000 asistentes, 11 países invitados en donde se realizó la primera rueda virtual de empleo.
- En el año 2015 el Teletrabajo es llevado a privados de libertad con el objetivo de brindar más oportunidades a la comunidad. (UNED, 2019, pestaña teletrabajo).

Como se puede observar, el teletrabajo nació en la década de los 70 en los Estados Unidos debido a la crisis petrolera, con el fin de reducir gastos, por esto Jack Nilles decidió implementar el modelo de teletrabajo como medio de mitigación, su plan era llevar el trabajo a los trabajadores y no que los trabajadores tuvieran que ir al trabajo, sin embargo, para esas fechas la tecnología no permitía que este modelo fuera efectivo. Con el avance tecnológico que se dio décadas después, los bajos costos informáticos en esas décadas y la rápida velocidad del internet, permitió que se pudiera implementar de mejor forma el Teletrabajo en la década de los 2000. Debido a la crisis por el atentado del 11 de septiembre de 2001, en los Estados Unidos las compañías decidieron implementar el teletrabajo con el fin de seguir las operaciones de los negocios, luego de esta implementación se lograron resultados positivos, al notar que en los Estados Unidos resultó dicha implementación, los países como España, Uruguay, Colombia e inclusive el mismo Estados Unidos, decidieron crear leyes para que el teletrabajo fuera regulado en dichos países, esto desde el año 2006 al 2012. Como se puede notar el teletrabajo nació debido a diferentes crisis, ya sea sanitarias, económicas o sociales, pero el punto positivo es que el teletrabajo ayudo a mitigar el impacto de dichas crisis en las organizaciones, y a su vez obtuvo resultados positivos.

### **2.1.2 Historia del Teletrabajo en Costa Rica**

El teletrabajo en Costa Rica se regula desde 2008, siendo la Ley N°9738 “Ley para regular el teletrabajo”, misma que se mantiene vigente en la actualidad, además tomando en cuenta la pandemia por la COVID-19, se emitieron normativas referentes al teletrabajo, siendo estas la Directriz N°73, N°77 y la N°88, mismas hablan de las medidas adicionales que las entidades deben tener con respecto a la pandemia, con el fin de minimizar la propagación y garantizar la seguridad de los colaboradores. La Ley N°9738, promulgada el 30 de setiembre de 2019, tiene la siguiente finalidad:

Promover, regular e implementar el teletrabajo como un instrumento para la generación de empleo y modernización de las organizaciones públicas y privadas, a través de la utilización de tecnologías de la información y comunicación. (Art. 1 Ley N°9738).

Según describe la Ley N°9738, Costa Rica no es la excepción, se empezó a regular el Teletrabajo en el año 2008, justo en la crisis inmobiliaria del 2008, misma que afectó a Costa Rica por esto se decidió implementar el teletrabajo con el fin de que las organizaciones pudieran seguir con sus funciones aprovechando las tecnologías disponibles para esa fecha y así lograr trabajar desde otro lugar diferente a la oficina, ahorrando recursos con el fin de mitigar las consecuencias de la crisis económica del 2008, esto siempre y cuando la naturaleza de la empresa permitiera que el teletrabajo fuese una opción rentable. En consecuencia, dicha Ley sufrió grandes cambios debido a la pandemia por la Covid-19 a inicios del 2020, ya que por primera vez el Gobierno de Costa Rica decidió implementar el teletrabajo como medida obligatoria para Instituciones Públicas, por esta razón, la Ley ha sido de suma importancia para regular la nueva modalidad de trabajo.

Esta Ley posee una serie de lineamientos requeridos que se deben conocer y aplicar por parte de los involucrados, estos son:

#### **2.1.2.1 Reglas Generales Ley N°9738**

- Cuando el teletrabajo no forma parte de la descripción inicial de las funciones del puesto, la persona empleadora y la persona teletrabajadora deberán suscribir conjuntamente un acuerdo voluntario, en el que se establecerá la información con las condiciones necesarias para la realización de sus funciones bajo esta modalidad de trabajo.
- El horario de la persona teletrabajadora podrá ser flexible siempre y cuando sea previamente acordado con su jefatura y no afecte el normal desarrollo de las actividades y los procesos de trabajo.
- Los criterios de medición, evaluación y control de la persona teletrabajadora serán previamente determinados en el acuerdo o adenda a suscribir, y deberán ser proporcionales a los aplicados en su centro de trabajo.
- En los casos en que la modalidad de teletrabajo sea una condición acordada desde el inicio de la relación laboral, la persona teletrabajadora no podrá exigir posteriormente realizar su trabajo en las instalaciones físicas de la persona empleadora, a no ser que las partes de común acuerdo modifiquen lo inicialmente pactado. (Artículo 6 Ley N°9738).

Como describe el Artículo 6 de dicha Ley, siempre que el teletrabajo se implemente de forma repentina, se debe firmar un mutuo acuerdo, por los días que se va a teletrabajar, o en el caso que se desconozca los días a teletrabajar, el acuerdo debe especificar que es por tiempo indefinido. El horario laboral deberá ser el mismo que en la oficina, si el trabajador excede su horario laboral el empleador deberá pagar las horas extras laboradas. Si el empleado fue contratado

en modalidad virtual, el contrato laboral debe especificar que el empleado debe estar de acuerdo si la empresa requiere en algún momento que el empleado se dirija a las instalaciones a desempeñar las labores, el empleado debe estar de acuerdo. Sin embargo, si el contrato no lo especifica, y en dado caso si el empleador necesita de la presencia del colaborador, el mismo debe estar de acuerdo, más no puede exigir la presencia en físico. Dado a la pandemia por la Covid-19, muchas empresas como call centers, decidieron implementar el teletrabajo 100% en algunos puestos, algunas otras, decidieron implementar puestos híbridos, por lo cual debido a dicha pandemia el teletrabajo aumento exponencialmente en Costa Rica.

#### **2.1.2.2 Obligaciones de las personas empleadoras**

- Proveer y garantizar el mantenimiento de los equipos, los programas, el valor de la energía determinada según la forma de mediación posible y acordada entre las partes y los viáticos, en caso de que las labores asignadas lo ameriten.
- Capacitar para el adecuado manejo y uso de los equipos y programas necesarios para desarrollar sus funciones.
- Informar sobre el cumplimiento de las normas y directrices relacionadas con la salud ocupacional y prevención de los riesgos de trabajo, según lo establecido en el ordenamiento jurídico vigente para esta materia.
- Coordinar la forma de reestablecer las funciones de la persona teletrabajadora, ante situaciones en las que no pueda realizar sus labores o estas se vean interrumpidas. (Artículo 8 Ley N°9738).

Entre las obligaciones que tienen los empleadores, según el Artículo 8, deben otorgar equipo de calidad para que los colaboradores puedan desempeñar sus funciones tal y como si estuvieran en la oficina, en el caso de los colaboradores que no logren adaptarse a la nueva

modalidad, los empleadores deben estar al pendiente de ellos para que los mismos no se sientan desmotivados, por ello los empleadores deben otórgales las capacitaciones requeridas, así como las herramientas necesarias para que logren adaptarse a la nueva modalidad laboral y con ello la empresa no sufra el impacto de la implementación en términos de productividad laboral. También los empleadores deben hacer hincapié a los colaboradores sobre cuáles son las responsabilidades que deben seguir en términos de salud ocupacional y de prevención de riesgos laborales.

### **2.1.2.3 Obligaciones de las personas teletrabajadoras**

- Cumplir con los criterios de medición, evaluación y control determinados en el contrato o adenda, así como sujetarse a las políticas y los códigos de la empresa, respecto a temas de relaciones laborales, comportamiento, confidencialidad, manejo de la información y demás disposiciones aplicables.

- Informar en un plazo no mayor a veinticuatro horas su situación y coordinar con la persona empleadora la forma como se reestablecerán sus funciones, cuando se presente cualquier situación don de la persona teletrabajadora no pueda realizar sus labores o estas se vean interrumpidas.

- Informar en un plazo no mayor a veinticuatro horas a la persona empleadora, la situación acontecida y coordinar las acciones a seguir para garantizar la continuidad de sus labores, cuando las herramientas, los materiales y demás implementos afines, que la persona empleadora haya entregado a la persona teletrabajadora para la realización de sus labores, sufran algún daño, extravío, robo, destrucción o cualquier otro imprevisto que impida su utilización.

- La persona teletrabajadora debe cumplir con el horario establecido, su jornada laboral y



estar disponible para la persona empleadora durante dicho horario y jornada. (Artículo 9 Ley N°9738).

Como lo menciona el Artículo 9, aunque el colaborador este en modalidad virtual o física debe de cumplir de manera profesional los lineamientos firmados en el contrato laboral, como primera parte cumpliendo el horario laboral acordado, este horario se debe respetar, aunque el colaborador este desarrollando las labores en su domicilio. En el caso de que el colaborador presente algún de tipo de contratiempo que no le permita desarrollar sus funciones de manera normal, debe informar inmediatamente a la persona a cargo, esto con el fin de buscar las soluciones pertinentes y así no afectar la operativa de la organización. Cumplir con 100%, o en la medida de lo posible los temas de salud ocupacional acordados por la empresa a la hora de hacer teletrabajo, con el fin de que el colaborador no sufra un accidente laboral o algún tipo de lesión en el área de teletrabajo. Como se puede evidenciar en el artículo los teletrabajadores, pueden tener muchas ventajas a la hora trabajar desde casa, pero a su vez deben ser lo suficientemente profesionales para cumplir de manera eficiente con su trabajo.

#### **2.1.2.4 Evolución de la normativa de Teletrabajo en Costa Rica**

La siguiente tabla tiene como fin, idealizar la evolución del teletrabajo en Costa Rica en términos legales y de normativas, de acuerdo con la información del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica (MTSS) (2020), se explica lo siguiente:

*Tabla 1. Evolución de la normativa de teletrabajo en Costa Rica.*

Evolución de la normativa referente a teletrabajo en Costa Rica		
Año	Decreto	Descripción
<b>2008</b>	Decreto N°34704	Primer decreto de teletrabajo dirigido al Sector Público.
<b>2009</b>	Decreto N°35434	Medida de contingencia ante la emergencia sanitaria por la influenza
<b>2012</b>	Proyecto N°18459	Ley para promoción del teletrabajo.
<b>2013</b>	Decreto N°37695	Decreto que modifica el Decreto N°34704
<b>2014</b>	Proyecto N°1935	Ley para regular el teletrabajo y Proyecto N°19422
<b>2015</b>	Decreto N°39225	Dirigido al sector público.
<b>2017</b>	Decreto N°40121	Medida de contingencia por la construcción del puente sobre el Río Virilla.
<b>2019</b>	Ley N°9738	Ley para regular el teletrabajo.
	Decreto N°42083	Reglamento para regular el teletrabajo.
<b>2020</b>	Directriz N°073	Directriz sobre las medidas de atención y coordinación interinstitucional ante la alerta sanitaria por el COVID-19.
	Directriz N°077	Directriz sobre el funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por COVID-19.

	Directriz N°088	Reforma al artículo 2 y 9 de la Directriz N°077, así como la adición del artículo 5.
--	-----------------	--

*Fuente:* Elaboración propia.

[https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/informe\\_teletrabajo\\_covid19.pdf](https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/informe_teletrabajo_covid19.pdf)

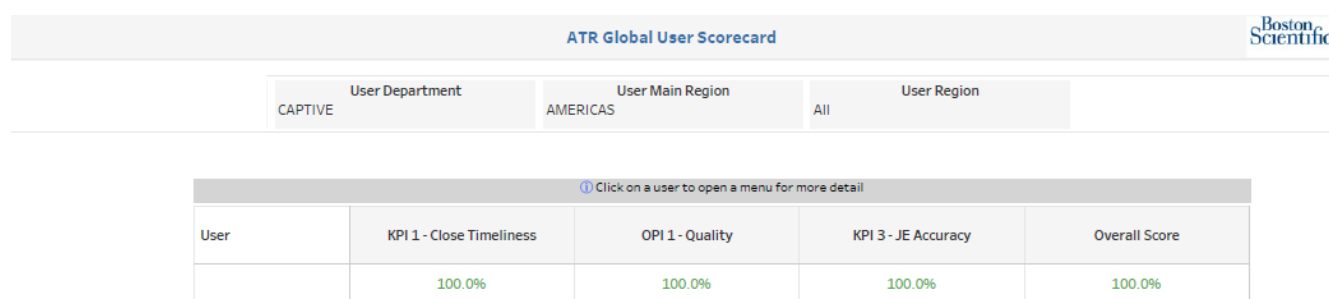
De acuerdo con la tabla anterior se puede evidenciar que la Ley del teletrabajo en Costa Rica se rige desde el año 2008, esta Ley se implementó con el fin de mitigar las consecuencias por la crisis económica de dicho año, después sufrió varios cambios con el fin de que el Teletrabajo se estableciera en el país de manera exitosa y con el fin de generar mayor empleo, pero no fue hasta el año 2020, que por la pandemia de la Covid-19, la modalidad de teletrabajo se declaró de manera obligatoria en Instituciones del Estado, para puestos que pudieran desarrollar el trabajo de manera remota sin afectar sus funciones, además las empresas privadas siguieron el ejemplo, esto con el fin de mitigar la propagación del Covid-19, por lo que se puede afirmar que la llegada de la pandemia impulsó la implementación efectiva del teletrabajo en Costa Rica y además se puede afirmar que hay un gran futuro por delante en términos de trabajo remoto y productividad, conforme la tecnología siga avanzando de la manera que lo está haciendo.

### **2.1.3 Teletrabajo en el departamento de Global Business Services en Boston Scientific**

En el departamento de Global Business Services de la empresa Boston Scientific, de ahora en adelante denominado como “GBS”, el teletrabajo se asignaba a los colaboradores con mejor rendimiento laboral, como beneficio de su desempeño, este beneficio constaba de un día de teletrabajo a la semana. En Global Business Services se utiliza un instrumento de medición llamado Performance Scoreboard, según Chiavenato I. (2017), se puede definir Performance Scoreboard como:

El equilibrio óptimo entre los seis componentes (producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad, desarrollo y supervivencia) es indispensable para el éxito organizacional. Una organización puede ser eficaz en términos de producción, satisfacción y eficiencia e ineficiente en términos de adaptabilidad y desarrollo. O puede ser eficaz en el corto plazo, y contar con pocas oportunidades de supervivencia para el futuro. El equilibrio óptimo significa nivelar el desempeño de la organización respecto de todos estos componentes a lo largo del tiempo. (p. 31).

En la siguiente figura se puede apreciar el cuadro integral de mando de un empleado del departamento de GBS:



**Figura N. °1 Performance Scoreboard de un empleado de GBS ATR LATAM.**

*Fuente:* Imagen suministrada por Andres Medina Sanchez, Gerente de GBS ATR LATAM.

La figura anterior muestra cómo se evalúa el desempeño de un colaborador del departamento en estudio, se pueden ver los rubros a evaluar, como punto número se tiene el KPI 1 – Close timeliness, según Corral, R. (2017), KPI se puede definir como:

Indicadores operativos que miden el funcionamiento del proceso. Es decir, miden en qué grado el proceso es eficaz, eficiente y rápido. Y, por tanto, sirven para tomar decisiones al respecto cuando hay desviaciones respecto a un valor objetivo o se necesita mejorar el nivel de desempeño del proceso. (p. 11).

En el caso del KPI 1 – Close timeliness, se toma en cuenta que las tareas asignadas al

colaborador se hayan completado en el tiempo establecido, como se puede ver, en la Figura N.º 1 el usuario posee el 100% en este rubro, por lo que, el colaborador logro completar todas sus tareas a tiempo.

El KPI 3 – Journal Entry Accuracy, mide la exactitud de los asientos contables procesados en cierto periodo (dependiendo los procesos asignados pueden ser mensual o trimestral), para la Universidad Tecnológica de Chile (INACAP) (2017) un asiento contable es: “Un tecnicismo empleado para efectuar el registro de las transacciones mercantiles en el libro diario” (p. 11).

En la Figura N.º 1, se puede observar que el colaborador tuvo un 100% de desempeño en este rubro, por lo que se puede afirmar que todos los asientos contables asignados a él fueron procesados conforme a los lineamientos establecidos por el departamento.

Adjusted	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
	%	%	%	%	%	%
KPI 1 - Close Timeliness	-	-	-	-	▲ 100.00%	▲ 100.00%
OPI 1 - Quality	-	-	-	-	▲ 100.00%	▲ 100.00%

**Figura N.º 2 Performance Scoreboard de un empleado de GBS ATR LATAM.**

*Fuente:* Imagen suministrada por Andres Medina Sanchez, Gerente de GBS ATR LATAM.

La Figura N.º 2, muestra el OPI 1 – Quality de los meses de noviembre y diciembre del año 2021, para un empleado del departamento de GBS, en dicho departamento este rubro se rige en que las tareas asignadas cumplan con los rangos de calidad establecidos en el departamento, para Gutiérrez Pulido, H. (2020), calidad es: “El grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos. Entendiendo estos como necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias”. (p. 19). La métrica OPI 1 – Quality se verá afectada, cuando el empleado cometa errores que no cumplan con la calidad

esperada por el departamento, un ejemplo puede ser: Procesar un asiento contable que afecte cuentas contables que no debería afectar”.

Dependiendo del nivel de trabajo asignado, puede haber otros tipos de KPI a evaluar, no es el caso del empleado en estudio, la Figura N.º 3, funciona como guía de lo antes mencionado:

Adjusted	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
	%	%	%	%	%	%
KPI 1 - Close Timeliness	-	-	-	-	▲ 100.00%	▲ 100.00%
OPI 1 - Quality	-	-	-	-	▲ 100.00%	▲ 100.00%
KPI 3 - JE Accuracy	-	-	-	-	▼ 91.67%	▲ 100.00%
KPI 4 - Rec Timeliness	-	-	-	-	-	-
KPI 5 - Rec Accuracy	-	-	-	-	-	-
KPI 6 - Rec Review Timeliness	-	-	-	-	-	-

**Figura N.º 3 Performance Scoreboard de un empleado de GBS ATR LATAM.**

Fuente: Imagen suministrada por Andres Medina Sanchez, Gerente de GBS ATR LATAM.

En la Figura N.º 3, se muestran tres rubros de KPI que no fueron evaluados al empleado, estos KPI corresponden a evaluación del desempeño en temas de conciliaciones contables y bancarias, Según afirma la Universidad Tecnológica de Chile (INACAP) (2017) el termino conciliación bancaria es:

Una herramienta o proceso que permite visualizar y conciliar (contablemente “cuadrar”), los valores que la empresa tiene registrados en su contabilidad (mayor de la cuenta banco), con los valores que el banco suministra por medio de su resumen bancario, denominada cartola. Las organizaciones llevan libros auxiliares de bancos, con la idea de registrar cada uno de los movimientos realizados en la cuenta bancaria de la compañía, por ejemplo, el giro de cheques por pagos a proveedores, remuneraciones, honorarios, notas débito, notas crédito, anulación de cheques, etc. Diaria, semanal o mensualmente, las empresas tienen la opción de verificar todos los movimientos mencionados en el párrafo anterior que concluyen en un saldo de la cuenta al último día del respectivo mes. (p. 4).

En este caso los KPI se centran meramente en temas de Conciliaciones, para el del KPI 4 Rec Timeliness, se centra en que las conciliaciones asignadas (mensualmente o trimestralmente) se hayan cerrado en la fecha específica, para el KPI 5 – Rec Accuracy, evalúa que las conciliaciones que fueron cerradas en el KPI 4 – Rec Timeliness cumplan con las normas contables establecidas por el departamento de GBS y por último se encuentra el KPI 6 – Rec Review Timeliness, aplica solo para colaboradores que revisen y aprueben las conciliaciones del KPI 5 – Rec Accuracy, en ese caso los colaboradores con las funciones de revisar y aprobar, tienen 48 horas para hacer dicho proceso en el sistema de Boston Scientific, por lo que el KPI 6 – Rec Review Timeliness mide que esto se haya hecho en el rango establecido, en el caso que no sea así la metica se verá afectada.

Como punto importante, mensualmente se tienen dos Performance Scoreboard, la primera tiene por nombre la evaluación sin ajustar, la misma toma todos los rubros explicados anteriormente y por último se tiene obtiene el resultado final, la siguiente figura hace referencia a lo mencionado:

Unadjusted	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
	%	%	%	%	%	%
KPI 1 - Close Timeliness	-	-	-	-	▲ 100.00%	▲ 100.00%
OPI 1 - Quality	-	-	-	-	▲ 100.00%	▲ 100.00%
KPI 3 - JE Accuracy	-	-	-	-	▼ 91.67%	▲ 100.00%
KPI 4 - Rec Timeliness	-	-	-	-	-	-
KPI 5 - Rec Accuracy	-	-	-	-	-	-
KPI 6 - Rec Review Timeliness	-	-	-	-	-	-
Overall Score	▼ 0.00%	▼ 0.00%	▼ 0.00%	▼ 0.00%	■ 97.22%	▲ 100.00%

**Figura N. °4 Performance Scoreboard sin ajustar de un empleado de GBS ATR LATAM.**

Fuente: Imagen suministrada por Andres Medina Sanchez, Gerente de GBS ATR LATAM.

Como segundo Performance Scoreboard, se tiene la evaluación ajustada, este mismo contempla problemas en sistemas que no permitieron al empleado hacer bien su trabajo, problemas contables que no sean responsabilidad del empleado, todo problema que afecte al empleado en sus

funciones y sea reportado con el Gerente, para que el mismo haga el ajuste y no afecte la evaluación del desempeño del colaborador, por eso el nombre de evaluación ajustada, ya que se hace excepciones a las situaciones que puedan afectar la evaluación del empleado y estas mismas excepciones afectan positivamente el puntaje final del periodo en evaluación, se adjunta la siguiente figura de la evaluación ajustada:

Adjusted	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
	%	%	%	%	%	%
KPI 1 - Close Timeliness	-	-	-	-	▲ 100.00%	▲ 100.00%
OPI 1 - Quality	-	-	-	-	▲ 100.00%	▲ 100.00%
KPI 3 - JE Accuracy	-	-	-	-	▼ 91.67%	▲ 100.00%
KPI 4 - Rec Timeliness	-	-	-	-	-	-
KPI 5 - Rec Accuracy	-	-	-	-	-	-
KPI 6 - Rec Review Timeliness	-	-	-	-	-	-
Overall Score	▼ 0.00%	▼ 0.00%	▼ 0.00%	▼ 0.00%	■ 97.22%	▲ 100.00%

**Figura N. °5 Performance Scoreboard ajustado de un empleado de GBS ATR LATAM.**

Fuente: Imagen suministrada por Andres Medina Sanchez, Gerente de GBS ATR LATAM.

De esta forma se lleva a cabo la evaluación del desempeño mes a mes en el departamento de GBS, todo empleado de dicho departamento está sujeto a evaluación, la evaluación que se explicó anteriormente se aplica tanto para teletrabajo como para la modalidad de trabajo en la oficina y se llegó a la conclusión que los colaboradores que gozaron este beneficio por su desempeño fueron iguales de efectivos que en la modalidad física.

### **2.1.3.1 Teletrabajo durante la pandemia del Covid-19 en el departamento de Global Business Services**

Como se mencionó anteriormente el teletrabajo en el departamento de GBS se otorgaba a los colaboradores con mejor desempeño, debido a la pandemia por la Covid-19 se implementó la modalidad de teletrabajo en su totalidad, debido a esto los colaboradores del departamento en



estudio debieron firmar un contrato de teletrabajo, según afirma el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) (2019), un contrato de teletrabajo se puede definir como:

El contrato que funciona para establecer una relación de teletrabajo regida por lo dispuesto en la presente ley, la persona empleadora y la persona teletrabajadora deberán suscribir un contrato de teletrabajo, el cual se sujete a esta ley y a las demás disposiciones que norman el empleo en Costa Rica. En este deberán especificarse, de forma clara, las condiciones en que se ejecutarán las labores, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades que deben asumir las partes. En caso de que exista una relación laboral regulada por un contrato previamente suscrito, lo que procede es realizar una adenda a este con las condiciones previstas en la presente ley. (Artículo 7 Ley N°9738) (p. 6).



### **Declaración de Aceptación de la Modalidad de Teletrabajo**

Yo [REDACTED] (nombre completo y dos apellidos), cédula de identidad [REDACTED], de manera libre, voluntaria y discrecional declaro haber leído y entendido por completo los lineamientos propios de la política interna de teletrabajo, por lo que declaro ahora aceptar en consecuencia mi completa responsabilidad como colaborador de la empresa por y para aplicar, haciéndolo sin ningún tipo de reparo o limitación, de manera voluntaria y en forma integral, todos los contenidos y los alcances de dicha política interna, la cual se encuentra además visible y ubicable en la INTRANET.

Entiendo que en caso de incumplir con alguno (s) de los puntos que abarca dicha política interna, la compañía podrá cancelarme de manera unilateral y discrecional el disfrute del beneficio de poder teletrabajar.

De igual forma entiendo que la empresa podrá modificar de manera unilateral y discrecional el contenido de la indicada política interna y que al respecto laboralmente no me asistirá ningún derecho adquirido.

***Figura N. °6 Contrato de teletrabajo en Boston Scientific.***

***Fuente:*** <https://bostonscientific.sharepoint.com/sites>

A inicios de la pandemia por la Covid-19, Boston Scientific realizó un estudio en donde determino cuales departamentos podían realizar teletrabajo, sin afectar, la operativa del departamento, por lo que se llegó a la conclusión que el departamento de GBS podía desempeñar en su totalidad la modalidad de teletrabajo, por esto se decidió implementarlo la modalidad de trabajo remoto, con el fin de evitar la propagación del Covid-19, por lo que, todos los colaboradores de GBS debieron firmar el contrato de teletrabajo.

Los Gerentes del departamento de GBS junto al Departamento de Recursos Humanos lograron crear una política referente al teletrabajo, la misma posee puntos importantes, tales como: Condiciones mínimas del entorno del teletrabajador/a, Perfil del teletrabajador/a, así como el checklist referente a salud ocupacional en el teletrabajo.

### **2.1.3.2 Condiciones mínimas del entorno del teletrabajador**

Para que un trabajador/a pueda desarrollar sus obligaciones y responsabilidades bajo la modalidad de teletrabajo la empresa ha definido las siguientes condiciones mínimas del entorno con que debe contar y tener el personal:

- Equipo adecuado de cómputo
- Sistema Operativo
- Velocidad de Internet y otras características de conectividad (los siguientes datos

son aproximados y podrían variar de acuerdo con el puesto). Si el colaborador o la colaboradora va a teletrabajar sin un acceso a VPN, y no va a utilizar SAP regularmente, sin subir documentos, la velocidad aproximada debe ser de 15 Mbps y así mantener llamadas, chats, correos electrónicos, páginas de internet, etcétera. Si el trabajador o la trabajadora tiene un requerimiento mayor en el cual tiene que manejar documentación en la nube, actualizaciones de archivos más pesados y

aparte mantener lo anteriormente mencionado, el rango sería aproximadamente una velocidad de 20 Mbps a 25Mbps.

- Conectividad a la red de la compañía (VPN).
- Requerimientos generales del espacio físico (luz, ventilación, silla, mesa de trabajo, etc.).
- Teléfono, fijo o celular, en donde pueda ser localizado/a en cualquier momento. (Política

de Teletrabajo creada por el Departamento de Recursos Humanos de Boston Scientific) (2020) (p. 4 y 5).

Para GBS este punto es muy importante, ya que cuando se implementó el teletrabajo otorgó equipo de Alto rendimiento para que los colaboradores pudieran tener el mismo desempeño a como lo hacían en la oficina. El departamento de GBS considera el punto de la velocidad del Internet como el más importante, ya que Boston Scientific al tratarse de una multinacional, debe correr reportes de gran tamaño, por esto si el empleado no cuenta con la velocidad de internet que el departamento de GBS estableció anteriormente, Boston Scientific ayudara de manera económica para que el colaborador pueda mejorar la velocidad de internet y que así se puedan lograr las metas organizacionales. Por otra parte si el empleado no posee equipo de oficina apto para desarrollar sus funciones, el mismo puede solicitar equipo de oficina a Boston Scientific, Boston Scientific le hará llegar lo solicitado a su domicilio, por ejemplo:

**Home Office Equipment - Technology**

Requested By Edit

Requested For

**Select your Region: \***

**Shipping Contact Name\***

**Shipping Contact Email Address\***

**Shipping Contact Phone Number\***

**Shipping Address\***

Please list full address where products can be received.  
PO Box deliveries not available.

**Requested Items \***

Keyboard/Mouse  Display Monitor

Headset  External Webcam

Docking Station

**Figura N. °7 Formulario para Solicitar Equipo de oficina a Boston Scientific.**

Fuente: <https://remedy.bsci.bossci.com/arsys/forms/remprdapp/SRS%3AServiceRequestConsole/Default+Administrator+View/?cacheid=a922f839>

**Home Office Equipment - Furniture (BY EXCEPTION)**

Requested By Edit

Requested For

**Select your Region: \***

Legacy BTG employees should choose BTG as their region.

**Shipping Contact Name\***

**Shipping Contact Email Address\***

**Shipping Contact Phone Number\***

**Shipping Address\***

Please list full address where products can be received.  
PO Box deliveries not available.

**Requested Items \***

Ergonomic Desk Chair

**An EHS self-assessment is required. Any requests submitted prior to an assessment will be rejected.**  
The ergonomic self-assessment must be completed and forwarded to your manager.

**EHS Assessment \***  I have completed the assessment.

**Figura N. °8 Formulario para Solicitar Silla ergonómica a Boston Scientific.**

Fuente: <https://remedy.bsci.bossci.com/arsys/forms/remprdapp/SRS%3AServiceRequestConsole/Default+Administrator+View/?cacheid=a922f83>

### 2.1.3.3 Perfil del teletrabajador/a

Para que un trabajador/a pueda desarrollar sus actividades laborales bajo la modalidad de teletrabajo, deberá de previo la empresa haber comprobado que cumple al menos con el siguiente perfil:

- Capacidad de automotivación.
- Capacidad de concentración.
- Identificación de la existencia de un balance adecuado entre su vida personal y las responsabilidades laborales.
- Demostrada capacidad para el cumplimiento de metas laborales de forma puntual y oportuna.
- Habilidad de comunicación.
- Facilidad para el trabajo en equipo. (Política de Teletrabajo creada por el Departamento de Recursos Humanos de Boston Scientific) (2020) (p. 6).

Claro está que la nueva modalidad de Trabajo es muy diferente a la modalidad física por esto los colaboradores deben tener una serie de habilidades blandas que le permitan desarrollar el trabajo remoto (teletrabajo), de forma eficaz y eficiente a como lo hacían en la oficina, estas habilidades son: Las personas que desarrollen teletrabajo deben ser personas que tengan la habilidad de concentrarse, claro está que desde otro lugar que no sea la oficina, hay mucho más ruido, y este ruido puede ser motivo de distracción y puede causar errores críticos en el trabajo, por esto es esencial que las personas puedan desarrollar sus labores en lugares con mucho ruido. El punto más importante es la comunicación, ya que al estar a distancia, se debe ser claros y concisos ya que la distancia puede ser una barrera para comunicar las ideas que se quieren expresar, y cuando se tiene la habilidad para expresar las ideas es muy fácil desarrollar el teletrabajo, ya que en el teletrabajo es esencial la comunicación y el trabajo en equipo.

### 2.1.3.4 Checklist de Salud y Seguridad ocupación en el teletrabajo

El checklist de Salud y Seguridad Ocupacional está diseñado para ayudar a colaboradores y gerentes a evaluar los riesgos de Seguridad y Salud Ocupacional en el lugar que se estará desarrollando el teletrabajo. Internamente se ha llevado a cabo un estudio de las medidas que son de obligatorio acatamiento para implementar por parte del colaborador en el lugar de teletrabajo, así como también se han identificado las que califican como medidas recomendadas. A continuación, se detallan las medidas:

*Tabla 2. Medidas mínimas de salud y seguridad ocupacional en el teletrabajo.*

<b>Medidas Mínimas Obligatorias</b>
1. Cuenta con silla firme y confortable que le permita tener las piernas en ángulo de 90 grados.
2. Coloca los pies de manera firme sobre el suelo o puede colocar algún objeto que le permita apoyar los pies.
3. Adicional a la laptop contar con un teclado y ratón externo.
4. Cuenta con algún dispositivo que le permita elevar la laptop para mantener el cuello recto y evitar flexionarlo hacia abajo.

*Fuente:* Elaboración propia. <https://bostonscientific.sharepoint.com/sites/Intranet-PolicyCentral/HRLatam/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FIntranet-PolicyCentral%2FHRLatam%2FCosta Rica%2FPolítica de Teletrabajo%2Epdf&parent=%2Fsites%2FIntranet-PolicyCentral%2FHRLatam%2FCosta Rica>

Si se cumplen las condiciones mínimas anteriores, el departamento ha desarrollado el siguiente listado recomendatorio de medidas adicionales para que el colaborador, dentro de sus posibilidades, las implemente en el lugar desde donde ejecutará el teletrabajo. Si no fuera posible implementarlas de forma inmediata, se insta para que progresivamente el colaborador pueda ir las atendiendo. El departamento de Salud Ocupacional será el órgano de atender cualquier duda o consulta con relación al siguiente listado:

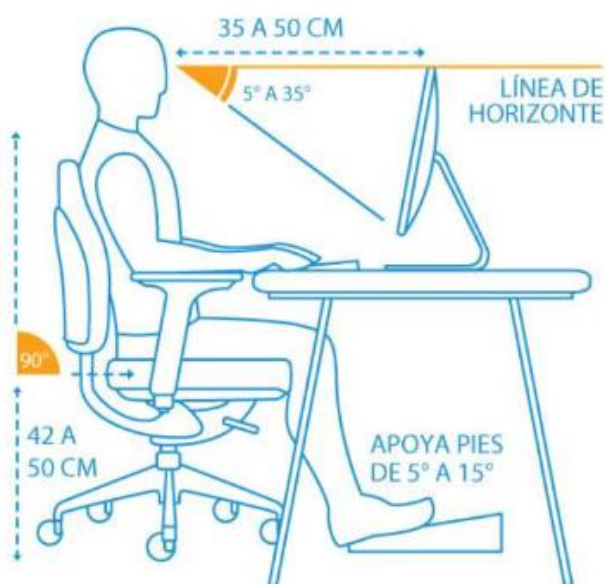
Tabla 3. Medidas recomendadas de salud y seguridad ocupacional en el teletrabajo.

Medidas Recomendadas
1. Área de trabajo identificada, un área libre de cables tirados o alfombras sueltas.
2. Iluminación adecuada. El brillo y el reflejo del monitor están controlados.
3. Tomacorrientes sin sobrecarga eléctricas o con adaptadores dobles o regletas.
4. Equipo electrónico sin daños. Libre de hacer contacto la persona con partes energizadas.
5. Está la ruta de acceso libre de peligros u obstrucciones.
6. Está el acceso adecuadamente iluminado.
7. Tener una ruta de escape segura en caso de emergencia.
8. La mesa de trabajo es de al menos 70 cm alto y 45 cm de profundidad
9. Ratón y teclado externo en la misma superficie de trabajo.
10. Tener headset para atención de llamadas y reuniones.
11. Postura recta para sentarse y reclinada.
12. Tener actualizado el número de emergencia en SSFF.

Fuente: Elaboración propia. <https://bostonscientific.sharepoint.com/sites/Intranet-PolicyCentral/HRLatam/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FIntranet-PolicyCentral%2FHRLatam%2FCosta Rica%2FPolítica de Teletrabajo%2Epdf&parent=%2Fsites%2FIntranet-PolicyCentral%2FHRLatam%2FCosta Rica>

Para Boston Scientific y GBS la salud ocupacional es el tema más importante a la hora de desarrollar teletrabajo, por eso se invierten tantos recursos, para que los colaboradores no sufran lesiones o accidentes al teletrabajar. En el caso de que el colaborador no cuente con Escritorio y Silla Ejecutiva y/o equipo electrónico para desarrollar sus funciones, Boston Scientific proporciona lo necesario para que el empleado, pueda desarrollar sus funciones de manera eficiente y sin sufrir alguna lesión física. Como se mencionó para GBS el tema de salud ocupacional es de suma importancia por esto se posee específicamente un equipo de Salud Ocupacional con el fin de evitar lesiones en horas de teletrabajo, dicho equipo de Salud

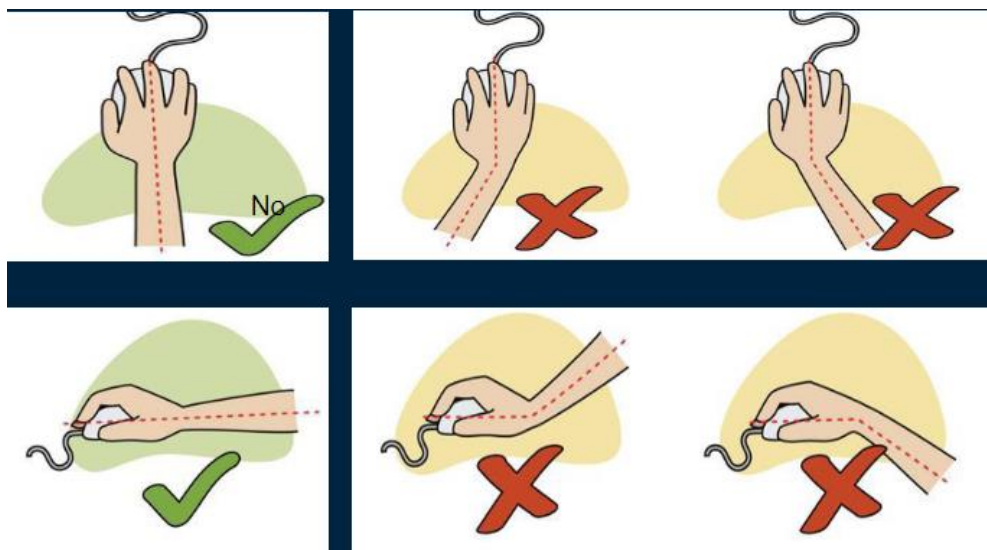
Ocupacional esta anuente a ayudar al colaborador en cualquier tema pertinente de Salud Ocupacional que este afectando al colaborador a desarrollar sus labores. Cada mes se deben tener de tener dos reuniones virtuales con el equipo de Salud Ocupacional, esta reunión tiene el fin de que el colaborador le haga llegar al equipo de Salud Ocupacional sus inquietudes, o si posee problemas al desarrollar el Teletrabajo, esto con que el fin de que los miembros de Salud Ocupacional puedan actuar y dar las soluciones pertinentes al colaborador. Una vez cada tres meses, Salud Ocupacional debe hacer una visita presencial a los colaboradores de GBS, con el fin de verificar que los puntos expuestos en el “Checklist de Salud y Seguridad ocupación en el teletrabajo” se estén cumpliendo a la perfección, en el caso que no sea así, Salud Ocupacional debe asesor al colaborador, a continuación se adjuntan figuras de lo antes mencionado.



**Figura N. °9 Estación de teletrabajo.**

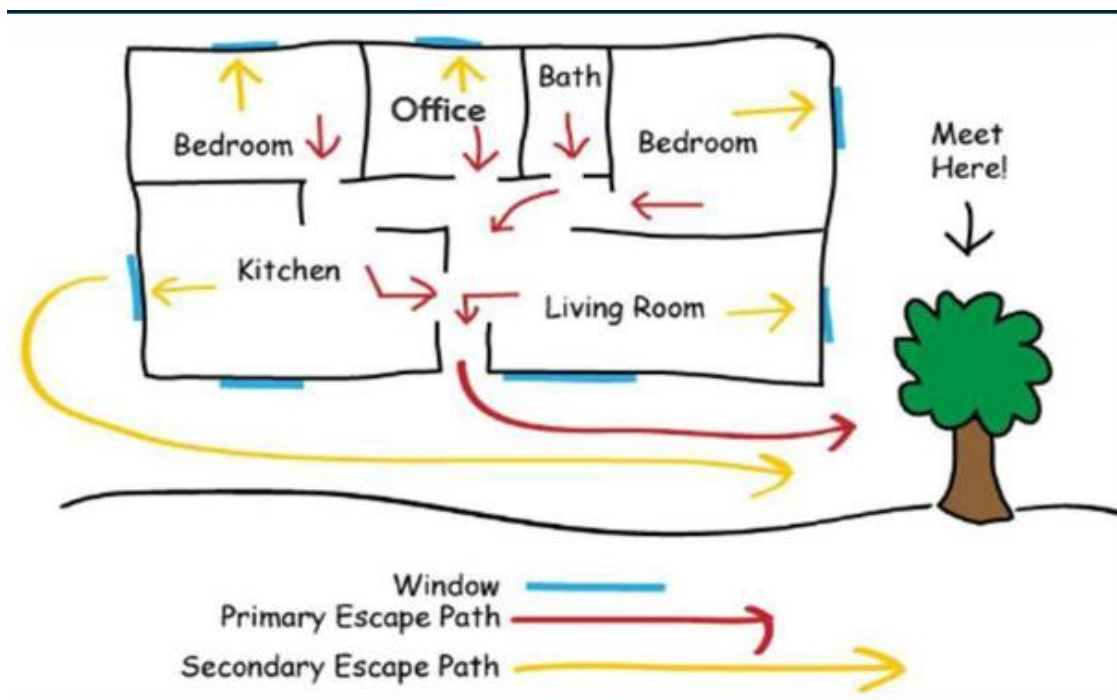
Fuente: <https://bostonscientific.sharepoint.com/sites/Intranet-PolicyCentral/HRLatam/CostaRica/21.Política de Teletrabajo y Trabajo Remoto Ocasional 2022.pdf?web=1>





**Figura N. °10** Uso correcto del mouse.

Fuente: <https://bostonscientific.sharepoint.com/sites/Intranet-PolicyCentral/HRLatam/CostaRica/21.Política de Teletrabajo y Trabajo Remoto Ocasional 2022.pdf?web=1>



**Figura N. °11** Ruta de evaluación recomendada teletrabajo.

Fuente: <https://bostonscientific.sharepoint.com/sites/Intranet-PolicyCentral/HRLatam/CostaRica/21.Política de Teletrabajo y Trabajo Remoto Ocasional 2022.pdf?web=1>

### **2.1.3.5 Riesgos, ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo en el departamento de Global Business Services.**

Los riesgos más comunes debido a la implementación del teletrabajo en el departamento de GBS, son los siguientes:

- **Riesgos locativos:** Debido a la inesperada implementación del teletrabajo por la pandemia los teletrabajadores debieron improvisar su área de trabajo en ocasiones, por lo que se puede decir que los riesgos locativos son: “Aquellos causados por las condiciones de la sección de la casa, oficina o área de trabajo, que pueda provocar un accidente” (MTSS) (2019) (p. 9).

En este caso el departamento de Salud Ocupacional de Boston Scientific recomienda:

1. No tener muebles cerca del área de trabajo.
2. Tener suficiente espacio debajo del escritorio, para poder movilizar las piernas.
3. Tener los cables eléctricos junto a las paredes o detrás del escritorio.
4. Identificar y controlar los riesgos debido a superficies dañadas. (Política de teletrabajo seguro creada por el Departamento de Salud Ocupacional de Boston Scientific) (2020) (p. 10).

- **Riesgos Eléctricos:** Según el Ministerio de Salud y Seguridad Social (MTSS) (2019) se puede definir riesgos eléctricos como: “Es aquel producido por instalaciones o aparatos que funcionen con energía eléctrica y que puede ocasionar electrocución o quemaduras” (p. 9)

Para esto el Departamento de Salud Ocupacional de Boston Scientific recomienda lo siguiente:

1. Utilizar un UPS.
2. Utilizar regleta certificada.
3. Revisar las instalaciones eléctricas con un experto.
5. No halar los cables al desconectarlos. (Política de teletrabajo seguro creada por el

Departamento de Salud Ocupacional de Boston Scientific) (2020) (p. 12).

- Riesgos Físicos: De acuerdo con el Ministerio de Salud y Seguridad Social (MTSS) (2019)

se entiende como riesgos físicos:

Los factores ambientales que pueden provocar efectos negativos en la salud de la persona teletrabajadora, dependiendo del tiempo de exposición al mismo. Es importante informarse y tomar en cuenta cuáles son las condiciones que debe tener el lugar de trabajo en cuanto a espacio, iluminación, ventilación y ruido. (p. 11)

En el caso del departamento de Salud ocupacional, recomienda lo siguiente para evitar lesiones físicas:

1. Encuentre un área de trabajo que esté disponible para las horas requeridas. Si una habitación separada no está disponible, considere un dormitorio o comedor durante el día.
2. Trate de crear un espacio de al menos 1.500 mm (5 pies) x 1.500 mm (5 pies) para trabajar.
3. Tener iluminación y ventilación adecuadas.
6. Ser lo suficientemente privado para conferencias telefónicas si es necesario. (Política de Teletrabajo seguro creada por el Departamento de Salud Ocupacional de Boston Scientific) (2020) (p. 15).

- Riesgos ergonómicos: “Se originan cuando la persona teletrabajadora realiza algún tipo de movimiento, postura o acción que le produce un daño a su salud durante su jornada de teletrabajo”. (MTSS) (2019) (p. 11).

El departamento de salud ocupacional recomienda, para mitigar este riesgo:

1. Postura correcta.
2. Escritorio y silla adecuados.
3. Usar reposapiés
7. Posición correcta del monitor. (Política de teletrabajo seguro creada por el

Departamento de Salud Ocupacional de Boston Scientific) (2020) (p. 16).

Para G.BS el tema de salud ocupacional es de suma importancia, así que para evitar accidentes en la estación donde el empleado hace el teletrabajo, las visitas cada tres meses por parte del equipo de Salud Ocupacional son de suma importancia para detectar acciones que puedan causar un accidente y corregirlo antes de que el mismo suceda. Por otra parte GBS y Boston Scientific otorgan todo lo necesario para que el empleado pueda desarrollar el teletrabajo de la manera más eficiente.

En cuanto a las ventajas y desventajas más importantes que sufrió departamento de GBS debido a la implementación del teletrabajo por la pandemia están las siguientes:

*Tabla 4. Ventajas y Desventajas de la implementación del teletrabajo en GBS.*

<i>Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo</i>	
<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
Se reduce el costo del transporte, por ende menos contaminación.	No hay comunicación cara a cara con los colaboradores.
Demuestra ser más productivo.	Mas difícil supervisar en ocasiones.
Ahorro de dinero en costos fijos.	Se puede poner en peligro la información de la empresa.
Se puede retener a los buenos trabajadores.	Riesgos de fallas de sistemas en cierre contable.

*Fuente:* Elaboración propia. <https://bostonscientific.sharepoint.com/sites/Intranet-PolicyCentral/HRLatam/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FIntranet-PolicyCentral%2FHRLatam%2FCosta Rica%2FPolítica de Teletrabajo%2Epdf&parent=%2Fsites%2FIntranet-PolicyCentral%2FHRLatam%2FCosta Rica>

Como se puede evidenciar en la tabla anterior, toda implementación posee ventajas y desventajas, en el caso de la implementación del teletrabajo en el departamento de GBS debido a la pandemia por la Covid-19, las desventajas fueron mínimas, pero lo que más se temía es que los sistemas que utiliza Boston Scientific fallaran en cierre contables, debido a no estar conectados a los servidores de Boston, lo cual no fue así, la red VPN logro funcionar como si se estuviera trabajando en la oficina por lo que, en los primeros meses de implementación los sistemas funcionaron al 100%, por lo cual no se notó diferencia alguna, sin embargo, las ventajas para GBS fueron más, tales como: Ahorrarse dinero en costos fijos, los colaboradores demostraron ser más productivos, por lo cual se puede afirmar que la implementación del teletrabajo en GBS contrajo más puntos positivos que negativos para ambas partes.

#### **2.1.3.6 Teorías de la Administración y sus consecuencias en la Evaluación anual de desempeño en GBS**

Para hablar de evaluación de desempeño, también se debe hablar de las diferentes teorías de la Administración, en este caso se iniciará con la teoría X y Y.

##### **2.1.3.6.1 Teoría X y Y.**

Para Chiavenato, I. (2017), se puede definir Teoría X como: “Conjunto de supuestos negativos sobre la naturaleza de las personas y sobre el tipo de administración necesario para ellas” (p. 436). El mismo autor define Teoría Y como: “Conjunto de supuestos negativos sobre la naturaleza de las personas y sobre el tipo de administración necesario para ellas” (p. 436).

Tabla 5. Premisas de la Teoría X y Y

Teoría X	Teoría Y
Las personas tienen aversión inherente al trabajo.	Las personas no tienen aversión inherente al trabajo.
Las personas hay que presionarlas, dirigir las o amenazarlas.	Las personas aplican su autocontrol.
Las personas prefieren recibir órdenes y desean evitar responsabilidades.	Las dedicaciones están relacionadas con las recompensas.
	Aceptan responsabilidades.
	Buscan solucionar problemas.

Fuente: Elaboración propia. Teoría X y Y. (Chiavenato, I., 2017, p.57). <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Tabla 6. Tareas de los gerentes en la teoría X y Y.

Teoría X	Teoría Y
Los gerentes son responsables de organizar los elementos de las empresas productivas, como dinero, materias primas, equipo y personal, sólo en aras de la eficiencia económica.	Los gerentes son responsables de organizar los elementos de las empresas productivas, como dinero, materias primas, equipo y personal, en aras de los objetivos económicos.
La función del gerente es motivar a los trabajadores, dirigir sus esfuerzos, controlar sus acciones y modificar sus comportamientos	Los gerentes son responsables de capacitarlas para que reconozcan y desarrollen esas capacidades básicas
Sin tal intervención activa de los gerentes, las personas permanecerían pasivas o reticentes ante las necesidades de la organización	La tarea esencial de la administración es organizar las condiciones de la organización y los métodos de operación de tal forma que trabajar para alcanzar los objetivos de la organización

Fuente: Elaboración propia. Teoría X y Y. (Chiavenato, I., 2017, p.57). <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Según explica Chiavenato, la Teoría X habla de que las personas, buscan un empleo porque necesitan medios económicos, a su vez evitan tomar responsabilidades, odian el trabajo, necesitan ser dirigidos para que logren sus tareas y por ultimo tienen malos métodos de trabajo y por ende los Líderes deben ser autoritarios, deben dar instrucciones a los colaboradores, además de comprobar si las tareas se realizaron al gusto de los Supervisores y por su parte los Supervisores creen que los colaboradores deben tener claro quién es su Supervisor, con el fin de obedecerlo, analizando la Teoría X, se puede observar que a los colaboradores no les gusta trabajar, lo hacen por obligación y deben recibir instrucciones para desarrollar las tareas, en resumen:

- Las personas evitan el trabajo.
- Se debe motivar a la persona con estímulos para que logren productividad.
- Los objetivos de los colaboradores chocan con los de la organización.
- El empleado es sumiso y no le gusta la responsabilidad.

Por su parte la teoría Y, habla de comportamientos actuales y más comunes, habla de que los trabajadores pueden dirigirse y motivarse solos, por ende son responsables y comprometidos, por lo cual el empresario adopta un tipo de liderazgo participativo, el cual establece objetivos y equipos de trabajo, por lo cual se fomenta la colaboración, el trabajo en equipo y el intercambio de ideas.

En resumen se puede decir:

- Los colaboradores son comprometidos con los objetivos de la empresa.
- Son responsables.
- Libertad para desarrollar ideas.
- Uso de trabajo mental.

El departamento de GBS, al desarrollar tareas de dificultad media a alta, necesita colaboradores comprometidos con la organización, que sean responsables, autocríticos y además que puedan trabajar en equipo, por lo que, se puede decir que el departamento de GBS y el Teletrabajo usan la Teoría Y, ya que los colaboradores buscan como cumplir los objetivos de la organización para incrementar su desempeño y sobresalir en la empresa, por otro lado los líderes en GBS funcionan como un apoyo para los colaboradores, ya que este crea los objetivos y otorga las herramientas para que el colaborador sea capaz de cumplir con los objetivos pactados, utilizando sus destrezas y habilidades.

#### **2.1.3.6.2 Teoría del factor dual de Herzberg**

Según Chiavenato I. (2017), la teoría dual consta de dos factores:

Factores Higiénicos:

Son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los colaboradores, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo,



cuando son precarios insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen: (p. 125).

- Salario percibido.
- Prestaciones sociales.
- Condiciones físicas de trabajo y comodidad.
- Relaciones interpersonales. (p. 125).

Según explica Chiavenato, los factores higiénicos son los factores que están relacionados especialmente con el entorno en que se desarrolla el trabajo, pero si están ausentes en el entorno laboral, pueden llegar a provocar insatisfacción en los colaboradores y pueden afectar su rendimiento, dicho punto es bien empleado en GBS, por lo que:

- Los sueldos son altos (tanto en colones como en dólares), además de ofrecerse bonos dependiendo del rendimiento.
- El entorno donde emplean el teletrabajo es apropiado para que desarrollen sus funciones.
- Incluyen reglas de teletrabajo donde se priorice la Seguridad Laboral.
- Debido a la virtualidad, no se puede emplear mucho la socialización, por lo que cada Trimestre, se crea una actividad donde los colaboradores puedan convivir entre ellos (ya sea viajes, ir a restaurantes) y así mantener las relaciones interpersonales, que son importantes para los colaboradores.
- GBS y Boston Scientific ofrecen otros beneficios a los colaboradores como: Medico Subsidiado, gimnasio gratis, crecimiento profesional y seguro social.

Empleando los factores higiénicos los colaboradores solo dejaran de estar insatisfechos, para lograr la satisfacción se debe de emplear los factores de motivación.

En el caso de los factores motivacionales, Chiavenato I. (2017), lo define como:

Se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella (p. 125). Los factores de satisfacción son:

- Uso pleno de las habilidades personales.
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo.
- Responsabilidad total por el trabajo.
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo.
- Autoevaluación del desempeño. (p .125).

En el caso de GBS, la teoría de factor motivacional se emplea, ya que los trabajadores consideran que desempeñan un trabajo interesante y las mismas tareas laborales los motivan a desplegar todas sus habilidades en el trabajo y con esto serán reconocidos por los Gerentes de GBS, ya que en GBS existe un programa global donde se premia a los mejores colaboradores de los distintos departamentos de GBS mundial, el programa tiene por nombre Excellence Awards. En GBS los Colaboradores, poseen total libertad para ejecutar el trabajo a como ellos deseen, siempre y cuando, se actualice el “Work Instruction”, con los cambios realizados en el proceso. El Tribunal Supremo de Elecciones (TSE) (2017), define las instrucciones de trabajo como:

Un documento que describe establece o estipula, en forma detallada, los pasos secuenciales que se deben de seguir para realizar correctamente alguna actividad o trabajo específico que forma parte de algún procedimiento. Aunado a ello, se indica que, la responsabilidad de ejecutar lo establecido será de quien tenga asignada la

actividad en el procedimiento. Se utiliza cuando se requiera unificar criterios y enfoque de aplicación. Lo que pretende es presentar información clara de lo que se requiere, que en caso de que la persona asignada no se encuentre disponible, y si la jefatura lo estima conveniente, pueda delegar en otro funcionario o funcionaria la ejecución de esas actividades. (p. 3).

En cuanto a las metas organizacionales están bien definidas por periodos (trimestrales o anuales), el empleado posee total libertad de autoevaluación por lo que puede desarrollar bien su trabajo y lograr un buen desempeño, por lo que se puede decir que en GBS los colaboradores poseen Alta higiene y Alta motivación, ya que son colaboradores muy motivados y no tienen quejas sobre el trabajo.

#### **2.1.3.6.3 Teoría de fijación de metas y teletrabajo**

La teoría de la fijación de metas de Locke se basa en que los objetivos o metas son una fuente básica de motivación para el ser humano, en cuanto a la del teletrabajo de Nash, habla de que el teletrabajo es parecido a un juego, ya que si ayudamos a el otro, se puede obtener lo que se quiere, así que si el empleador ofrece todos los implementos necesarios para desarrollar el teletrabajo, el empleado será productivo y logrará completar las tareas con un buen desempeño, dichas teorías junto con las antes mencionadas ayudan a que los colaboradores de GBS logren superar la evaluación anual que realiza el departamento y con ello los beneficios de una evaluación satisfactoria, a continuación se explicara como se realiza la evaluación anual:

#### **2.1.3.6.4 Evaluación Anual en Global Business Services**

Chiavenato, I. (2020) afirma que una evaluación de desempeño es:

Es un proceso en que se documenta en términos mensurables el conocimiento, las habilidades, el juicio, las actitudes y las competencias de los colaboradores; esto es

sumamente útil no solo en ocasión del proceso selectivo, sino también en el futuro porque sirve de base a las evaluaciones del desempeño de los colaboradores de la organización. La evaluación del desempeño es un proceso continuo que puede estar a cargo de centros dentro de las organizaciones o fuera de ellas como prestadores de servicios que llevan a cabo psicólogos ocupacionales que tienen por objeto predecir el comportamiento futuro en el trabajo a partir de los procedimientos de selección. Constituyen una ventaja porque amplían las oportunidades de los candidatos y ofrecen la posibilidad de localizar habilidades y competencias que de cierta forma no es fácil que sean exhibidas o demostradas en el trabajo. (p. 117).

Las principales razones para que las empresas evalúen el desempeño, según Chiavenato, I. (2020), son:

- **Realimentación:** la evaluación proporciona al colaborador un conocimiento profundo tanto sobre los resultados de su desempeño como de sus actitudes y competencias.
- **Recompensas:** la evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
- **Asesoría:** la evaluación ofrece al gerente o al especialista de recursos humanos información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores a través del coaching y mentoring.

- **Percepción:** la evaluación proporciona a cada talento medio para saber lo que los otros talentos piensan de él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- **Desarrollo:** la evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (lo que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (lo que debe mejorar por medio de orientación y capacitación).
- **Relaciones:** la evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, compañeros, subordinados) y saber cómo evalúan ellos su desempeño. (p. 254).

Es importante llevar a cabo la evaluación del desempeño, con el fin de conocer si los objetivos se cumplieron, las metas fueron alcanzadas y así poder motivar a los colaboradores para que continúen en la misma línea y en el caso de que no sea así poder darles capacitación y mejorar los puntos negativos hallados en la evaluación.

En el departamento de GBS existen tres notas de desempeño, que se le pueden otorgar a los colaboradores dependiendo de sus aptitudes, eficiencia laboral y cumplimiento de los objetivos en el periodo. Se procede a analizar la evaluación de desempeño de un colaborador de GBS, tomando en cuenta modalidad física y modalidad de teletrabajo con el fin de identificar si hubo afectación en el desempeño:

# Boston Scientific

ACHIEVEMENT LEVEL	MEANING	SCORE
<b>SUCCESSFUL</b>	The results of their performance are significant and generally much higher than the requirements assigned to them in their job. The quantity and quality of their work are always exceptional.	90 % - 100%
<b>SATISFACTORY</b>	The results of their performance meet the expectations, requirements, and goals of their job; however, they do not go beyond that.	80% - 89%
<b>IN PROCESS</b>	The results of his performance partially meet the expectations, requirements, and goals of his job; therefore, he does not fully meet them, and work must be done to improve his performance	70 % - 79%
<b>INSUFFICIENT</b>	The results of your performance do not meet the expectations, requirements, and goals of your job	69% or less

**Figura N. °12 Rangos de evaluación de desempeño en GBS.**

Fuente: Imagen suministrada por Andres Medina Sanchez, Gerente de GBS ATR LATAM.


El departamento de GBS tiene tres notas de desempeño las cuales se presentan a continuación:

*Tabla 7. Notas de desempeño anual en Global Business Services.*

Notas de desempeño Anuales en Global Business Services	
Resultado de la evaluación	Rango
Outstanding	95% - 100%
Successful	90% - 94%
Improvement	89% o menos

Fuente: Elaboración propia. <https://bostonscientific.sharepoint.com/C5CF645D6902}&file=GCC%20%27Final%20Cut%27%20Performance%20Dashboards%20Feb%202022.pptx&action=edit&mobileredirect=true&DefaultItemOpen=1>

La evaluación de desempeño anual es una métrica muy importante, ya que dice el nivel de eficacia y eficiencia de los colaboradores en sus tareas y además ayuda a monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos del departamento, a continuación, se presenta el encabezado de una evaluación de desempeño en el departamento de GBS.

PERFORMANCE EVALUATION	
	
Fecha <input type="text"/>	
Employee Data:	
Employee Name	<input type="text"/>
Position	<input type="text"/>
Department	<input type="text"/>
Evaluator Data:	
Name	<input type="text"/>
Relationship with the evaluated	<input type="text"/>

**Figura N. °13 Datos Generales en la evaluación de desempeño en GBS.**

*Fuente:* Imagen suministrada por Andres Medina Sanchez, Gerente de GBS ATR LATAM.

A continuación, se analizarán dos resultados de evaluaciones de desempeño una aplicada en el año 2019 (modalidad presencial), y por su parte otra aplicada en el 2021 (modalidad 100% virtual), con el fin de conocer si en GBS afectó la implementación del teletrabajo en términos de desempeño laboral:

# Boston Scientific

Concept to evaluate		Successful 90% - 100%	Satisfactory 80% - 89%	In process 70% - 79%	Insufficient 69% or less
Results Obtained	Job performance	95%			
	Performance organizational skills	92%			
	Behavioral competency performance		89%		
	Total Score Obtained	187%	89%		
Interpretations according to the score	Successful	Comments by the Manager if is necessary			

**Figura N. °14 Evaluación de desempeño año 2019 (modalidad presencial)**

Fuente: Imagen suministrada por Andres Medina Sanchez, Gerente de GBS ATR LATAM

# Boston Scientific

Concept to evaluate		Successful 90% - 100%	Satisfactory 80% - 89%	In process 70% - 79%	Insufficient 69% or less
Results Obtained	Job performance	99%			
	Performance organizational skills	96%			
	Behavioral competency performance		93%		
	Total Score Obtained	195%	93%		
Interpretations according to the score	Outstanding	Comments by the Manager if is necessary			

**Figura N. °15 Evaluación de desempeño año 2021 (Teletrabajo)**

Fuente: Imagen suministrada por Andres Medina Sanchez, Gerente de GBS ATR LATAM.

Según las figuras anteriores, la implementación del teletrabajo por la pandemia del Covid-19, no afectó el desempeño laboral del colaborador en estudio. En el departamento de GBS se evalúan tres rubros: Desempeño laboral, Habilidades en la organización y como ultimo desempeño en la conducta laboral. Los resultados de esta evaluación son muy importantes para la



toma de decisiones y aplicación de incentivos, según Chiavenato, I. (2020), los incentivos se pueden dividir en:

- 1) Para las personas: las aportaciones que hacen a la organización representan inversiones personales que deben producir ciertos rendimientos, en forma de incentivos o recompensas.
  - 2) Para la organización: los incentivos representan inversiones que también deben producir rendimientos, es decir, mayores esfuerzos de las personas.
- (p. 141).

Para el departamento de GBS, los incentivos se aplican según la nota obtenida en la evaluación anual, en el caso de que el empleado obtenga un rango de “Outstanding” se le aumentará el salario un 5%, el empleado también puede ser tomado en cuenta para vacantes en la casa matriz en Estados Unidos, además recibe el bono anual, por su parte si el empleado obtiene una nota de “Successful” recibirá un aumento de salario del 3% y el bono anual y en caso de la nota de “improvement”, no tiene incentivo, los managers deben centrarse en el empleado, corroborar porque no está logrando su mejor desempeño corregir los errores y en el caso que la nota persista, puede ser causal de despido.

#### **2.1.4 Análisis financiero de la implementación del teletrabajo en el departamento de GBS.**

Con el fin de conocer el impacto financiero de la implementación del teletrabajo en el departamento de GBS en la empresa Boston Scientific, se busca realizar un análisis horizontal de los periodos 2019, 2020 y 2021, donde se contemplen los costos que necesita el departamento de GBS para sostener el negocio, para así determinar si la implementación del teletrabajo tuvo beneficios desde la perspectiva financiera, dicho análisis permite calcular lo invertido en un año

laboral para ambas partes tanto en la modalidad tradicional como en la modalidad del teletrabajo, para así determinar cuál modalidad laboral genera más ahorros, tanto a los colaboradores como al departamento de GBS.

Para el análisis de los costos de sostenimiento para el año 2019 (Modalidad presencial) a cargo del departamento de GBS se agruparon en Infraestructura (conformados por alquileres de espacios de parqueo, guardas de seguridad, gastos en instalaciones, mueblería, maquinaria y equipo, equipo de seguridad y gastos en reuniones), por otra parte se encuentran los servicios públicos (conformados por Electricidad, gastos de telecomunicación, agua, teléfonos y teléfonos móvil), por otro lado se encuentran los costos informáticos (el cual lo conforman, compras de Software y hardware, mantenimiento de sistemas de información y por ultimo los impuestos de licencias de software) y por último se encuentran Otros Costos (los cuales están compuestos por Subsidios de cafetería, pasaje aéreo, hospedaje, entretenimiento, programas de relaciones con los empleados y capacitación de empleados).

## Boston Scientific (US) Balance Sheet

**10** Currency type Company code currency  
**USD** Amounts in American Dollar  
**2019.01 -2019.12** Reporting periods

Company Code	Account Number	Text for B/S P&L item	Total of 2019	Currency
2380	503020	503020 Cafeteria Subsidy	142,141.22	USD
2380	503040	503040 Electricity	310,071.16	USD
2380	503158	503158 Rental Expense - Parking Spaces	22,532.10	USD
2380	503180	503180 Security Guards	57,987.73	USD
2380	503200	503200 Telecommunications Expense	90,400.41	USD
2380	503215	503215 Water & Sewer	22,647.42	USD
2380	503260	503260 Facilities Expense - Other	134,452.01	USD
2380	503630	503630 Furniture and Fixtures	54,704.55	USD
2380	503650	503650 Machinery and Equipment	828,184.82	USD
2380	503670	503670 Safety Equipment	35,724.09	USD
2380	506740	506740 Meeting Expense	17,576.97	USD
2380	506790	506790 Telecommunications Expense - Mobil Telephone	7,830.82	USD
2380	507010	507010 Airfare - Deductible	64,459.66	USD
2380	507030	507030 Lodging - Deductible	20,222.85	USD
2380	507070	507070 Entertainment - Deductible	20,747.31	USD
2380	507090	507090 Telephone - Deductible	33,700.72	USD
2380	508580	508580 Employee Relations Programs	42,103.71	USD
2380	508590	508590 Employee Training Expense	12,495.94	USD
2380	508720	508720 Computer Hardware Purchases	63,447.95	USD
2380	508730	508730 Computer Software Purchases	6,805.72	USD
2380	508740	508740 Computer Supplies	20,699.10	USD
2380	508750	508750 Information Systems Maintenance	228,156.39	USD
2380	508760	508760 Software License Fees	5,980.50	USD

**Figura N. °16 Costos de sostenimiento de GBS, modalidad presencial.**

Fuente: SAP.

Tomando como referencia los datos extraídos de los Estados Financieros para el periodo 2019 (Modalidad presencial), se puede obtener los costos de sostenimiento por los rubros antes descritos: Infraestructura, Servicios públicos, Costos informáticos y por último Otros costos.

**Tabla 8. Costo de Sostenimiento 2019 Modalidad Presencial**

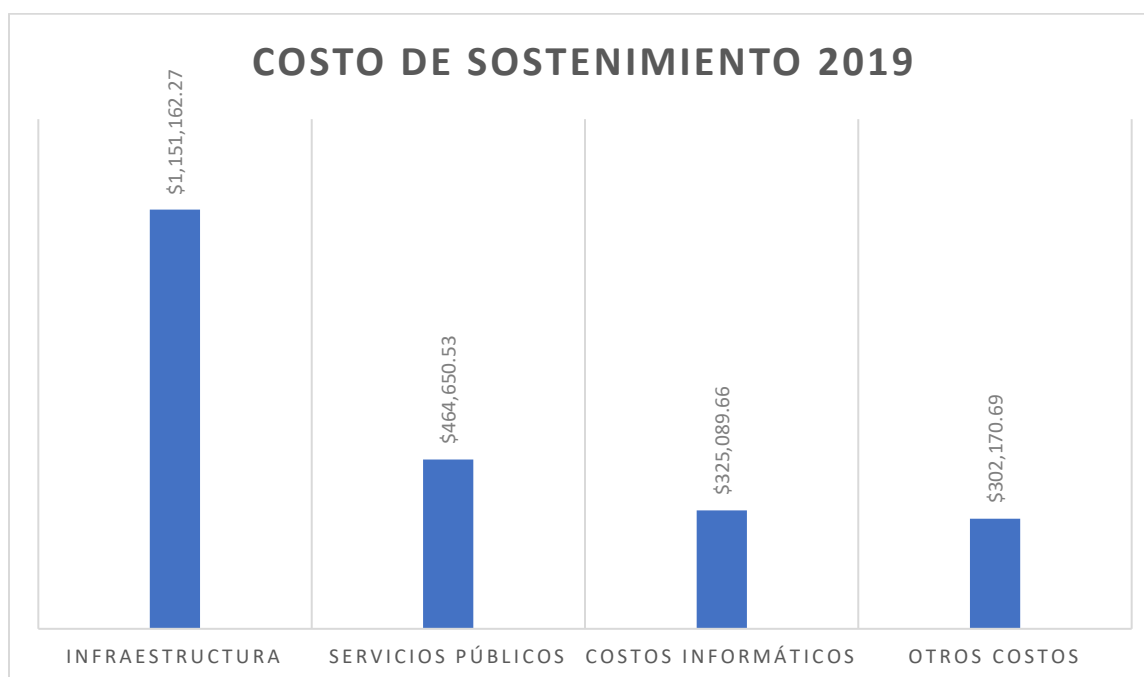
Costo de Sostenimiento 2019 Modalidad Presencial	
Concepto	Monto en \$
<b>Infraestructura</b>	\$1,151,162.27
<b>Servicios Públicos</b>	\$464,650.53
<b>Costos Informáticos</b>	\$325,089.66

<b>Otros costos</b>	\$302,170.69
<b>Total en USD</b>	\$2,243,073.15

Fuente. Elaboración propia.

El costo total de sostenimiento para el año 2019 en el departamento de GBS en la modalidad presencial fue de \$2,243,073.15.

*Gráfico1. Costos de Sostenimiento GBS 2019.*



Fuente. Elaboración propia.

Para el sostenimiento de la presencial en GBS para el año 2019, el grupo que tiene el costo más elevado es el correspondiente a infraestructura con un valor de \$1,151,162.27, debido al alquiler del edificio, alquiler de espacios de estacionamiento, compra y mantenimiento de escritorios de oficina (todo lo relacionado para que los colaboradores puedan desarrollar el trabajo de la manera más cómoda), el grupo de servicios públicos tuvo un costo anual de \$464,650.53, costos informáticos tuvo un costo anual de \$325,089.66, en el caso de otros costos

tuvo un costo anual de \$302,170.69, este grupo está compuesto por los subsidios de la cafetería (que Boston Scientific subsidia con el 50% o 70% de la alimentación), en el caso de las migraciones de procesos GBS se hace cargo de los boletos aéreos y los hospedajes, se tiene cierto monto para disfrutar en actividades de ocio con los colaboradores, por lo que ese costo anual está compuesto de esta manera.

Para el sostenimiento de la modalidad teletrabajo, teniendo en cuenta los mismos grupos de requerimientos que se definieron para la modalidad tradicional, se obtuvieron los siguientes datos por medio de un análisis horizontal del periodo 2020 contra el 2019.

#### Boston Scientific (US) Balance Sheet

**10** Currency type Company code currency  
**USD** Amounts in American Dollar  
**2019.01 - 2019.12** Reporting periods  
**2020.01 - 2020.12** Comparison periods

Company Code	Account Number	Text for B/S P&L Item	Total of 2019	Total of 2020	Absolute difference	Relative Variance	Currency
2380	503020	503020 Cafeteria Subsidy	142,141.22	11,112.85	-131,028.37	-92%	USD
2380	503040	503040 Electricity	310,071.16	95,012.84	-215,058.32	-69%	USD
2380	503158	503158 Rental Expense - Parking Spaces	22,532.10	0.00	-22,532.10	-100%	USD
2380	503180	503180 Security Guards	57,987.73	32,896.97	-25,090.76	-43%	USD
2380	503200	503200 Telecommunications Expense	90,400.41	7,472.38	-82,928.03	-92%	USD
2380	503215	503215 Water & Sewer	22,647.42	12,817.63	-9,829.79	-43%	USD
2380	503260	503260 Facilities Expense - Other	134,452.01	65,646.57	-68,805.44	-51%	USD
2380	503630	503630 Furniture and Fixtures	54,704.55	31,949.27	-22,755.28	-42%	USD
2380	503650	503650 Machinery and Equipment	828,184.82	520,902.24	-307,282.58	-37%	USD
2380	503670	503670 Safety Equipment	35,724.09	24,388.31	-11,335.78	-32%	USD
2380	506740	506740 Meeting Expense	17,576.97	1,141.68	-16,435.29	-94%	USD
2380	506790	506790 Telecommunications Expense - Mobil Telephone	7,830.82	684.84	-7,145.98	-91%	USD
2380	507010	507010 Airfare - Deductible	64,459.66	8,339.03	-56,120.63	-87%	USD
2380	507030	507030 Lodging - Deductible	20,222.85	2,225.30	-17,997.55	-89%	USD
2380	507070	507070 Entertainment - Deductible	20,747.31	5,563.76	-15,183.55	-73%	USD
2380	507090	507090 Telephone - Deductible	33,700.72	1,130.89	-32,569.83	-97%	USD
2380	508580	508580 Employee Relations Programs	42,103.71	14,745.34	-27,358.37	-65%	USD
2380	508590	508590 Employee Training Expense	12,495.94	6,584.04	-5,911.90	-47%	USD
2380	508720	508720 Computer Hardware Purchases	63,447.95	204,676.05	141,228.10	223%	USD
2380	508730	508730 Computer Software Purchases	6,805.72	24,726.51	17,920.79	263%	USD
2380	508740	508740 Computer Supplies	20,699.10	53,212.77	32,513.67	157%	USD
2380	508750	508750 Information Systems Maintenance	228,156.39	255,357.08	27,200.69	12%	USD
2380	508760	508760 Software License Fees	5,980.50	32,783.03	26,802.53	448%	USD

**Figura N. °17 Costos de sostenimiento de GBS 2019 vs 2020.**

Fuente: SAP.

El anterior Análisis Horizontal muestra las partidas que disminuyeron y aumentaron por la implementación del teletrabajo en el departamento de GBS, y tomando como referencia dicho análisis horizontal se procede a analizar las variaciones de los costos de sostenimiento por los rubros antes mencionados: Infraestructura, Servicios públicos, Costos informáticos y por último Otros costos, esto tomando en cuenta GBS antes del teletrabajo y GBS durante teletrabajo:

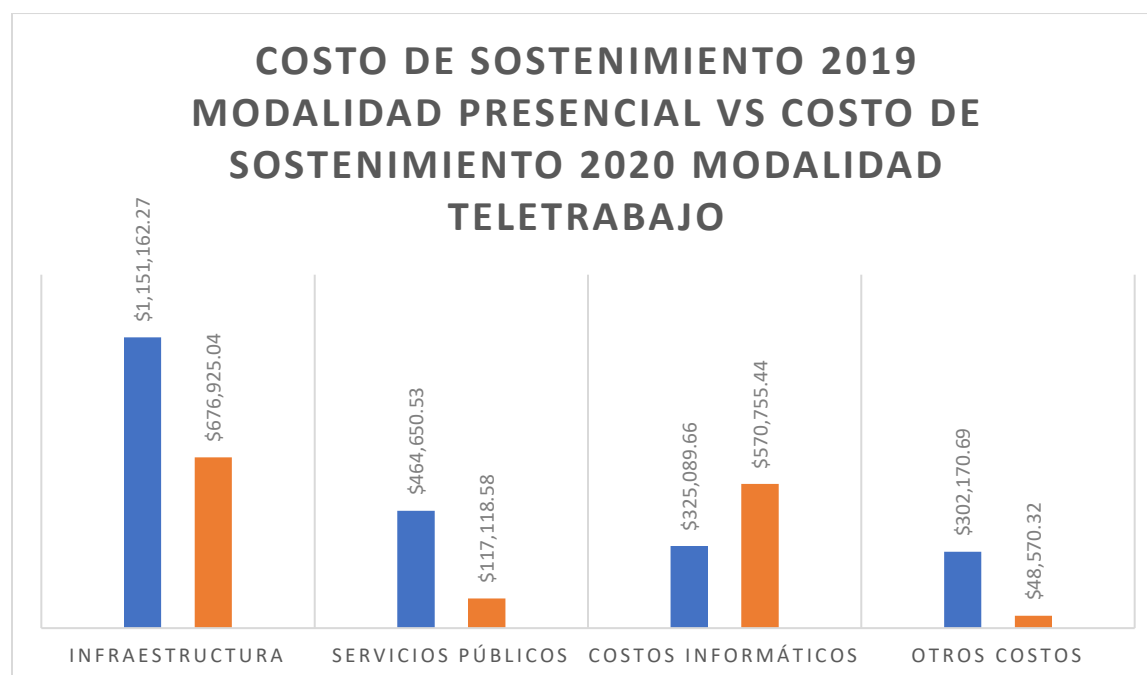
Tabla 9. Costo de Sostenimiento 2019 Modalidad Presencial vs Costo de Sostenimiento 2020 Modalidad Teletrabajo

Costo de Sostenimiento 2019 Modalidad Presencial		Costo de Sostenimiento 2020 Modalidad Teletrabajo		
Concepto	Monto en \$	Monto en \$	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>Infraestructura</b>	\$1,151,162.27	\$676,925.04	(\$474,237.23)	-41%
<b>Servicios Públicos</b>	\$464,650.53	\$117,118.58	(\$347,531.95)	-75%
<b>Costos Informáticos</b>	\$325,089.66	\$570,755.44	\$245,665.78	76%
<b>Otros costos</b>	\$302,170.69	\$48,570.32	(\$253,600.37)	-84%
<b>Total en USD</b>	\$2,243,073.15	\$1,413,369.38	(\$829,703.77)	-37%

Fuente. Elaboración propia.

Como podemos observar el departamento de GBS requirió un total de \$1,413,369.38 para costos de sostenimiento en el año 2020, año donde se implementó el teletrabajo al 100% como medida para mitigar la expansión de la pandemia del Covid-19.

Gráfico 2. Costo de Sostenimiento 2019 Modalidad Presencial vs Costo de Sostenimiento 2020 Modalidad Teletrabajo



Fuente. Elaboración propia.

Analizando el grafico donde nos muestra las variaciones que se presentaron del Análisis Horizontal, podemos explicar lo siguiente: En el caso de los costos de Infraestructura, se debe a que los colaboradores no deben movilizarse al edificio, GBS no debe incurrir en los alquileres de espacios de parqueos, compra de Equipos de oficina o mantenimientos del mismo, gastos en reuniones, ya que las reuniones por el teletrabajo son virtuales, por lo cual GBS no debe incurrir en este gasto, por lo cual lo anterior significo la variación de \$474,237.23 en temas de infraestructura. En el caso de los servicios públicos, podemos ver que la electricidad tuvo una reducción relativa del 69% con respecto al periodo 2019, en el caso de los gastos de telecomunicación, los mismos también decrecieron en un 92% con respecto al periodo en comparación, el agua es otro servicio que disminuyo relativamente con respecto al periodo en análisis, por lo cual se puede decir que los \$347,531.95 de ahorro que tiene GBS en temas de Servicios Públicos se debe al análisis antes mencionado y los costos en el periodo de teletrabajo corresponde a ayudas en temas de internet y electricidad a los colaboradores que más lo requirieron. En el caso de los costos informáticos podemos observar que crecieron con respecto al periodo 2019, en ese caso corresponde a compras de suministros de oficina (Cámaras Web, teclados, mouse, Sillas ergonómicas, monitores, etc.) con el fin de que los colaboradores pudieran desarrollar bien el trabajo desde sus casas, instalaciones de hardware y software con el fin de que el teletrabajo se pudiera desarrollar de la manera correcta y por último el pago de los impuestos de las Licencias de Software, teniendo una variación de -245,665.78 con respecto a la modalidad presencial. En el caso de los otros gastos, vemos que es otro ahorro que obtuvo el departamento de GBS, en ese caso el ahorro corresponde a \$253,600.37, compuestos de los subsidios de cafetería, que los colaboradores al no ir a la oficina no requerían dicho beneficio, por el caso de la pandemia la mayoría de los vuelos de negocios se cayeron, por lo cual podemos

observar que los costos de boletos aéreos y hospedajes bajaron en 87% y 89% respectivamente, esto ya que al haber una pandemia mundial los viajes a otros países de redujeron en demasía, generando un ahorro de \$74,118.18 al departamento de GBS, en el caso de los costos de entretenimiento, relaciones entre empleados y los costos de capacitaciones vieron una disminución con respecto al año 2019, esto debido a la implementación del teletrabajo, ya que la mayoría de actividades se hacían de manera virtual, significando un ahorro de \$48,453.82 para GBS. Con respecto a la comparación de periodos podemos analizar que la implementación del teletrabajo significo un ahorro de \$829,703.77 al departamento de GBS lo que significa una variación relativa de 37% con respecto al año 2019.

Con el fin de analizar que dicho ahorro se debe a la implementación del teletrabajo se procede a realizar un Análisis Horizontal en donde se analiza el año 2021 contra el año 2020, con el fin de corroborar que el ahorro que se generó por \$829,703.77 fue debido a la implementación del teletrabajo, ya que se están analizando dos periodos donde se está trabajando 100% en la modalidad de teletrabajo:

Boston Scientific (US) Balance Sheet							
<b>10</b>		Currency type	Company code	currency			
<b>USD</b>		Amounts in American Dollar					
<b>2020.01 -2020.12</b>		Reporting periods					
<b>2021.01 -2021.12</b>		Comparison periods					
Company Code	Account Number	Text for B/S P&L Item	Total of 2020	Total of 2021	Absolute difference	Relative Variance	Currency
2380	503020	503020 Cafeteria Subsidy	11,112.85	9,970.80	-1,142.05	-10%	USD
2380	503040	503040 Electricity	95,012.84	87,650.60	-7,362.24	-8%	USD
2380	503158	503158 Rental Expense - Parking Spaces	0.00	0.00	0.00	0%	USD
2380	503180	503180 Security Guards	32,896.97	28,670.00	-4,226.97	-13%	USD
2380	503200	503200 Telecommunications Expense	7,472.36	7,000.50	-471.86	-6%	USD
2380	503215	503215 Water & Sewer	12,617.63	10,500.00	-2,317.63	-18%	USD
2380	503260	503260 Facilities Expense - Other	65,646.57	60,000.00	-5,646.57	-9%	USD
2380	503630	503630 Furniture and Fixtures	31,949.27	22,579.00	-9,370.27	-29%	USD
2380	503650	503650 Machinery and Equipment	520,902.24	507,450.60	-13,451.64	-3%	USD
2380	503670	503670 Safety Equipment	24,388.31	23,000.00	-1,388.31	-6%	USD
2380	506740	506740 Meeting Expense	1,141.68	890.00	-251.68	-22%	USD
2380	506790	506790 Telecommunications Expense - Mobil Telephone	684.84	550.00	-134.84	-20%	USD
2380	507010	507010 Airfare - Deductible	8,339.03	10,000.00	1,660.97	20%	USD
2380	507030	507030 Lodging - Deductible	2,225.30	3,000.00	774.70	35%	USD
2380	507070	507070 Entertainment - Deductible	5,563.76	7,000.00	1,436.24	26%	USD
2380	507090	507090 Telephone - Deductible	1,130.89	1,000.00	-130.89	-12%	USD
2380	508580	508580 Employee Relations Programs	14,745.34	10,000.00	-4,745.34	-32%	USD
2380	508590	508590 Employee Training Expense	6,584.04	3,200.00	-3,384.04	-51%	USD
2380	508720	508720 Computer Hardware Purchases	204,676.05	195,000.00	-9,676.05	-5%	USD
2380	508730	508730 Computer Software Purchases	24,726.51	20,000.00	-4,726.51	-19%	USD
2380	508740	508740 Computer Supplies	53,212.77	61,000.00	7,787.23	15%	USD
2380	508750	508750 Information Systems Maintenance	255,357.08	270,500.00	15,142.92	6%	USD
2380	508760	508760 Software License Fees	32,783.03	27,670.60	-5,112.43	-16%	USD

**Figura N. °18 Costos de sostenimiento de GBS 2020 vs 2021.**

Fuente: SAP.



El anterior Análisis Horizontal muestra las partidas que disminuyeron y aumentaron por al analizar los periodos 2021 contra el año 2020 (ambos en la modalidad de teletrabajo), y tomando como referencia dicho análisis horizontal se procede a analizar las variaciones de los costos de sostenimiento por los rubros antes mencionados: Infraestructura, Servicios públicos, Costos informáticos y por último Otros costos, esto tomando en cuenta GBS 100% en teletrabajo:

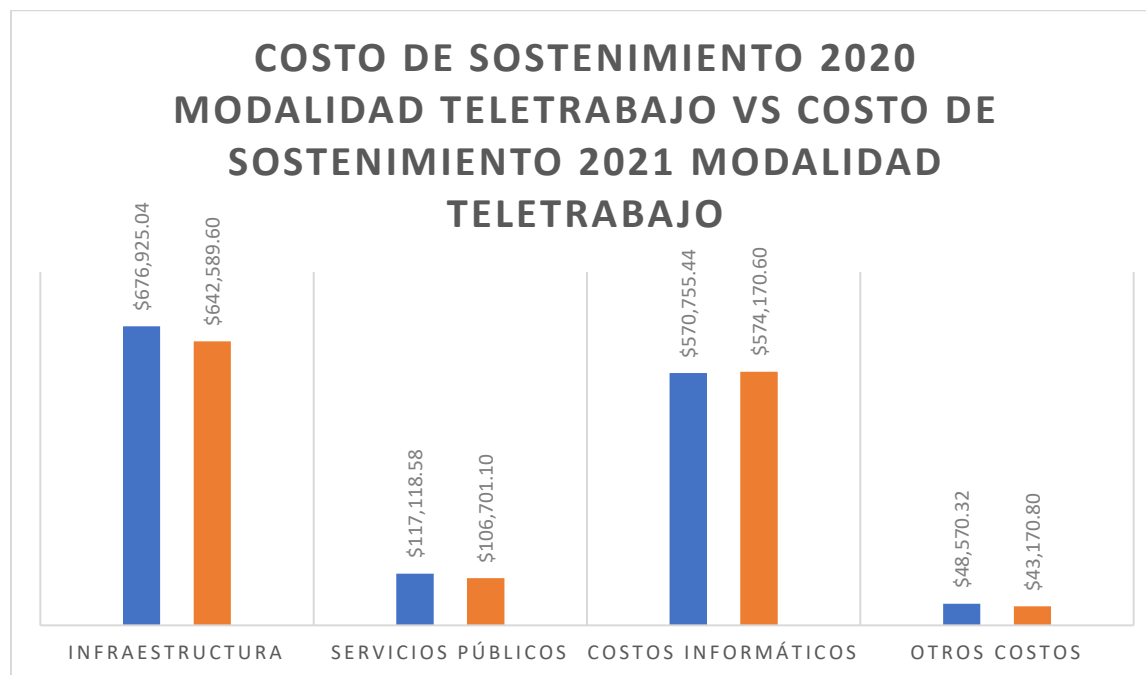
*Tabla 10. Costo de Sostenimiento 2020 Modalidad Teletrabajo vs Costo de Sostenimiento 2021 Modalidad Teletrabajo*

Costo de Sostenimiento 2020 Modalidad Teletrabajo		Costo de Sostenimiento 2021 Modalidad Teletrabajo		
Concepto	Monto en \$	Monto en \$	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>Infraestructura</b>	\$676,925.04	\$642,589.60	(\$34,335.44)	-5%
<b>Servicios Públicos</b>	\$117,118.58	\$106,701.10	(\$10,417.48)	-9%
<b>Costos Informáticos</b>	\$570,755.44	\$574,170.60	\$3,415.16	1%
<b>Otros costos</b>	\$48,570.32	\$43,170.80	(\$5,399.52)	-11%
<b>Total en USD</b>	\$1,413,369.38	\$1,366,632.10	(\$46,737.28)	-3%

Fuente. Elaboración propia.

Como podemos observar el departamento de GBS requirió un total de \$1,366,632.10 para costos de sostenimiento en el año 2021, año donde se estuvo 100% con teletrabajo dando un ahorro de \$46,737.28 con respecto al periodo 2020 (Modalidad de teletrabajo).

*Grafico 3. Costo de Sostenimiento 2020 Modalidad Teletrabajo vs Costo de Sostenimiento 2021 Modalidad Teletrabajo*



Fuente. Elaboración propia.

Analizando el grafico donde nos muestra las variaciones que se presentaron del Análisis Horizontal, podemos explicar lo siguiente: La implementación del teletrabajo hizo que el departamento de GBS tuviera ahorros en los costos de sostenimiento y el análisis horizontal del periodo 2021 contra el 2020 lo rectifica, ya que las variaciones entre categorías no excede del 10%, lo cual se considera normal en un periodo contable, la variación que si excede el 10% se debe a mejora de equipo informático, software y hardware, para seguir con el buen manejo del teletrabajo y que el mismo no influya en el logro de los objetivos, por lo que podemos decir que el departamento de GBS tuvo un ahorro en costos de \$46,737.28 en comparación con el periodo 2020, significando un 3% de variación relativa.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1 Definición de Trabajo**

Alfaro Giménez, J., Pina Massachs, M. (2021), indican que el trabajo es: “La actividad intelectual y física que las personas invierten en la actividad productiva. Es lo que entendemos por mano de obra”. (p. 8).

### **2.2.2 Definición de Empresa**

Según Alfaro Giménez, J., Pina Massachs, M. (2021), una empresa es: “La unidad económica de producción. Combina los diferentes factores productivos para generar bienes y servicios y ponerlos a disposición de los consumidores”. (p. 11).

### **2.2.3 Definición de Innovación Empresarial**

Según Alfaro Giménez, J., Pina Massachs, M. (2021), innovación empresarial consiste en: “La mejora de las actividades mediante cambios en los modelos de negocio, procesos, organización, productos o comercialización para hacer más eficiente el negocio y conseguir una mejor posición en el mercado”. (p. 31).

### **2.2.4 Definición de Teletrabajo**

Para Chiavenato, I. (2020), el teletrabajo es:

Una modalidad de trabajo en que las tareas se realizan en casa y el colaborador no tiene que presentarse en la organización. Día a día, el trabajo en casa (home office) gana adeptos en todo el mundo. Este sistema incluye distintas alternativas, desde el autoempleo y la actividad emprendedora basada en casa o en cualquier lugar, hasta el trabajo para un empleador externo, con libertad para pasar parte o la totalidad del

horario de trabajo en casa. La tecnología y las computadoras permiten vincular la oficina en casa con el sistema central de la empresa e intercambiar datos e información con facilidad. El trabajo en casa libera a la persona de tener que transportarse todos los días a la organización, del tránsito, de tener que usar la ropa adecuada y de ocupar un despacho con toda la infraestructura de secretaria, teléfono, etc. Las ventajas que derivan de este sistema indican una mayor productividad, menos distracciones, la sensación de ser su propio jefe y de disponer de más tiempo para uno mismo. Del lado negativo se encuentran la dificultad para separar el trabajo de la vida personal y del tiempo dedicado a la familia. También puede haber aislamiento y pérdida de visibilidad ante otros. Sin embargo, la sensación de autonomía e independencia es muy grande. (p. 431).

### **2.2.5 Definición de Desempeño**

Chiavenato, I. (2020), indica que el desempeño es:

El conjunto de características o de capacidades del comportamiento o el rendimiento de una persona, equipo u organización de acuerdo con los objetivos estratégicos que la entidad ha determinado. Asimismo, es el comportamiento de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas, cuando se comparan con objetivos, indicadores, estándares o expectativas previamente definidos. Es el acto de ejecutar, ejercitar, cumplir una actividad determinada, con objetivos negociados y establecidos. Es la manera en la cual las personas, los equipos o las organizaciones ejecutan sus tareas y actividades y, de tal modo, alcanzan los objetivos organizacionales y entregan resultados excelentes. (p. 245).

### **2.2.6 Definición de Global Business Services**

Según Valliant, A. (2020), señala a Global Business Services como:

Una nueva área organizativa de Boston Scientific que opera como proveedor de servicios internos para todo el grupo mundial de Boston Scientific. Su objetivo último es ofrecer servicios comerciales relevantes de finanzas y contabilidad a todas las áreas comerciales de la compañía. GBS es un colaborador para actividades comerciales, desarrollando y mejorando continuamente servicios en base a requisitos comerciales y corporativos.

### **2.2.7 Definición de Internet**

Vallejos, O. (2018), define internet como:

Una colección de miles de redes de computadoras. También se le conoce como "Superautopista de la Información". Se estiman 600 millones de usuarios creciendo a un ritmo del 20% sobre su base total ¡cada mes!, dentro de 10 años se estiman unos 1000 millones de personas, tiene presencia en todos los países. Desde un punto de vista más amplio la "Internet" constituye un fenómeno sociocultural de importancia creciente, una nueva manera de entender las comunicaciones que están transformando el mundo, gracias a los millones de individuos que acceden a la mayor fuente de información que jamás haya existido y que provocan un inmenso y continuo trasvase de conocimientos entre ellos. (p.2).

### **2.2.8 Definición de Teams Meeting**

Según la Universidad Complutense de Madrid (UCM) (2020), Teams Meeting es: “Un

chat empresarial en el que se puede trabajar entre personas de un mismo equipo, compartiendo entre ellos sus recursos”. (p.2).

### **2.2.9 Definición de SAP**

Jacobs, F. R. (2022), afirma que SAP es:

Un sistema ERP que está diseñado para brindar la información y el apoyo para la toma de decisiones necesarios para coordinar todo tipo de actividades. SAP divide su software de cadena de suministro en cuatro funciones principales de la cadena: planificación, ejecución, colaboración y coordinación. (p. 433).

### **2.2.10 Definición de Zoom Meeting**

La Universidad Nacional de San Martín (UNSL) (2019), define Zoom Meeting como:

“Una plataforma online que permite realizar videollamadas en alta definición, con la funcionalidad de compartir escritorio, pizarra, chat, grabar la conferencia, compartir documentos, y poder acceder desde cualquier lugar ya que está disponible para dispositivos móviles”. (p.2).

### **2.2.11 Definición de Computación en la Nube**

Según Abad Domingo, A. (2017), el término computación en la nube es:

Un nuevo modelo de utilización de los recursos informáticos de modo que todo se brinda como servicio deslocalizado. Por ejemplo, aunque se esté trabajando desde un ordenador personal, el espacio de almacenamiento en donde se guardan los ficheros puede estar en un proveedor de almacenamiento al otro lado de Internet (en la nube). Si en un momento dado cambiamos de PC, los datos seguirán en la nube puesto que no residen en el PC local. (p. 10).

### **2.2.12 Definición de Pandemia**

El concepto de pandemia según la Organización Mundial de la Salud (OMS) se refiere a la propagación mundial de una nueva enfermedad y a la cual la mayoría de las personas no son inmunes. (Organización Mundial de la Salud (OMS), 2010).

### **2.2.13 Definición de VPN**

Abad Domingo, A. (2017), señala que VPN (Virtual Private Network) se entiende como: “Una red que soporta transporte de datos privados sobre infraestructura pública utilizando los mismos mecanismos de seguridad, gestión y políticas de acceso de una LAN”. (p. 191).

### **2.2.14 Definición de Teletrabajadores**

Según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica (MTSS) (2017), se puede definir Teletrabajadores como: “Empleado autorizado por la institución participante para aplicar el teletrabajo”. (p.4).

### **2.2.15 Definición de Trabajos Híbridos**

Ocampo, A. (2021) define el trabajo híbrido como:

Los puestos de trabajo que tiene como objetivo aprovechar lo mejor del teletrabajo y de la oficina. De este modo, algunos trabajadores dividirán su tiempo entre el hogar y la oficina. Por ejemplo, pueden ir a su puesto de trabajo varios días a la semana o, simplemente, para reuniones ocasionales. Otros, trabajarán siempre en la oficina o siempre desde casa. (p. 02).

### **2.2.16 Definición de KPI**

Según Corral, R. (2017), KPI se puede definir como:

Indicadores operativos que miden el funcionamiento del proceso. Es decir, miden en qué grado el proceso es eficaz, eficiente y rápido. Y, por tanto, sirven para tomar decisiones al respecto cuando hay desviaciones respecto a un valor objetivo o se necesita mejorar el nivel de desempeño del proceso. (p. 11).

### **2.2.17 Definición de Performance Scoreboard**

Chiavenato, I. (2017), explica que Performance Scoreboard o cuadro de mando integral por su traducción al español, se puede definir como:

El equilibrio óptimo entre los seis componentes (producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad, desarrollo y supervivencia) es indispensable para el éxito organizacional. Una organización puede ser eficaz en términos de producción, satisfacción y eficiencia, e ineficaz en términos de adaptabilidad y desarrollo. O puede ser eficaz en el corto plazo, y contar con pocas oportunidades de supervivencia para el futuro. El equilibrio óptimo significa nivelar el desempeño de la organización respecto de todos estos componentes a lo largo del tiempo. (p. 31).

### **2.2.18 Definición de Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard, para Jacobs, F. R. (2022), significa:

Un intento por reflejar las necesidades particulares de cada parte interesada en un sistema de medición del desempeño, los contadores elaboraron lo que se conoce como balanced scorecard o indicador balanceado del desempeño (“balanceado” se



refiere a que el indicador hace más que tomar nota de los aspectos básicos, o de una o dos medidas más del desempeño). El Banco de Montreal utiliza la noción del indicador balanceado del desempeño para determinar metas y medidas específicas de servicio al cliente, relaciones de colaboradores, rendimiento para los propietarios y relaciones comunitarias. Una característica clave del sistema es que se ajusta a lo que pueden controlar la administración senior y la administración del nivel de las sucursales. (p. 684).

### **2.2.19 Definición de Adaptabilidad**

Chiavenato, I. (2017), señala que adaptabilidad se puede definir como:

El mecanismo mediante el cual la organización responde a los cambios inducidos externa e internamente. Es el tiempo de reacción y de respuesta de la organización a los cambios ambientales. Este criterio se refiere a la capacidad de la administración de percibir los cambios tanto en el ambiente externo como en la propia organización. Problemas en los indicadores de producción, eficiencia o satisfacción pueden ser señales para cambiar de prácticas o de políticas. También el ambiente puede demandar resultados diferentes o proporcionar entradas distintas, lo cual exige un cambio. Si la organización no se adapta adecuadamente, su supervivencia corre peligro. No existen medidas de adaptabilidad específicas y concretas. Estas medidas están dadas por respuestas a cuestionamientos. Sin embargo, la administración puede instrumentar medidas que favorezcan el sentido de disposición al cambio. (p. 31).

### **2.2.20 Definición de Calidad**

La definición de calidad según Gutiérrez Pulido, H. (2020), es: “El grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos. Entendiendo estos como necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias”. (p. 19).

### **2.2.21 Definición de Actitud**

Según Chiavenato, I. (2017), actitud se puede definir como:

La tendencia o predisposición de una persona en función de su percepción o juicio con respecto de determinadas personas, objetos o situaciones, asumidos como agradables o desagradables, deseables o indeseables. La actitud es una predisposición interna, estable y duradera, que lleva a la persona a comportarse o reaccionar de cierta forma en relación con otras personas, objetos o situaciones específicas. (p. 107).

### **2.2.22 Definición de Productividad**

Según Gutiérrez Pulido, H. (2020), la definición de productividad es:

Los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, en función de los recursos colaboradores, por lo que, en general, se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos colaboradores. Los resultados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos colaboradores pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc. En otras palabras, la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos colaboradores para producir o generar ciertos resultados. (p. 21).

### **2.2.23 Definición de Objetivos Organizacionales**

De acuerdo con el autor Chiavenato, I. (2020), se puede definir los objetivos organizacionales como: “El resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado”. (p. 70).

Los objetivos deben cumplir simultáneamente seis criterios 1) Enfocarse en el resultado común que se debe alcanzar y no en una actividad. 2) Ser consistentes, es decir, deben estar vinculados de manera congruente con otros objetivos y las demás metas de la organización para crear sinergia. 3) Ser específicos, esto es, estar circunscritos y bien definidos. 4) Ser mensurables, o sea, cuantitativos y relacionados debido a indicadores y parámetros. 5) Referirse a un periodo determinado, como día, semana, mes, año o cinco años. 6) Ser alcanzables, lo que significa que deben ser posibles, pero siempre desafiantes. (p. 70).

### **2.2.24 Definición de Trabajo en Equipo**

Alcaraz Rodríguez, R. E. (2020), define como trabajo en equipo:

Actividad de un grupo de personas que posee una perspectiva organizada y clara sobre sus metas y trabaja en interdependencia; los miembros sostienen una participación y coordinada, aportan sus cualidades y buscan el mejor desempeño posible para el bien del proyecto y el cumplimiento de sus metas comunes. (p. 34).

### **2.2.25 Definición de Autoevaluación**

Snell, S. A., Morris, S. S., García Becomo, M. I. (2020), definen la palabra

autoevaluación como: “Evaluación del desempeño que realiza el empleado que será evaluado, por lo general en un formato de evaluación que él mismo llena antes de la entrevista de desempeño”. (p. 562).

#### **2.2.26 Definición de TIC**

Según la Universidad de Costa Rica (UCR) (2019), las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) se puede definir como: “El conjunto de herramientas, soportes y canales para el proceso y acceso a la información, que forman nuevos modelos de expresión, nuevas formas de acceso y recreación cultural” (p. 6).

#### **2.2.27 Definición de Covid-19**

ATS (2020), define la COVID-19 como: “Una nueva forma de la enfermedad del Coronavirus la cual se debe al nuevo virus SARS-CoV2 que causa una infección aguda con síntomas respiratorios. Este nuevo virus es diferente de los que causan el SARS (Síndrome Respiratorio Agudo Severo) o el MERS (Síndrome Respiratorio del Medio Oriente)”. (p. 1).

#### **2.2.28 Definición de Competitividad**

Gutiérrez Pulido, H. (2020), señala que la palabra competitividad se entiende como:

La capacidad de una empresa para ofrecer un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en los que el cliente cada vez tiene más opciones para atender sus requerimientos y necesidades. (p. 17).

### **2.2.29 Definición de Calidad de Vida en el Trabajo**

Según Chiavenato, I. (2020), la calidad de vida en el trabajo es:

El resultado directo de una combinación de diversas dimensiones básicas del desempeño de las actividades y de otras dimensiones que no dependen directamente de las tareas, las cuales producen diferentes niveles de motivación y satisfacción y pueden resultar en distintos tipos de actividades y conductas de los individuos que pertenecen a una organización. (p. 178).

### **2.2.30 Definición de Ergonomía**

Werther, W. B., Davis, K., Guzmán, P. (2019), indican que ergonomía se define como:

El estudio de la interacción entre el ser humano, los equipos y herramientas que opera. Aunque en ocasiones la naturaleza de las tareas que se llevan a cabo no varía debido a los principios ergonómicos, la ubicación de las herramientas, interruptores y las líneas de montaje se evalúa en términos de su facilidad relativa de uso. En algunas compañías, por ejemplo, las piezas que pasan frente a un trabajador pueden elevarse para que este las manipule sin necesidad de agacharse. Una persona joven y ágil no experimenta mayores dificultades para agacharse una sola vez durante el curso de su labor diaria, pero es obvio que esa postura o ponerse en cuclillas muchas veces durante la jornada a la larga ejercerá un efecto negativo sobre la productividad diaria, así como en la salud del trabajador. (p. 86).

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

### **2.3.1 Reseña Histórica**

Boston Scientific comenzó labores en el año 1979 con la compra de una compañía del sector médico llamada Medi-Tech para esa época la tendencia en el área de la medicina fueron los catéteres dirigibles, eran la revolución de la época, ya que eran utilizados en procedimientos médicos menos invasivos. Gracias a su gran éxito y rápido crecimiento, para el año 1997, la empresa ya había adquirido 8 compañías más, dando con esto una mayor gama de productos que se pueden aplicar en distintas áreas de la salud. Sus fundadores John Abele y Pete Nicholas tenían un propósito claro, beneficiar la salud pública al brindar a las pacientes opciones médicas más accesibles de bajo costo y traumatismo.

Para el año 2004, Boston Scientific se instaló en el país con una planta de manufactura en la zona franca en Aurora de Heredia, originalmente solo con la división de Endoscopia.

Debido a los grandes resultados y a una creciente demanda del mercado, en el 2009 se realizó la apertura de una segunda planta en Costa Rica, ubicada en el Coyol de Alajuela, que en un principio se dedicó a la producción de pinzas de biopsia gastrointestinal, fórceps pulmonares y gasas de polipectomía.

Actualmente, la empresa cuenta con gran variedad de dispositivos médicos que se aplican en diferentes áreas de la medicina, todos tienen el mismo fin, que es ayudar en la salud del paciente; siguiendo por esta misma línea la empresa sigue con un gran crecimiento en ventas y dando con esto invención de nuevos productos y adquisición de otras empresas. (Boston Scientific) (2018) (p. 2).

# Boston Scientific

Advancing science for life™

**Figura N. °19 Logo de Boston Scientific**

Fuente: <http://www.bostonscientific.com/en-US/corporate-citizenship/policy-advocacy.html>

Boston Scientific Heredia se encuentra localizado en la Zona Franca Global Park, Aurora de Heredia, 302 Parkway.



**Figura N. °20 Ubicación de Boston Scientific Heredia**

Fuente: Google Maps

[https://www.google.com/maps/place/Boston+Scientific,+Heredia+\(Torre+A\)/@9.9895446,-84.1566851,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8fa0fa4df5c362fb:0xfdc3e5ec465ab682!8m2!3d9.9891484!4d-84.1540828](https://www.google.com/maps/place/Boston+Scientific,+Heredia+(Torre+A)/@9.9895446,-84.1566851,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8fa0fa4df5c362fb:0xfdc3e5ec465ab682!8m2!3d9.9891484!4d-84.1540828)

### **2.3.2 Misión**

Boston Scientific se dedica a transformar vidas a través de soluciones médicas innovadoras que mejoran la salud de los pacientes en todo el mundo. (Boston Scientific) (2018) (p. 2).

### **2.3.3 Visión**

Ser el proveedor de soluciones médicas globales con el más alto desempeño. (Boston Scientific) (2018) (p. 2).

### **2.3.4 Valores**

Boston Scientific es una compañía de dispositivos médicos con un gran renombre a nivel mundial con presencia comercial en 120 países y un 80% en el mercado mundial de dispositivos médicos de poca invasión. A continuación, se muestran los valores de la compañía. (Boston Scientific) (2018) (p. 3).

- Valoramos.
- Diversidad.
- Colaboración global.
- Alto Rendimiento.
- Innovación.
- Espíritu Ganador. (Boston Scientific) (2018) (p. 4).

### **2.3.5 Departamento de Global Business Services**

Global Business Center (GBS) es el departamento encargado de compras indirectas



en Boston Scientific el cual da soporte a todas las plantas de manufactura alrededor del mundo que se encuentren en la plataforma de MyBuy, esta es la plataforma por la cual se someten y tramitan las compras indirectas. Con compras indirectas nos referimos a todo material o servicio que no sea materia prima, por ejemplo, equipos, servicios de consultoría, pruebas, calibraciones, reparaciones, componentes de máquinas, entre otros.

Global Business Services (GBS) es el departamento encargado del procesamiento de: requisiciones de compra, órdenes de compra, resolución con problemas de facturas, registro de pagos, registro y soporte a proveedores y todo el seguimiento que cada uno de estos procesos requiere para su resolución. (Boston Scientific) (2019) (p. 6).

## 2.3.6 Políticas Empresariales

### 2.3.6.1 Política Balance Vida – Trabajo

El departamento de Recursos humanos creó esta política para que los colaboradores la utilicen cuando los mismos lo consideren pertinente, por lo cuales se pueden mencionar:

- **Horarios flexibles:** Aplica para aquellos casos en los cuales el personal requiera variar su hora de ingreso y de salida de manera esporádica, ya sea anticipándola o atrasándolas según sea el caso. La aprobación de la flexibilidad del horario le corresponde a la Gerencia y/o al personal a cargo de la Supervisión directa del colaborador/a, quien tendrá que asegurarse del cumplimiento de la jornada laboral de trabajo.
- **Tiempo compensatorio:** Cuando por razones del negocio o un proyecto especial, sea requerido que el colaborador/a extienda su jornada laboral por un periodo de tiempo significativo (durante varios días consecutivos), o que venga a laborar en alguno de sus días de descanso, podrá ser elegible para la presente alternativa. La persona a cargo de la Supervisión

directa del colaborador/a deberá evaluar que en efecto la razón por la que la jornada se haya tenido que extender, obedezca a razones fuera del control del colaborador/a y no a falta de organización en el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades laborales diarias. (Política Balance Vida – Trabajo creada por el departamento de Recursos Humanos de Boston Scientific) (2020) (p. 2 y 3).

### 2.3.6.2 Política de manejos de tiempos Extraordinarios

“Las horas extras, también llamadas horas extraordinarias, son el tiempo adicional que un empleado dedica a sus actividades laborales más allá de su horario habitual. De acuerdo con el derecho laboral, estas horas deben pagarse más que las horas convencionales.” Auccapure-Vallenas, L. S. (2019). Condiciones de trabajo y desempeño laboral en la municipalidad de San Jerónimo. Integración, 2, 195-210.

Conociendo la definición de las horas extraordinarias se puede ver como el departamento de Recursos Humanos la emplea en Boston Scientific, para esto primero se debe de conocer las jornadas que se emplean en la compañía.

- **Jornada ordinaria diurna:** Aquella en la que se trabaje en el periodo comprendido entre las 5 de la mañana y las 7 de la noche. Su extensión máxima es de 8 horas por día y 48 horas semanales. Cuando la misma sea acumulativa semanal, necesariamente entonces desarrollada en sólo 5 días, se puede laborar hasta un máximo de 10 horas ordinarias por día, pero siempre respetando la cantidad límite de las 48 horas semanales.

- **Jornada ordinaria nocturna:** Su desarrollo se da entre las 7 de la noche y las 5 de la mañana, pero calificará como nocturna siempre que se trabajen 3 horas 30 minutos, o más, entre las 7 pm y las 5 am. Diariamente se pueden laborar hasta un máximo de 6 horas ordinarias,

siendo el límite semanal de 36 horas. Legal y válidamente no puede darse nunca su acumulación semanal.

- **Jornada ordinaria mixta:** Cuando el horario diario se desarrolla una parte entre las 5 am y las 7 pm y otra parte entre las 7 pm y las 5 am. Diariamente se pueden laborar hasta un máximo de 7 horas ordinarias, siendo el límite semanal de 42 horas. Al igual que ocurre en la jornada diurna puede existir su acumulación semanal, en este caso podría trabajarse máximo hasta 8 horas ordinarias, pero respetando el límite semanal de 42 horas.

- **Jornada Acumulativa Semanal:** Cuando se trabaje en jornada ordinaria, diurna o mixta únicamente y no se trate de actividades que califiquen como insalubres o peligrosas (párrafo segundo del artículo 136 del Código de Trabajo). La jornada semanal se desarrolla únicamente en 5 días a la semana, respetando los límites de 10 horas ordinarias por día y 48 semanales en el turno diurno y de 8 horas ordinarias diarias y 42 semanales en el turno mixto. En la jornada nocturna no puede existir nunca su acumulación semanal.

Toda hora extraordinaria tiene siempre carácter temporal y de excepción y se origina debido a la existencia de hechos, motivos o circunstancias de naturaleza completamente excepcional, por lo general de carácter imprevisto, que requieren que el personal de un área, en forma total o de manera parcial, las trabaje con carácter urgente e impostergable, para así satisfacer y poder cumplir con los requerimientos y necesidades de la compañía. No se considerará hora extraordinaria aquella que el empleado o empleada ocupe en subsanar los errores en los que haya incurrido durante su jornada ordinaria, que sean imputables únicamente a él/ella y tampoco cuando excepcionalmente, a solicitud escrita, libre y voluntaria, del propio empleado o empleada, se le autorice trabajar en la reposición de horas ordinarias cuando de previo haya mediado una autorización para llegar a trabajar tarde o salir temprano, reposición esa que se le autorizará para

que así no exista una disminución de sus ingresos salariales. (Política de Manejo de Tiempos extraordinarios creada por el departamento de Recursos Humanos de Boston Scientific) (2020) (p. 2, 3 y 4).

### **2.3.6.3 Política de Asistencia y puntualidad**

Esta política aplica a todos los colaboradores de Boston Scientific Costa Rica y promueve la asistencia y la puntualidad del personal. Se espera que el personal se reporte a sus labores tal como están programadas y a notificar a tiempo a la persona a cargo de la supervisión cuando no le es posible hacerlo. Su principal objetivo es: Comunicar los lineamientos y requerimientos de Boston Scientific Costa Rica para promover un alto nivel de asistencia y puntualidad en todo el personal. Para emplear la política se debe explicar las siguientes definiciones:

- Tardías: El personal deberá presentarse a laborar puntualmente en su horario asignado.

El presentarse a laborar tarde o el llegar tarde después de los tiempos asignados a alimentación faculta a la empresa a proceder con la sanción disciplinaria correspondiente. Las tardías se contabilizan después del primer minuto de haber iniciado el turno de trabajo. Serán monitoreadas diariamente, pero serán sancionadas mensualmente. Deben acumularse por periodos mensuales (del día 01 al día 30 o 31) y ser sancionadas entre los primeros 5 días del mes inmediato siguiente. En el caso de que un trabajador o trabajadora deba presentarse tarde a laborar, sin contar con el permiso respectivo, deberá comunicarse con la persona a cargo de su Supervisión directa. Es responsabilidad del personal a cargo de la Supervisión darles toda la información donde puede ser contactado. Si la tardía se debe a un retraso en el servicio de transporte de la empresa no estará sujeta a ninguna acción disciplinaria. Todas las tardías deberán notificarse a través de acciones disciplinarias. Para la imposición de sanciones disciplinarias se deben siempre considerar 2 elementos: 1) La ausencia de justificación válida y 2) La cantidad de llegadas tardías por mes.

- Despidos por tardías: Para que las llegadas tardías califiquen como motivo de despido deben ser injustificadas y reincidentes. debe de tratarse de un comportamiento sostenido en el tiempo. La reincidencia debe presentarse en un período de 3 meses.

- Ausentismo: Para garantizar el buen funcionamiento de las operaciones de la compañía, se espera que todo el personal se reporte a laborar diariamente. En el caso de que un empleado o empleada no pueda presentarse a laborar y no cuente con el debido permiso para ausentarse de parte de la persona a cargo de la Supervisión inmediata, debe comunicarse con su supervisor/a durante el primer día de ausencia (y en los días subsiguientes mientras se encuentre ausente). Cuando el empleado o la empleada se reincorpore a trabajar deberá presentar los justificantes respectivos, en un plazo no mayor a dos días. Si el empleado/a no presenta los comprobantes la ausencia se toma como injustificada. Las incapacidades de médico privado deberán ser validados en la Caja Costarricense de Seguro Social en un período no mayor a dos días. Un certificado de médico privado no justifica una ausencia de un trabajador/a y el ausentismo deberá ser sancionado.

- Abandono de Trabajo: Si un empleado o empleada deja de presentarse a laborar, al cuarto día de ausencia, la persona a cargo de la Supervisión debe de contactar al representante de Recursos Humanos de su Departamento, quién procederá a enviar un telegrama al empleado/a donde se le solicita que justifique su ausencia.

Las ausencias debido a lesiones ocurridas en el trabajo, funeral, vacaciones, días feriados, días por paternidad u otra ausencia programada no serán incluidas en los registros disciplinarios. Las ausencias para las cuales se provea verificación médica aceptable y justifique la inhabilidad para trabajar, no serán consideradas como ausencia sin excusa. La disciplina no será automáticamente aplicada hasta que la persona a cargo de la Supervisión Inmediata arregle una

reunión pre-disciplinaria con el colaborador/a en un esfuerzo para determinar si existe una razón mitigante para el mal récord de asistencia, puntualidad y su posible abuso. (Política de Asistencia y puntualidad creada por el departamento de Recursos Humanos de Boston Scientific) (2020) (p. 2 y 4).

#### **2.3.6.4 Política de Relación entre colaboradores**

Según Bisquerra (2003), una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” “Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.” (p.23).

En Boston Scientific la política establece lineamientos que permitan una conveniencia positiva entre el personal de Boston Scientific Costa Rica, además de regular las relaciones de pareja entre colaboradores y empleadas de la Compañía, así como también proveer una guía que regule las contrataciones de familiares. Tiene el siguiente objetivo: Comunicar los lineamientos y requerimientos de Boston Scientific Costa Rica con respecto las relaciones entre colaboradores y colaboradoras de la empresa.

Boston Scientific tiene establecido la Política de Puertas Abiertas, la cual explica el proceso que un colaborador/a debe seguir cuando desee conversar sobre temas relacionados con su ambiente de trabajo. El personal deberá primero agotar los canales de comunicación establecidos por la organización, iniciando la conversación con su jefatura inmediata. En el caso en que la persona a cargo de la Supervisión inmediata no pueda brindar una solución oportuna, el colaborador/a tiene la posibilidad de comunicarse con el siguiente nivel jerárquico de su departamento o con Recursos Humanos.

- Relación entre el personal: Para la empresa es importante mantener un sistema interno de

relaciones de trabajo respetuoso y cordial, que facilite las interacciones entre los diferentes departamentos y equipos de trabajo. Por lo tanto, la empresa no tolerará, dentro de sus instalaciones, en los medios de transporte provistos por parte de la empresa o en un evento patrocinado por la empresa afuera de la compañía, ningún comportamiento inadecuado o irrespetuoso que atente contra este ambiente de respeto. Estos comportamientos inadecuados incluyen gritos, insultos, calumnias, amenazas, golpes entre otros. Este tipo de comportamientos serán sancionados dentro del marco del proceso disciplinario.

- Relaciones de pareja: Los colaboradores y las colaboradoras que inicien una relación de pareja deberán notificarlo a sus respectivas jefaturas, de manera tal que la jefatura inmediata pueda valorar si la relación que inicia puede llegar a tener alguna repercusión a nivel laboral o puedan generar conflicto de intereses. En caso de que la persona a cargo de la Supervisión considere que esta relación puede generar un conflicto de interés, se recomienda un traslado a otra área o departamento en la medida en la que sea posible.

No se permitirán relaciones de pareja en casos de:

- Subordinación; relación sentimental entre jefatura y persona subalterna.
- Posible conflicto de intereses; Las relaciones de pareja entre personal que trabaje en áreas en las cuales, debido a la naturaleza de las funciones, tengan interrelación que pueda representar algún tipo de conflicto de interés.

- Reclutamiento de Familiares / Esposos, Esposas o Pareja: En el caso de que un familiar de un empleado/a aplique para una vacante en Boston Scientific el equipo de reclutamiento deberá asegurarse de que el proceso de reclutamiento se dé de la manera más íntegra posible, sin que medie ningún tipo de favoritismo o tratamiento especial. (Política de Relación entre colaboradores creada por el departamento de Recursos Humanos de Boston Scientific) (2020) (p. 2, 3 y 4).

### **2.3.6.5 Política de Medidas Disciplinaria**

La presente política tiene como objetivo estandarizar los procesos disciplinarios en Boston Scientific Costa Rica, para asegurar la ejecución oportuna de los deberes y derechos del personal en apego a la legislación laboral vigente.

Los procesos disciplinarios deben ser administrados directamente por el personal a cargo de la Supervisión inmediata, previa consulta al Departamento de Recursos Humanos, a fin de garantizar el cumplimiento de la legislación laboral vigente y minimizar cualquier posible contingencia legal y/o económica.

Cuando se identifique la existencia de una falta laboral, la persona a cargo de la Supervisión debe remitir a Recursos Humanos un reporte detallado de todos los incumplimientos de manera tal que se proceda con el análisis y se determine la sanción disciplinaria más oportuna.

Para la valoración de la acción disciplinaria a tomar se considerarán los siguientes factores: la gravedad del acto y/o comportamiento, la reincidencia, los antecedentes disciplinarios, las pruebas testimoniales y documentales y las consecuencias generadas a raíz del hecho.

De conformidad con la legislación laboral vigente, toda falta y/o incumplimiento laboral debe ser sancionado en un plazo menor a treinta días naturales contados a partir de la fecha en que ocurrieron los hechos que dan origen a la entrega de la medida disciplinaria respectiva. Si no se procede de esta manera, la sanción disciplinaria caduca y no puede ser aplicada.

Toda sanción disciplinaria debe ser entregada al empleado/a por la persona a cargo de la Supervisión inmediata. La acción disciplinaria será siempre impresa en dos copias: una para el colaborador/ay el otro para que conste la firma de recibido.

Este último deber ser incorporado al expediente laboral que para tales efectos lleva el



Departamento de Recursos Humanos. El trabajador o trabajadora que recibe una sanción disciplinaria debe firmar de recibido el documento, y quien entrega deberá comprobar que dicha firma sea igual a la que conste en el documento de identidad personal (cédula de identidad). (Política de Medidas Disciplinaria creada por el departamento de Recursos Humanos de Boston Scientific) (2020) (p. 3 y 4).

### **2.3.6.6 Política de Acoso Laboral**

Para Boston Scientific, es una prioridad mantener centros de trabajo libres de todo tipo de discriminación, por lo cual se rechaza cualquier manifestación de conducta abusiva, especialmente, en cuanto a comportamientos, palabras, actos, gestos y comunicaciones escritas que puedan atentar contra la personalidad, dignidad o integridad física o psíquica de nuestro personal, poniendo en peligro su empleo o degradando el clima laboral. Esta política tiene como principales objetivos:

- Mantener una normativa interna orientada a instar a todo el personal, sin excepción, para que en el cumplimiento de sus obligaciones laborales mantengan un comportamiento adecuado y respetuoso evitando cualquier manifestación que pueda calificar como acoso laboral.
- Prevenir, evitar, investigar y sancionar cualquier manifestación de acoso laboral que pueda perjudicar las condiciones laborales, el desempeño y el cumplimiento en el trabajo, y el estado general del bienestar personal.

La presente política interna aplica sin excepción a todo el personal que labore en la empresa, en cualquiera de sus centros de trabajo, sin diferencia en cuanto al rango de autoridad asignado en función del puesto que ocupa. (Política de Acoso Laboral creada por el departamento de Recursos Humanos de Boston Scientific) (2020) (p. 2, 3 y 4).

### **2.3.6.7 Política de Acoso y Hostigamiento Sexual en el trabajo**

Boston Scientific mantiene una política laboral igualitaria, a través de la cual se busca evitar que se presenten, con respecto al empleo y a las condiciones de trabajo, cualquier tipo de preferencia, distinción, exclusión o discriminación, que tenga como origen motivos tales como estado civil, opinión política, religión, origen social, nacionalidad, situación económica, raza, color y por supuesto sexo u orientación sexual.

La presente política tiene como objetivos:

- Mantener una normativa y condiciones que garanticen el absoluto respeto y la debida consideración entre el personal de la empresa, así como también con sus clientes, proveedores o proveedoras, contratistas y terceros en general, en materia de hostigamiento sexual.
- Prevenir, investigar y sancionar cualquier manifestación de hostigamiento sexual, que perjudique las condiciones laborales, el desempeño y el clima organizacional.
- Capacitar y actualizar de manera continua a todo el personal en materia de prevención de hostigamiento sexual, incluyendo un abordaje sobre sus manifestaciones más comunes y consecuencias, la forma de prevenirlo y sancionarlo, así como los pasos que forman parte del procedimiento interno de investigación.

Boston Scientific por medio del Departamento de Recursos Humanos asume el compromiso y la obligación de comunicar a todo su personal la existencia de la presente política interna y su reglamento. Estrategia para la capacitación y actualización en hostigamiento sexual:

- El Departamento de Recursos Humanos coordinará las actividades de capacitación que se lleven a cabo durante los programas de inducción con el personal de nuevo ingreso, de manera que se aborden con profundidad los conceptos principales, así como los alcances y términos de la presente política y su procedimiento interno.
- Todo el personal debe de firmar la documentación que haga constar que conoce y

ha recibido la capacitación sobre la política y el procedimiento de hostigamiento sexual en el empleo.

- El Departamento de Recursos Humanos establecerá el plan anual de capacitación para la sensibilización y actualización en hostigamiento sexual en el empleo, el cual abarcará a la totalidad del personal activo.
- Mantener en la red interna de información electrónica, la política y el procedimiento actualizado de hostigamiento sexual en el empleo, de manera que pueda ser fácilmente consultado por todo el personal. Igualmente, se tendrán a disposición los documentos impresos para aquellas personas que prefieran consultar la información de esa manera. (Política de acoso y Hostigamiento sexual en el trabajo creada por el departamento de Recursos Humanos de Boston Scientific) (2020) (p. 3 y 5).

#### **2.3.6.8 Política de Puertas Abiertas**

Boston Scientific se preocupa por el bienestar del personal. Por esta razón, la empresa promueve una política de puertas abiertas. Lo que quiere decir que cuando un empleado o empleada experimente una situación con la que no esté de acuerdo, o sienta que necesita conversar con alguien, podrá dirigir sus inquietudes a la persona a cargo de su Supervisión inmediata.

Con esta política la empresa busca ser justo e imparcial con el fin de promover un ambiente de trabajo sano. Ningún empleado o empleada será discriminado/a si utiliza este proceso con el fin de resolver alguna situación que se le presente. Todas las situaciones serán tratadas confidencialmente.

Entre los temas que se puede discutir están incluidos los siguientes, pero no se limitan:

- Términos y Condiciones de Empleo

- Relaciones entre compañeros y compañeras
- Cambios Organizacionales
- Salud y Seguridad
- Igualdad de Oportunidades
- Acoso sexual (en este caso se procederá con lo expuesto en el procedimiento de Acoso

Sexual). (Política de Puertas Abiertas creada por el departamento de Recursos Humanos de Boston Scientific) (2020) (p. 2 y 4)

### **2.3.6.9 Política de Vestimenta**

La Política de Vestimenta, pretende crear un ambiente laboral donde se respete la integridad de cada colaborador y colaboradora, la imagen de la compañía y la calidad de nuestros productos. Tiene como principal objetivo: Establecer los lineamientos sobre la Política de Vestimenta para promover un ambiente de trabajo seguro y profesional que contribuya con la calidad de nuestros productos.

Los siguientes son los lineamientos establecidos para la Política de Vestimenta.

#### Higiene:

1. Todo el personal deberá mantener estándares de buena higiene en todo momento.
2. La vestimenta y los zapatos deben estar limpios en todo momento.
3. El cabello debe estar limpio.
4. Las uñas deben mantenerse limpias y de un largo moderado según su área de trabajo.
5. La barba y bigote deben mantenerse siempre limpios y bien recortados.
6. En caso de usar maquillaje debe de cumplir con los estándares de su área de trabajo.

#### Accesorios:

1. La joyería y los accesorios deben de cumplir con los estándares de su área de trabajo.

2. No se permite el uso de anteojos oscuros en horas de trabajo a excepción de quienes tengan una certificación médica para su uso.
3. No se permite el uso de gorras o sombreros.
4. No se permite indumentaria con mensajes de índole sexual, obsceno, político, religioso o que incite a la violencia.

Calzado:

1. Se permitirá el uso de calzado deportivo.
2. No se permitirá el uso de zapatos abiertos (sandalias playeras y/o deportivas) en hombres o mujeres.
3. Por razones de seguridad se recomienda no usar tacones de más de 4 cm de alto. El uso de zapatos de tacón fino, alto (tacones de aguja) podría poner en riesgo su seguridad al caminar y puede dañar el cobertor de zapato si ingresa al cuarto limpio.

Vestimenta Permitida:

1. Pantalones o jeans.
2. Faldas largas a la altura del tobillo y/o cortas a la altura de la rodilla
3. Camisas o blusas de vestir manga corta o larga acorde con el ambiente de trabajo.
4. Se permite el uso de camisetas tipo t-shirt y/o tipo polo.
5. Pantalones ajustados (leggings, licras, skinn y jeans, jeggins, mallas) siempre y cuando las blusas tengan un largo por debajo de la cadera.
6. Personal que haga uso del gimnasio deberá referirse a la política del gimnasio.

Vestimenta no permitida:

1. Blusas y camisas sin mangas, excepto que sean usadas con un sweater, camisetas

de tirantes, blusas con hombros y espaldas al descubierto, blusas con escotes profundos y atuendo de gimnasio.

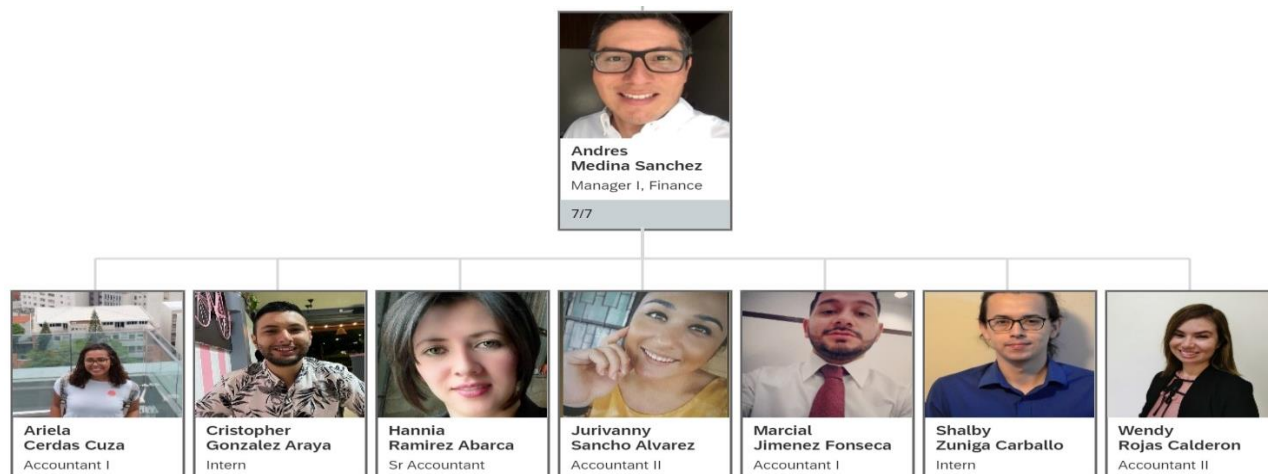
2. Bermudas, shorts, pantalones/jeans rotos, deshilachados o que expongan partes del cuerpo,
3. Pantalones o faldas que tengan contacto con el piso.
4. Faldas con aberturas pronunciadas.
5. Vestimenta de material transparente tanto en camisas, blusas, faldas o pantalones.
6. Camisas o blusas que dejen al descubierto el ombligo. (Política de Vestimenta creada por el departamento de Recursos Humanos de Boston Scientific) (2020) (p. 4, 5 y 6).

### **2.3.7 Organigrama de Global Business Services**

El departamento de GBS de la empresa Boston Scientific ubicado en la Aurora de Heredia se divide en tres equipos, de acuerdo con los siguientes organigramas:

#### **2.3.7.1 Organigrama de GBS ATR LATAM**

El departamento de GBS ATR LATAM, es el equipo que brinda servicios contables y financieros a las Oficinas Locales de Latinoamérica, entre ellas: Costa Rica, México, Perú, Chile, Argentina y Colombia.



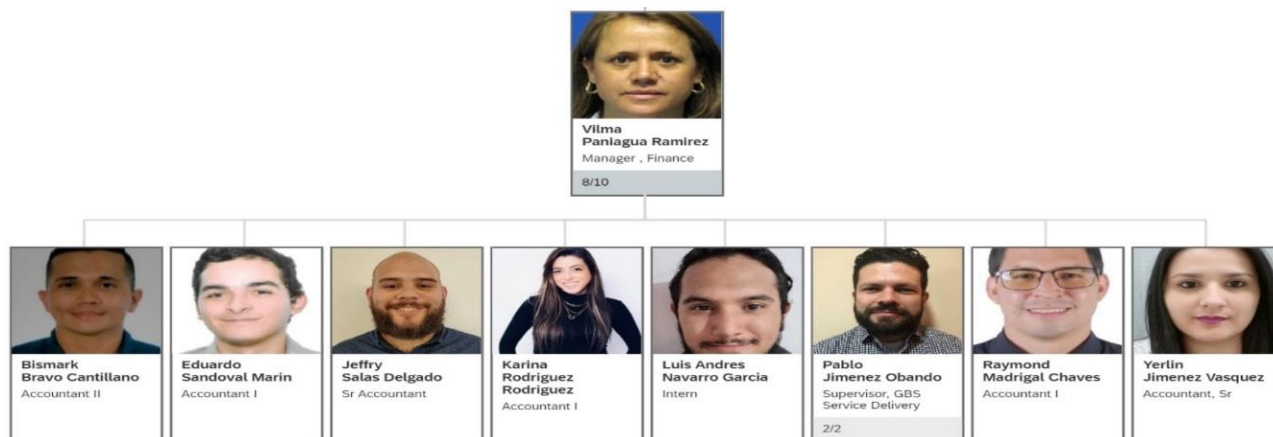
**Figura N.º 21 Organigrama GBS ATR LATAM**

Fuente:

[https://performancemanager4.successfactors.com/sf/orgchart?selected\\_user=2301500&\\_s.crb=ueVVSqTPqxBl3VwCpvNCl38awS6cgmFyGppt7aDqn7U%3d](https://performancemanager4.successfactors.com/sf/orgchart?selected_user=2301500&_s.crb=ueVVSqTPqxBl3VwCpvNCl38awS6cgmFyGppt7aDqn7U%3d)

### 2.3.7.2 Organigrama de GBS ATR USA

El departamento de GBS ATR USA, es el equipo que brinda servicios contables y financieros a las Oficinas Locales de Estados Unidos.



**Figura N.º 22 Organigrama GBS ATR USA**

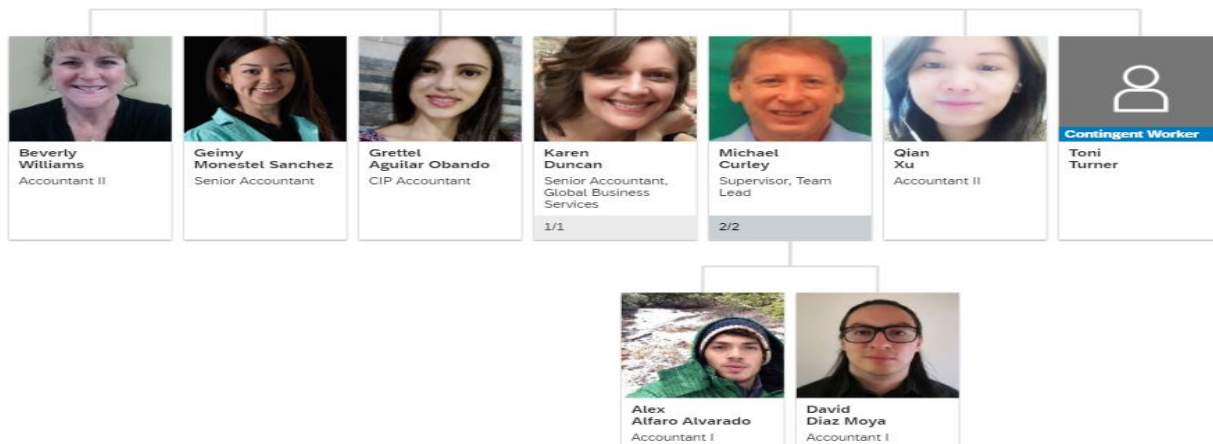
Fuente:

[https://performancemanager4.successfactors.com/sf/orgchart?selected\\_user=2301500&\\_s.crb=ueVVSqTPqxBl3VwCpvNCl38awS6cgmFyGppt7aDqn7U%3d](https://performancemanager4.successfactors.com/sf/orgchart?selected_user=2301500&_s.crb=ueVVSqTPqxBl3VwCpvNCl38awS6cgmFyGppt7aDqn7U%3d)

### 2.3.7.3 Organigrama de GBS ATR Minnesota

El departamento de GBS ATR Minnesota, es el equipo que brinda servicios contables y

financieros a la casa matriz en Minnesota.



**Figura N.º 23 Organigrama GBS ATR Minnesota**

Fuente:

[https://performancemanager4.successfactors.com/sf/orgchart?selected\\_user=2301500&\\_s.crb=ueVVSqTPqxBl3VwCpvNCI38awS6cgmFyGppt7aDqn7U%3d](https://performancemanager4.successfactors.com/sf/orgchart?selected_user=2301500&_s.crb=ueVVSqTPqxBl3VwCpvNCI38awS6cgmFyGppt7aDqn7U%3d)

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 ENFOQUE

De acuerdo con Hernández, R. y Mendoza, C. (2018) se puede definir la palabra Investigación como: “Conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento. Esta concepción se aplica por igual a los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto.” (p. 4).

Las investigaciones a lo largo del tiempo han cambiado, sin embargo, de acuerdo con lo que se ha investigado, se puede concluir que existen tres enfoques que se pueden utilizar en una investigación, estos son:

#### 3.1.1 Enfoque Cuantitativo

Según Hernández, R. y Mendoza, C. (2018), el enfoque cuantitativo se puede



definir como el enfoque en que: “Se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos. Actualmente, representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones.” (p. 6).

### **3.1.2 Enfoque Cualitativo**

De acuerdo con Hernández, R. y Mendoza, C. (2018), un enfoque cualitativo se aplica cuando:

El investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre. Se plantea un problema de investigación, pero normalmente no es tan específico como en la indagación cuantitativa. Va enfocándose paulatinamente. La ruta se va descubriendo o construyendo de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio. (p. 7).

### **3.1.3 Enfoque Mixto**

Como señalan Hernández, R. y Mendoza, C. (2018), un enfoque mixto se puede definir como:

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del

fenómeno bajo estudio. (p.10).

Como mencionan los autores en una investigación, el enfoque es un punto de suma importancia, por esto es fundamental conocer la diferencia entre ellos, con el fin de conocer en que rumbo se quiere llevar la investigación. El enfoque cuantitativo es el tipo de enfoque que busca continuidad, rigurosidad y por último objetividad, este enfoque usa la recolección de datos, prosigue una medición numérica y por último se analizan los datos con ayuda de la estadística, luego del análisis, se procede a brindar las conclusiones, el punto más importante de un enfoque cuantitativo es el siguiente “Pone énfasis en el proceso investigativo y no al resultado”. En resumen se puede decir que las características más importantes de un enfoque cuantitativo son:

- Uso de técnicas de contar, medir y razonamiento.
- Mayor aplicación a sistemas sociales.
- Realidad estable.
- Busca causas de fenómenos sociales.

Por otro lado se encuentra el enfoque cualitativo, es un tipo de investigación inductiva, por lo que produce datos descriptivos no numéricos, donde se centra en las observaciones de una persona, o en dado caso relatos de experiencias personales, según los autores este tipo de enfoque se suele utilizar con el fin de identificar como los individuos perciben el mundo y además los diferentes puntos de vista que puedan tener, referente a algún tema en específico. Se puede decir que un enfoque cualitativo posee las siguientes características:

- Uso de técnicas de comprensión personal y sentido común.
- Se usa mayormente en estudios de grupos pequeños
- Busca entender la conducta humana.

- Describe o genera teorías.

Por último está el enfoque mixto, el cual toma partes de ambas perspectivas y se crea una investigación mixta, la cual es una investigación continua, por ejemplo una investigación puede tener más componentes cuantitativos que cualitativos o viceversa, esto depende de la investigación en sí.

Para efectos de este trabajo de investigación se implementará el enfoque cuantitativo, porque se llevará a cabo una recolección de datos numéricos que posteriormente se analizarán los datos que se obtengan sobre las consecuencias de la implementación del teletrabajo en el desempeño de los colaboradores del departamento de GBS.

## **3.2 ALCANCE**

De acuerdo con lo estudiado para esta investigación, se determinó que en una investigación cuantitativa se pueden emplear cuatro tipos de alcances, según los autores Prieto, P., y Herminio, J. (2018) estos son:

### **3.2.1 Exploratoria**

Prieto, P., y Herminio, J. (2018) concluyen que una investigación exploratoria se puede definir como:

En ocasiones también se les denomina estudios piloto; su finalidad o propósito es identificar los aspectos fundamentales del fenómeno, el objeto o la problemática analizada, así como determinar los métodos y los procedimientos más adecuados para la realización de posteriores investigaciones. Es decir, el desarrollo de este tipo

de investigación permite obtener resultados que, a su vez, dan lugar a nuevas investigaciones cuyo objetivo es la comprobación de dichos resultados. (p. 57).

### **3.2.2 Descriptiva**

De acuerdo con los autores Prieto, P., y Herminio, J. (2018) la descriptiva tiene como fin:

Identificar y describir los elementos, propiedades o características principales que componen o explican determinados fenómenos o problemáticas, basándose en el método analítico. En ocasiones, permite el desarrollo de conocimientos que también pueden servir de base para la realización de investigaciones más profundas sobre el tema o problemática estudiada. (p. 57).

### **3.2.3 Correlacional**

Desde el punto de vista de Prieto, P., y Herminio, J. (2018) se puede definir la correlacional como: “Son investigaciones cuyo propósito es evaluar o medir la relación entre dos o más variables o conceptos. Conjuga elementos deductivos e inductivos y establece la presencia de dos variables en la ocurrencia de un fenómeno, evento o situación.” (p. 58).

### **3.2.4 Explicativa o causal**

Prieto, P., y Herminio, J. (2018) mencionan lo siguiente sobre la explicativa o causal:

Mientras que las anteriores modalidades de investigación permiten conocer en qué consiste el objeto de estudio, ésta recupera y conjuga elementos deductivos e inductivos con el propósito de determinar el porqué de dicho objeto o problemática, así como establecer relaciones de causa y efecto

entre los elementos que lo componen, y entre el fenómeno estudiado y su entorno. (p. 58).

Según la definición de los diferentes tipos de alcances en una investigación, se puede tener más claro el rumbo a seguir de la investigación, por esto la siguiente tabla resume la definición de los diferentes alcances:

*Tabla 11. Tipos de Alcances en una investigación cuantitativa.*

Alcance	Definición
Exploratoria	El objetivo de este es examinar un tema poco estudiado o novedoso. Funcionan para indagar en fenómenos poco conocidos y así obtener información para llevar a cabo una investigación más completa.
Descriptiva	El objetivo de este es especificar propiedades y características de un fenómeno que se va a analizar. Su fin es medir y recoger información sobre los conceptos y las variables de la investigación.
Correlacional	Busca como conocer la relación o grado de asociación entre varias variables.
Explicativo	Busca establecer las causas de un suceso o fenómeno en estudio. ¿Por qué ocurre un fenómeno? ¿En qué condiciones? ¿En qué se relacionan las variables?

Fuente: Elaboración propia. <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

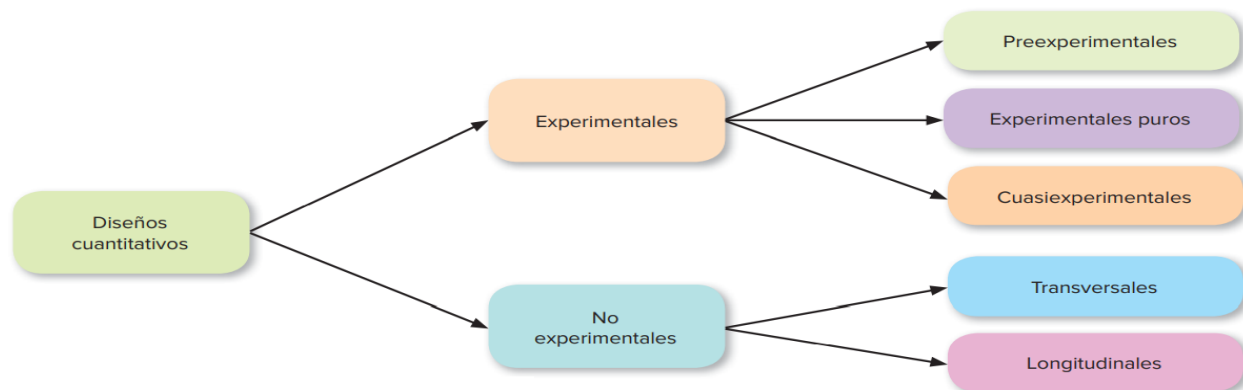
En el presente proyecto de investigación, se llevará a cabo el alcance exploratorio y el alcance descriptivo. El alcance exploratorio porque se procede a investigar un tema novedoso y poco estudiado en Boston Scientific y más específicamente en GBS como lo es la implementación teletrabajo y sus consecuencias en el desempeño de los colaboradores del departamento de GBS y por su el alcance descriptivo porque el objetivo es describir todo lo investigado sobre la implementación del Teletrabajo y sus consecuencias en el desempeño de los colaboradores de GBS.

### 3.3 DISEÑO

Tomando en cuenta que la presente investigación se lleva a cabo con un enfoque cuantitativo, en este enfoque se pueden tomar en cuenta dos diseños. Según Prieto, P., y Herminio, J. (2018), Dentro de dicho modelo se distinguen dos diseños o estrategias de investigación, Investigación cuantitativa experimental e Investigación cuantitativa no experimental. (p. 36).

- Investigación cuantitativa experimental. Esta estrategia es la base del llamado experimento científico y del método hipotético-deductivo, cuya característica fundamental es el control riguroso de los datos, que se obtienen durante la investigación. Se centra en la sucesiva manipulación de determinadas variables, para registrar el cambio en el comportamiento de las demás, con la finalidad de analizar las consecuencias de dichas manipulaciones y, a partir de lo observado, ratificar o rechazar las hipótesis previamente formuladas. (p. 36).
- Investigación cuantitativa no experimental. A diferencia de la anterior, en esta modalidad el investigador no tiene control alguno de las variables que analiza o bien los fenómenos estudiados ocurrieron con anterioridad. Por tanto, el investigador se centra en analizarlos e identificar sus posibles causas y consecuencias. Este tipo de investigación considera estrategias metodológicas que no manipulan las variables, sólo las observan o miden para después analizarlas. (p. 36).

En la siguiente imagen se puede evidenciar los tipos de diseños en una investigación cuantitativa:



**Figura N.º 24 Tipos de diseños en una investigación cuantitativa**

Fuente: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Conociendo la definición de los diseños que se emplean en una investigación cuantitativa ya se puede determinar cuál tipo de diseño se empleará. En el caso de esta investigación se opta por la Investigación Cuantitativa no experimental, ya que la investigación se centra en analizar e identificar las consecuencias en términos de desempeño laboral debido a la implementación del Teletrabajo en GBS. En este caso se utilizará la investigación cuantitativa no experimental transversal.

De acuerdo con Hernández, R. y Mendoza, C. (2018), una investigación cuantitativa no experimental transversal se puede definir como: “Investigaciones que pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores; así como diferentes comunidades, situaciones o eventos. Por ejemplo, analizar el efecto que sobre la estabilidad emocional provocó dicho acto terrorista en niños, adolescentes y adultos. Pero siempre, la recolección de los datos ocurre en un momento único”. (p. 155).

De acuerdo con la definición de los autores, la principal característica de una Investigación no experimental transversal es que los datos se recolectan en un único momento, por esta característica, dicha investigación concuerda con un diseño no experimental transversal, ya

que se aplicara una encuesta en un único momento con el fin de determinar las consecuencias del teletrabajo en el desempeño laboral.

### **3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO**

#### **3.4.1 Población**

De acuerdo con Bernal Torres, C. A. (2022), la población se puede definir como: “Es el conjunto de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia; o bien, unidad de análisis”. (p. 198).

Para el desarrollo del proyecto de investigación, el estudio contará con una población de 40 teletrabajadores del departamento de GBS en la empresa Boston Scientific, quienes colaboran con el desarrollo de la investigación.

#### **3.4.2 Tipos de muestra**

De acuerdo con el punto de vista de Hernández, R. y Mendoza, C. (2018), el termino muestra se puede definir como un: “Subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos)”. (p .176).

Las muestras cuentan con dos tipos, de Hernández, R. y Mendoza, C. (2018), las definen de la siguiente manera:

- Muestra probabilística: Subgrupo de la población en el que todos los



elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

- Muestra no probabilística: Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no dependen de la probabilidad sino de las características de la investigación. (p. 175 y 176).

Para esta investigación se utilizará el tipo de muestra no probabilístico, por lo que de toda la población que son un total de 40 colaboradores se trabajará con 24 colaboradores distribuidos de la siguiente manera: 9 colaboradores con cargos de Contadores I, 6 colaboradores con cargos de Contadores II, 5 personas con cargos Contadores Senior y 4 personas con cargos Lideres y Gerentes, con un nivel socioeconómico medio alto y además poseen estudios superiores ya sea (Bachillerato o Licenciatura Universitaria).

El propósito de centrarse en esta muestra es obtener información relevante sobre las consecuencias del teletrabajo en temas de desempeño en el departamento de GBS de la empresa Boston Scientific, ya que la muestra seleccionada cumple con los criterios de inclusión y exclusión.

### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

*Tabla 12. Criterios de Inclusión y Exclusión.*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Gerentes que hayan aplicado teletrabajo más de un año y a su vez se les haya evaluado el desempeño.	Gerentes con menos de un año teletrabajando, ya que no les han evaluado el desempeño.
Lideres que hayan aplicado teletrabajo más de un año y a su vez se les haya evaluado el desempeño.	Lideres que hayan aplicado teletrabajo menos de un año, ya que no les han evaluado el desempeño.

Contadores I, II y Seniors que hayan aplicado teletrabajo más de un año y a su vez se les haya evaluado el desempeño.	Contadores I, II, Seniors y Practicantes con menos de un año Teletrabajando, ya que no les han evaluado el desempeño.
---	---

*Fuente:* Elaboración propia.

#### 3.4.4 Consideraciones éticas

Para la ejecución del proyecto y recolección de datos, se procede a realizar los siguientes pasos:

1. Reunión con toda la población, mediante Teams o Zoom con el fin de explicar el proyecto, en qué consiste y los objetivos que se pretenden alcanzar.
2. Explicar que se estará realizando un proceso para la recolección de información, sobre las consecuencias de la implementación del teletrabajo en términos de desempeño laboral, con el fin de llegar a cabo esta investigación.
3. Señalar que los datos recopilados serán confidenciales, y el fin es conocer sobre las consecuencias que trajo la implementación del teletrabajo en términos de desempeño laboral.
4. Para seguridad de los encuestados los nombres de los participantes serán confidenciales y no se usarán en ningún documento, esto con el fin de evitar fuga de información personal de los encuestados.
5. Se contactarán a los colaboradores por medio del correo empresarial de Boston Scientific, con el link adjunto para la encuesta, con el fin de recolectar la información requerida. En ese mismo correo se explicará la mecánica para recolectar la información, además se demostrará que es totalmente confidencial, y por último el fin a donde se quiere llegar con la investigación.
6. Si un colaborador se arrepiente en dado caso de participar, tiene total derecho de retirarse en cualquier momento.

Dichas gestiones, se realizarán con el fin de manifestar a los colaboradores de GBS la confianza en que la investigación que se elaborara es 100% fiable, y no hay peligro de que la información suministrada pueda ser utilizada con otros fines diferentes a la investigación referente al teletrabajo y sus consecuencias relativas al desempeño laboral en GBS.

### **3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Ya con el diseño de la investigación y la muestra adecuada, se puede proceder con los instrumentos para la recolección de datos sobre las unidades de muestreo, en este caso a los 24 teletrabajadores del departamento de GBS en la empresa Boston Scientific.

Según Hernández, R. y Mendoza, C. (2018), un instrumento se puede definir como: “Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”. (p. 199). Según los autores un instrumento de recolección de datos debe tener tres requisitos esenciales:

- **Confiabilidad:** Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.
- **Validez:** Grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir.
- **Objetividad del instrumento:** Grado en que el instrumento es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan. (p. 200, 201 y 206).

Según Prieto, P., y Herminio, J. (2018), las técnicas más utilizadas para buscar la

información son las siguientes:

- **Observación:** Consiste en recabar información mediante el análisis a detalle y con detenimiento del objeto, fenómeno o hecho a estudiar.
- **Entrevista:** Basada en una serie de preguntas que el investigador formula de manera directa a una o varias personas, o bien, conversa con ellas, con la finalidad de conocer su opinión y experiencia acerca del tema o problema estudiado.
- **Encuestas:** Consiste en la elaboración de un cuestionario compuesto por un conjunto de preguntas estandarizadas, es decir, ajustadas a un modelo o norma común, para conocer la opinión de un grupo amplio de personas.
- **Cuestionarios:** Son un conjunto de preguntas organizadas, con la finalidad de obtener información acerca del tema o fenómeno de estudio. En ocasiones, son el elemento base para la realización de entrevistas y de encuestas. (p. 60 y 61).

Teniendo en cuenta a los autores Según Prieto, P., y Herminio, J. (2018), existen varios tipos de encuestas, estas son:

*Tabla 13 . Tipos de Encuestas.*

Tipo de Encuesta	Definición
<b>Descriptivas:</b>	Tienen como finalidad documentar las actitudes o condiciones actuales de un fenómeno, hecho, objeto o grupo, o conocer la opinión de la población, respecto a situaciones concretas, en el momento de realizarlas.
<b>Analíticas:</b>	A diferencia de las anteriores, además de describir la opinión sobre un fenómeno, buscan encontrar elementos explicativos acerca de por qué ocurre determinada situación.

<b>De preguntas abiertas:</b>	En este tipo de encuestas se integran preguntas cuya respuesta será formulada en los términos deseados por el entrevistado, otorgándole total libertad.
<b>De preguntas cerradas:</b>	Las preguntas son formuladas de manera que el entrevistado debe elegir entre un conjunto limitado de opciones.
<b>Por Correo:</b>	Se determina una muestra a la que se envía un cuestionario para que lo responda y reenvíe sus respuestas por correo.
<b>Por teléfono:</b>	La encuesta es efectuada por un grupo de personas capacitadas, quienes contactan a una muestra de individuos previamente determinada
<b>Personal:</b>	Se realiza de manera directa e individual por el encuestador, ya sea en espacios públicos o mediante la visita directa a un número determinado de hogares.

Fuente: Elaboración propia. <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

De acuerdo con los autores, en una investigación cuantitativa se pueden tomar en cuenta varios instrumentos para la recolección de datos, tales como: Observaciones, entrevistas, encuestas, cuestionarios y otras menos comunes. Las características más importantes de estos instrumentos de recolección de datos son las siguientes: Son confiables, cuentan con validez y por último objetividad. En el caso de este trabajo de investigación en concreto se utilizará una encuesta, la misma se realizará por medio de Google Forms, y se hará llegar a la muestra seleccionada por medio del correo institucional de Boston Scientific, en el mismo correo se explicarán las consideraciones éticas mencionadas anteriormente.

La razón de que se opte por una encuesta en este trabajo de investigación es que es un instrumento de recolección de datos que permite probar y verificar las variables extraídas de los objetivos específico y además de ser muy sencilla al analizar los resultados. Según la definición de los autores, hay varios tipos de encuestas, pero en este caso, se optará por: Encuestas de

preguntas abiertas y encuestas de preguntas cerradas, el fin de que se vaya a llevar a cabo estos tipos de preguntas en la encuesta a realizar, es conocer si la implementación del teletrabajo en el departamento de GBS obtuvo consecuencias positivas o negativas en el desempeño laboral.

### 3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

De acuerdo con Hernández, R. y Mendoza, C. (2018) una variable se puede definir como: “Propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarse”. (p. 105).

*Tabla 14. Tabla de operacionalización de las variables*

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Analizar cómo afecta la nueva modalidad de trabajo con relación a trabajo, familia y vida personal con el fin de determinar el nivel de satisfacción del colaborador con esta nueva implementación.	Satisfacción Laboral.	Feris y Castro (2017) definen Satisfacción Laboral como: La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Estas actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser. (p. 19).	Satisfacción laboral de los colaboradores de GBS debido a la implementación del teletrabajo y como dicha implementación afecta la relación vida personal, trabajo y familia.

Estudiar las ventajas y desventajas que se han tenido desde la implementación del teletrabajo para así comprobar la efectividad de esta implementación.	Efectividad.	De acuerdo con Gutiérrez (2017), el significado de efectividad “Se entiende que los objetivos planteados sean trascendentes y éstos se alcancen”. (p. 12).	Cumplimiento de objetivos pactados de acuerdo con la implementación del teletrabajo.
Recopilar datos sobre el desempeño de los trabajadores en las dos modalidades de trabajo con el fin de determinar cuál es más efectiva.	Desempeño Laboral.	Chiavenato, I. (2020), define desempeño como: “El conjunto de características o de capacidades del comportamiento o el rendimiento de una persona, equipo u organización de acuerdo con los objetivos estratégicos que la entidad. Es la manera en la cual las personas, los equipos o las organizaciones ejecutan sus tareas y actividades y, de tal modo, alcanzan los objetivos organizacionales y entregan resultados excelentes”. (p. 245).	En que modalidad laboral los colaboradores de GBS pueden desarrollar mayor desempeño.
Identificar las estrategias de control y seguimiento que adopta el departamento de Global Business Services para comprobar que los objetivos laborales se estén cumpliendo cuando se realiza teletrabajo.	Objetivos Laborales.	De acuerdo con el autor Chiavenato, I. (2020), se puede definir los objetivos laborales como: “El resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado”. (p. 70).	Estrategias de control para comprobar el cumplimiento de los objetivos laborales en la modalidad de teletrabajo.

*Fuente:* Elaboración propia.

### 3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Según Hernández, R. y Mendoza, C. (2018), para analizar los datos cuantitativos se debe tener en cuenta dos aspectos, estos son: “Primero, que los modelos estadísticos son representaciones de la realidad, no la realidad misma; y segundo, los resultados numéricos siempre se interpretan en contexto, por ejemplo, un mismo valor de presión arterial no es igual en un bebé que en una persona de la tercera edad.” (p. 272).

De acuerdo con los autores la estrategia para los análisis de datos cuenta con fases, estas son:

1. Seleccionar el programa estadístico para el análisis de los datos.
2. Ejecutar el programa.
3. Explorar los datos y analizarlos.
4. Se evalúa la confiabilidad y la validez del instrumento escogido.
5. Se lleva a cabo análisis estadísticos descriptivos de cada variable en estudio.
6. Se realizan análisis estadísticos inferenciales respecto a las hipótesis planteadas.
7. Se efectúan análisis adicionales.
8. Se preparan los resultados para presentarlos. (p. 274).

Como se puede evidenciar los análisis de los datos cuantitativos, llevan fases establecidas estas fases, serán cumplidas en este trabajo de investigación, ya que: Como fase número 1, la encuesta será elaborada en la plataforma Google Forms, misma plataforma permite la extracción de los datos y ser analizada en una Hoja de cálculo, lo cual cumple con la Fase número 2. Para la fase 3 una vez extraídos los datos y colocados en una Hoja de cálculo los mismos se pueden analizar y así evitar que no hayan errores, para así cumplir con la fase número 4, que es evaluar



la confiabilidad y validez del instrumento, ya que en este caso en concreto se optó por una encuesta porque según los criterios de inclusión, la encuesta es el instrumento más apto en términos de confiabilidad y validez, por consiguiente se debe cumplir con la fase número 5, la cual es analizar los datos por variables, en este caso: Satisfacción laboral, efectividad, desempeño laboral y objetivos laborales, debido a la implementación del teletrabajo en el departamento de GBS y ya cuando se obtienen dichos datos se pueden llegar a la fase 7 y 8 la cual la finalización del análisis de los datos y por consiguiente se pueden crear los gráficos y llegar a las conclusiones que el análisis arrojó.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

En el siguiente capítulo, se presentan los resultados obtenidos del instrumento que se aplicó para el desarrollo de la investigación, el cual permite analizar las consecuencias de la implementación del teletrabajo en el departamento de GBS en la empresa de Boston Scientific.

El instrumento es una encuesta compuesta por 41 preguntas, aplicada a los 24 colaboradores del departamento de GBS, con el objetivo de obtener la mayor información posible y poder analizar las opiniones que expresan los colaboradores del área.

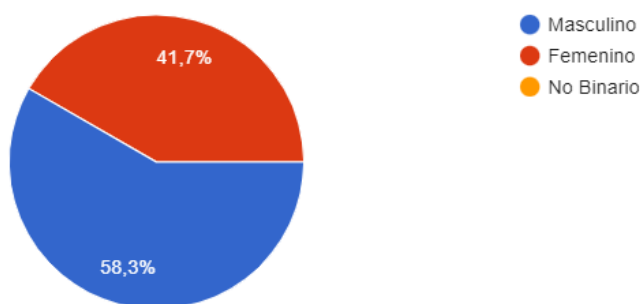
## I. Datos Básicos

Tabla 15. Género

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
Género	Masculino	14	58,3%
	Femenino	10	41,7%
	No binario	0	0%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

Gráfico 4. Género



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

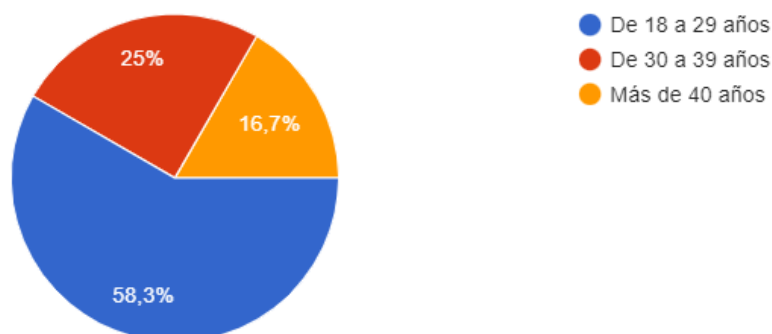
La primera pregunta demuestra la información sobre el género de la población en estudio, en donde el 58,3% es de género masculino y el 41,7% es de género femenino.

Tabla 16. Rango de edad

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
Edad	18 a 29 años	14	58,3%
	30 a 39 años	6	25%
	Mas de 40 años	4	16,7%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

Gráfico 5. Rango de edad



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número dos se refiere a los rangos de edades de los colaboradores en estudio del departamento de GBS, dando como resultado lo siguiente:

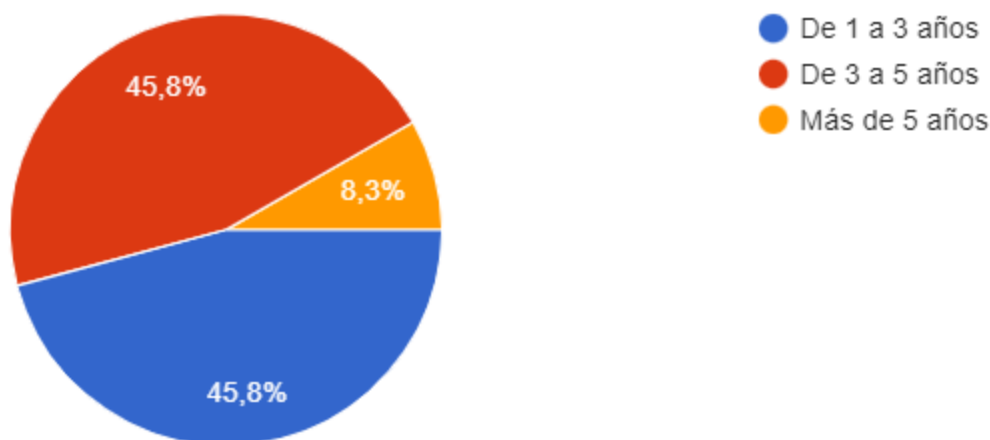
- 58,3% de las personas rondan entre los 18 a 29 años.
- 25% de las personas rondan entre los 30 a 39 años.
- 16,7% de las personas tienen 40 años o más.

Tabla 17. ¿Años de laboral en el departamento de GBS en la empresa Boston Scientific?

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Años de laboral en el departamento de GBS en la empresa Boston Scientific?	1 a 3 años	11	45,8%
	3 a 5 años	11	45,8%
	Mas de 5 años	2	8,3%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

Gráfico 6. ¿Años de laboral en el departamento de GBS en la empresa Boston Scientific?



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número tres determina los diferentes rangos de tiempo que tienen los colaboradores de laborar en para el departamento de GBS, dando el siguiente resultado:

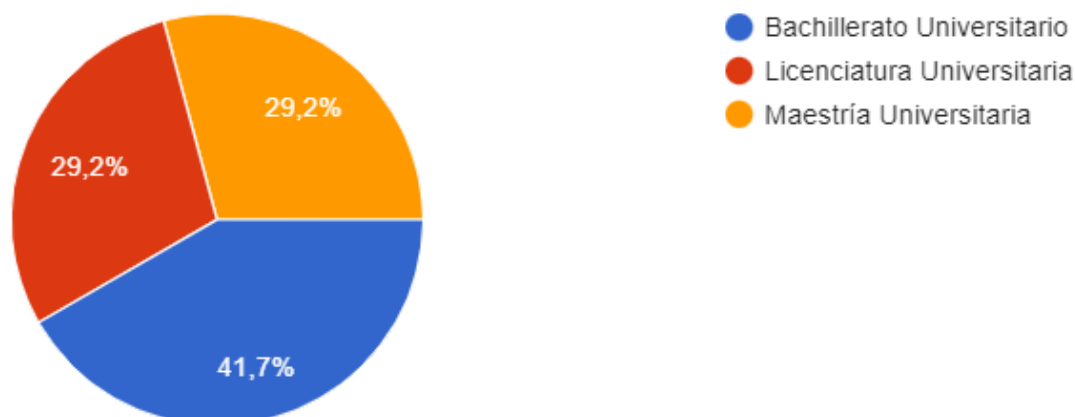
- 45,8% de los colaboradores tienen entre 1 a 3 años de laborar en GBS.
- 45,8% de los colaboradores tienen entre 3 a 5 años de laborar en GBS.
- 8,3% de los colaboradores tienen más de 5 años de labora en GBS.

*Tabla 18. Grado Académico*

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
Grado Académico	Bachillerato Universitario	10	41,7%
	Licenciatura Universitaria	7	29,2%
	Maestría Universitaria	7	29,2%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

Gráfico 7. Grado Académico



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número cuatro determina el grado académico de los colaboradores de GBS encuestados, dando como resultado:

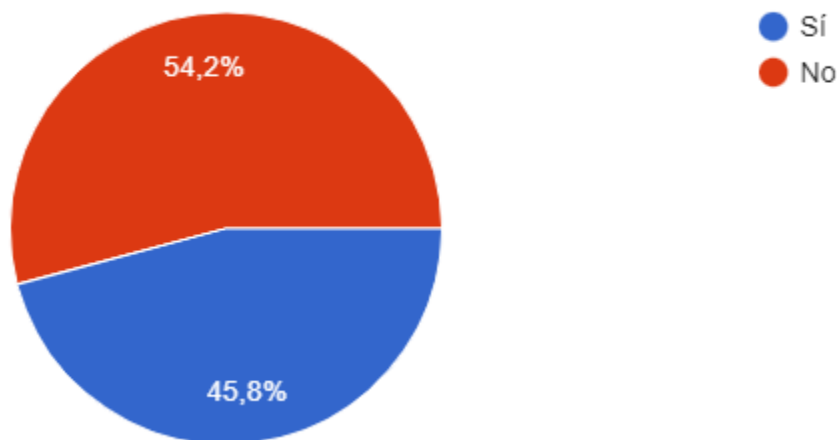
- 41,7% de los colaboradores poseen Bachillerato Universitario.
- 29,2% de los colaboradores poseen Licenciatura Universitaria.
- 29,2% de los colaboradores poseen Maestría Universitaria.

Tabla 19. ¿Su lugar de residencia es cerca de la Aurora de Heredia?

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Su lugar de residencia es cerca de la Aurora de Heredia?	Si	11	45,8%
	No	13	54,2%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

Gráfico 8. ¿Su lugar de residencia es cerca de la Aurora de Heredia?



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número cinco determina el lugar de residencia de los colaboradores de GBS que participaron en esta encuesta, dando como resultado:

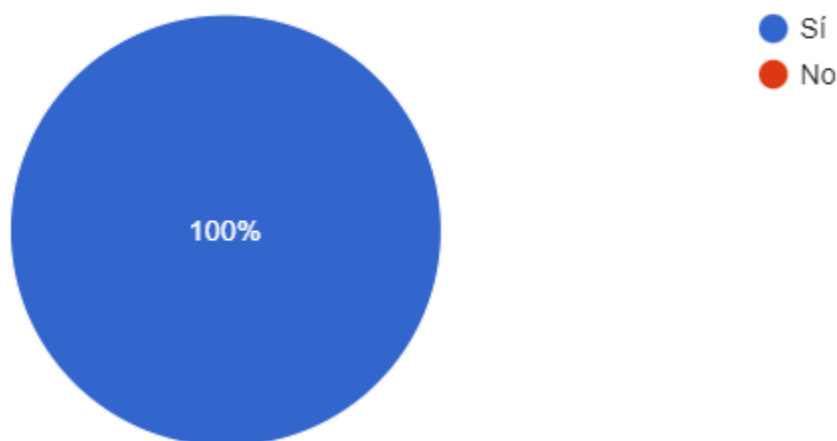
- 45,8% de los colaboradores viven cerca de la Aurora de Heredia.
- 54,2% de los colaboradores no viven cerca de la Aurora de Heredia.

Tabla 20. ¿Ha realizado teletrabajo por más de 1 año?

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Ha realizado teletrabajo por más de 1 año?	Sí	24	100%
	No	0	0%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

Gráfico 9. ¿Ha realizado teletrabajo por más de 1 año?



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

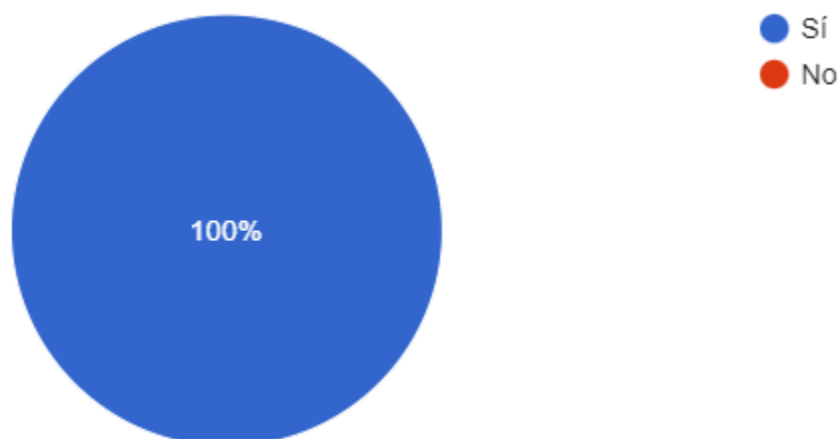
La pregunta número seis es referente al tiempo que han realizado teletrabajo los colaboradores de GBS que fueron encuestados, en este caso el 100% han realizado teletrabajo más de 1 año.

Tabla 21. ¿A la hora de la implementación del teletrabajo, la empresa le otorgó un contrato de teletrabajo, donde se indiquen sus compromisos y responsabilidades?

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿A la hora de la implementación del teletrabajo, la empresa le otorgó un contrato de teletrabajo, donde se indiquen sus compromisos y responsabilidades?	Si	24	100%
	No	0	0%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

Gráfico 10. ¿A la hora de la implementación del teletrabajo, la empresa le otorgó un contrato de teletrabajo, donde se indiquen sus compromisos y responsabilidades?



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número siete hace referencia a que si cuando se implementó el teletrabajo en GBS los colaboradores recibieron un contrato de teletrabajo donde se indicarán los compromisos y responsabilidades que debían mantener en la modalidad de teletrabajo, obteniendo como resultado que el 100% si recibió un contrato de teletrabajo donde se detallaron los compromisos y responsabilidades a seguir.

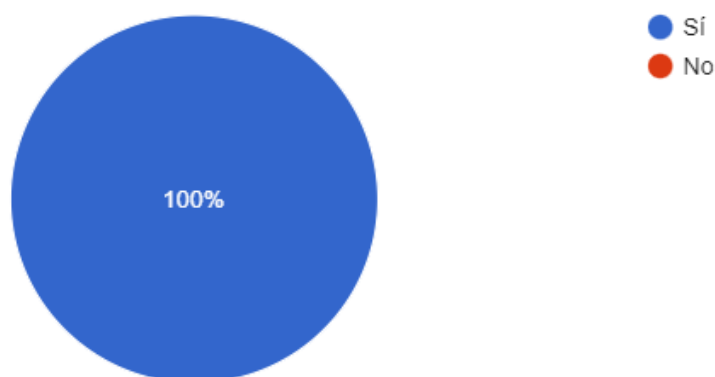
Tabla 22. ¿Se le ha realizado evaluación de desempeño en modalidad de teletrabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Se le ha realizado evaluación de desempeño en modalidad de teletrabajo?	Si	24	100%
	No	0	0%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.



Gráfico 11. ¿Se le ha realizado evaluación de desempeño en modalidad de teletrabajo?



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número ocho hace referencia que si los colaboradores del departamento de GBS que fueron parte de la muestra, se les ha evaluado el desempeño en la modalidad de teletrabajo, se obtuvo como resultado que el 100% de los colaboradores han sido evaluados en la modalidad de teletrabajo.

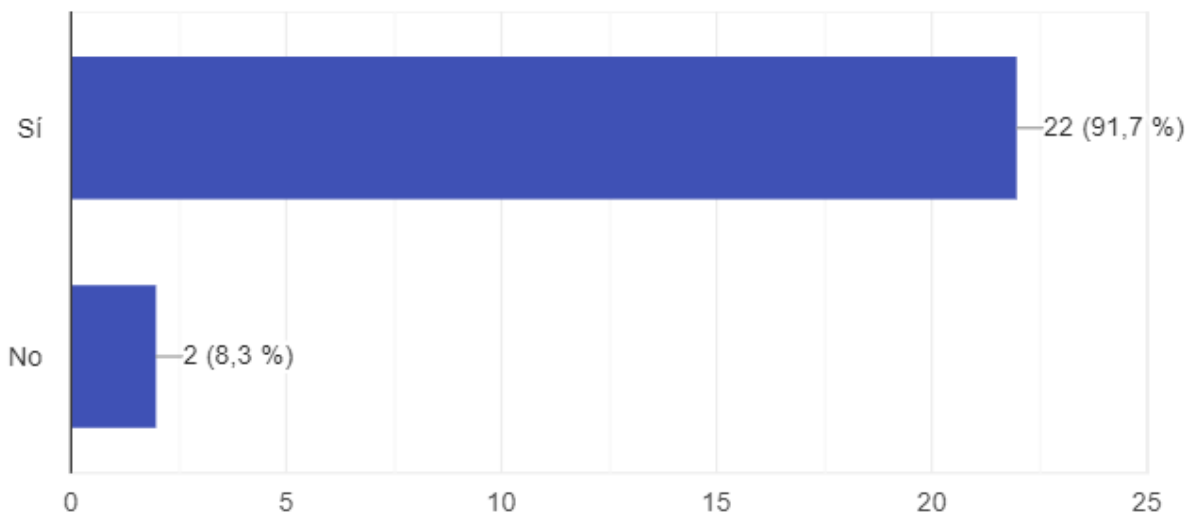
## II. Satisfacción Laboral

Tabla 23. ¿Considera que cuando se realiza teletrabajo hay relación desempeño laboral, satisfacción laboral y relación vida-trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Considera que cuando se realiza teletrabajo hay relación desempeño laboral, satisfacción laboral y relación vida-trabajo?	Si	22	91,7%
	No	2	8,3%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

Gráfico 12. *¿Considera que cuando se realiza teletrabajo hay relación desempeño laboral, satisfacción laboral y relación vida-trabajo?*



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número nueve tiene como fin conocer si los colaboradores de GBS consideran que el teletrabajo tiene relación en el desempeño laboral, satisfacción laboral y relación vida/trabajo, dando como resultado, que el 91,7% de la muestra considera que Sí, entre las opiniones que dieron se pueden encontrar las siguientes:

- Existe una conexión entre los elementos que permite la satisfacción laboral en el teletrabajo.
- Soy mucho más efectivo cuando estoy en la casa y puedo estar más tiempo con mi familia.
- He mejorado ambos rubros en el teletrabajo.
- Mayor tiempo para cumplir con el trabajo y pasar con la familia.
- Siento mayor libertad para desempeñar mis funciones y pasar tiempo con mi familia.
- Todo forma parte de un complemento.

- Al teletrabajar existe mayor motivación y por ende mayor satisfacción laboral.
- Aunque en modalidad presencial existe esa relación, se contempla mejor en la nueva modalidad de teletrabajo ya que se aprovecha más el tiempo.
- El trabajo se relaciona con la vida personal y si en esto existe satisfacción entonces existe mejor relación.

Por otra parte 8,3% de los colaboradores encuestados, consideran que el teletrabajo no tiene relación con el desempeño laboral, satisfacción laboral y relación vida/trabajo, entre las opiniones que dieron se pueden encontrar las siguientes:

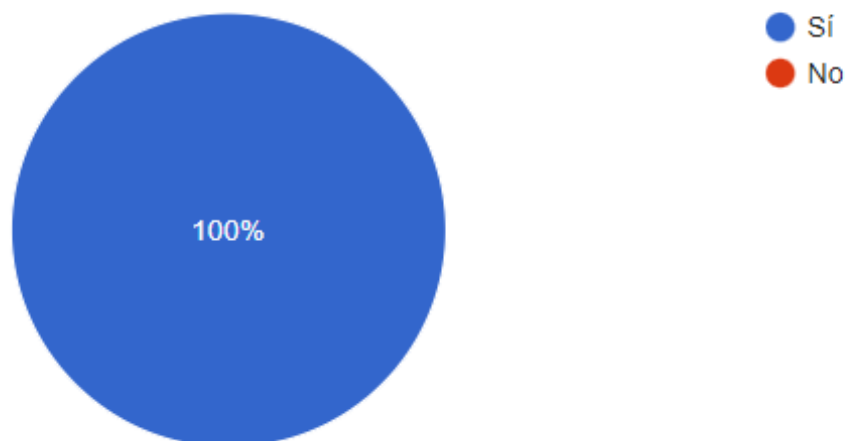
- Siento que los familiares que viven en mi casa me causan muchas distracciones.
- Considero que hay muchas distracciones y no soy eficaz en mis funciones.

*Tabla 24. ¿Cuándo realiza teletrabajo puede disfrutar del tiempo de las comidas diarias como lo hace en la oficina?*

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Cuándo realiza teletrabajo puede disfrutar del tiempo de las comidas diarias como lo hace en la oficina?	Si	24	100%
	No	0	0%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

*Gráfico 13. ¿Cuándo realiza teletrabajo puede disfrutar del tiempo de las comidas diarias como lo hace en la oficina?*



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

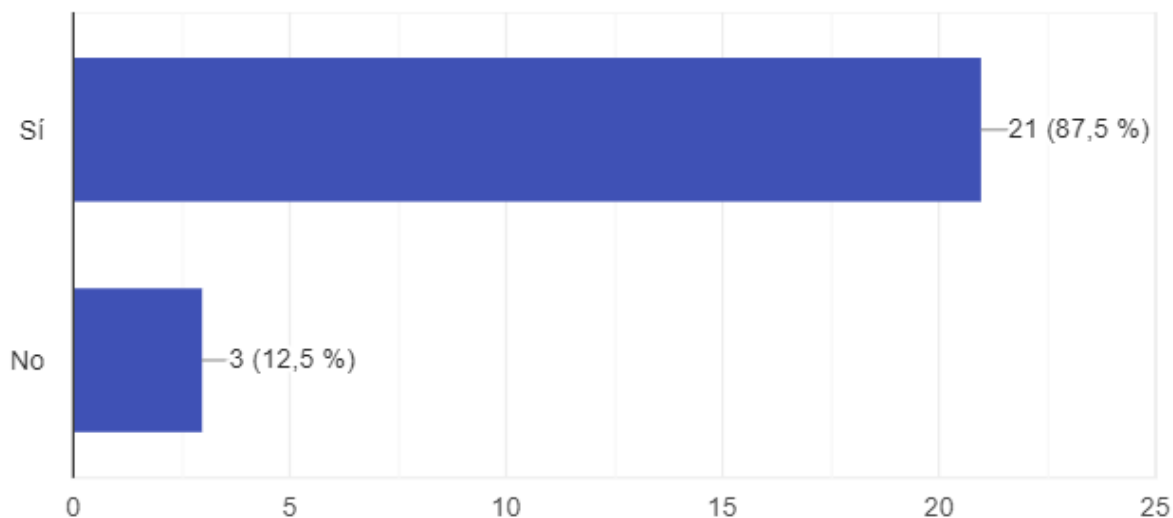
La pregunta número diez hace referencia a que si los colaboradores de GBS encuestados pueden disfrutar el tiempo de comidas en la modalidad de teletrabajo de la forma como se hacía en la presencialidad, dando como resultado que el 100% si disfrutaban el tiempo de comida establecido cuando se hace teletrabajo.

*Tabla 25. ¿Considera que cuando realiza teletrabajo puede pasar más tiempo con su familia y realizar actividades de ocio sin afectar su desempeño laboral?*

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Considera que cuando realiza teletrabajo puede pasar más tiempo con su familia y realizar actividades de ocio sin afectar su desempeño laboral?	Si	21	87,5%
	No	3	12,5%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

*Gráfico 14. ¿Considera que cuando realiza teletrabajo puede pasar más tiempo con su familia y realizar actividades de ocio sin afectar su desempeño laboral?*



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número once tiene como fin conocer si los colaboradores encuestados consideran que cuando realizan teletrabajo puede pasar más tiempo con su familia y realizar actividades de ocio sin afectar su desempeño laboral, dando como resultado que el 87,5% consideran que Si, entre las opiniones que dieron, se pueden encontrar las siguientes:

- Mayor tiempo libre.
- En algunas ocasiones se almuerza con la familia cuando antes no era así.
- Se crea un balance y al estar más en casa entonces es una ventaja.
- Al trabajar desde casa se puede tener más interacción con la familia.
- Se comparte con la familia en tiempo de almuerzo y después de la jornada.
- Al tener más tiempo disponible, se puede emplear en ocio y familia.
- Si, ya que cuento con más tiempo sin dejar de lado las responsabilidades laborales.

Por otra parte 12,5% de los colaboradores encuestados, consideran que cuando realiza

teletrabajo no puede pasar tiempo con su familia y no pueden realizar actividades de ocio, argumentando lo siguiente:

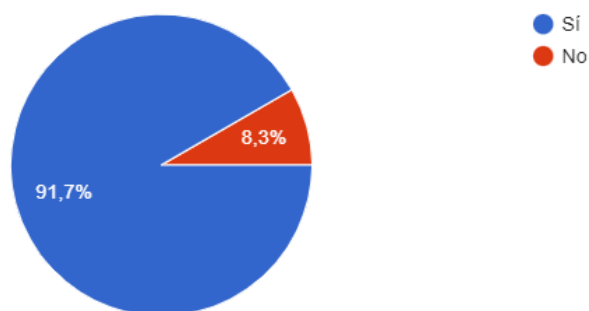
- Cuando realizo teletrabajo debo trabajar más de lo normal.
- Casi siempre tengo que trabajar más de lo normal, por ende no puedo disfrutar tiempo libre.
- Considero que debo dedicarme 100% al trabajo para no afectar mi desempeño laboral.

*Tabla 26. ¿Cuándo realiza teletrabajo tiene el tiempo suficiente para descansar con respecto a las horas en que trabaja?*

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Cuándo realiza teletrabajo tiene el tiempo suficiente para descansar con respecto a las horas en que trabaja?	Si	22	91,7%
	No	2	8,3%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

*Gráfico 15. ¿Cuándo realiza teletrabajo tiene el tiempo suficiente para descansar con respecto a las horas en que trabaja?*



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

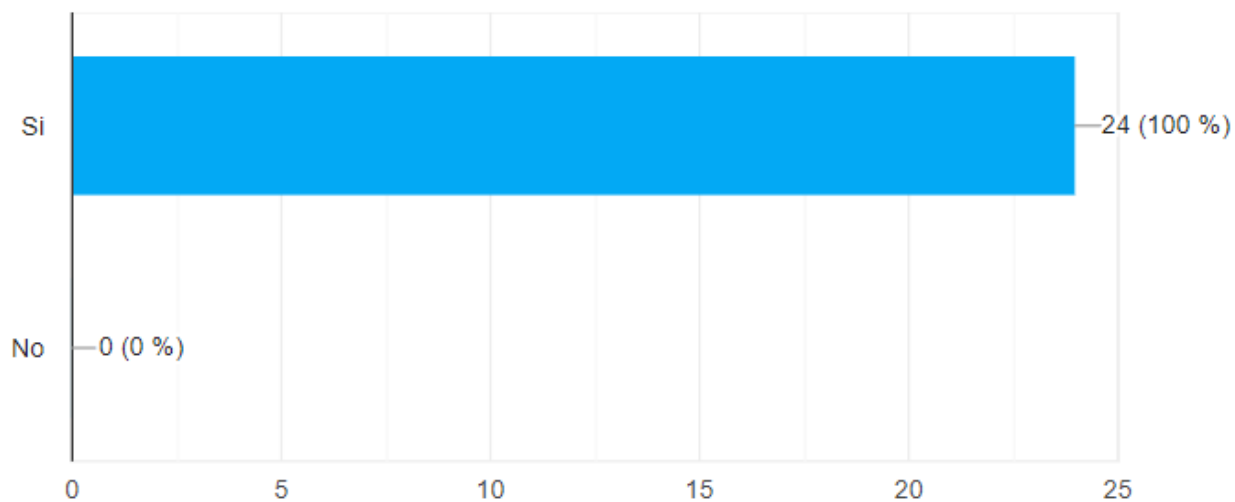
La pregunta número doce tiene como objetivo conocer si los colaboradores encuestados cuando realizan teletrabajo tiene el tiempo suficiente para descansar con respecto a las horas en que trabajan, dando como resultado que el 91,7% consideran que Si, y el otro 8,3% consideran que no tienen el suficiente tiempo para descansar con respecto a la cantidad de horas que trabajan.

*Tabla 27. ¿Concuerta con que un colaborador centrado en el logro de los objetivos laborales y gozando un mayor balance entre su vida laboral y personal puede generar mejor desempeño laboral?*

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Concuerta con que un colaborador centrado en el logro de los objetivos laborales y gozando un mayor balance entre su vida laboral y personal puede generar mejor desempeño laboral?	Si	24	100%
	No	0	0%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

*Gráfico 16. ¿Concuerta con que un colaborador centrado en el logro de los objetivos laborales y gozando un mayor balance entre su vida laboral y personal puede generar mejor desempeño laboral?*



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número trece está relacionada con que si los colaboradores que fueron encuestados creen que cuando un colaborador está centrado en el logro de los objetivos laborales y está gozando un mayor balance entre su vida laboral y personal puede generar mejor desempeño laboral, se obtuvo como resultado que el 100% de los colaboradores encuestados creen que dicha relación si afecta positivamente el desempeño laboral, entre las opiniones se pueden encontrar las siguientes:

- A mayor motivación, mejor desempeño.
- Si, porque tengo mayor satisfacción y puedo lograr los objetivos pactados.
- Por el hecho de que puedo organizar mi tiempo a mi conveniencia.
- Al existir mayor satisfacción el trabajador se siente más comprometido con el trabajo.
- Si uno se siente bien va a hacer las cosas bien.
- La empresa lo motiva más y por ende logra los resultados.
- Se emplea la teoría del factor dual.



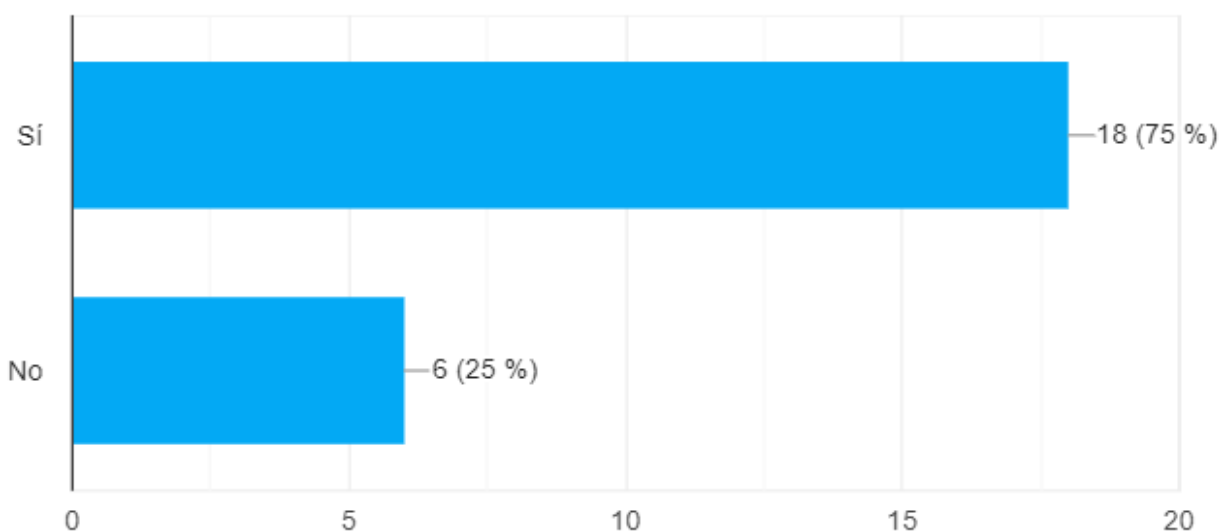
- Un empleado que goza de lo anterior tiene más desempeño.
- Claro, creando un balance puede generar mayor satisfacción por ende mayor desempeño.
- Se cumplen los objetivos laborales y mayor tiempo disponible

*Tabla 28. ¿Está usted de acuerdo en que un colaborador cuando realiza teletrabajo se siente menos cansado a cuando trabaja presencialmente?*

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Está usted de acuerdo en que un colaborador cuando realiza teletrabajo se siente menos cansado a cuando trabaja presencialmente?	Si	18	75%
	No	6	25%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

*Gráfico 17. ¿Está usted de acuerdo en que un colaborador cuando realiza teletrabajo se siente menos cansado a cuando trabaja presencialmente?*



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número catorce busca la opinión de los teletrabajadores encuestados con respecto al nivel de cansancio cuando realizan teletrabajo, la misma plantea que si están de acuerdo en que cuando un colaborador cuando realiza teletrabajo se siente menos cansado a cuando trabaja presencialmente, obteniendo como resultado que el 75% opina si se sientes menos cansados, dando los siguientes comentarios:

- Puedo descansar más ya que no debo movilizarme.
- Se tiene menos agotamiento o fatiga.
- Ya no que no debo madrugar, ni perder tiempo en carretera.
- Debido al ahorro de tiempo.
- Porque se trabaja desde casa y no hay necesidad de movilizarse.
- No hay tanto agotamiento.
- Menos tiempo en presas.
- Menor cansancio porque hay ahorro de tiempo en desplazarse hacia la oficina.
- No debe movilizarme, lo cual es muy cansado.
- A niveles de agotamiento mental no, tal vez exista menos desgaste físico.

Por otra parte 25% de los colaboradores encuestados, consideran que cuando realiza teletrabajo

se sienten más cansados que cuando están en la oficina, argumentando lo siguiente:

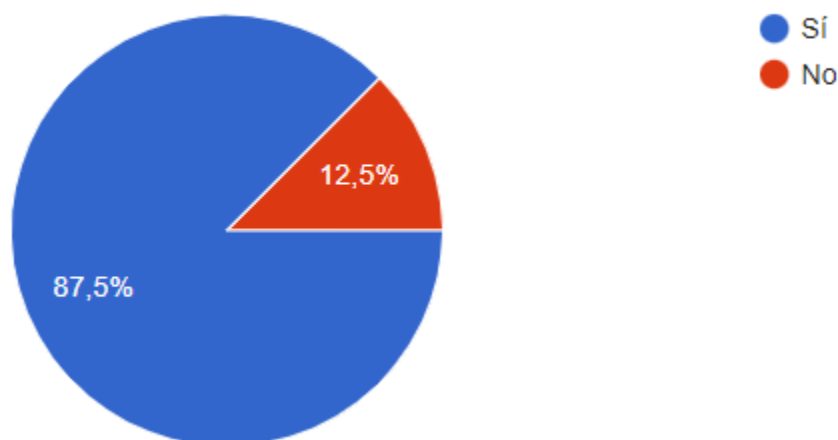
- Considero que es mejor en la oficina, ya que en casa no tengo espacio físico.
- Considero que es igual.
- En ocasiones como es mi caso, debo trabajar más de lo normal.
- Porque en días de cierre debo trabajar horas adicionales, lo cual en la oficina no.
- Considero que es el mismo cansancio.

Tabla 29. ¿En el lugar donde realiza teletrabajo, usted cuenta con el apoyo de su familia para lograr un ambiente que le permita trabajar concentrado y así desarrollar sus actividades labores de la forma más equivalente a la oficina?

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿En el lugar donde realiza teletrabajo, usted cuenta con el apoyo de su familia para lograr un ambiente que le permita trabajar concentrado y así desarrollar sus actividades labores de la forma más equivalente a la oficina?	Si	21	87,5%
	No	3	12,5%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

Gráfico 18. ¿En el lugar donde realiza teletrabajo, usted cuenta con el apoyo de su familia para lograr un ambiente que le permita trabajar concentrado y así desarrollar sus actividades labores de la forma más equivalente a la oficina?



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

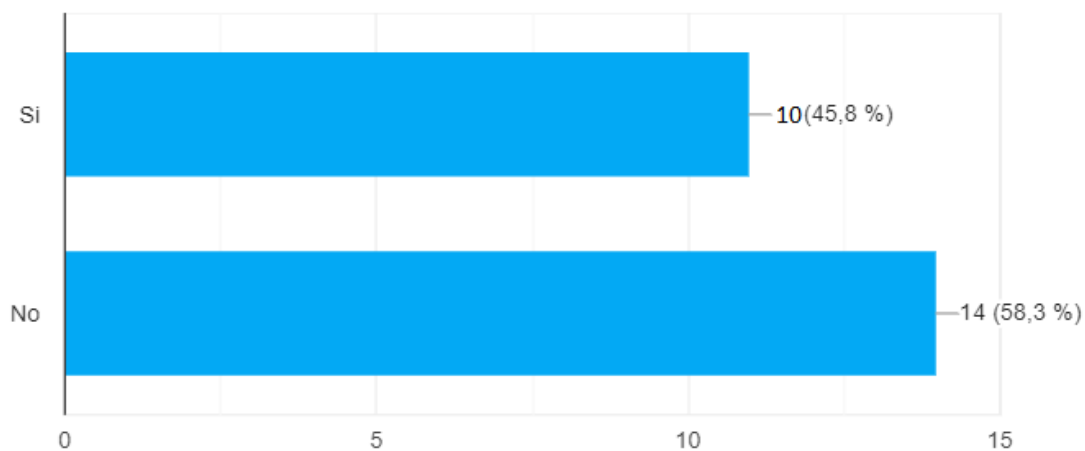
La pregunta número quince, plantea a la muestra seleccionada, si cuentan con el apoyo de su familia para lograr un ambiente que les permita trabajar concentrados y así desarrollar sus actividades labores de la forma más equivalente a la oficina, dando como resultado que el 87,5% coinciden que si tienen el apoyo de su familia para lograr un ambiente de trabajo idóneo, mientras que el 12,5% no poseen ese apoyo de su familia.

*Tabla 30. ¿Estimas que hay mayor estrés trabajando desde casa?*

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Estimas que hay mayor estrés trabajando desde casa?	Si	10	45,8%
	No	14	58,3%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

*Gráfico 19. ¿Estimas que hay mayor estrés trabajando desde casa?*



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número dieciséis tiene como principio, conocer el nivel de estrés que sufren

los teletrabajadores encuestados cuando trabajan desde casa, en este caso se obtuvo que el 45,8% consideran que si hay mayor estrés al trabajar desde casa, dando las siguientes opiniones:

- Si porque hay que demostrar de alguna forma que uno si está cumpliendo con el trabajo desde casa.

- En ocasiones si, ya que esta la incertidumbre que pueden fallar los sistemas.
- Debido a que hay ciertas incertidumbres de fallos que no hay en la oficina.
- Tal vez en el sentido que hay que estar más pendiente y en ocasiones falla el internet.
- Tal vez por el tema de internet, electricidad. Que existan fallos en horario laboral.
- Se puede vivir con la incertidumbre si va a existir algún fallo de conexión o demás

factores.

- Debido a no contar con la infraestructura necesaria.

En el caso del 58,3% considera que no hay mayor estrés al trabajar desde casa, ya que:

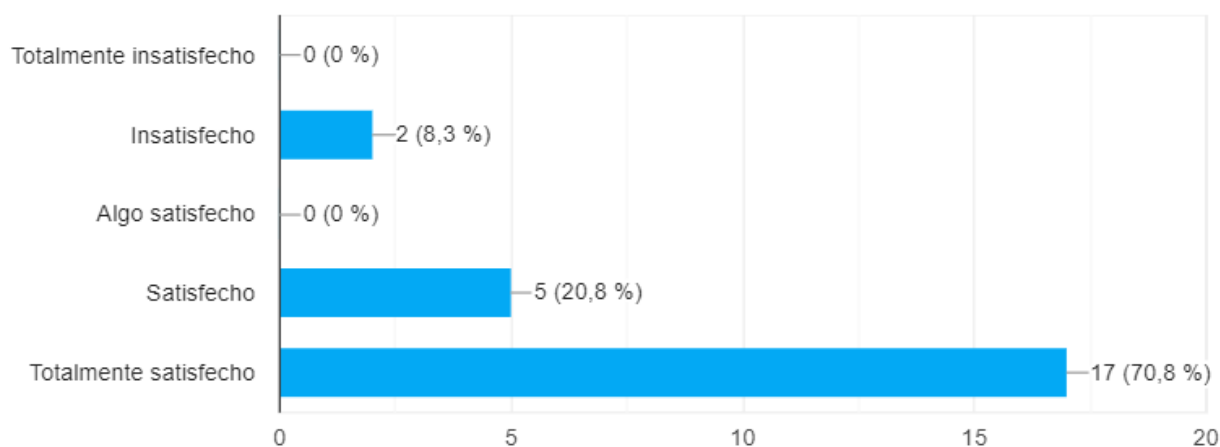
- Opino que se mantiene el mismo rango de estrés.
- Considero que es igual.
- Es igual que en la oficina.
- Es un ambiente más relajado.
- En mi opinión sigue siendo el mismo nivel.
- Se ha mantenido el mismo estrés.
- No hay mayor nivel de estrés.

*Tabla 31. ¿Cómo consideras que es tu nivel de satisfacción conforme a la relación vida-trabajo familia desde que realizas teletrabajo?*

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Cómo consideras que es tu nivel de satisfacción conforme a la relación vida-trabajo familia desde que realizas teletrabajo?	Totalmente insatisfecho	0	0%
	Insatisfecho	2	8,3%
	Algo satisfecho	0	0%
	Satisfecho	5	20,8%
	Totalmente satisfecho	17	70,8%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

*Gráfico 20. ¿Cómo consideras que es tu nivel de satisfacción conforme a la relación vida-trabajo familia desde que realizas teletrabajo?*



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número diecisiete está relacionada con el nivel de satisfacción de los colaboradores encuestados con respecto a la relación vida/trabajo/familia desde que realizan teletrabajo, se obtuvo un resultado que 8,3% de la muestra están insatisfechos, 20,8% de los

colaboradores encuestados están Satisfechos, y por último el 70,8% de los colaboradores están totalmente satisfechos con respecto al teletrabajo y la relación vida/trabajo/familia.

La pregunta número dieciocho busca que los colaboradores encuestados, expresen cuales son los aspectos más beneficiosos que contrajo el teletrabajo a su satisfacción laboral, al ser una pregunta abierta los encuestados expresaron lo siguiente:

- Posibilidad de crecimiento profesional y personal. Menos Gastos. Más productividad.
- Ahorro de tiempo y dinero. Mayor Flexibilidad laboral. Mejorar la relación familiar.
- Ahorro de tiempo. Ahorro de dinero. Mayor flexibilidad
- No movilización. Autorrealización profesional. Ahorro en gastos.
- Ahorro. Menos estrés. Flexibilidad.
- Menos gastos. Mas motivación. Mayor Flexibilidad.
- Satisfacción, mayor eficiencia y ahorro de tiempo-dinero.
- Más tiempo para dedicarle al estudio de la Universidad.
- Mayor tiempo con la familia, ahorro de dinero, mayor empeño en la universidad.
- Menos gastos. Autonomía. Crecimiento profesional.
- Más tiempo libre, ahorro de dinero, mejor relación familiar.
- Satisfacción familiar, ahorro dinero, menos agotamiento físico.
- Mayor tiempo de descanso, ahorro de dinero, estabilidad familiar.
- Más tiempo para estudiar, ahorro de dinero, mejor convivencia.
- Mayor tiempo. Menos Gastos. Crecimiento personal y profesional.
- Menos gastos. Posibilidad de estudiar portugués en el programa de BSCI.
- Mas tiempo con la familia. Menos gastos. Posibilidades profesionales.

- Tiempo. reducción de gastos. crecimiento personal.
- Tiempo libre. Menos gastos. Autonomía.
- Mayor independencia, ahorro, estabilidad familiar.
- Tiempo libre. Satisfacción Laboral. Cumplimiento de logros.
- Ahorro tiempo-dinero, mejor calidad de vida, satisfacción familiar.
- Mayor comodidad, manejo de tiempo, satisfacción laboral.

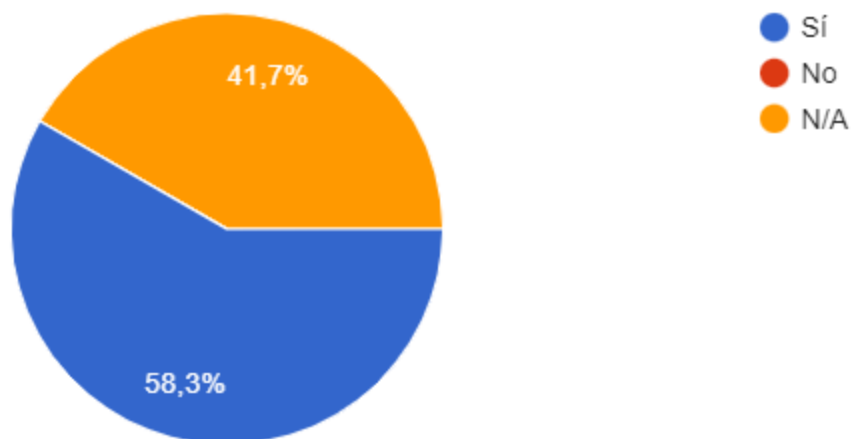
*Tabla 32. ¿Consideras que el teletrabajo y no tener que movilizarse al centro educativo es un factor importante que influye en la relación Vida-Trabajo-Familia?*

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
En el caso que seas estudiante universitario ¿Consideras que el teletrabajo y no tener que movilizarse al centro educativo es un factor importante que influye en la relación Vida-Trabajo-Familia? Si no eres estudiante favor colocar N/A	Si	14	58,3%
	No	0	0%
	N/A	10	41,7%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

*Gráfico 21. ¿Consideras que el teletrabajo y no tener que movilizarse al centro educativo es un factor importante que influye en la relación Vida-Trabajo-Familia?*





*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número diecinueve tiene como propósito conocer la perspectiva de los colaboradores que sean estudiantes universitarios y si el no movilizarse al centro de estudio es un factor que influya en la relación vida/trabajo/familia, dando como resultado que los 58,3% colaboradores que son estudiantes, consideran que si es un factor importante que influye positivamente en la relación vida/trabajo/familia, y por otro lado el otro 41,7% no son estudiantes universitarios, por lo cual no aplican para esta pregunta.

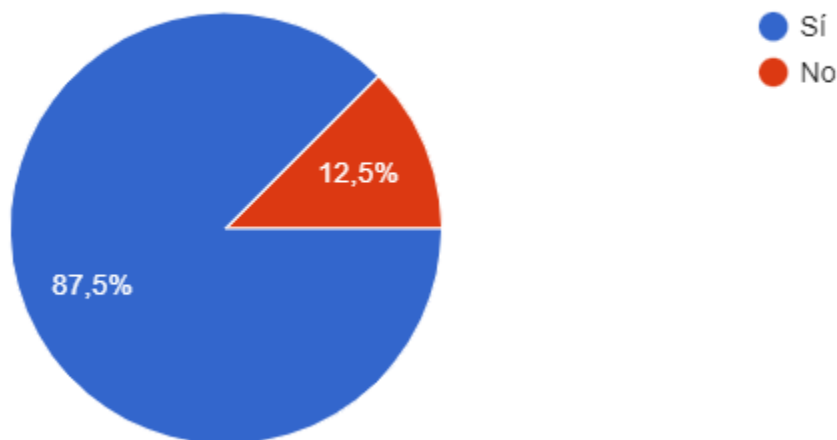
### III. Efectividad de la Implementación del teletrabajo

*Tabla 33. ¿Desde su perspectiva, crees que la implementación del teletrabajo tuvo mayores puntos positivos que puntos negativos?*

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Desde su perspectiva, crees que la implementación del teletrabajo tuvo mayores puntos positivos que puntos negativos?	Si	21	87,5%
	No	3	12,5%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

Gráfico 22. ¿Desde su perspectiva, crees que la implementación del teletrabajo tuvo mayores puntos positivos que puntos negativos?



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número veinte tiene como fin conocer si los colaboradores encuestados, consideran si la implementación del teletrabajo contrajo más puntos positivos que negativos, dando como resultado que el 87,5% opinan que trajo más puntos positivos y el otro 12,5% opinan que la implementación del teletrabajo trajo más puntos negativos.

Tabla 34. De acuerdo con los siguientes beneficios que puede obtener GBS por la implementación del teletrabajo, ¿cuál considera que es más importante? (Siendo 5 mayor importancia y 1 menor importancia).

Beneficios de la implementación del teletrabajo en GBS							
Beneficio	1	2	3	4	5	Distribución	Porcentaje
Aumento en la productividad	0	1	4	11	8	24 colaboradores	100% de la muestra

Menos ausentismo	8	8	3	3	2	24 colaboradores	100% de la muestra
Debido a que los cierres contables se trabajan en casa, se puede ampliar el horario en dichos días de cierre.	1	1	3	8	11	24 colaboradores	100% de la muestra
Menos gastos en costos (servicios públicos, alquiler, viáticos)	2	7	10	2	3	24 colaboradores	100% de la muestra
Mejorar la cultura organizacional	13	7	4	0	0	24 colaboradores	100% de la muestra

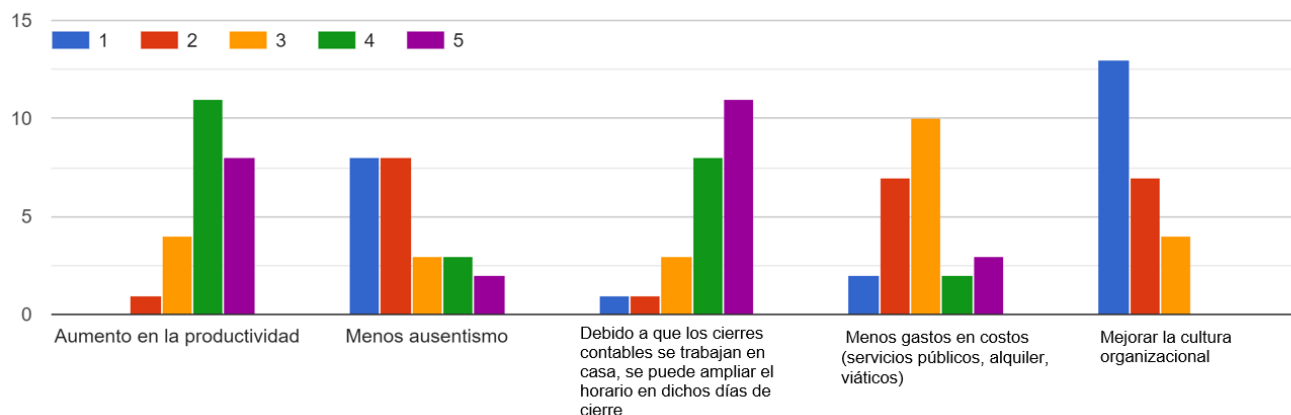
*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La siguiente figura tiene como fin, dar el significado a cada rango en la tabla anterior:

Rango	Significado
1	Sin importancia
2	De poca importancia
3	Moderadamente importante
4	Importante
5	Muy importante

**Figura N. °25 Escala de Likert de los beneficios del teletrabajo en GBS. Elaboración propia.**

*Gráfico 23. De acuerdo con los siguientes beneficios que puede obtener GBS por la implementación del teletrabajo, ¿cuál considera que es más importante? (Siendo 5 mayor importancia y 1 menor importancia).*



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número veintiuno tiene como propósito conocer cuales consideran los colaboradores de GBS encuestados, que fueron los beneficios más importantes que contrajo el teletrabajo, dando como resultado:

- **Aumento en la productividad:** Un colaborador considera que es de poca importancia, cuatro colaboradores consideran que es Moderadamente importante, once colaboradores consideran que es importante y ocho colaborades consideran que es muy importante.
- **Menos ausentismo:** Ocho colaboradores consideran que es un beneficio sin importancia, otros ocho consideran que es de poca importancia, tres consideran que es moderadamente importante y otros tres consideran que es importante y por último dos colaboradores consideran que es muy importante.
- **Debido a que los cierres contables se trabajan en casa, se puede ampliar el horario en dichos días de cierre:** Un colaborador considera que es un beneficio sin importancia, otro más lo considera de poca importancia, tres colaborades lo consideran un beneficio moderadamente

importante, ocho colaboradores de GBS consideran que es importante y once más lo consideran muy importante.

- Menos gastos en costos (servicios públicos, alquiler, viáticos): Dos colaboradores consideran

que este beneficio para GBS es sin importancia, siete colaboradores creen que es de poca importancia, diez piensan que es moderadamente importante, dos lo consideran importante y tres más muy importante.

- Mejora la cultura organizacional: Por su parte trece colaboradores consideran que este beneficio es sin importancia, siete creen que es de poca importancia y cuatro piensan que es moderadamente importante.

*Tabla 35. De acuerdo con las posibles desventajas que puede obtener el departamento de GBS por la implementación del teletrabajo, ¿cuál considera que podría afectar más? (Siendo 5 mayor impacto y 1 menos impacto).*

Desventajas de la implementación del teletrabajo en GBS							
Desventajas	1	2	3	4	5	Distribución	Porcentaje
Problemas externos en cierres contables (Caída de internet, pérdida de electricidad).	2	2	1	8	11	24 colaboradores	100% de la muestra
No lograr el cumplimiento de los objetivos pactados en el periodo.	2	4	4	6	8	24 colaboradores	100% de la muestra
Disminución de relaciones interpersonales entre trabajadores.	6	7	6	4	1	24 colaboradores	100% de la muestra
Los colaboradores pueden sentirse menos identificados con el departamento.	5	6	7	4	2	24 colaboradores	100% de la muestra

Menos control sobre los colaboradores.	9	5	6	2	5	24 colaboradores	100% de la muestra
--	---	---	---	---	---	---------------------	-----------------------

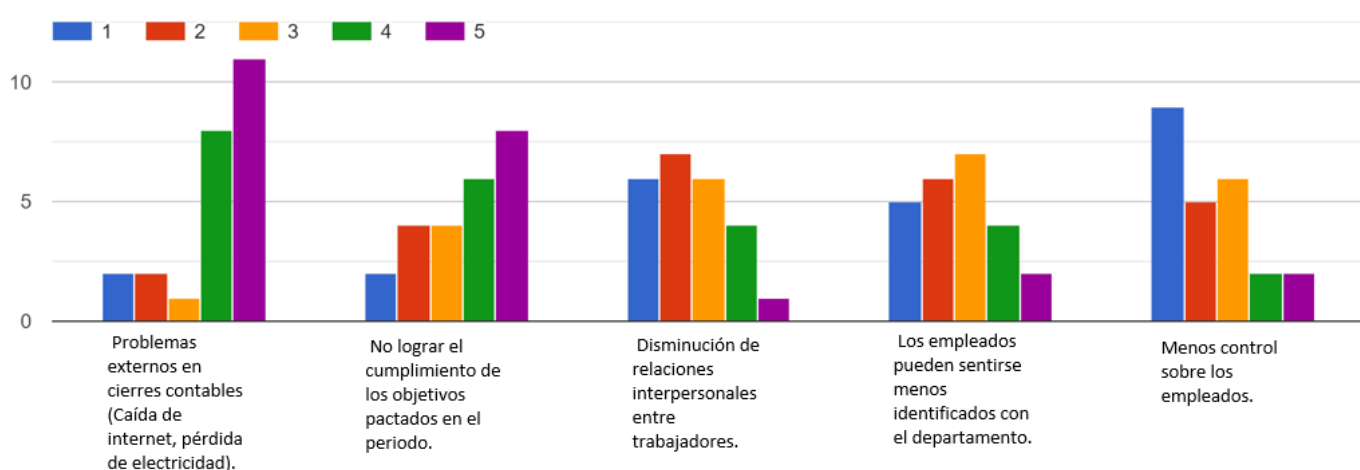
*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La siguiente figura tiene como fin, dar el significado a cada rango en la tabla anterior:

Rango	Significado
1	Sin impacto
2	De poco impacto
3	Impacto moderado
4	Bastante Impacto
5	Mayor impacto

*Figura N. °26 Escala de Likert de las desventajas del teletrabajo en GBS. Elaboración propia.*

*Gráfico 24. De acuerdo con las posibles desventajas que puede obtener el departamento de GBS por la implementación del teletrabajo, ¿cuál considera que podría afectar más? (Siendo 5 mayor impacto y 1 menos impacto).*



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número veintidós tiene como propósito conocer cuales consideran los colaboradores de GBS encuestados, cuáles fueron las desventajas más importantes que contrajo el teletrabajo, dando como resultado:

- Problemas externos en cierres contables (Caída de internet, pérdida de electricidad): Dos colaboradores consideran que es una desventaja sin impacto, dos más consideran que es de poco impacto, un colaborador considera que es una desventaja de impacto moderado, ocho colaboradores creen que es una desventaja de bastante impacto y por último once colaboradores creen que es una desventaja de mayor impacto.

- No lograr el cumplimiento de los objetivos pactados en el periodo: Dos colaboradores consideran que es una desventaja sin impacto, cuatro más consideran que es de poco impacto, otros cuatro colaboradores consideran que es una desventaja de impacto moderado, seis colaboradores creen que es una desventaja de bastante impacto y por último ocho colaboradores creen que es una desventaja de mayor impacto.

- Disminución de relaciones interpersonales entre trabajadores: Seis colaboradores consideran que es una desventaja sin impacto, siete más consideran que es de poco impacto, otros seis colaboradores consideran que es una desventaja de impacto moderado, cuatro colaboradores creen que es una desventaja de bastante impacto y por último un colaborador piensa que es una desventaja de mayor impacto.

- Los colaboradores pueden sentirse menos identificados con el departamento: Cinco colaboradores consideran que es una desventaja sin impacto, seis más consideran que es de poco impacto, otros siete colaboradores consideran que es una desventaja de impacto moderado, cuatro colaboradores creen que es una desventaja de bastante impacto y por último dos colaboradores creen que es una desventaja de mayor impacto.

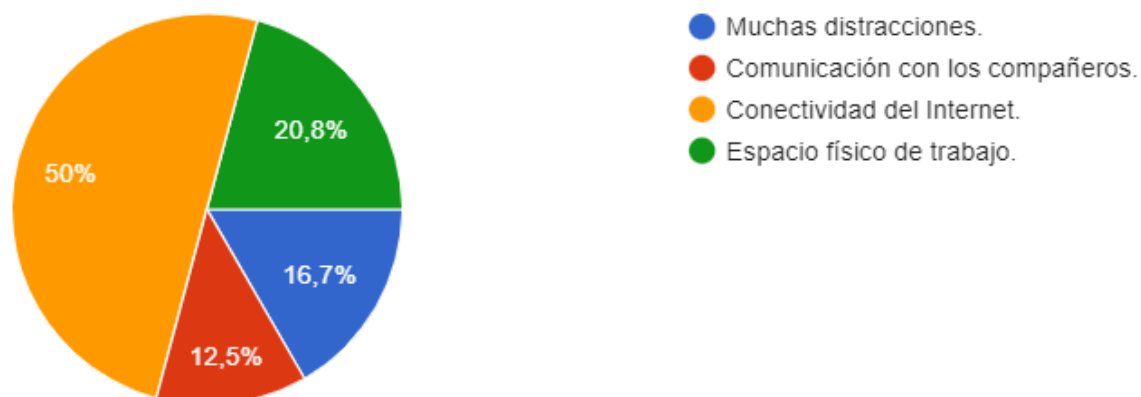
- Menos control sobre los colaboradores: Nueve colaboradores consideran que es una desventaja sin impacto, cinco más consideran que es de poco impacto, otros seis colaboradores consideran que es una desventaja de impacto moderado, dos colaboradores creen que es una desventaja de bastante impacto y por último dos colaboradores más creen que es una desventaja de mayor impacto.

Tabla 36 ¿Cuál considera que es la mayor dificultad al desarrollar teletrabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Cuál considera que es la mayor dificultad al desarrollar teletrabajo?	Muchas distracciones.	4	16,7%
	Comunicación con los compañeros.	3	12,5%
	Conectividad del Internet.	12	50%
	Espacio físico de trabajo.	5	20,8%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

Gráfico 25. ¿Cuál considera que es la mayor dificultad al desarrollar teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.



La pregunta número veintitrés es relevante a las dificultades que presentan los colaboradores de GBS encuestados al desarrollar teletrabajo, se obtuvo como resultado lo siguiente:

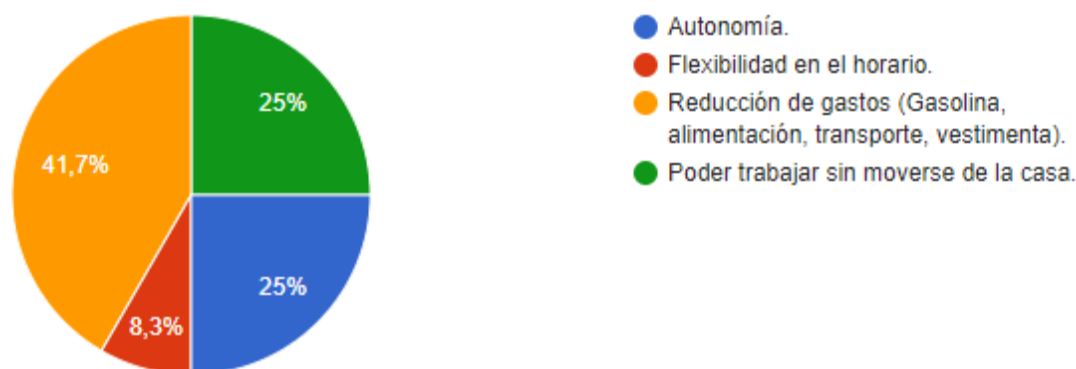
- 50% de la muestra considera que la dificultad más grande es la conexión a internet.
- 20,8% de los colaboradores encuestados creen que no tener el espacio físico adecuado es lo más complicado al desarrollar teletrabajo.
- 16,7% creen que las distracciones es lo que más afecta cuando se hace teletrabajo.
- 12,5% de los colaboradores que participaron en la encuesta piensan que la comunicación con los compañeros es la mayor dificultad al hacer teletrabajo.

*Tabla 37. ¿Cuál considera que es el aspecto más beneficioso al desarrollar teletrabajo?*

<b>Descripción</b>	<b>Distribución</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
¿Cuál considera que es el aspecto más beneficioso al desarrollar teletrabajo?	Autonomía.	6	25%
	Flexibilidad en el horario.	2	8,3%
	Reducción de gastos (Gasolina, alimentación, transporte, vestimenta).	10	41,7%
	Poder trabajar sin moverse de la casa.	6	25%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

*Gráfico 26. ¿Cuál considera que es el aspecto más beneficioso al desarrollar teletrabajo?*



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número veinticuatro es relevante a los beneficios que presentan los colaboradores de GBS encuestados al desarrollar teletrabajo, se obtuvo como resultado lo siguiente:

- 41,7% de la muestra considera que el beneficio más grande es la Reducción de gastos (Gasolina, alimentación, transporte, vestimenta).
- 25% de los colaboradores encuestados creen el mayor beneficio es trabajar sin moverse de casa.
- 25% creen que la autonomía que genera el teletrabajo es el mejor beneficio.
- 8,3% de los colaboradores que participaron en la encuesta piensan que la flexibilidad en el horario es el mayor beneficio cuando se hace teletrabajo.

*Tabla 38. Como puntos negativos del teletrabajo para el colaborador ¿Cuál considera el que más lo afectó? (Favor evaluarlos de mayor a menor, siendo 5 mayor y 1 menor).*

Puntos negativos del teletrabajo a los colaboradores de GBS							
Puntos negativos	1	2	3	4	5	Distribución	Porcentaje
Difícil adaptabilidad a la nueva modalidad de trabajo.	5	5	4	3	7	24 colaboradores	100% de la muestra

Aumento de los servicios públicos del hogar debido al teletrabajo.	0	1	2	8	13	24 colaboradores	100% de la muestra
Comprar equipo de oficina.	1	3	14	2	4	24 colaboradores	100% de la muestra
Carecer de espacio físico donde desarrollar las actividades laborales	3	9	2	10	0	24 colaboradores	100% de la muestra
Perdida de relaciones interpersonales	15	6	2	1	0	24 colaboradores	100% de la muestra

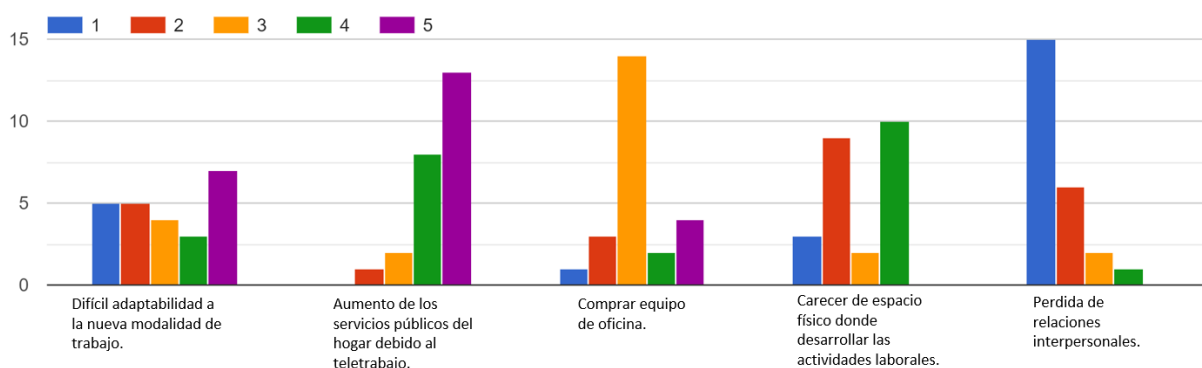
*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La siguiente figura tiene como fin, dar el significado a cada rango en la tabla anterior:

Rango	Significado
1	No me afecto
2	Me afecto poco
3	Me afecto moderadamente
4	Me afecto bastante
5	Me afecto muchísimo

**Figura N. °27** Escala de Likert para los puntos negativos del teletrabajo en los colaboradores de GBS. Elaboración propia.

*Gráfico 27.* Como puntos negativos del teletrabajo para el colaborador ¿Cuál considera el que más lo afectó? (Favor evaluarlos de mayor a menor, siendo 5 mayor y 1 menor).



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número veinticinco tiene como fin conocer desde la perspectiva de los colaboradores de GBS cuales son los puntos negativos del teletrabajo que más los afectaron en la implementación del teletrabajo, dando como resultado:

- Difícil adaptabilidad a la nueva modalidad de trabajo: Cinco colaboradores consideran que la adaptabilidad a la nueva modalidad no les afectó, cinco colaboradores más consideran que la adaptabilidad les afectó poco, cuatro colaboradores que les afectó moderadamente, tres más que les afectó bastante y por último siete colaboradores consideran que la adaptabilidad a la nueva modalidad de trabajo les afectó muchísimo.
- Aumento de los servicios públicos del hogar debido al teletrabajo: Dos colaboradores consideran que los aumentos en los servicios públicos no les afectó, tres colaboradores más consideran que les afectó poco, ocho colaboradores consideran que les afectó bastante y trece creen que el aumento en los servicios públicos debido a la implementación del teletrabajo les afectó muchísimo.
- Comprar equipo de oficina: Un empleado considera que comprar equipo de oficina para

realizar teletrabajo no le afectó, tres colaboradores consideran que les afectó poco, catorce colaboradores más consideran que la compra de equipo de oficina les afectó moderadamente, por su parte dos colaboradores más consideran que comprar equipo de oficina les afectó bastante y por último cuatro colaboradores consideran que les afectó muchísimo.

- Carecer de espacio físico donde desarrollar las actividades laborales: Tres colaboradores consideran que carecer de un espacio físico donde desarrollar teletrabajo no les afectó, nueve colaboradores más consideran que les afectó poco, dos piensan que les afectó moderadamente y por último diez colaboradores consideran que el espacio físico reducido es el punto negativo que los afectan bastante al desarrollar las labores desde sus casas.

- Pérdida de relaciones interpersonales: En el caso de la pérdida de las relaciones interpersonales quince colaboradores consideran que no les afectó, seis más consideran que les afectó poco, dos colaboradores consideran que les afectó moderadamente y por último un empleado considera que le afectó bastante.

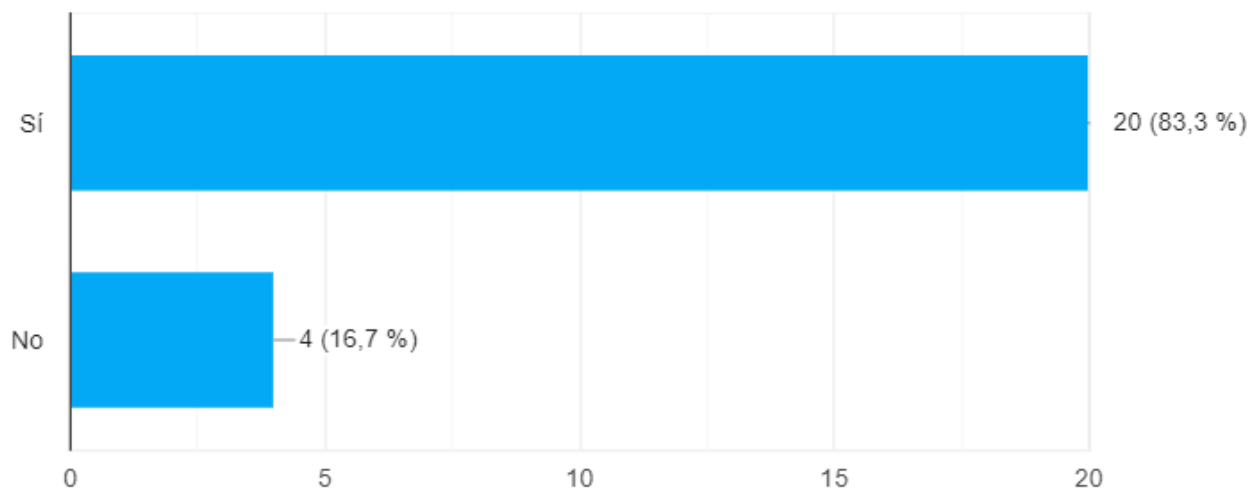
#### IV. Desempeño Laboral

*Tabla 39. ¿Al hacer teletrabajo crees que tienes mejor desempeño laboral que al trabajar en la oficina?*

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Al hacer teletrabajo crees que tienes mejor desempeño laboral que al trabajar en la oficina?	Si	20	83,3%
	No	4	16,7%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

Gráfico 28. ¿Al hacer teletrabajo crees que tienes mejor desempeño laboral que al trabajar en la oficina?



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número veintiséis tiene como fin conocer si los colaboradores de GBS encuestados, consideran que tienen mejor desempeño laboral al trabajar desde casa que en la oficina, obteniendo como resultado que el 83,3% de los colaboradores encuestados consideran que sí, dando como opiniones las siguientes:

- Siento mayor libertad para desempeñar mis funciones.
- Si, al tener mayor autonomía.
- Al tener mayor tiempo para finalizar mis tareas.
- Al menor agotamiento mental mayor eficiencia.
- Existe más enfoque.
- Mayor satisfacción mayor desempeño.
- Existe mayor enfoque.
- Considero que desde que me evalúan en casa ha sido mejor.

- Menos distracciones, por ende soy más efectivo.
- Considero que desde que se hace teletrabajo mi nota de desempeño ha mejorado.
- Por mayor comodidad y gusto al trabajar desde casa.
- Lo he notado en mi evaluación anual.

Por su parte, el otro 16,7% considera que tienen mejor desempeño cuando trabajan desde la oficina, ya que:

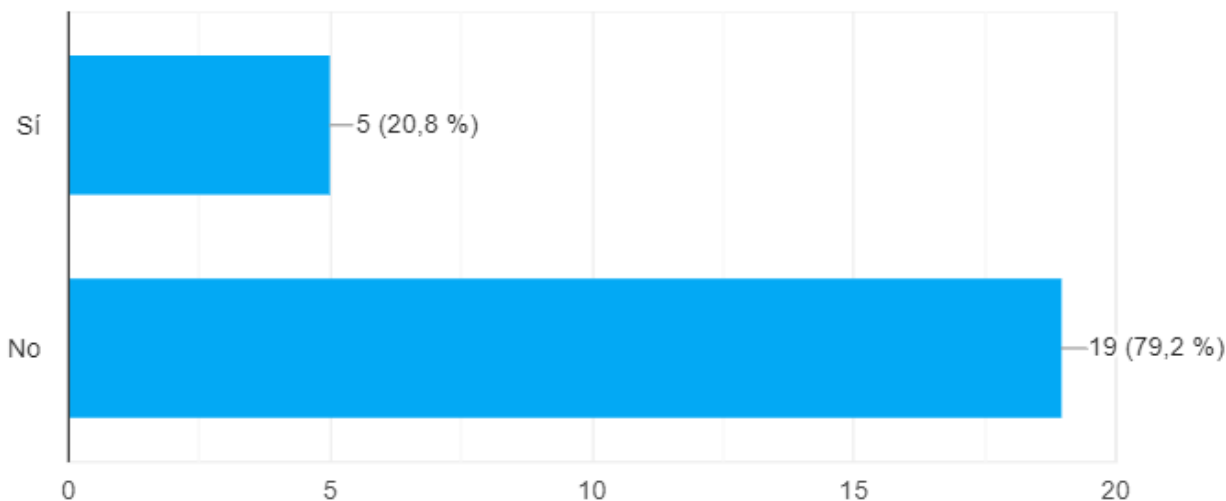
- Considero que me afectó el cambio.
- Existe mayor confianza en el área de trabajo.
- Debido a las distracciones no soy productiva.
- Considero que me desempeño mejor en la oficina.

*Tabla 40. De acuerdo con la evaluación de desempeño anual ¿Crees que el teletrabajo afectó las notas de dicho desempeño?*

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
De acuerdo con la evaluación de desempeño anual ¿Crees que el teletrabajo afectó las notas de dicho desempeño?	Si	5	20,8%
	No	19	79,2%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

*Gráfico 29. De acuerdo con la evaluación de desempeño anual ¿Crees que el teletrabajo afectó las notas de dicho desempeño?*



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número veintisiete tiene como fin conocer si los colaboradores de GBS encuestados, consideran que el teletrabajo les afectó las notas del desempeño anual, dando como resultado que el 20,8% consideran que sí, argumentando lo siguiente:

- Difícil adaptación, por ende me afectó el desempeño laboral.
- Me costó adaptarme los primeros meses al teletrabajo, por lo cual afectó mi evaluación.
- Me costó la adaptación por ende se vio afectada mi nota de desempeño.
- Debido a la difícil adaptación.

Por otra parte los colaboradores que consideran que las notas de desempeño no fueron afectadas por el teletrabajo fueron un 79,2%, los mismos argumentaron lo siguiente:

- Mejoro la nota.
- He mejorado mi nota anual de desempeño.
- No ha afectado en nada.
- El teletrabajo no me afectó.
- No, ya que mi desempeño es igual o mejor.



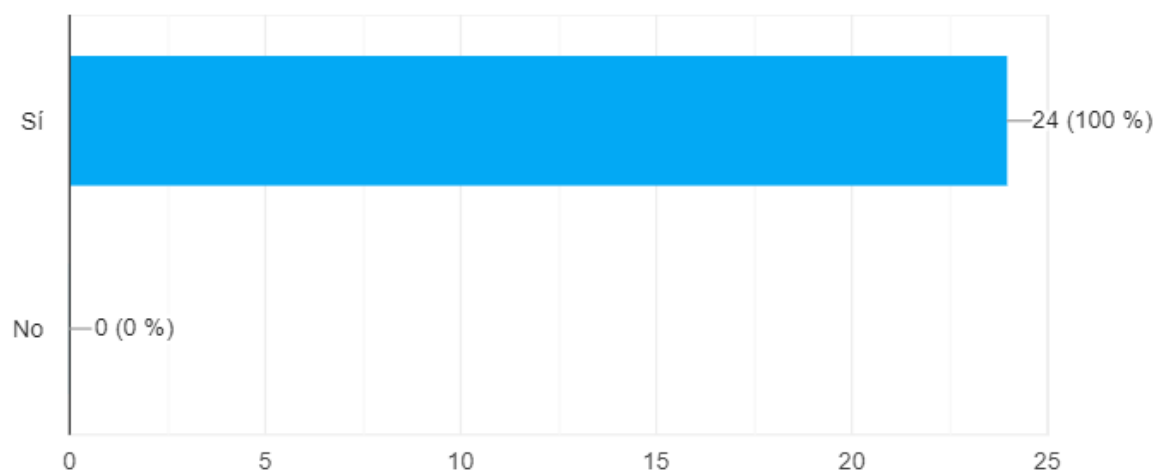
- Considero que ha mejorado.
- Las notas se han mantenido en el mismo rango.
- El teletrabajo no afectó las notas, cada colaborador debe mantenerlas independientemente de la modalidad de trabajo.
- En mi caso personal no. Pero si la persona no es ordenada puede que si le llegue a afectar.

*Tabla 41. Debido a la implementación del teletrabajo en GBS, ¿Consideras que la evaluación de desempeño se hace de la misma manera que la modalidad presencial?*

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
Debido a la implementación del teletrabajo en GBS, ¿Consideras que la evaluación de desempeño se hace de la misma manera que la modalidad presencial?	Si	24	100%
	No	0	0%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

*Gráfico 30. Debido a la implementación del teletrabajo en GBS, ¿Consideras que la evaluación de desempeño se hace de la misma manera que la modalidad presencial?*



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

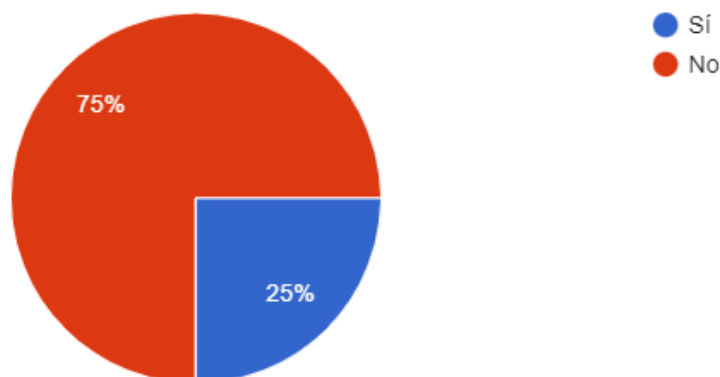
La pregunta número veintiocho tiene como propósito conocer si los colaboradores de GBS encuestados creen que si la evaluación del desempeño se hace de la misma cuando se realiza teletrabajo a la manera que se evaluaba el desempeño en la modalidad presencial, se obtuvo como resultado que el 100% de los encuestados consideran que la evaluación del desempeño se realiza de la misma manera.

*Tabla 42. Desde que inició la modalidad de teletrabajo, ¿Crees que las tareas que realizas en GBS se han visto afectadas y con esto también su desempeño laboral?*

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
Desde que inició la modalidad de teletrabajo, ¿Crees que las tareas que realizas en GBS se han visto afectadas y con esto también su desempeño laboral?	Si	6	25%
	No	18	75%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

*Gráfico 31. Desde que inició la modalidad de teletrabajo, ¿Crees que las tareas que realizas en GBS se han visto afectadas y con esto también su desempeño laboral?*



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número veintinueve tiene como objetivo el conocer si las tareas que realizan los colaboradores de GBS encuestados se vieron afectadas por la implementación del teletrabajo, en este caso se obtuvo como resultado que el 75% de los colaboradores encuestados no tuvieron algún tipo de problema para completar las tareas que realizan. En el caso del otro 25% si presentaron algún tipo de problema para completar las tareas cuando se implementó el teletrabajo, entre los comentarios obtenidos se pueden encontrar los siguientes:

- Los primeros tres meses no logre el desempeño que tenía en la oficina, debido al cambio, por lo que mi jefe se centró en el problema hasta llegar a su solución.
- Debido al cambio que la implementación del teletrabajo conllevó, los primeros 6 meses no logre cumplir al 100% con las tareas, por ello considero que si se han visto afectadas.
- En reuniones 1:1 se conversó del tema y ahí se encontraron nuevas formas para adaptarme como por ejemplo el uso de tasks en teams

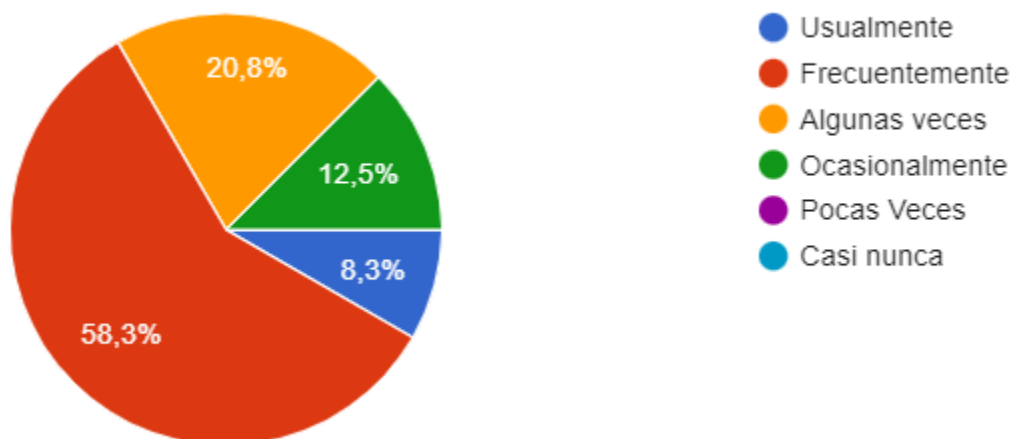
*Tabla 43. ¿Qué tan frecuente tiene reuniones en el día laboral cuando realiza teletrabajo?*

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Qué tan frecuente tiene reuniones en el día laboral cuando realiza teletrabajo?	Usualmente	2	8,3%
	Frecuentemente	14	58,3%
	Algunas Veces	5	20,8%
	Ocasionalmente	3	12,5%
	Pocas Veces	0	0%
	Casi Nunca	0	0%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

*Gráfico 32. ¿Qué tan frecuente tiene reuniones en el día laboral cuando realiza*

teletrabajo?



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número treinta tiene como propósito conocer que tan frecuente los colaboradores de GBS encuestados tienen reuniones virtuales en la jornada de teletrabajo, se obtuvo el siguiente resultado:

- El 58,3% de los colaboradores tienen reuniones virtuales Frecuentemente.
- El 20,8% de los colaboradores tienen reuniones virtuales Algunas veces.
- El 12,5% de los colaboradores tienen reuniones virtuales Ocasionalmente.
- El 8,3% de los colaboradores tienen reuniones virtuales Usualmente.

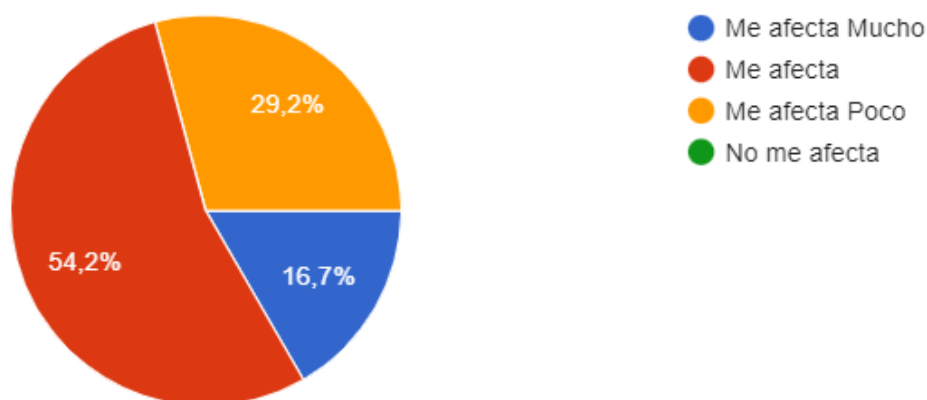
*Tabla 44. De acuerdo con la pregunta anterior, ¿Qué tanto afecta las reuniones a su desempeño laboral cuando realiza teletrabajo?*

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
De acuerdo con la pregunta anterior, ¿Qué tanto afecta las reuniones a su desempeño laboral cuando realiza teletrabajo?	Me afecta mucho	4	16,7%
	Me afecta	13	54,2%
	Me afecta poco	7	29,2%
	No me afecta	0	0%

<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>
--------------	--	-----------	-------------

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022

*Gráfico 33. De acuerdo con la pregunta anterior, ¿Qué tanto afecta las reuniones a su desempeño laboral cuando realiza teletrabajo?*



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022

La pregunta número treinta y uno sigue la línea de la pregunta anterior, solo que esta pregunta tiene como fin conocer que tanto afectan las reuniones virtuales a los colaboradores de GBS encuestados, se obtuvo los siguientes resultados:

- 54,2% colaboradores consideran que las reuniones virtuales los afectan.
- 29,2% colaboradores consideran que las reuniones virtuales los afectan poco.
- 16,7% colaboradores consideran que las reuniones virtuales los afectan mucho.

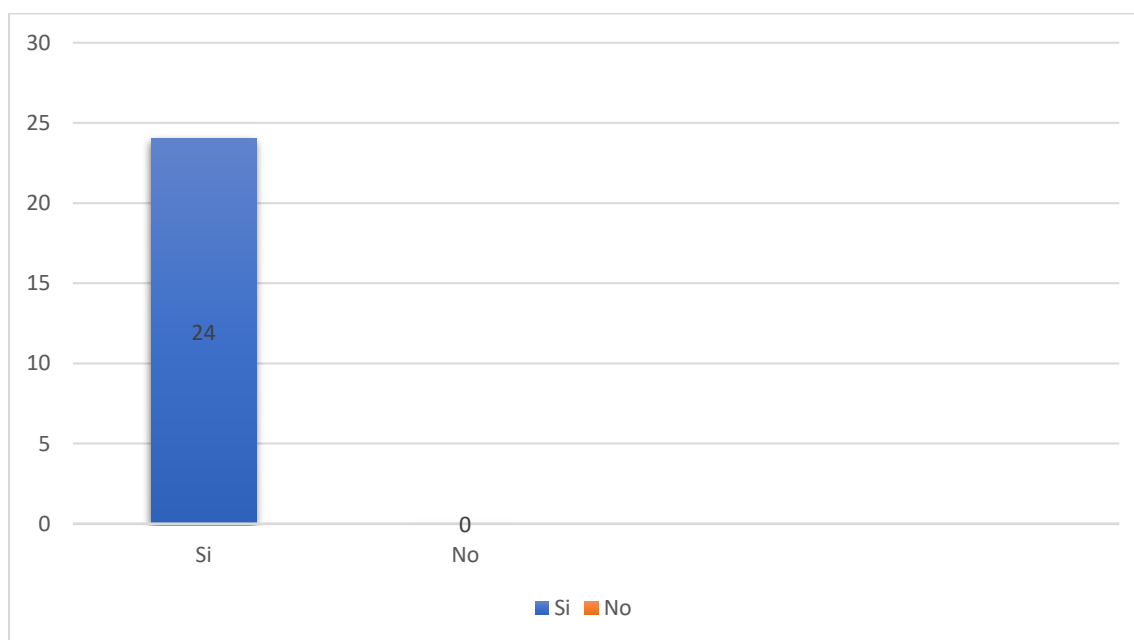
*Tabla 45. De acuerdo con los incentivos que otorga Boston Scientific por el desempeño laboral y cumplimiento de los objetivos ¿Crees que se aplican los mismos para ambas modalidades?*

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
-------------	--------------	----------	------------

De acuerdo con los incentivos que otorga Boston Scientific por el desempeño laboral y cumplimiento de los objetivos ¿Crees que se aplican los mismos para ambas modalidades?	Si	24	100%
	No	0	0%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

*Gráfico 34. De acuerdo con los incentivos que otorga Boston Scientific por el desempeño laboral y cumplimiento de los objetivos ¿Crees que se aplican los mismos para ambas modalidades?*



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número treinta y dos busca identificar si los colaboradores de GBS que participaron en la encuesta creen que los incentivos que aplica Boston Scientific son iguales en el teletrabajo que en la presencialidad, se obtuvo como resultado que el 100% de los colaboradores creen que los incentivos son iguales y se han mantenido en ambas modalidades.

La pregunta número treinta y tres tiene como propósito conocer que modalidad prefieren los colaboradores de GBS que fueron parte de la muestra, cuando Boston Scientific tenga la oportunidad de volver a la presencialidad, al ser una pregunta abierta se obtuvieron los siguientes resultados:

- 58,33% prefieren la modalidad del teletrabajo.
- 29,16% consideran que es mejor una modalidad híbrida.
- 12,51% prefieren la modalidad presencial.

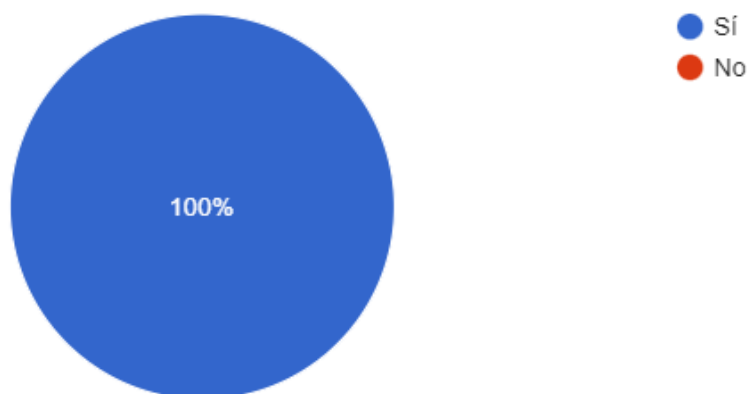
## V. Objetivos Laborales

*Tabla 46. ¿La alta gerencia establece objetivos y el tiempo requerido para la ejecución de las tareas asignadas cuando se está en la modalidad de teletrabajo?*

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿La alta gerencia establece objetivos y el tiempo requerido para la ejecución de las tareas asignadas cuando se está en la modalidad de teletrabajo?	Si	24	100%
	No	0	0%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

*Gráfico 35. ¿La alta gerencia establece objetivos y el tiempo requerido para la ejecución de las tareas asignadas cuando se está en la modalidad de teletrabajo?*



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número treinta y cuatro plantea si la alta gerencia establece objetivos y el tiempo requerido para la ejecución de las tareas asignadas cuando se está en la modalidad de teletrabajo, el 100% de los colaboradores encuestados consideran que sí.

*Tabla 47. ¿Considera que es más complicado cumplir con los objetivos pactados en el periodo cuando se realiza teletrabajo?*

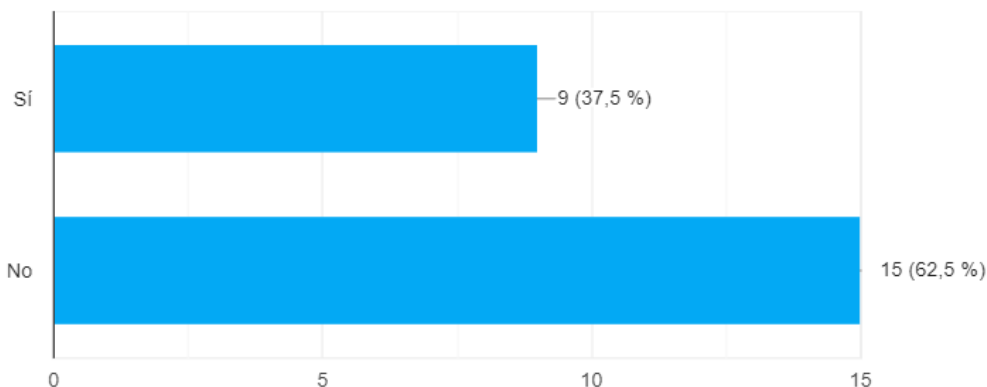
Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
<i>¿Considera que es más complicado cumplir con los objetivos pactados en el periodo cuando se realiza teletrabajo?</i>	Si	9	37,5%
	No	15	62,5%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

*Gráfico 36. ¿Considera que es más complicado cumplir con los objetivos pactados en el*



*periodo cuando se realiza teletrabajo?*



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número treinta y cinco tiene como objetivo conocer el punto de vista de los colaboradores de GBS con respecto al nivel de complejidad para cumplir con los objetivos pactados cuando se realiza teletrabajo, dando el siguiente resultado, 37,5% de los colaboradores consideran que si es más difícil cumplir con los objetivos pactados cuando se realiza teletrabajo, los colaboradores dieron los siguientes comentarios:

- Distracciones, mala conexión y demás.
- Porque puede fallar el internet o la electricidad y demoraría la entrega de algún trabajo.
- Tal vez por el hecho que se tienen problemas de conectividad algunas veces y atrasa la finalización de tareas.
- Algunas veces falla el internet entonces es un retraso.
- Existe mayor dificultad para consultar por dudas que uno tenga sobre el proceso y tal vez la persona a la que se le va a preguntar está ocupada o en llamada entonces se atrasa el proceso.
- Debido a los problemas de sistemas por la mala conexión.

Por su parte el 62,5% consideran que no es más complicado cumplir con los objetivos

pactados en el periodo cuando se realiza teletrabajo, argumentando lo siguiente:

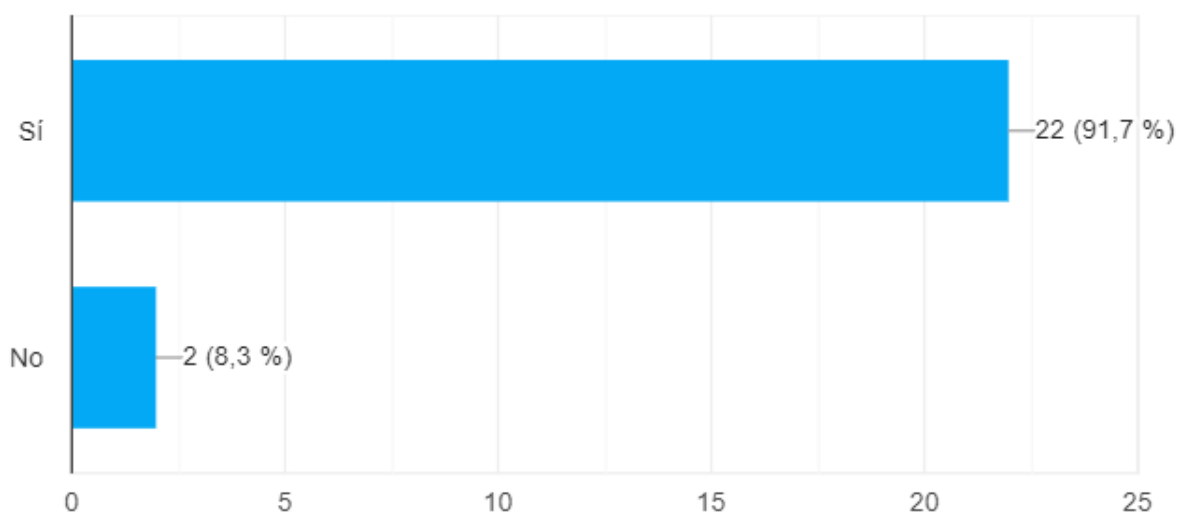
- Es el mismo grado de complejidad.
- De momento considero que no me ha sido difícil cumplir con las metas.
- Es la misma responsabilidad.
- Debe existir el mismo empeño en lograrlos.
- Se deben desarrollar al igual que en modalidad presencial.
- Se mantiene la misma responsabilidad por ende la misma eficiencia.
- Mismo grado de complejidad.
- Considero que es igual.

*Tabla 48. ¿Desde la implementación del teletrabajo en GBS ha logrado cumplir con los objetivos y metas trazadas por la compañía?*

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Desde la implementación del teletrabajo en GBS ha logrado cumplir con los objetivos y metas trazadas por la compañía?	Si	22	91,7%
	No	2	8,3%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

*Gráfico 37. ¿Desde la implementación del teletrabajo en GBS ha logrado cumplir con los objetivos y metas trazadas por la compañía?*



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número treinta y seis tiene como propósito conocer si los colaboradores encuestados de GBS han logrado cumplir con los objetivos y metas trazadas por la compañía desde la implementación del teletrabajo, dando como resultado que el 91,7% de los colaboradores encuestados si han logrado cumplir con los objetivos pactados, por otra parte el 8,3% no han logrado cumplir con los objetivos pactados, argumentando lo siguiente:

- Los primeros meses no logre cumplir con los objetivos, pero después sí gracias a la ayuda de mi jefe directo.
- Los primeros 4 meses no, pero después logre los objetivos pactados con la ayuda de mi manager y la solución dada a mi problema de adaptación.

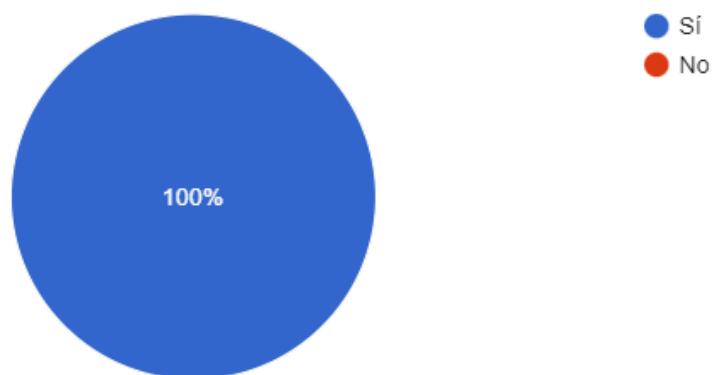
*Tabla 49. ¿Conoces que el PDC (Performance Development Coaching)?*

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Conoces que el PDC (Performance Development Coaching)?	Si	24	100%

	No	0	0%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

*Gráfico 38. ¿Conoces que el PDC (Performance Development Coaching)?*



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número treinta y siete tiene como propósito conocer si los colaboradores encuestados tienen conocimiento de lo que es el PDC (Performance Development Coaching), dando como resultado que el 100% de los colaboradores conocen lo que es el PDC, donde comentaron que priorizan lo siguiente en el PDC:

- 41,7% priorizan Quality control en el PDC.
- 20,8% priorizan Customer Services en el PDC.
- 20,8% priorizan Mylearning en el PDC.
- 16,7% priorizan SLA en el PDC.

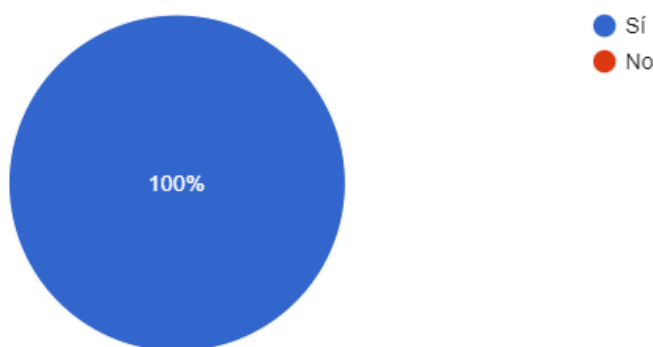
*Tabla 50. ¿Conoces que el IDP (Individual Development Plan)?*

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
-------------	--------------	----------	------------

¿Conoces que el IDP (Individual Development Plan)?	Si	24	100%
	No	0	0%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

*Gráfico 39. ¿Conoces que el IDP (Individual Development Plan)?*



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número treinta y ocho tiene como propósito conocer si los colaboradores encuestados tienen conocimiento de lo que es el IDC (Individual Development Plan), dando como resultado que el 100% de los colaboradores conocen lo que es el IDC, donde comentaron que priorizan lo siguiente en el IDC:

- Crecimiento profesional.
- Idiomas.
- Mejorar la comunicación.
- Cumplimiento de objetivos anuales.
- Desarrollo personal.
- Establecer y mantener relaciones interpersonales fuertes tanto interna como

externamente.

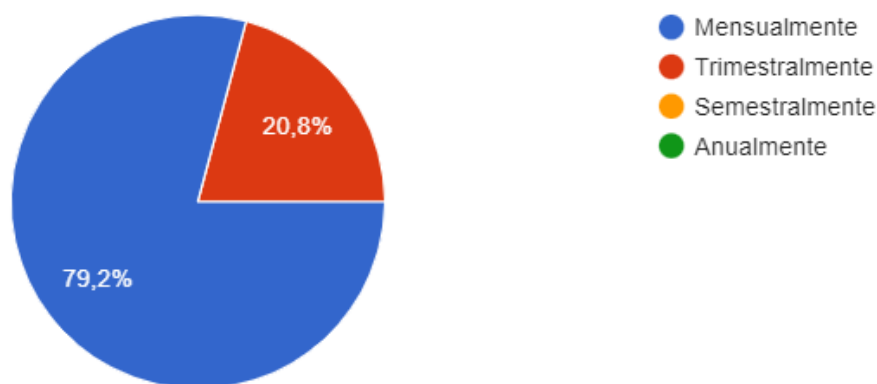
- Mejorar mi nivel de inglés.
- Aprender otro idioma, debido al programa que BSCI ofrece.
- Colaboración. Trabajar efectivamente con el equipo para lograr las metas.

*Tabla 51. ¿Qué tan frecuente recibe comentarios de su jefe directo, con el fin de conocer si se están cumpliendo los objetivos pactados en el periodo mientras se teletrabaja?*

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿Qué tan frecuente recibe comentarios de su jefe directo, con el fin de conocer si se están cumpliendo los objetivos pactados en el periodo mientras se teletrabaja?	Mensualmente	19	79,2%
	Trimestralmente	5	20,8%
	Semestralmente	0	0%
	Anualmente	0	0%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

*Gráfico 40. ¿Qué tan frecuente recibe comentarios de su jefe directo, con el fin de conocer si se están cumpliendo los objetivos pactados en el periodo mientras se teletrabaja?*



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022

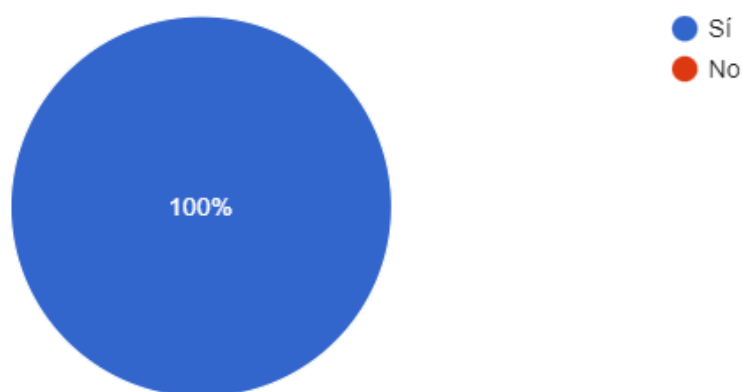
La pregunta número treinta y nueve tiene como propósito el conocer cuál es el rango de frecuencia en que los colaboradores de GBS reciben comentarios de sus jefes directos con el fin de conocer si se están cumpliendo los objetivos pactados en el periodo mientras se realiza teletrabajo, dando como resultado que el 79,2% lo reciben mensualmente y por otra parte el 20,8% reciben los comentarios trimestralmente.

*Tabla 52. ¿En el caso del día a día, su jefe se comunica con usted con el fin de conocer si algún problema esté afectando los cumplimientos de los objetivos laborales?*

Descripción	Distribución	Cantidad	Porcentaje
¿En el caso del día a día, su jefe se comunica con usted con el fin de conocer si algún problema esté afectando los cumplimientos de los objetivos laborales?	Si	24	100%
	No	0	0%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

*Gráfico 41. ¿En el caso del día a día, su jefe se comunica con usted con el fin de conocer si algún problema esté afectando los cumplimientos de los objetivos laborales?*



*Fuente:* Elaboración propia. Encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de GBS de la empresa de Boston Scientific durante el mes de abril 2022.

La pregunta número cuarenta indica si el jefe directo de los colaboradores de GBS que participaron en la encuesta se comunican con ellos con el fin de conocer si algún problema está afectando los cumplimientos de los objetivos laborales, se obtuvo como resultado que el 100% de la muestra coincide en que sí, los jefes si se comunican con ellos con el fin de comunicar algún tipo de problema que este afectando el cumplimiento de los objetivos laborales cuando se realiza teletrabajo, también se obtuvieron comentarios de cómo se da el seguimiento a el problema o los problemas que estén afectado los objetivos laborales, dando como resultado los siguientes comentarios:

- Mediante 1on1.
- En las reuniones llamadas Daily.
- Mediante llamadas por Teams.
- Mediante reuniones.
- Debido a ser colaboradores de Estados Unidos, se da por sesiones de Teams.
- Por medio de 1:1 y reuniones privadas.
- Por medio de chat y llamadas en la plataforma Teams.
- Agenda reuniones para evaluar el caso.
- Por medio de chats y llamadas.

La pregunta número cuarenta y uno tiene como principio conocer cómo actúa el jefe directo de los colaboradores de GBS encuestados al detectar que hay un error que está influyendo en los objetivos laborales mientras se hace teletrabajo, al ser una pregunta indirecta, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Por medio de reuniones se conversa sobre el caso.
- Buscar soluciones.



- Escucha opciones y formas de solucionar el problema.
- Brinda Feedback sobre el issue.
- Organiza una reunión y da la retroalimentación necesaria.
- Se conversa en un 1on1 para buscar soluciones.
- Busca soluciones de manera rápida, con el fin de que el issue no afecte mucho.
- Se reúnen con uno y se evalúa el error y acciones para que no vuelva a suceder
- Buscar soluciones para dicho error y como evitarlo a futuro.
- Escucha y busca posibles soluciones.
- Se llama la atención del colaborador y se da retroalimentación.
- Evalúa el error y brinda retroalimentación.
- Por medio de una reunión se buscan las posibles soluciones y maneras que no siga sucediendo.
- Se canaliza en una reunión y se evalúan las soluciones y lo que posiblemente pasó para que se cometiera ese error.

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

A continuación, se presenta un análisis de los datos obtenidos, como resultado de la encuesta aplicada a los 24 colaboradores del departamento de GBS de la empresa Boston Scientific, la encuesta es confeccionada con el objetivo de obtener información importante sobre como la implementación del teletrabajo afectó el desempeño laboral de los colaboradores del departamento de GBS, por lo que, con la información recibida se le da respuesta y seguimiento a cada objetivo específico del presente estudio.

Es importante recalcar que el 58,3% de los participantes son del género masculino y el otro 41,7% son de género femenino, donde el 58,3% tiene una edad de 18 a 29 años, 25% de 30 a 39 años y por último el 16,7% tienen 40 años o más, donde el 45,8% tienen de 1 año a 3 años de laborar en el departamento de GBS, otro 45,8% poseen de 3 a 5 años de trabajar en GBS y por último el 8,3% tienen 5 años o más de trabajar en el departamento en estudio. Dentro de los hallazgos que se manifestaron en esta sección de la encuesta, se visualiza que el 41,7% de la población poseen un título de bachillerato universitario, 29,2% poseen Licenciatura universitaria y otro 29,2% un grado académico de Maestría universitaria. Se logró identificar que el 45,8% de los colaboradores encuestados residen cerca de la Aurora de Heredia y el otro 54,2% no residen cerca de la Aurora de Heredia, también se logró determinar que el 100% de la población ha realizado teletrabajo por más de un año, se les entregó un contrato de teletrabajo donde se indicaban sus compromisos y responsabilidades a seguir en esta modalidad y por último se logró determinar que el 100% de la población ha sido evaluada en la modalidad de teletrabajo.

### **Objetivo específico #1**

- Analizar cómo afecta la nueva modalidad de trabajo con relación a trabajo, familia y vida personal con el fin de determinar el nivel de satisfacción laboral del colaborador con esta nueva implementación.

En base al objetivo anteriormente planteado y cuya finalidad es la obtención de información sobre cómo afecta la nueva modalidad de trabajo con relación trabajo, familia y vida personal con el fin de determinar el nivel de satisfacción laboral del colaborador cuando realiza teletrabajo, se inicia una discusión de la información obtenida.

Dentro de los hallazgos que se manifestaron en esta sección de la encuesta, se visualiza

que 91,7% de los colaboradores consideran que cuando se realiza teletrabajo hay relación positiva entre desempeño laboral, satisfacción laboral y relación vida-trabajo y el 8,3% restante considera que no cuando se realiza teletrabajo no hay relación alguna con el desempeño laboral, satisfacción laboral y relación vida-trabajo. El 100% de los colaboradores encuestados consideran que cuándo realiza teletrabajo pueden disfrutar del tiempo de las comidas diarias. Por otro lado, el 87,5% de los colaboradores encuestados consideran que cuando realizan teletrabajo pueden pasar más tiempo con su familia y realizar actividades de ocio sin afectar su desempeño laboral, y el 12,5% consideran que cuando realizan teletrabajo no pueden pasar tiempo con su familia y realizar actividades de ocio ya que esas mismas actividades afectan el desempeño laboral. El 91,7% de los colaboradores piensan que cuándo realizan teletrabajo tienen el tiempo suficiente para descansar con respecto a las horas en que trabajan, desde otra perspectiva el 8,3% consideran que cuándo realizan teletrabajo no tienen el tiempo suficiente para descansar con respecto a las horas que trabajan, ya que afirman que normalmente deben de trabajar más horas de lo normal. El 100% de los colaboradores encuestados concuerdan que un colaborador centrado en el logro de los objetivos laborales y que goza un mayor balance entre su vida laboral y personal genera mejora desempeño laboral, ya que consideran que “A mayor motivación, mejor desempeño”, “Porque tengo mayor satisfacción y puedo lograr los objetivos pactados”, “cuando un empleado está motivado puede ser más efectivo” y “Al existir mayor satisfacción el trabajador se siente más comprometido con el trabajo”.

El 75% de los colaboradores consideran que cuando realizan teletrabajo se siente menos cansado a cuando trabaja presencialmente, por su parte el otro 25% consideran que cuando realizan teletrabajo es igual o más cansado que cuando trabajan en la oficina, argumentando que

deben trabajar más horas de lo normal. 87,5% de los colaboradores consideran que en el lugar donde realizan teletrabajo cuentan con el apoyo de sus familiares para lograr un ambiente que les permitan trabajar concentrados y así desarrollar sus actividades labores de la forma más equivalente a la oficina, desde la otra perspectiva el 12,5% restante no cuenta con el apoyo de la familia para lograr un ambiente que les permita trabajar concentrado ya que consideran que hay ruido demás. El 45,8% de los colaboradores consideran que hay más estrés trabajando desde casa, el restante 58,2% consideran que el estrés es igual o menos cuando se trabaja desde casa.

El 8,3% de la muestra consideran que se sienten insatisfechos conforme a la relación vida/trabajo/familia cuando realizan teletrabajo, 20,8% consideran que se sienten satisfechos y por último 70,8% consideran que su nivel de satisfacción con respecto a la relación vida/trabajo/familia es totalmente satisfecho.

### **Objetivo específico #2**

- Estudiar las ventajas y desventajas que se han tenido desde la implementación del teletrabajo para así comprobar la efectividad de esta implementación.

Desde la perspectiva del objetivo específico, se pretende obtener información referente a si los colaboradores consideran si la implementación del teletrabajo contrajo más puntos positivos que puntos negativos, debido a que es parte fundamental en la vida del teletrabajo en GBS. Se procura conocer cuáles son los puntos negativos que creen los colaboradores que más afectaron a la hora de la implementación del teletrabajo, así como cuales fueron los beneficios que contrajo la implementación del teletrabajo al departamento de GBS.

Se les consultó si piensan que implementación del teletrabajo tuvo mayores puntos positivos que puntos negativos, dentro de los hallazgos en esta pregunta el 87,5% de los colaboradores consideran que si contrajo más puntos positivos, por otro parte el 12,5% considera que no trajo más puntos positivos.

En cuanto a los beneficios que GBS pudo obtener por la implementación del teletrabajo los colaborados de GBS encuestados consideran lo siguiente:

- Aumento en la productividad: Un colaborador considera que es de poca importancia, cuatro colaboradores consideran que es Moderadamente importante, once colaboradores consideran que es importante y ocho colaborados consideran que es muy importante.
- Menos ausentismo: Ocho colaboradores consideran que es un beneficio sin importancia, otros ocho consideran que es de poca importancia, tres consideran que es moderadamente importante y otros tres consideran que es importante y por último dos colaboradores consideran que es muy importante.
- Debido a que los cierres contables se trabajan en casa, se puede ampliar el horario en dichos días de cierre: Un colaborador considera que es un beneficio sin importancia, otro más lo considera de poca importancia, tres colaborados lo consideran un beneficio moderadamente importante, ocho colaboradores de GBS consideran que es importante y once más lo consideran muy importante.
- Menos gastos en costos (servicios públicos, alquiler, viáticos): Dos colaboradores consideran que este beneficio para GBS es sin importancia, siete colaboradores creen que es de poca importancia, diez piensan que es moderadamente importante, dos lo consideran importante y tres más muy importante.

- Mejora la cultura organizacional: Por su parte trece colaboradores consideran que este beneficio es sin importancia, siete creen que es de poca importancia y cuatro piensan que es moderadamente importante.

En cuanto a las posibles desventajas que GBS pueda obtener por la implementación del teletrabajo los colaboradores de GBS encuestados consideran lo siguiente:

- Problemas externos en cierres contables (Caída de internet, pérdida de electricidad): Dos colaboradores consideran que es una desventaja sin impacto, dos más consideran que es de poco impacto, un colaborador considera que es una desventaja de impacto moderado, ocho colaboradores creen que es una desventaja de bastante impacto y por último once colaboradores creen que es una desventaja de mayor impacto.

- No lograr el cumplimiento de los objetivos pactados en el periodo: Dos colaboradores consideran que es una desventaja sin impacto, cuatro más consideran que es de poco impacto, otros cuatro colaboradores consideran que es una desventaja de impacto moderado, seis colaboradores creen que es una desventaja de bastante impacto y por último ocho colaboradores creen que es una desventaja de mayor impacto.

- Disminución de relaciones interpersonales entre trabajadores: Seis colaboradores consideran que es una desventaja sin impacto, siete más consideran que es de poco impacto, otros seis colaboradores consideran que es una desventaja de impacto moderado, cuatro colaboradores creen que es una desventaja de bastante impacto y por último un colaborador piensa que es una desventaja de mayor impacto.

- Los colaboradores pueden sentirse menos identificados con el departamento: Cinco colaboradores consideran que es una desventaja sin impacto, seis más consideran que es de poco impacto, otros siete colaboradores consideran que es una desventaja de impacto moderado,

cuatro colaboradores creen que es una desventaja de bastante impacto y por último dos colaboradores creen que es una desventaja de mayor impacto.

- Menos control sobre los colaboradores: Nueve colaboradores consideran que es una desventaja sin impacto, cinco más consideran que es de poco impacto, otros seis colaboradores consideran que es una desventaja de impacto moderado, dos colaboradores creen que es una desventaja de bastante impacto y por último dos colaboradores más creen que es una desventaja de mayor impacto.

En el caso de las dificultades al realizar teletrabajo, 50% de los colaboradores encuestados

consideran que la conectividad a internet es la mayor dificultad, 20,8% piensan que el espacio físico es el tema más complicado a la hora de realizar teletrabajo, 16,7% creen que donde realizan teletrabajo hay muchas distracciones por ende es muy difícil el trabajar allí y por último 12,5% considera que es muy difícil la comunicación con los compañeros cuando se realiza teletrabajo. Desde el punto de vista de los aspectos beneficiosos se les consultó a los colaboradores, y el 41,7% consideraron que la reducción de gastos es el tema más beneficioso al realizar teletrabajo, 25% piensa que la autonomía que concede el teletrabajo es muy importante, otro 25% cree que trabajar sin salir de casa es un gran beneficio y el 8,3% afirmó que el mayor beneficio del teletrabajo es la flexibilidad de los horarios.

En cuanto a los puntos negativos que contrajo la implementación del teletrabajo para los colaboradores de GBS, se les consultó cual considera que los afectó más, por lo que consideraron lo siguiente:

- Dificil adaptabilidad a la nueva modalidad de trabajo: Cinco colaboradores consideran que la adaptabilidad a la nueva modalidad no les afectó, cinco colaboradores más consideran que la adaptabilidad les afectó poco, cuatro colaboradores que les afectó moderadamente, tres más que les afectó bastante y por último siete colaboradores consideran que la adaptabilidad a la nueva modalidad de trabajo les afectó muchísimo.
- Aumento de los servicios públicos del hogar debido al teletrabajo: Dos colaboradores consideran que los aumentos en los servicios públicos no les afectó, tres colaboradores más consideran que les afectó poco, ocho colaboradores consideran que les afectó bastante y trece creen que el aumento en los servicios públicos debido a la implementación del teletrabajo les afectó muchísimo.
- Comprar equipo de oficina: Un empleado considera que comprar equipo de oficina para realizar teletrabajo no le afectó, tres colaboradores consideran que les afectó poco, catorce colaboradores más consideran que la compra de equipo de oficina les afectó moderadamente, por su parte dos colaboradores más consideran que comprar equipo de oficina les afectó bastante y por último cuatro colaboradores consideran que les afectó muchísimo.
- Carecer de espacio físico donde desarrollar las actividades laborales: Tres colaboradores consideran que carecer de un espacio físico donde desarrollar teletrabajo no les afectó, nueve colaboradores más consideran que les afectó poco, dos piensan que les afectó moderadamente y por último diez colaboradores consideran que el espacio físico reducido es el punto negativo que los afectan bastante al desarrollar las labores desde sus casas.
- Perdida de relaciones interpersonales: En el caso de la perdida de las relaciones



interpersonales quince colaboradores consideran que no les afectó, seis más consideran que les afectó poco, dos colaboradores consideran que les afectó moderadamente y por último un empleado considera que le afectó bastante.

La información recopilada anteriormente, permite representar las variables positivas y negativas de la implementación del teletrabajo en GBS, lo que logra ejemplificar y acudir a la toma de acciones para otorgar oportunidades de mejora en los puntos negativos, mismas que serán detallados más adelante.

### **Objetivo específico #3**

- Recopilar datos sobre el desempeño de los trabajadores en las dos modalidades de trabajo con el fin de determinar cuál es más efectiva.

La finalidad de dicho objetivo específico radica en abordar aspectos referentes al desempeño laboral en ambas modalidades con el fin de conocer en cual los colaboradores consideran que logran su mejor desempeño laboral, indagar si el teletrabajo afectó las notas de desempeño de los colaboradores, conocer si las notas de desempeño se hacen de la misma manera cuando se realiza teletrabajo y en la modalidad presencial, conocer si las reuniones virtuales afectan el desempeño laboral de los colaboradores cuando se realiza teletrabajo y por ultimo determinar cuál modalidad de trabajo prefieren los colaboradores de GBS.

Por lo cual se procedió a consultarles a los colaboradores si piensan que tienen mejor desempeño laboral cuando trabajan en la casa que cuando lo hacen en la oficina 83,3% considera que si tienen mejor desempeño laboral cuando hacen teletrabajo y por su parte el 16,7% consideran que tienen mejor desempeño en la oficina. Otro punto importante que se les consultó a los colaboradores encuestados es sí que consideran que el teletrabajo les afectó las notas de desempeño anual, donde el 20,8% consideraron que el teletrabajo si afectó las notas de

desempeño anual y por su parte el 79,2% consideran que no hubo mayor afectación e inclusive el teletrabajo mejoró dichas notas de desempeño. Producto de la pregunta anterior, surgió la incertidumbre si las evaluaciones de desempeño se hacen igual en modalidad de teletrabajo que en la modalidad presencial, por lo cual se les consultó a los colaboradores donde el 100% consideraron que sí, si se aplica la misma metodología de evaluación de desempeño en ambas modalidades.

Además se les consultó a los encuestados si las tareas que realizan en GBS se vieron afectadas cuando se implementó el teletrabajo, donde el 75% expresó que no, que no hubo mayor afectación debido a la implementación del teletrabajo y por otra parte el 25% expresó que sí, que la implementación del teletrabajo afectó en cierta medida el cumplimiento de las tareas y por ende su desempeño laboral.

Un punto importante que surgió por el teletrabajo fueron las reuniones virtuales mediante Zoom o teams, en este caso se procedió a consultarles a los encuestados que tan frecuente tienen reuniones virtuales cuando realizan teletrabajo, 58,3% expresaron que frecuentemente, 20,8% consideraron que algunas veces, 12,5% dijeron que tienen reuniones ocasionalmente y por último 8,3% tienen reuniones virtuales usualmente. Producto de esta pregunta nació la siguiente que fue que tanto afectan dichas reuniones virtuales cuando realizan teletrabajo, dando que un 54,2% consideran que los afectan, 29,2% expresaron que las reuniones virtuales los afectan poco y en el caso del restante 16,7% las reuniones virtuales en el teletrabajo los afectan mucho.

Siguiendo la línea de los incentivos, se le consultó a los colaboradores si piensan que si se aplican los mismos incentivos en ambas modalidades, el 100% de la muestra consideran que efectivamente se aplican los mismos incentivos en ambas modalidades.

Por último se les consultó a los colaboradores que cuando Boston Scientific sea capaz en

temas de infraestructura y además permita que el departamento de GBS vuelva a la presencialidad, que modalidad de trabajo prefieren, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

- 58,33% prefieren la modalidad del teletrabajo.
- 29,16% consideran que es mejor una modalidad híbrida.
- 12,51% prefieren la modalidad presencial.

La información recopilada anteriormente, permite representar los datos en ambas modalidades de trabajo (presencial y teletrabajo) desde la implementación del teletrabajo en GBS, para con esto identificar en cual modalidad de trabajo los colaboradores consideran que logran su mejor desempeño y dar puntos de mejora en ambas modalidades, los cuales se darán más adelante.

#### **Objetivo específico #4**

- Identificar las estrategias de control y seguimiento que adopta el departamento de Global Business Services para comprobar que los objetivos laborales se estén cumpliendo cuando se realiza teletrabajo.

La finalidad de dicho objetivo específico radica en abordar aspectos referentes a estrategias de control y seguimientos que adopto GBS con el fin de comprobar que los objetivos laborales se están cumpliendo cuando se realiza teletrabajo.

Se consultó a los colaboradores de GBS si la alta gerencia establece objetivos y el tiempo requerido para la ejecución de las tareas asignadas cuando se está en la modalidad de teletrabajo, dando como resultado que el 100% de los colaboradores consideraron que sí, la alta gerencia establece los objetivos a cumplir y el tiempo requerido para cumplir con los mismos en la

modalidad de teletrabajo. Producto de la pregunta anterior nace la siguiente, puesto que se les pregunto a los colaboradores que si consideran que es más complicado cumplir con los objetivos pactados en el periodo cuando se realiza teletrabajo, el 37,5% de los colaboradores consideraron que sí, es más difícil cumplir con los objetivos laborales cuando se realiza teletrabajo y por otra parte el 62,5% consideraron que no, es igual o menos difícil cumplir con los objetivos laborales en la modalidad de teletrabajo.

Se quiso identificar si los colaboradores han logrado cumplir con los objetivos y metas trazadas por la compañía desde la implementación del teletrabajo, se obtuvo un resultado que el 91,7% si han logrado cumplir con los objetivos laborales desde la implementación del teletrabajo, por otra parte el 8,3% consideran que no han logrado cumplir con los objetivos laborales desde la implementación del teletrabajo.

Como punto importante es que el 100% de la muestra conoce lo que es el PDC (Performance Development Coaching), donde los colaboradores cuando realizan teletrabajo priorizan lo siguiente:

- 41,7% priorizan Quality control en el PDC.
- 20,8% priorizan Customer Services en el PDC.
- 20,8% priorizan Mylearning en el PDC.
- 16,7% priorizan SLA en el PDC.

Otro aspecto importante que conoce el 100% de la población es el IDP (Individual Development Plan), donde los colaboradores cuando realizan teletrabajo priorizan lo siguiente: Crecimiento profesional, idiomas, mejorar la comunicación, cumplimiento de objetivos anuales, desarrollo personal, establecer y mantener relaciones interpersonales fuertes tanto interna como

externamente, mejorar el nivel de inglés, aprender otro idioma debido al programa que BSCI ofrece, colaboración y trabajar efectivamente con el equipo para lograr las metas.

En el caso del seguimiento de los objetivos laborales, se consultó a los colaboradores de GBS que tan frecuente recibe comentarios de su jefe directo, con el fin de conocer si se están cumpliendo los objetivos pactados en el periodo mientras se teletrabaja, el 79,2% de los colaboradores comentan que reciben feedback de los jefes directos mensualmente, por su parte el 20,8% de los colaboradores consideran que reciben comentarios de su jefe directo trimestralmente con el fin de conocer si se están cumpliendo los objetivos pactados.

Para concluir el análisis de los hallazgos de las estrategias de control y seguimiento que utiliza GBS a la hora que los colaboradores realicen teletrabajo es un pilar indispensable promover la mejora continua, con el fin de mejorar en que hace control y seguimiento de los objetivos laborales, por lo que se les consultó a los participantes mediante una pregunta abierta, que en el caso que haya un problema que esté afectando los cumplimientos de los objetivos, ¿Cómo se da el seguimiento y las posibles soluciones? Los colaboradores comentaron lo siguiente: Mediante 1on1, en reuniones Daily, mediante reuniones, mediante llamadas por teams.

Todo lo anterior permite visualizar puntos de mejora en distintos ámbitos dentro del teletrabajo, información que es muy efectiva para renovar y aumentar el crecimiento de la modalidad de teletrabajo en GBS.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6.1 CONCLUSIONES

### Objetivo específico #1

Analizar cómo afecta la nueva modalidad de trabajo con relación a trabajo, familia y vida personal con el fin de determinar el nivel de satisfacción laboral del colaborador con esta nueva implementación.

- En relación con lo expuesto en el capítulo IV con la aplicación de la encuesta y los objetivos definidos en el capítulo I, según el estudio efectuado podemos concluir que el 58,3% de los colaboradores del departamento de GBS son del género masculino y el otro 41,7% son del género femenino, los cuales rondan una edad entre los 18 a más de 40 años, y tienen una antigüedad de laborar ente 1 a 5 años o más, donde el 41,7% de la muestra poseen un título de bachillero, 29,2% posee una licenciatura y el otro 29,2% posee una maestría universitaria.
- Se concluye que el 100% de la muestra ha realizado teletrabajo por más de un año, también recibieron un contrato de teletrabajo donde se indicaban sus compromisos y responsabilidades a la hora de la implementación del teletrabajo y por último al 100% de los colaboradores se les ha evaluado el desempeño en la modalidad de teletrabajo.
- Se determina que la mayoría de los colaboradores indican que cuando realizan teletrabajo si consideran que hay relación entre el desempeño laboral, la satisfacción laboral y la relación vida/trabajo/familia, todos los colaboradores indican que pueden disfrutar sus tiempos de comidas al igual a como lo hacían en la oficina, la gran mayoría de los colaboradores consideran que cuando realizan teletrabajo pueden pasar más tiempo con su familia y realizar actividades de ocio sin que su desempeño laboral se vea afectado.

- Se concluye que todos los colaboradores encuestados consideran que un balance entre la vida laboral y la vida personal genera un mejor desempeño laboral y con esto el logro de los objetivos laborales, además se concluye que 18 colaboradores de 24 consideran que cuando se realizan teletrabajo se sienten menos cansados que cuando van a la oficina, ya que no deben de movilizarse, no deben levantarse temprano y por ende pueden descansar más, además la mayoría de colaboradores encuestados consideran que donde realizan teletrabajo cuentan con el apoyo de su familia para que el ambiente sea lo más parecido posible a la oficina.
- Se concluye que la muestra considera que el estrés puede ser mayor cuando realizan teletrabajo ya que esta la incertidumbre de que los sistemas puedan fallar debido a problemas de conexión por lo cual consideran que por este aspecto el estrés es mayor trabajando desde casa.
- Se concluye que la mayor parte de la muestra se siente satisfechos o totalmente satisfechos con respecto a la relación vida/trabajo/familia desde que realizan teletrabajo y consideran que los punto más importantes que contrajo el teletrabajo fueron: Más ahorros, mayor satisfacción, crecimiento profesional y personal, mayor motivación, mayor autonomía, mayor flexibilidad, mejor relación familiar, más tiempo para dedicar a la universidad.

### **Objetivo específico #2**

Estudiar las ventajas y desventajas que se han tenido desde la implementación del teletrabajo para así comprobar la efectividad de esta implementación.

- Se concluye que la mayoría de la muestra considera que la implementación del teletrabajo contrajo más puntos positivos que puntos negativos, donde esos puntos positivos

consideran que son: Aumento en la productividad, Menos gastos en costos (servicios públicos, alquileres, viáticos), menos ausentismo, también la muestra considera que el aspecto más beneficioso para los colaboradores al desarrollar teletrabajo es la reducción de gastos que contrajo la implementación del teletrabajo, tales como Gasolina, transporte, alimentación y vestimenta.

- Se concluye que los colaboradores consideran como potenciales desventajas de la implementación del teletrabajo: Problemas de conexión y caída de sistemas en cierres contables, no lograr con los objetivos del periodo por fallas en sistemas debido a la conexión inestable de casa, pérdida de relaciones interpersonales, esto por la parte de las posibles desventajas que puedan impactar a GBS, por lo tanto los colaboradores consideran que la mayor dificultad al realizar teletrabajo es la conectividad del internet y carecer de las espacios físico y por último se concluye que los colaboradores consideran que los puntos negativos que más afectan al hacer teletrabajo, la difícil adaptabilidad en algunos casos y el más considerable el aumento de los servicios públicos.

### **Objetivo específico #3**

Recopilar datos sobre el desempeño de los trabajadores en las dos modalidades de trabajo con el fin de determinar cuál es más efectiva.

- Se concluye que la mayoría de la muestra consideran que tienen mejor desempeño laboral al realizar teletrabajo, ya que consideran que existe mayor satisfacción, existe menor agotamiento, también existe un mayor enfoque en las tareas por lo que consideran que el teletrabajo afecta positivamente el cumplimiento de los objetivos laborales y por ende el desempeño laboral.



- Se concluye que la mayor parte de los colaboradores consideran que la implementación del teletrabajo en el departamento de GBS no influyo en la nota de desempeño anual, además la totalidad de la muestra considera que dicha evaluación de desempeño se hace de la misma manera en ambas modalidades (ya que toman en cuenta los mismos rubros a evaluar en las dos modalidades), por otra parte toda la muestra considera que las tareas que desempeñan en GBS no se han visto afectadas debido a la implementación del teletrabajo, por ende se puede determinar que la implementación del teletrabajo contrajo mayor desempeño laboral.
- Se determina que debido a la implementación del teletrabajo, crecieron las reuniones virtuales por lo que se considera que la muestra en un día normal de teletrabajo puede llegar a tener reuniones virtuales: Usual o frecuentemente, según los datos recopilados y estas reuniones virtuales pueden afectar: Poco, normal o mucho a los colaboradores de GBS, de acuerdo con los datos recopilados en el capítulo IV y a su vez se llegó a la conclusión de que el total de los empelados encuestados consideran que se aplican los mismos incentivos para ambas modalidades.
- Por último se realizó una pregunta abierta con el fin de conocer que modalidad de trabajo prefieren los colaboradores de GBS en el futuro, se llegó a la conclusión de que la mayor parte de la muestra se debate entre la modalidad de teletrabajo y la modalidad hibrida y una pequeña parte considera mejor la modalidad presencial, por lo que se concluye que desde que se implementó el teletrabajo en GBS hay un favoritismo por esta modalidad de trabajo.

#### **Objetivo específico #4**

Identificar las estrategias de control y seguimiento que adopta el departamento de Global Business Services para comprobar que los objetivos laborales se estén cumpliendo cuando se realiza teletrabajo.

- Se concluye que la totalidad de la muestra considera que la alta gerencia si establece objetivos laborales en la modalidad de teletrabajo y con ello el tiempo requerido para su ejecución cuando se está en la modalidad de teletrabajo, con respecto a dicha conclusión se puede llegar a la siguiente y es que la muestra comparten opiniones con respecto a la complejidad de cumplir con los objetivos laborales, ya que algunos consideran que si es más difícil cumplir con los objetivos laborales cuando se están en la virtualidad, esto debido a la conexión de internet y demás factores que pueden influir en el logro de los objetivos laborales y por otro parte los demás colaboradores consideran que es el mismo nivel de complejidad que en la oficina, pero de igual manera se puede cumplir con los objetivos laborales de manera eficiente y eficaz.
- Se concluye que toda la muestra conoce lo que es el PDC (Performance Development Coaching) y el IDP (Individual Development Plan), en el caso del PDC los colaboradores priorizan: Cumplimiento de Mylearning, SLA, mejorar Quality control y mejorar el Customer Services, en el caso del IDC: mejorar el nivel de inglés o portugués, crecimiento laboral en teletrabajo, cumplimiento de metas anuales, desarrollo personal. Por lo que se puede concluir que el PDC y el IDC es una parte importante donde los teletrabajadores priorizan los objetivos grupales y personales que desean cumplir cuando se desarrolla teletrabajo.
- Se concluye que cuando se realiza teletrabajo los colaboradores reciben feedback de sus jefes directos cada mes o trimestre según corresponda con el fin de darles a conocer si se

están cumpliendo los objetivos laborales en la modalidad de teletrabajo, por otra parte si hay algún problema que este afectando el cumplimiento de los objetivos laborales, el 100% de la muestra considera que los jefes directos se comunican con ellos mediante 1on1, o reuniones virtuales con el fin de buscar soluciones oportunas a los problemas y así brindar retroalimentaciones con el fin de que el mismo no vuelva a suceder y así no comprometer el cumplimiento de los objetivos laborales.

### **Objetivo específico #5**

- Analizar los costos y los beneficios que ha generado la implementación del teletrabajo al departamento de Global Business Services.

El análisis financiero realizado permitió identificar y desglosar, con datos reales, los costos sostenimiento de la modalidad tradicional y el teletrabajo en el departamento de GBS. Desglosando cada concepto que el departamento de GBS requiere para el sostenimiento de la modalidad tradicional y la modalidad virtual. Se concluyo con esté análisis que el departamento de GBS presento mayores beneficios y ahorros financieramente hablando con la implementación del teletrabajo, La implementación del teletrabajo significo ahorros sustanciales por infraestructura y mantenimiento para el departamento. Se evidenció con base en los datos en el análisis horizontal que hubo una variación de -37% y -3% en ahorros con respecto a la modalidad presencial.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

Con respecto al objetivo específico 1 se presentan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda mantener la modalidad de teletrabajo hasta donde se considere viable, ya que los colaboradores se sienten cómodos, estables, seguros, además todos sienten que las herramientas para desarrollar sus tareas son óptimas, por lo que muchos colaboradores consideran que la forma de solucionar problemas en esta modalidad de trabajo es mejor, por lo que va a influenciar en la calidad de vida y la relación vida/trabajo/familia y por ende será mayor a la modalidad presencial.
- Se recomienda realizar un estudio donde se involucre a todos los colaboradores con el fin de mantener y/o mejorar las variables que afectan la relación vida/trabajo/familia con el fin de ofrecer mayor nivel de satisfacción a los colaboradores ya que cuando la empresa demuestra que sus colaboradores le importan, los colaboradores retribuirán a la empresa con un buen desempeño laboral.
- Se recomienda a los colaboradores apearse al derecho de desconexión digital, ya que según lo evidenciado en los datos recopilados, se sienten más cansados cuando realizan teletrabajo ya que hay días en los que deben trabajar más horas de lo normal, por lo que se recomienda apearse al derecho recién aprobado.
- Se recomienda mantener un mayor equilibrio entre la vida laboral y la vida personal para evitar algunas enfermedades como la ansiedad, depresión, tipos de lesión por mala ergonomía, que se han reflejado en otras empresas.

Con respecto al objetivo específico 2 se presentan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda mantener el buen sistema de teletrabajo que actualmente se aplica ya que los colaboradores sienten más autonomía a la hora de cumplir sus tareas, pero al mismo tiempo hacer un estudio de cargas laborales y tareas asignadas a cada uno de los

colaboradores ya que indudablemente las jornadas laborales han sido más extensas durante la modalidad de teletrabajo.

- Se recomienda a la organización ayudar monetariamente a los colaboradores que no puedan costear una buena calidad de internet, para que este tema no afecte el desempeño laboral de los colaboradores.
- Se recomienda la posibilidad de que la empresa valore el tema de implementar consultas en línea con una psicóloga laboral. De esta manera se ayudaría afectivamente en el manejo del estrés y por supuesto en un mejoramiento de calidad de vida, lo que impactaría positivamente en la productividad individual.

Con respecto al objetivo específico 3 se presentan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda realizar un análisis comparativo de las modalidades de trabajo con el fin de determinar qué tan productivo están siendo los colaboradores cuando están en la casa versus la oficina.
- Ya que la mayoría de los colaboradores prefieren una modalidad de teletrabajo o una modalidad híbrida, se recomienda crear un modalidad híbrida 3x2 (tres días de teletrabajo y dos días en la oficina).
- Se recomienda impulsar el desempeño laboral de los colaboradores por medio de: seminarios, talleres, charlas, programas o actividades virtuales que incentiven la satisfacción de la labor que realizan, el éxito, la disposición, la calidad en el trabajo, aceptación de responsabilidades y de tareas difíciles en el desempeño laboral.

Con respecto al objetivo específico 4 se presentan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda seguir con el buen seguimiento que se les aplican a los colaboradores con el fin de verificar que los objetivos laborales se están cumpliendo en la metodología de teletrabajo.
- Se recomienda mantener la buena comunicación que se tiene con los colaboradores con el fin de informar sobre posibles errores y con ello la búsqueda de soluciones cuando se realiza teletrabajo.
- En el caso de nuevas contrataciones, se recomienda estar al tanto de ellos con las capacitaciones respectivas con el fin que la adaptación a la nueva modalidad de trabajo no afecte el cumplimiento de los objetivos laborales.

Con respecto al objetivo específico 5 se presentan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda mantener la modalidad de teletrabajo como una estrategia para reducir los costos operativos que genera la modalidad tradicional

## REFERENCIAS

- Albrecht, M. (2021). Telecommuting: Innovation's Friend or Foe? [Tesis de Bachillerato, LUND University].  
<https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=9064903&fileOid=9064904>
- Alcaraz Rodríguez, R. E. (2020). El emprendedor de éxito. McGraw-Hill. <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&>
- Alfaro Giménez, J (2021). Empresa y Administración. México: McGraw-Hill.  
<https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&>
- Arroyo Saborío, D (2018). Análisis del impacto productivo del teletrabajo que se aplica en el departamento tecnología de la información del área de sistemas en una empresa privada dedicada a la producción de café y chocolates en el primer semestre del 2017 [Tesis de Licenciatura, Universidad Hispanoamericana].  
<https://13.87.204.143.uh.remotexs.xyz/xmlui/bitstream/handle/cenit/2251/ADM-HE%200826.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Boston Scientific LATAM SharePoint [BSC Connect - Home \(sharepoint.com\)](https://sharepoint.com)
- Boston Scientific Remedy <https://remedy.bsci.bossci.com/>
- Brenes Peralta, M (2016). Factores que influyen en la satisfacción y la productividad laboral del colaborador que teletrabaja en empresas privadas [Tesis de Bachillerato, Tecnológico de Costa Rica].  
<https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10681/Tesis%20Factores%20que%20influyen%20en%20la%20satisfacci%20c3%b3n%20y%20la%20productividad%20laboral%20del%20colaborador%20que%20teletrabaja%20en%20empresas%20pri~1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw-Hill Interamericana. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill Interamericana. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del Talento Humano: El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones. México: McGraw-Hill Interamericana. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed>
- Gutiérrez Pulido, H. (2020). Calidad y productividad. McGraw-Hill. <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&>
- Hernández, R. (2017). Fundamentos de la investigación. México: McGraw-Hill Interamericana. <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw-Hill Interamericana. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed>
- Huezo Aguilar, C (2021). El teletrabajo y su relación con el desempeño laboral [Tesis de Maestría, ESAN Business]. [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2394/2021\\_MATC\\_19-1\\_03\\_T.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2394/2021_MATC_19-1_03_T.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Jacobs, F. R. (2022). Administración de operaciones. McGraw-Hill Interamericana. <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&>
- Sampieri. (2017). Fundamentos de la investigación (1ª ed ed.). Mexico D.F: McGrawHil. <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Snell, S. (2020). Administración de Recursos Humanos. Australia: Cengage. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Prieto, P., y Herminio, J. (2018). Metodología de la investigación. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>



Vargas Ortega, L. (2017). Teletrabajo una opción para la mejora de los beneficios de las organizaciones y de los colaboradores [Tesis de Licenciatura, Universidad Santo Tomas].

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2880/2017ortegaluisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vega Soto, D (2021). El teletrabajo y su influencia en la calidad de vida de los teletrabajadores del departamento de planillas de una empresa privada dedicada a la fabricación de alimentos ubicada en el Cafetal durante el primer semestre del año 2021. [Tesis de Licenciatura, Universidad Hispanoamericana].

<https://13.87.204.143.uh.remotexs.xyz/xmlui/bitstream/handle/123456789/6748/ADM-1352.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

# **ANEXOS**

**Lista de Anexos**

**a) Documentos importantes de la investigación**

Anexo 1. Instrumento utilizado para la recolección de la información

**b) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana**

Anexo 2. Declaración Jurada

Anexo 3. Carta de autorización de la entidad donde se realizó la investigación

Anexo 4. Carta de aprobación del TFG por parte de la Tutora

Anexo 5. Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Lector(a)

Anexo 6. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG

# **Anexo 1. Instrumento de recolección de información**

**Universidad Hispanoamericana**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Administración de Negocios con Énfasis en Banca y Finanzas**

**Instrumento para el análisis de datos sobre las consecuencias del teletrabajo en el desempeño en los colaboradores del departamento de Global Business Services en la empresa de Boston Scientific ubicada en la Aurora de Heredia Costa Rica en el III Cuatrimestre de 2021.**

Estimado colaborador del departamento de Global Business Services.

Se está llevando un trabajo de investigación con el fin de conocer las consecuencias de la implementación del teletrabajo en el desempeño laboral de los colaboradores del departamento de GBS.

La presente encuesta cuenta una serie de preguntas cerradas y abiertas, en la cual usted debe marcar con “X” según corresponda y emitir su criterio según se le solicite, dicha información será 100% confidencial y los nombres de los encuestados no serán revelados, a su vez la forma de presentar los datos será de forma colectiva, con la finalidad de analizar los resultados mediante análisis estadísticos.

**Datos Básicos:**

1. Género:

- Masculino
- Femenino
- No Binario

2. Rango de Edad:

- De 18 a 29 años
- De 30 a 39 años
- Más de 40 años

3. ¿Años de laboral en el departamento de GBS en la empresa Boston Scientific?

- De 1 a 3 años
- De 3 a 5 años
- Más de 5 años

4. Grado académico:

- Bachillerato universitario
- Licenciatura universitaria
- Maestría universitaria

5. ¿Su Lugar de residencia es cerca de la Aurora de Heredia?

- Sí
- No

6. ¿Ha realizado teletrabajo por más de 1 año?

- Sí
- No

7. ¿A la hora de la implementación del teletrabajo, la empresa le otorgó un contrato de teletrabajo, donde se indiquen sus compromisos y responsabilidades?

- Sí
- No

8. ¿Se le ha realizado evaluación de desempeño en modalidad de teletrabajo?

- Sí
- No

**Variable I: Satisfacción laboral**

1. ¿Considera que cuando se realiza teletrabajo hay relación desempeño laboral, satisfacción laboral y relación vida-trabajo?

- Sí
- No ¿Por qué?

2. ¿Cuándo realiza teletrabajo puede disfrutar del tiempo de las comidas diarias como lo hace en la oficina?

- Sí
- No

3. ¿Considera que cuando realiza teletrabajo puede pasar más tiempo con su familia y realizar actividades de ocio sin afectar su desempeño laboral?

- Sí ¿Por qué?
- No

4. ¿Cuándo realiza teletrabajo tiene el tiempo suficiente para descansar con respecto a las horas en que trabaja?

- Sí
- No

5. ¿Concuerda con que un colaborador centrado en el logro de los objetivos laborales y gozando un mayor balance entre su vida laboral y personal puede generar mejor desempeño laboral?

- Sí ¿Por qué?
- No

6. ¿Está usted de acuerdo en que un colaborador cuando realiza teletrabajo se siente menos cansado a cuando trabaja presencialmente?

- Sí ¿Por qué?
- No

7. ¿En el lugar donde realiza teletrabajo, usted cuenta con el apoyo de su familia para lograr un ambiente que le permita trabajar concentrado y así desarrollar sus actividades labores de la forma más equivalente a la oficina?

- Sí
- No

8. ¿Estimas que hay mayor estrés trabajando desde casa?

- Sí ¿Por qué?
- No

9. ¿Cómo consideras que es tu nivel de satisfacción conforme a la relación vida-trabajo familia desde que realizas teletrabajo?

- Totalmente insatisfecho
- Insatisfecho
- Algo satisfecho
- Satisfecho
- Totalmente satisfecho

10. ¿Cuáles considera que son los aspectos más beneficiosos que contrajo el teletrabajo a tu satisfacción laboral?

---

---

---

11. En el caso que seas estudiante universitario ¿consideras que el teletrabajo y no tener que movilizarse al centro educativo es un factor importante que influye en la relación Vida-teletrabajo-Familia? Si no eres estudiante favor colocar N/A

- Sí
- No
- N/A

### **Variable II: Efectividad**

1. ¿Desde su perspectiva, crees que la implementación del teletrabajo tuvo mayores puntos positivos que puntos negativos?

- Sí
- No

2. De acuerdo con los siguientes beneficios que puede obtener GBS por la implementación del teletrabajo, ¿cuál considera que es más importante? (Siendo 5 mayor importancia y 1 menor importancia).

- Aumento en la productividad
- Menos ausentismo



Debido a que los cierres contables se trabajan en casa, se puede ampliar el horario en dichos días de cierre.

Menos gastos en costos (servicios públicos, alquiler, viáticos)

Mejorar la cultura organizacional

3. De acuerdo con las posibles desventajas que puede obtener el departamento de GBS por la implementación del teletrabajo, ¿cuál considera que podría afectar más? (Siendo 5 mayor impacto y 1 menos impacto).

Problemas externos en cierres contables (Caída de internet, pérdida de electricidad).

No lograr el cumplimiento de los objetivos pactados en el periodo.

Disminución de relaciones interpersonales entre trabajadores.

Los colaboradores pueden sentirse menos identificados con el departamento.

Menos control sobre los colaboradores.

4. ¿Cuál considera que es la mayor dificultad al desarrollar teletrabajo?

Muchas distracciones.

Comunicación con los compañeros.

Conectividad del Internet.

Espacio físico de trabajo.

Otro \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál considera que es el aspecto más beneficioso al desarrollar teletrabajo?

Autonomía.

Flexibilidad en el horario.

Reducción de gastos (Gasolina, alimentación, transporte, vestimenta).

Poder trabajar sin moverse de la casa.

Otro \_\_\_\_\_

6. Como puntos negativos del teletrabajo para el colaborador ¿Cuál considera el que más lo afectó? (Favor evaluarlos de mayor a menor, siendo 5 mayor y 1 menor)

- Difícil adaptabilidad a la nueva movilidad de trabajo.
- Aumento de los servicios públicos del hogar debido al teletrabajo.
- Comprar equipo de oficina.
- Carecer de espacio físico donde desarrollar las actividades laborales.
- Pérdida de relaciones interpersonales.

### **Variable III: Desempeño aboral**

1. ¿Al hacer teletrabajo crees que tienes mejor desempeño laboral que al trabajar en el oficina?

- Sí
- No ¿Por qué?

2. De acuerdo con la evaluación de desempeño anual ¿Crees que el teletrabajo afectó las notas de dicho desempeño?

- Sí ¿por qué?
- No

3. Debido a la implementación del teletrabajo en GBS, ¿Consideras que la evaluación de desempeño se hace de la misma manera que la modalidad presencial?

- Sí ¿por qué?
- No

4. Desde que inició la modalidad de teletrabajo, ¿Crees que las tareas que realizas en GBS se han visto afectadas y con esto también su desempeño laboral?

- Sí
- No

5. Si la respuesta es “No” omitir esta pregunta, Si la respuesta es “Sí” favor comentar como su jefe te ayudo a sopesar las dificultades para adaptarse a la modalidad de teletrabajo y con ello lograr el desempeño deseado:

---

6. ¿Qué tan frecuente tiene reuniones en el día laboral cuando realiza teletrabajo?

- Usualmente
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Ocasionalmente
- Pocas Veces
- Casi nunca

7. De acuerdo con la pregunta anterior, ¿Qué tanto afecta las reuniones a su desempeño laboral cuando realiza teletrabajo?

- Me afecta Mucho
- Me afecta
- Me afecta Poco
- No me afecta

8. De acuerdo con los incentivos que otorga Boston Scientific por el desempeño laboral y cumplimiento de los objetivos ¿Crees que se aplican los mismos para ambas modalidades? Si no es así explique el porqué.

- Sí
- No ¿por qué?

9. Cuando Boston Scientific sea capaz en temas de infraestructura y además permita que el departamento de GBS vuelva a la presencialidad ¿Prefieres el teletrabajo o la modalidad presencial con el fin de lograr mejor desempeño?

---

#### **Variable IV: Objetivos Laborales**

1. ¿La alta gerencia establece objetivos y el tiempo requerido para la ejecución de las tareas asignadas cuando se está en la modalidad de teletrabajo?

- Sí
- No

2. ¿Considera que es más complicado cumplir con los objetivos pactados en el periodo cuando se realiza teletrabajo?

- Sí ¿Por qué?
- No

3. ¿Desde la implementación del teletrabajo en GBS ha logrado cumplir con los objetivos y metas trazadas por la compañía? Si su respuesta es “No” justifique el porqué.

- Sí
- No ¿Por qué?

4. ¿Conoces que el PDC (Performance Development Coaching)?

- Sí
- No

5. Si su Respuesta es “Sí” favor completar la siguiente pregunta, si su respuesta es “NO”

poner N/A. ¿Cuáles son las metas por priorizar cuando se realiza teletrabajo según el PDC?

- Mylearning
- SLA
- Quality Control
- Customer Services
- N/A

6. ¿Conoces que el IDP (Individual Development Plan)?

- Sí
- No

7. Si su Respuesta es “Sí” favor completar la siguiente pregunta, si su respuesta es “NO”

poner N/A. ¿Cuáles son las metas que priorizas en el IDP cuando realizas teletrabajo?

---

8. ¿Qué tan frecuente recibe comentarios de su jefe directo, con el fin de conocer si se están

cumpliendo los objetivos pactados en el periodo mientras se teletrabaja?

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente

9. ¿En el caso del día a día, su jefe se comunica con usted con el fin de conocer si algún

problema está afectando los cumplimientos de los objetivos laborales?

- Sí
- No

10. En el caso de que la pregunta anterior sea afirmativa, ¿cómo se da ese seguimiento?

---

11. En el caso de que haya algún error que influya en los objetivos laborales mientras se realiza teletrabajo, ¿cómo actúa su jefe inmediato?

---

## Anexo 2. Declaración Jurada

### DECLARACIÓN JURADA

Yo, Cristopher González Araya, mayor de edad, portador de la cedula de identidad numero 2-0758-0339, egresado de la carrera de Administración con énfasis en Banca y Finanzas de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjuicio, antes quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesina para optar por el titulo de Bachillerato, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: El Teletrabajo y sus consecuencias en el desempeño de los colaboradores del departamento de Global Business Services en la Empresa Boston Scientific ubicada en la Aurora de Heredia Costa Rica en el III Cuatrimestre de 2021, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 19 días del mes de abril del año dos mil veintidós.



---

Firma del Estudiante

Cédula: 2-0758-0339

## Anexo 3. Carta de autorización de la entidad



Boston Scientific de Costa Rica, S.R.L.  
 302 Parkway, Global Park  
 La Aurora, Heredia  
 Costa Rica  
 Teléfono: (506) 2484-1910  
 Fax: (506) 2509-0792

### CERTIFICACIÓN DE TESINA

Por medio de la presente hacemos constar que **Gonzalez Araya, Christopher** cedula No. **2-0758-0339**, está autorizado para realizar el Trabajo final de graduación conocido como Tesina en **Boston Scientific de Costa Rica, S.R.L.**, **Cedula Jurídica 3-102-357469**, en el departamento de **Global Business Services (GBS)**.

Emitido en la Aurora de Heredia, a solicitud de la interesado el día 09 de marzo del 2022.

Atentamente,

Andrés Medina Sánchez  
 Digitally signed  
 by Andrés  
 Medina Sánchez  
 Date: 2022.03.09  
 18:44:27 -06'00'

Andrés Medina Sánchez  
 Accounting Manager  
 Departamento de Global Business Services (GBS)  
 Boston Scientific de Costa Rica, S.R.L.



**NOTA: NULO SIN EL SELLO Y LA FIRMA RESPECTIVA**



## Anexo 4. Carta de aprobación de la Tutora

### CARTA DEL TUTOR

Señores:  
 Universidad Hispanoamericana  
 Carrera Administración de Negocios.  
 Énfasis Banca Y Finanzas.  
 Presente

El estudiante Cristopher González Araya. me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“El Teletrabajo y sus consecuencias en el desempeño de los colaboradores del departamento de Global Business Services en la Empresa Boston Scientific ubicada en la Aurora de Heredia Costa Rica en el III Cuatrimestre de 2021.”** Lo anterior para obtener el grado de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

MILENA MARIA  
 SOTELA RAMIREZ  
 (FIRMA)

Firmado digitalmente por  
 MILENA MARIA SOTELA  
 RAMIREZ (FIRMA)  
 Fecha: 2022.06.06 08:20:29  
 -06'00'

**MBA. Milena Sotela Ramírez**  
**Cédula identidad Número 1-573-526**

## Anexo 5. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora

### CARTA DE LECTOR

05 de julio de 2022

Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **Cristopher González Araya**, cédula de identidad **0207580339** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“El Teletrabajo y sus consecuencias en el desempeño de los colaboradores del departamento de Global Business Services en la Empresa Boston Scientific ubicada en la Aurora de Heredia Costa Rica en el III Cuatrimestre de 2021”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas y Banca**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación.

He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Atentamente,

LUIS ALBERTO VARGAS  
ZUÑIGA (FIRMA)

Firmado digitalmente por LUIS  
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA  
(FIRMA)  
Fecha: 2022.07.05 20:24:34 -06'00'

**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

## Anexo 6. Licencia y autorización al CENIT

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA,  
LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACION ELECTRONICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN.**

Alajuela, 06 de Junio de 2022.

Señoras y señores

Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El suscrito, **Cristopher González Araya**, con número de identificación 2-0758-0339, autor de trabajo de graduación titulado: **"El Teletrabajo y sus consecuencias en el desempeño de los colaboradores del departamento de Global Business Services en la Empresa Boston Scientific ubicada en la Aurora de Heredia Costa Rica en el III Cuatrimestre de 2021"**, presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de Negocios con Énfasis en Banca y Finanzas.; SI autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre los Derechos de Autor y Derechos Conexos N.º 6683, Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,



---

Cristopher González Araya

Cédula 2-0758-0339