

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN RECURSOS  
HUMANOS**

**TESINA PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO  
DE BACHILLERATO**

**IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO Y SU  
INFLUENCIA EN EL AMBIENTE LABORAL DE LA  
GERENCIA DE BCR DIRECTO DEL BANCO DE COSTA  
RICA DURANTE EL TERCER CUATRIMESTRE DEL  
AÑO 2022**

**ANGIE CORTÉS OVIEDO**

**2023**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO .....	2
ÍNDICE DE TABLAS .....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
AGRADECIMIENTOS .....	8
DEDICATORIA .....	9
RESUMEN .....	10
ABSTRACT.....	12
PALABRAS CLAVE .....	14
KEY WORDS.....	14
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	18
Internacionales .....	18
Nacionales.....	20
1.1.2 Delimitación del problema .....	24
1.1.3 Justificación .....	24
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	27
1.3 OBJETIVOS.....	27
1.3.1 Objetivo general .....	27
1.3.2 Objetivos específicos .....	27
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL .....	29
2.1 MARCO TEÓRICO .....	30
2.1.2 Teletrabajo.....	30
2.1.2    Ambiente laboral.....	37
2.2    MARCO CONCEPTUAL.....	40
2.2.1 Implementación .....	40
2.2.2 Teletrabajo .....	41
2.2.3 Ambiente laboral .....	41
2.2.4 Persona teletrabajadora.....	42

2.2.5 Calidad de vida .....	42
2.2.6 Percepciones .....	42
2.2.7 Aspectos tangibles e intangibles.....	43
2.2.8 Aprobación .....	43
2.2.9 Colaboradores.....	43
2.2.10. Definición de la Ley N° 10168 de la desconexión laboral de los trabajadores .....	43
2.2.11 COVID.....	44
2.3 MARCO CONTEXTUAL .....	45
2.3.1 Reseña histórica del Banco de Costa Rica.....	45
2.3.2 BCR Directo .....	46
2.3.3 Distribución de Atención BCR Directo.....	47
2.3.4 Migración de clientes.....	49
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....	51
3.1 Enfoque .....	52
3.2 Alcance.....	54
3.2.1 Alcance descriptivo. ....	54
3.2.2 Alcance explicativo. ....	54
3.3 Diseño.....	55
3.3.1 Diseño no experimental .....	56
3.4 Unidad de análisis u objeto de estudio.....	56
3.4.1 Población.....	57
3.4.2 Tipo de muestra.....	58
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión.....	61
3.4.4 Consideraciones éticas .....	61
3.5 Instrumentos de recolección de información .....	61
3.5.1 Encuesta.....	62
3.5.2 Análisis documental .....	62
3.6 Variables.....	63
3.6.1 Definición Conceptual.....	63
3.6.2 Definición Operacional.....	63
3.7 Estrategia de análisis de los datos .....	65
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	67

4.1 Resultados del objetivo 1. ....	68
Identificar la ejecución del teletrabajo de acuerdo con los procesos y organización del personal en el Banco de Costa Rica, con el fin de conocer las estrategias implementadas en la Gerencia de BCR Directo. ....	68
4.2 Resultados del objetivo 2. ....	72
Determinar la influencia del teletrabajo en el ambiente laboral en la Gerencia de BCR Directo, con el propósito de conocer la percepción tangible e intangible según los protocolos establecidos en la institución para la mejora continua de su personal. ....	72
4.3 Resultados del objetivo 3. ....	78
Identificar el nivel de aprobación de la modalidad de teletrabajo en los colaboradores la Gerencia de BCR Directo, y así presentar ante las jefaturas correspondientes, recomendaciones que contribuyan a mejorar el ambiente laboral. ....	78
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN.....	85
5.1 Análisis de resultados del objetivo 1.....	86
Identificar la ejecución del teletrabajo de acuerdo con los procesos y organización del personal en el Banco de Costa Rica, con el fin de conocer las estrategias implementadas en la Gerencia de BCR Directo. ....	86
5.2. Análisis de resultados del objetivo 2.....	90
Determinar la influencia del teletrabajo en el ambiente laboral en la Gerencia de BCR Directo, con el propósito de conocer la percepción tangible e intangible según los protocolos establecidos en la institución para la mejora continua de su personal. ....	90
5.3. Análisis de resultados del objetivo 3.....	93
Identificar el nivel de aprobación de la modalidad de teletrabajo en los colaboradores la Gerencia de BCR Directo, y así presentar ante las jefaturas correspondientes, recomendaciones que contribuyan a mejorar el ambiente laboral. ....	93
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	98
6.1 Conclusiones .....	99
6.1.1 Conclusiones del objetivo 1.....	99
Identificar la ejecución del teletrabajo de acuerdo con los procesos y organización del personal en el Banco de Costa Rica, con el fin de conocer las estrategias implementadas en la Gerencia de BCR Directo. ....	99
6.1.2 Conclusiones del objetivo 2.....	100
Determinar la influencia del teletrabajo en el ambiente laboral en la Gerencia de BCR Directo, con el propósito de conocer la percepción tangible e intangible según los protocolos establecidos en la institución para la mejora continua de su personal.....	100
6.1.3 Conclusiones del objetivo 3.....	101

Identificar el nivel de aprobación de la modalidad de teletrabajo en los colaboradores la Gerencia de BCR Directo, y así presentar ante las jefaturas correspondientes, recomendaciones que contribuyan a mejorar el ambiente laboral.....	101
6.2 Recomendaciones.....	102
6.2.1 Recomendaciones para objetivo 1.....	102
Identificar la ejecución del teletrabajo de acuerdo con los procesos y organización del personal en el Banco de Costa Rica, con el fin de conocer las estrategias implementadas en la Gerencia de BCR Directo.....	102
6.2.2 Recomendaciones para objetivo 2.....	102
Determinar la influencia del teletrabajo en el ambiente laboral en la Gerencia de BCR Directo, con el propósito de conocer la percepción tangible e intangible según los protocolos establecidos en la institución para la mejora continua de su personal.....	102
6.2.3 Recomendaciones para objetivo 3.....	103
Identificar el nivel de aprobación de la modalidad de teletrabajo en los colaboradores la Gerencia de BCR Directo, y así presentar ante las jefaturas correspondientes, recomendaciones que contribuyan a mejorar el ambiente laboral.....	103
REFERENCIAS.....	104
ANEXOS .....	107

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Modalidades de teletrabajo .....	33
<b>Tabla 2.</b> Desventajas del teletrabajo .....	35
<b>Tabla 3.</b> Unidades Ejecutoras BCR.....	47
<b>Tabla 4.</b> Distribución de Atención BCR Directo. ....	48
<b>Tabla 5.</b> Funcionarios la línea de atención.....	50
<b>Tabla 6.</b> Distribución de la población .....	57
<b>Tabla 7.</b> Cálculo muestral .....	60
<b>Tabla 8.</b> Criterios de inclusión y exclusión.....	61
<b>Tabla 9.</b> Operacionalización de variables .....	64
<b>Tabla 10.</b> Respuestas de la jefaturas para el objetivo uno. ....	71
<b>Tabla 11.</b> Respuestas de la jefaturas para el objetivo dos.....	77
<b>Tabla 12.</b> Respuestas de la jefaturas para el objetivo tres.....	83

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Principales beneficios percibidos del Teletrabajo .....	26
<b>Figura 2.</b> Conceptualización de teletrabajo según el MTSS .....	32
<b>Figura 3.</b> Evaluación de las estrategias implementadas por la gestión administrativa para el teletrabajo.....	68
<b>Figura 4.</b> Valoración si el rendimiento laboral durante la realización del teletrabajo es el mismo que en la presencialidad .....	69
<b>Figura 5.</b> Relación existente entre el perfil de puestos y las funciones que se desempeñan en cada uno de ellos .....	70
<b>Figura 6.</b> Consideración en la relación a que el teletrabajo debería ser una práctica permanente en la organización, ya que fomenta un buen ambiente laboral.....	72
<b>Figura 7.</b> Gestión del teletrabajo por parte de las jefaturas, genera un buen ambiente laboral ..	73
<b>Figura 8.</b> Consideración que el ambiente laboral en la modalidad de teletrabajo es idóneo para la socialización entre colaboradores .....	74
<b>Figura 9.</b> Promoción por parte de las jefaturas de habilidades y competencias en cuanto a relaciones humanas adecuadas que garanticen un ambiente laboral adecuado .....	75
<b>Figura 10.</b> Evaluación de la toma de decisiones desde las jefaturas y el departamento de respecto a la implementación de acciones para garantizar un buen ambiente laboral en la modalidad de teletrabajo.....	76
<b>Figura 11.</b> Grado de aprobación respecto a la modalidad de teletrabajo .....	78
<b>Figura 12.</b> Frecuencia considera que la modalidad de teletrabajo es pertinente para realizar adecuadamente las funciones.....	79
<b>Figura 13.</b> Necesidad de realizar cambios en la política de teletrabajo en el banco para mejorar el nivel de aprobación de la modalidad de teletrabajo.....	80
<b>Figura 14.</b> Valoración de la implementación de un instrumento técnico que permita al Banco de Costa Rica, medir aspectos como supervisión, evaluación, resultados, indicadores respecto al ambiente laboral en la modalidad de teletrabajo.....	81
<b>Figura 15.</b> Utilidad de la actualización e implementación de buenas prácticas en aras de mejorar el ambiente laboral en la modalidad de teletrabajo en el Banco de Costa Rica.....	82

## **AGRADECIMIENTOS**

Con el paso de los años y las experiencias de vida logre entender que la gratitud lo cambia todo.

En este momento después de finalizar el proyecto, que para mí significa un gran logro solo puedo decir Gracias, primeramente, a Dios que me bendice día con día y me da fuerzas para continuar y luchar por mis sueños.

También agradezco a mis papas porque desde siempre han estado a mi lado, por ser los principales promotores de mis sueños, gracias por confiar y creer en mí.

A mi esposo Alejandro, por amarme, no dejarme flaquear en los momentos difíciles, por toda la ayuda, comprensión y solidaridad en este proceso, fuiste el ingrediente perfecto para lograr alcanzar esta meta.

Gracias a mis compañeros de trabajo porque sin el apoyo de ellos no habría culminado con éxito esta investigación.



## **DEDICATORIA**

Dedico mi tesis principalmente a Dios, por ser la guía de mi vida, y a mi esposo Alejandro Bonilla porque ha fomentado en mí el deseo de superación y siempre está alentándome para que cumpla mis metas, porque en los días difíciles y las largas noches de estudio siempre estuvo a mi lado.

## RESUMEN

Cuando la Organización Mundial de la Salud (OMS) calificó el 11 de marzo de 2020, como pandemia el virus Covid-19, se implementó medidas de confinamiento en casa de manera obligatoria (OMS, 2020, p. 6). Lo que trajo consigo incertidumbre en todos los ámbitos principalmente el social, económico y cultural.

En el aspecto social, enfrentó a las personas al miedo y aislamiento, mientras que otras, frustración y enojo, por las restricciones sanitarias (Rius, 2020). En cuanto a la cultura las personas se volvieron más dependientes de la tecnología, como un recurso indispensable de comunicación, ocio y herramienta de trabajo, como lo expresa Delupi cuando indica “la virtualidad vino a jugar un papel central en el marco del aislamiento” (2021, párr. 7) en la perspectiva artística, en otras palabras, los artistas -que dependen del público- debieron adaptar sus presentaciones, y con ello plataformas como Zoom, Teams, Vimeo, entre otras, jugaron un rol muy importante.

En cuanto al nivel económico produjo un estancamiento, a raíz de los cierres de empresas y organizaciones, provocando caídas en los sectores productivos y de servicios (Banco Mundial, 2020), acarreando despidos, reducciones de jornadas y cierres definitivos o temporales por parte de las empresas, entre otras consecuencias (Ruíz, s.f.).

Como consecuencia de lo anterior, este evento mundial, hizo que la modalidad de Teletrabajo, se expandiera de una manera nunca antes vista, y esta posibilidad se ha aprovechado mucho más (Peiró, J.M. y Soler, A., 2020), puesto que para contener el virus se debió, cerrar lugares como centros de estudio, organizaciones, espacios públicos y todo lugar que aglomere personas, por lo cual para evitar una caída en la economía mundial se implementó el teletrabajo como una medida de contingencia para el aislamiento de las personas sin una caída en la productividad..

Este trabajo de investigación se enfoca en Analizar la implementación del teletrabajo y su influencia en el ambiente laboral en la Gerencia de BCR Directo del Banco de Costa Rica durante el tercer cuatrimestre del año 2022.

El trabajo de investigación siguiente se desarrolla con una estructura de seis diferentes capítulos donde se expone todo el proceso y análisis de la empresa antes mencionada, en el primer capítulo se exponen los siguientes puntos de inicio: introducción, antecedentes, justificación del problema

investigado, planteamiento y preguntas del problema, los objetivos, el alcance y las limitaciones presentes.

Continuando con el capítulo dos se desarrolla el Marco Teórico de investigación, se describirán aspectos organizacionales, entre otros, fuentes de consulta y referencia acerca del tema investigado, para fundamentar y explicar las variables a desarrollar.

Para el desarrollo del capítulo tres el Marco Metodológico, con el tipo de investigación escogido de tipo mixto se analizará la información suministrada para llegar a los resultados esperados en la investigación.

El capítulo cuatro plantea los instrumentos que se utilizaran para la recolección de información importante para el desarrollo del trabajo de investigación. Con estos instrumentos se pretende alcanzar los objetivos establecidos con la guía de las preguntas de desarrollo. El capítulo cinco presenta un análisis de los resultados obtenidos y por último en el capítulo seis se presentará las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigado los de los resultados encontrados.

## ABSTRACT

When the World Health Organization (WHO) classified the Covid-19 virus as a pandemic on March 11, 2020, mandatory home confinement measures were implemented (WHO, 2020, p. 6). What brought with it uncertainty in all areas, mainly social, economic and cultural.

In the social aspect, it confronted people with fear and isolation, while others, frustration and anger, due to sanitary restrictions (Rius, 2020). Regarding culture, people have become more dependent on technology, as an indispensable resource for communication, leisure and work tool, as Delupi expresses when he indicates that "virtuality came to play a central role in the context of isolation" ( 2021, paragraph 7) in the artistic perspective, in other words, the artists -who depend on the public- had to adapt their presentations, and with this platforms such as Zoom, Teams, Vimeo, among others, played a very important role.

Regarding the economic level, it produced a stagnation, as a result of the closures of companies and organizations, causing falls in the productive and service sectors (World Bank, 2020), leading to layoffs, reductions in working hours and permanent or temporary closures by the companies, among other consequences (Ruíz, s.f.).

As a consequence of the above, this world event made the Teleworking modality expand in a way never seen before, and this possibility has been taken advantage of much more (Peiró, J.M. and Soler, A., 2020), since for containing the virus was due to closing places such as study centers, organizations, public spaces and any place that gathers people, for which reason, to avoid a fall in the world economy, it was implemented as a contingency measure for the isolation of people without a drop in productivity

This research work focuses on analyzing the implementation of teleworking and its influence on the work environment in the Management of BCR Direct of Banco de Costa Rica during the third quarter of 2022.

The following research work is developed with a structure of six different chapters where the entire process and analysis of the aforementioned company is exposed, in the first chapter the following starting points are exposed: introduction, background, justification of the problem investigated, approach and questions of the problem, the objectives, the scope and the present limitations.

Continuing with chapter two, the Theoretical Research Framework is developed, organizational aspects will be described, among others, sources of consultation and reference on the subject investigated, to substantiate and explain the variables to be developed.

For the development of chapter three, the Methodological Framework, with the type of research chosen of a mixed type, the information provided will be analyzed to reach the expected results in the investigation.

Chapter four outlines the instruments that will be used for the collection of important information for the development of the research work. With these instruments it is intended to achieve the objectives established with the guide of the development questions. Chapter five presents an analysis of the results obtained and finally in chapter six the conclusions and recommendations of the work investigated will be presented, those of the results found.

### **PALABRAS CLAVE**

Teletrabajo, ambiente laboral, clima organizacional, productividad laboral.

### **KEY WORDS**

Telecommuting, work environment, organizational climate, labor productivit.

# **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Banco Costa Rica, en adelante BCR el teletrabajo permitió mantener la continuidad del negocio, a raíz de la emergencia sanitaria producto del COVID-19, a partir del año 2020; y aunque fue un cambio organizacional brusco y repentino se produjo una adecuada adaptación, sobre todo por preparación del personal. Como manifiesta Cordero (2022) en realidad en Costa Rica desde inicio del año 2022 la mayoría de las empresas, pero sobre todo las que tienen personal calificado que realiza labores de oficina, y que se encargan de trámites, son las que más rápido han pasado a la modalidad de teletrabajo. Como comenta Ripani (2022);

El contacto físico y la comunicación presencial entre los trabajadores todavía tiene ciertos beneficios, incluidos la motivación y la interacción lo que fomenta el trabajo en grupo e incrementa la productividad. Además, se pueden intercambiar opiniones de forma fácil y directa. Por lo tanto, el enfoque luego de pasado lo que se considera, hasta ahora, la fase más crítica de la pandemia es la modalidad de teletrabajo que combina las dos formas de trabajo (p.23).

En la Gerencia de BCR Directo del Banco de Costa Rica, los funcionarios asumieron la modalidad de teletrabajo, sin embargo, con el pasar del tiempo se han presentado una serie de oportunidades de mejora y en lo que respecta al ambiente laboral, unión de grupo y productividad.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente se implementó la modalidad de teletrabajo que combina la presencialidad y el trabajo remoto, con esta modalidad se establecen roles para ir a la oficina en los cuales se trabajan tres días a la semana en Teletrabajo y asiste a la oficina 2 días, dado lo anterior es posible evaluar la influencia de la flexibilidad del teletrabajo y la presencialidad y como afecta esta modalidad en el ambiente laboral.



El BCR cuenta con varios canales dentro de su conglomerado financiero, entre esos se encuentra la Gerencia de BCR Directo, dependencia donde se realizará la presente investigación, el canal es atendido en un 85% por la gerencia de BCR Directo dividida en productos de colocación, captación y servicios. Estas solicitudes ingresan a través de un formulario por tanto los funcionarios atienden a los clientes digitalmente por medio del correo electrónico.

Previo a la pandemia estas atenciones se realizaban desde la oficina, todos los funcionarios iban a la oficina todos los días de la semana laboral (de lunes a viernes), con la llegada de la pandemia y la obligatoriedad del teletrabajo, el Banco implementó los sistemas y accesos que se requerían para poder realizar dichas atenciones desde la casa. Los trabajadores se ajustaron a realizar sus labores 100% desde su casa.

A mediados de noviembre 2021 se implementó una modalidad de trabajo que combinaba el trabajo remoto y el trabajo en oficina. Los supervisores de BCR Directo implementaron ciertos roles para definir la cantidad de personas que asisten a la oficina por día y la cantidad de personas que se quedan laborando desde la casa.

Actualmente cada funcionario de BCR Directo debe ir como mínimo dos días a la semana a laborar en la oficina y pueden realizar teletrabajo tres días a la semana, sin embargo, existe la flexibilidad de si el funcionario considera que necesita ir a la oficina más de dos días lo puede hacer sin ningún inconveniente. En cuanto al espacio físico de trabajo se acondicionaron los espacios para que los mismos sean estaciones de trabajo y no puestos fijos.

### **1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales**

#### **Internacionales**

Se presenta la investigación de Urbano (2021), con la investigación “*¿Cómo garantizar la productividad laboral frente a la implementación del trabajo remoto en el sector financiero?* La investigación pretendió generar una reflexión en torno a la realidad del trabajo remoto y teletrabajo, con el objetivo de diseñar un modelo de control interno y de gestión, respondiendo a la pregunta: *¿Cómo pueden las empresas garantizar el seguimiento o el control de la productividad laboral frente a la implementación del trabajo remoto?* Para obtener los resultados esperados de la investigación, se procedió a realizar una extensa revisión bibliográfica sobre el asunto, encontrando que esta modalidad del trabajo ha atravesado por dos etapas diferentes. Como conclusión principal, la investigación evidencia que:

Los empleadores pueden seguir utilizando los indicadores generales que aplican para el ámbito de desarrollo de su interés, sin embargo a ello deberán sumarle nuevas variables como las que hemos visto a lo largo del desarrollo de este trabajo, éstas les permitirán realizar análisis objetivos de la productividad y competitividad de los departamentos que trabajan remotamente o en teletrabajo, esto en aras de que comprendan la esfera de situaciones que afectan el cumplimiento de metas y que son propias de la virtualidad. La comprensión integral de la situación a la luz de los resultados de los indicadores, permitirán a las empresas generar estrategias pertinentes y solucionar los obstáculos que puedan estar enfrentando. (Urbano, 2021, p. 44).

Por su parte la Organización Internacional del Trabajo (OIT), establece la investigación “*El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*”

En esta investigación se concluye que, los trabajadores que se ven mayormente beneficiados son los adultos, quienes son casados o tienen familia, las personas disciplinadas, y se evidencia la necesidad del trabajo creativo y en equipo, además, la Organización indica que:

Las medidas que garantizan el distanciamiento físico el cierre de escuelas, la suspensión de vuelos, el cese de grandes reuniones y el cierre de lugares de trabajo son solo el comienzo de la lucha contra el virus y sirven únicamente como herramienta para frenar su propagación. La flexibilización de las restricciones no debería poner en peligro la vida de las personas, ni conllevar el riesgo de que se produzca una nueva oleada de infecciones. Sobre todo, dado que algunos predicen que una segunda ola podría ser incluso peor que la primera, que ya ha llevado la capacidad de atención sanitaria más allá de sus límites y ha puesto a los trabajadores de primera línea bajo un riesgo y una presión considerables (p.9).

Por otro lado, los investigadores Wang, Bin, Qian, Jing y Parker, Sharon. se dispusieron a realizar un estudio sobre la efectividad del trabajo remoto durante el covid19 y la necesidad de la perspectiva de nuevos diseños de trabajo, con el título de *“Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective”*

Esta investigación tuvo lugar en China y fue aplicada a voluntarios de distintos entornos laborales, de forma que no compartieran entre sí las mismas experiencias. Según (Wang et al., 2021) tres enfoques se pudieron determinar a partir de la revisión de literatura que realizaron los autores, en este caso corresponden a:

El primer enfoque correspondía a las características del trabajo remoto como moderación del efecto del trabajo remoto en los resultados; el segundo enfoque, características del trabajo como mediadores del efecto del trabajo remoto en los resultados y, por último; el

tercer enfoque, características del trabajo como antecedentes en el contexto del trabajo a distancia, el tercer enfoque lejos de ver al trabajo remoto como una variable, se permite en consecuencia estudiarlo como un contexto, de esto se puede evidenciar lo siguiente: las características del trabajo deben ajustarse a las nuevas formas de trabajar, pueden surgir resultados no deseados cuando las características del trabajo virtual no cumplen con los requisitos individuales y/o de tareas.

Esta investigación tiene como relevancia el hecho de analizar desde una perspectiva más de indicadores y resultados, el problema en cuestión, el cual, sin duda alguna, coloca al trabajo remoto como un recurso que, si bien es cierto, ofrece ventajas, también presenta oportunidades de trabajo en función de la productividad.

### **Nacionales**

Para iniciar los antecedentes nacionales se analiza la investigación en el Tecnológico de Costa Rica, de Peralta (2016), bajo el título de *“Factores que influyen en la satisfacción y la productividad laboral del colaborador que teletrabaja en empresas privadas”*

La investigación como metodología cuantitativa utilizó a 43 trabajadores que realizaran teletrabajo. El muestro fue por conveniencia. Se les aplicó, por medio de entrevista telefónica a los colaboradores, el instrumento de calidad de vida. Se contactó telefónicamente a los supervisores de estos colaboradores y se les aplicó el cuestionario de productividad. Se analizaron 5 variables dependientes diferentes (trabajo en equipo, competitividad, proactividad, adaptabilidad y satisfacción) y se realizó una regresión lineal múltiple para cada variable dependiente. Como hallazgos más relevantes se tienen:

Las relaciones positivas fueron: el aumento de responsabilidad y flexibilidad con más satisfacción. Tener un lugar específico para teletrabajar se relaciona con más proactividad y adaptabilidad. Entre más tiempo supervisado por el jefe se obtiene más competencia, adaptabilidad y trabajo en equipo, Las relaciones negativas fueron entre flexibilidad y competencia; entre más tiempo y más días a la semana teletrabajando se obtiene un menor trabajo en equipo (p.34).

Por otra parte, Aguilar, Jumpa y Martínez (2021), con “*El Teletrabajo y su relación con el desempeño laboral*” (2021), se describe la relación con el desempeño laboral en la modalidad de teletrabajo en los colaboradores de Perú, y según sus hallazgos el teletrabajo afecta negativamente el desempeño laboral teniendo como principal factor mayor agotamiento laboral en sus teletrabajadores. Más adelante en el desarrollo de la presente investigación -este trabajo- puede sustentar o rechazar los fundamentos expuestos por los anteriores autores.

Otro aspecto para rescatar dentro de la investigación en cita anterior, son las variables para desarrollar por las investigadoras y el tipo de análisis utilizado. Las mismas indican “La presente investigación desarrollará un análisis exploratorio utilizando la correlación de variables: Teletrabajo obligado, satisfacción laboral, agotamiento laboral, balance trabajo y familia y desempeño laboral...” (Aguilar C., Jumpa S. y Martínez L., 2021, p. 62), abarcando algunos de los temas a priorizar dentro de la presente investigación.

Asimismo, en el trabajo de investigación de Páez, C. (2021) “*El teletrabajo como estrategia para equilibrar la vida profesional y personal en el XXI*”, se describe cómo las empresas se vuelven más competitivas en los diferentes sectores dando paso a la era digital (TIC's). En este trabajo, el autor expone como en México se promueve el trabajo remoto desde el 2019 y se analizan

los pros y contras de esta modalidad para llegar a un equilibrio en la vida laboral y personal (Paéz, 2021, p. 3) que, a consideración de la investigadora, este puede ser un factor positivo o negativo en el desempeño de un colaborador.

Además, dentro de las variables a estudiar, centra la investigación en 2 fundamentalmente: el teletrabajo y la vida profesional y personal. Aunque, ambas son relevantes dentro de este trabajo, la segunda cobra gran relevancia porque define a la vida profesional y a la vida personal como dos aspectos separados, sin embargo, dentro de este trabajo se desea destacar como estos aspectos se relacionan dentro del teletrabajo afectando positiva o negativamente el desempeño de los colaboradores.

Y, por último, en la investigación de Méndez, (2022), se analiza el impacto del teletrabajo en la productividad en una empresa de servicio en Ecuador. Dicho trabajo a criterio de la investigadora es atinente como antecedente debido a dos factores a saber, el primero de ellos es que está enfocado en una organización de servicio igual que la institución objeto de estudio, y en segundo lugar se encuentra encaminada en la misma dirección examinando la productividad y desempeño laboral de los colaboradores en esta modalidad, asimismo, la investigadora indica

(...) se busca analizar el teletrabajo mediante el análisis de la capacidad de un porcentaje de las empresas de servicios o en desarrollar el trabajo remoto considerando factores como: la modalidad de trabajo en que se encuentran los colaboradores, la capacidad de la tecnología (bienes y conocimiento), capacidad organizacional, capacidad de los colaboradores y finalmente si los procesos están aptos para responder a un trabajo a distancia. (Méndez, 2022, p. 34)

Del texto anterior, se desprenden las variables que se quiere desarrollar en la investigación, de ahí la importancia en los aportes del investigador Méndez, en vista de que sus elementos de análisis buscan definir los recursos organizacionales como parte de las herramientas para aplicar el teletrabajo dentro de la organización, afirmación que se busca respaldar en el presente estudio.

A nivel nacional, se encuentra la investigación de Corrales y Molina, *“Estudio para el diseño de un plan piloto de implementación de teletrabajo como modalidad laboral en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, para el año 2019”* (2019), en el cual se detalla un amplio marco teórico, relacionado a ventajas y desventajas, características, tipos, entre otros, sobre la modalidad de trabajo remoto, con el cual fundamenta el plan piloto para la UTN de San Carlos.

También en el trabajo de Gutiérrez y Solano, (2020) se destaca el trabajo remoto como una fuente de motivación para los trabajadores, lo que para la investigadora es un punto importante en la mejora del desempeño laboral, además los autores en su artículo pretende dar respuesta a la pregunta de investigación, *“¿Cuál es el impacto en la motivación y en el desempeño laboral de los funcionarios de instituciones públicas y empresas privadas en Costa Rica que se incorporaron a la modalidad de teletrabajo en el contexto del COVID-19?”* (p. 20), teniendo similitud con el problema planteado por la investigadora, solamente que los autores en cita expandieron su investigación agregando el aspecto de la motivación laboral.

Igualmente, la investigación de Gutiérrez y Solano abarca otro factor interesante, como, por ejemplo, la cercanía de los jefes con los colaboradores y la relación que se da entre estos durante el teletrabajo. Este punto es relevante, en vista de que puede afectar la motivación perturbando así el desempeño.

Y, para finalizar los antecedentes de investigaciones previas en Costa Rica, está el trabajo de Ulate-Araya, (2020) “*Teletrabajo y su impacto en el ambiente empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: tendencias recientes*”, en la cual se describe aspectos como las mejores prácticas para implementar el teletrabajo, como influye el teletrabajo en la productividad y en la satisfacción de los colaboradores, y por último desarrolla un apartado de impresiones del teletrabajo en el futuro. Como se puede observar los objetivos a tratar por el autor son pertinentes al estudio planteado por la investigadora.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

Según Hernández, Mendoza (2018) “En la delimitación del problema, el especialista debe estar bien pertrechado de conocimientos científicos” (p.45). Cada proyecto posee su objetivo y este será planteado basado en los intereses de la investigación, sin embargo, es necesario la delimitación de la investigación para desarrollar el aporte deseado de manera efectiva.

En cuanto a la problematización de la investigación, esta radica se realiza en la Banco de Costa Rica, en la Gerencia de BCR directo, la cual se encuentra ubicada en la provincia de San José, y se llevará a cabo durante el III cuatrimestre del 2022.

### **1.1.3 Justificación**

Esta investigación se pretende desarrollar con el propósito de contribuir a la institución, debido a que el tema analiza aspectos de los cuales no se tiene conocimiento y cobran gran relevancia para los altos mandos en la toma de decisiones, respecto a las estrategias implementadas en teletrabajo y como estas han influido en el ambiente laboral. En lo esencial, la investigación busca dar herramientas a la jefatura del área de gerencia para que de acuerdo con las conclusiones



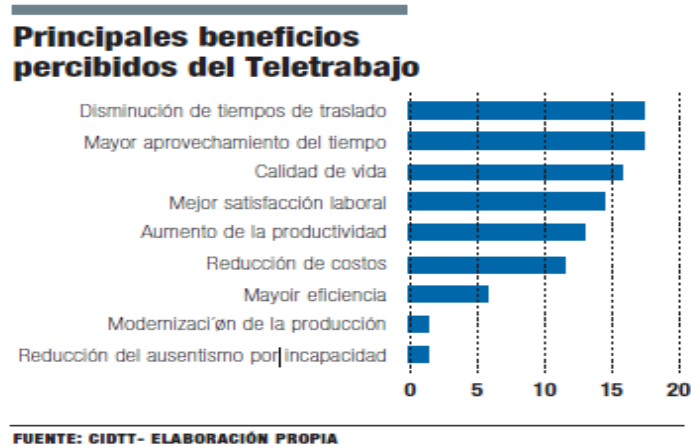
expuestas por la investigadora juzguen y se propongan las medidas de mejora en sus procedimientos.

En este sentido se comprende, que los resultados de la investigación tienen un recibimiento favorable y positivo, otro punto importante para destacar es que en el BCR no se ha aplicado ningún *Trabajo Final de Graduación* (TFG) de similar índole hasta el momento, lo cual deja de base para futuras investigaciones del tema y motiva a otros investigadores dando de paso un refrescamiento al tema abordado. De ahí que enriquece el tema con propuestas de mejora innovadoras en la aplicación de la modalidad.

Del mismo modo, con la ejecución de esta investigación se pretende proponer al BCR y al área de gerencia mejoras en los procesos aplicados en este momento que puedan ahorrar recursos a la organización, como por ejemplo la implementación de estrategias para mejorar el ambiente laboral y que este incida de manera positiva en la productividad.

En lo que se refiere al aspecto social y económico, el trabajo de investigación puede servir como modelo para adaptar el teletrabajo a otras organizaciones gubernamentales con estructuras similares al BCR. En cuanto al aporte ambiental, el análisis del teletrabajo se puede analizar en cuanto al ahorro de recursos institucionales como la electricidad y el agua, debido a la disminución del personal en las oficinas. Para ejemplificar el aporte anterior, el Centro Internacional para el desarrollo del Teletrabajo (CIDTT) en el 1er informe sobre el estado del teletrabajo en Costa Rica se desprende la siguiente figura.

**Figura 1.** Principales beneficios percibidos del Teletrabajo



**Fuente:** CIDTT, 2018, 1er Informe sobre el estado de la nación del teletrabajo

En concordancia con lo expuesto por el CIDTT, como se muestra en la figura anterior (**Figura 1**), se observa como mayor aporte en la disminución en el tiempo de traslado, tiempo mejor aprovechado, mejora en la calidad de vida, mayor productividad y reducción de costos, por tal motivo, esta investigación viene ampliar y profundizar estos aspectos dentro del DFPP.

En igual forma, el aporte de la investigación a lo externo de la institución puede motivar otros estudios sobre el tema brindando más perspectivas para mejorar las prácticas de la institución sobre este tema. En el mismo orden de ideas, una investigación como la que se pretende consigue que más instituciones tanto públicas como privadas puedan usar estos trabajos como guías con los fundamentos teóricos para crear sus propios modelos adaptados a su tipo de organización.

La investigación presente es distinta a otras similares porque se desarrolla en una institución pública con funciones específicas y su cultura se ha caracterizado por ser tradicional no abierta a cambios bruscos, sin embargo, a raíz de la Pandemia Covid-19, el BCR abrazó esta modalidad como una medida alterna para combatir este periodo de crisis. Considerando esto, este

trabajo, ayuda a fundamentar de manera teórica la modalidad, y también se propone dar recomendaciones para mejorar la implementación de su aplicación.

En este contexto, a manera de síntesis, la investigación tiene como alcance ser insumo a más investigaciones relacionadas en el futuro, enriqueciendo y fortaleciendo con más apoyo al trabajo remoto.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se conduce a la siguiente pregunta que sirve como centro de la investigación:

¿De qué manera la implementación del teletrabajo influye en el ambiente laboral en la gerencia de BCR Directo del Banco de Costa Rica, durante el tercer cuatrimestre del año 2022

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar la implementación del teletrabajo y su influencia en el ambiente laboral en la Gerencia de BCR Directo del Banco de Costa Rica durante el tercer cuatrimestre del año 2022.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1.3.2.1 Identificar la ejecución del teletrabajo de acuerdo con los procesos y organización del personal en el Banco de Costa Rica, con el fin de conocer las estrategias implementadas en la Gerencia de BCR Directo.

1.3.2.2 Determinar la influencia del teletrabajo en el ambiente laboral en la Gerencia de BCR Directo, con el propósito de conocer la percepción tangible e intangible según los protocolos establecidos en la institución para la mejora continua de su personal.

1.3.2.2 Identificar el nivel de aprobación de la modalidad de teletrabajo en los colaboradores la Gerencia de BCR Directo, y así presentar ante las jefaturas correspondientes, recomendaciones que contribuyan a mejorar el ambiente laboral.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

## 2.1 MARCO TEÓRICO

En este apartado se desarrolla algunas definiciones y procesamiento de la administración, se detalla brevemente los diferentes grados de jerarquía institucional, y, además, la diferencia entre la administración pública y privada. Asimismo, se define a la administración de recursos humanos.

Posterior a ello, se introduce el tema del teletrabajo en los aspectos de conceptos, características, tipos de modalidad, ventajas y desventajas de su implementación, así como también las condiciones necesarias para aplicarse.

### 2.1.2 Teletrabajo.

Para iniciar este apartado, se establece la conceptualización del teletrabajo de acuerdo con diferentes autores.

#### 2.2.1.1 *Conceptualización*

Primeramente, se destaca que no existe como tal una definición generalizada del término, por lo cual a continuación se darán algunos conceptos de este. De manera que, de acuerdo con el Convenio n.º 177, de la Organización Internacional del Trabajo, en Ginebra, en su artículo 1, se desprende que la expresión trabajo a domicilio significa el trabajo que una persona, designada como trabajador a domicilio, realiza:

- i. en su domicilio o en otros locales que escoja, distintos de los locales de trabajo del empleador;
- ii. a cambio de una remuneración;
- iii. con el fin de elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones del empleador, independientemente de quién proporcione el

equipo, los materiales u otros elementos utilizados para ello, a menos que esa persona tenga el grado de autonomía y de independencia económica necesario para ser considerada como trabajador (OIT, n.º 177).

De esta manera, el teletrabajo es una conceptualización reciente en el cual se abordan elementos regulatorios, de carácter laboral y de condiciones de espacio, ambiente y clima laboral. Respecto al marco regulatorio, según el decreto n.º 9738, Ley para regular el teletrabajo, en su artículo 3, inciso a) se define el teletrabajo como:

Modalidad de trabajo que se realiza fuera de las instalaciones de la persona empleadora, utilizando las tecnologías de la información y comunicación sin afectar el normal desempeño de otros puestos, de los procesos y de los servicios que se brindan. Esta modalidad de trabajo está sujeta a los principios de oportunidad y conveniencia, donde la persona empleadora y la persona teletrabajadora definen sus objetivos y la forma en cómo se evalúan los resultados del trabajo.

Desde esta perspectiva, se analiza la definición del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en donde en su Guía Técnica para la Implementación del Teletrabajo en las Empresas (2021, p. 15) precisa que la palabra se deriva del prefijo “tele” que es igual a distancia y trabajo, en otras palabras, su significado es “trabajo a distancia”. Esto se puede notar en la siguiente figura, donde hace una síntesis del concepto.

**Figura 2.** Conceptualización de teletrabajo según el MTSS



**Fuente:** MTSS, (2021., p. 15).

De modo similar, las autoras Las Heras y Barraza (2019) en su artículo de investigación “Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial” definen el trabajo remoto como una forma de aplicar el trabajo tradicional en un lugar alternativo a las oficinas de una organización (p. 6). Por consiguiente, para resumir las ideas se conceptualiza el teletrabajo como una forma de realizar labores fuera de la estructura física de una empresa u organización.

A continuación, se establecen las diferentes modalidades del trabajo de acuerdo con la naturaleza de este.

#### **2.1.1.2 Tipos de modalidad de teletrabajo.**

Ahora bien, dentro del teletrabajo existen diferentes métodos o mecanismos para implementarlo de los que se destacan el siguiente cuadro.



**Tabla 1. Modalidades de teletrabajo**

<b>Tipo</b>	<b>Definición</b>
<i>Home office</i> (HO) o trabajo desde casa	Es un tipo de modalidad flexible caracterizado por realizar funciones desde el domicilio de tiempo completo o medio tiempo.
<i>Work coffee</i>	Espacio para tomar café o para consumo de comida y bebida, que permite trabajo individual o reuniones informales. También llamado Ciber-café o café internet.
Oficina satélite o remota	Se define como oficinas adecuadas para los teletrabajadores dispuestas en lugares distantes a las sedes de trabajo.
Telecentros	Espacios físicos acondicionados para teletrabajo. Puede ser compartido por varias empresas.
<i>Tellecotages</i>	Son los telecentros ubicados en zonas rurales, orientados al desarrollo comunitario.
Teletrabajo móvil	Es el teletrabajo que por la naturaleza del puesto necesitan tener movilidad frecuente, y generalmente fuera del espacio físico del trabajo. En estos casos se utilizan dispositivos móviles para laborar.
En línea	Para esta modalidad se utilizan herramientas telemáticas que permiten enviar y recibir información. Es un tipo de trabajo contra pedido.
Desconectado	Es un tipo de modalidad donde el trabajo del teletrabajador se encuentra en un lugar remoto y finalizado envía los resultados obtenidos. Recibe las instrucciones por teléfono, fax o e-mail.

**Fuente:** elaboración propia, basado en los trabajos de Méndez, Corrales y Molina, Aquije, Las

Heras y Barraza y MTSS (2022)

Tal cual se describe en la tabla, la existencia de diversa modalidad de teletrabajo depende de las condiciones de este, los recursos con los que se cuente, y la naturaleza de las funciones que se realicen, en este orden de idas cada empresa, selecciona la modalidad de acuerdo con las necesidades y perfiles de puesto.

Cada organización debe realizar un diagnóstico a nivel interno en el que se detallen no solo los beneficios de la modalidad, sino también garantizando que las personas colaboradoras ejercen las funciones en donde se destaque un buen desempeño en condiciones laborales idóneas.

### ***2.1.1.3 Ventajas del teletrabajo***

Según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en su Guía para la implementación del teletrabajo en las empresas (2021) la práctica del teletrabajo trae consigo muchos beneficios y los cataloga en cuatro categorías: ventajas para la empresa, para la ciudadanía, para el teletrabajador y grupos vulnerables.

En este sentido, mientras que para Méndez (2022) en su investigación divide los beneficios de la aplicación del teletrabajo en: ventajas para la empresa, para el trabajador, sociedad y medio ambiente. Para la empresa, indica que impulsa el uso de nuevas tecnologías, reduce el uso de espacios físicos y costos, mejora la productividad, entre otros.

Por su parte, para el trabajador, más flexibilidad laboral, minimiza gastos por horas extras y las bajas por enfermedad, mejora la calidad de vida y ahorra en combustible y parqueo. De modo similar, las ventajas para la sociedad se centran en menos congestionamiento vial y accidentes en carretera, que aporta a su vez mejor movilidad en las ciudades y menos discriminación laboral. Y, por último, dentro de las ventajas para el medio ambiente se destaca la reducción de la contaminación.

Sin embargo, a pesar de las ventajas existen limitantes, estas se describen en el apartado siguiente.

**2.1.1.4 Desventajas del teletrabajo.**

Dentro de este contexto se pueden centrar desde dos perspectivas: las del trabajador y de la empresa. El siguiente cuadro ilustra cada una de ellas.

**Tabla 2. Desventajas del teletrabajo**

<p><b>Teletrabajador</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desconcentración laboral</li> <li>▪ Menos productividad</li> <li>▪ Problemas de manejo de emociones</li> <li>▪ Discriminación laboral para planes de carrera</li> <li>▪ No separar trabajo de vida familiar</li> <li>▪ Sobrecarga laboral</li> <li>▪ Sedentarismo</li> <li>▪ Disminuye la motivación laboral</li> <li>▪ Pérdida del camino a seguir</li> </ul>
<p><b>Empresa u organización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debilitamiento en la cultura organizacional</li> <li>▪ Posible afectación en la productividad</li> <li>▪ Innovación más lenta por la falta de contribución de ideas por parte de los trabajadores</li> <li>▪ Desconfianza de la institución hacia el trabajador, sea por la falta de supervisión o por la pérdida de información sensible</li> <li>▪ Costos elevados por la adaptación a la modalidad</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia, basado en los trabajos de Méndez (2022) y Corrales y Molina (2019)

#### ***2.1.1.4 Condiciones para implementar el teletrabajo***

Para el MTSS (2020), dentro de las condiciones para lograr aplicar el teletrabajo dentro de una empresa u organización están:

- Estrategia organizacional clara
- Persona o equipo que lidere el programa del teletrabajo
- Normativa interna adecuada
- Identificar los puestos para teletrabajo
- Establecer carga de trabajo equitativa
- Promover un cambio de cultura organizacional
- Comunicación transparente y fluida
- Incentivar espacios de encuentro para teletrabajadores. (p.34).

Estas estrategias indicadas por el MTSS son parte de la normativa que tienen la institución para establecer las pautas principales para que las labores ejercidas por las personas colaboradores sean de alto desempeño, claro está, estas pautas deben estar integradas con un proceso de evaluación y seguimiento adecuado, además de velar por que existan las condiciones adecuadas.

Asimismo, para Corrales y Molina, establecen dos factores principales que garanticen un desempeño idóneo de los colaboradores en modalidad teletrabajo:

El primero de los factores para considerar, se encuentran el espacio físico y el ambiente o entorno. Para el autor, para poder ejercer sus funciones debe reunir todas las condiciones como si se encontrará dentro de la organización, el área debe ser cómoda teniendo en cuenta la ergonomía y salud laboral. También destaca que se deben de tener en cuenta elementos

como la iluminación, el ruido, el calor, entre otros. Y, en segundo lugar, la disponibilidad de medios o dispositivos telemáticos, así como que cuenten con las características operativas adecuadas para hacer las funciones indicadas por la empresa. En este sentido, funciona para la interacción entre el empleado y la organización (2019, p. 53).

Así, estos factores aplicados de forma eficiente y eficaz contribuyen al mejoramiento del desempeño de los colaboradores dentro de las instituciones garantizando un ambiente favorable, a continuación, se presenta la teorización de la segunda variable de la investigación relacionada con el teletrabajo y el desempeño de las personas colaboradoras.

### **2.1.2 Ambiente laboral**

En los siguientes apartados, se detallará los referentes teóricos en relación con el ambiente laboral.

#### ***2.1.2.1 Generalidades.***

El ambiente laboral de una organización como tal encierra o engloba las pautas a seguir, e incluso las normas de comportamiento que en esencia se deben de dar en el seno de cualquier entorno laboral, se podría describir como la hoja de ruta por la cual la empresa o el conglomerado empresarial según sea el caso se desea conducir durante un periodo de tiempo predeterminado, siendo que la misma debe de estar dispuesta y abierta al cambio a partir de las mutaciones que el entorno mismo vaya planteando, y bajo lo cual la empresa debe de estar con cierto grado de flexibilidad de acción por medio del cual se vea y esté dispuesta a cualquier giro que la situación exija aplicar.

Gómez (2018), menciona que,

Actualmente la mayoría de las empresas buscan establecer un ambiente que les ayude a

mantener sus niveles de productividad para sobrevivir como empresa, eso quiere decir resistir las crisis que se presentan, adecuarse a los cambios y resolver problemas, desafíos y retos; sin embargo, para que el esfuerzo no sea en vano y pueda tener éxitos, se debe tener en cuenta al factor más importante en una empresa, como es el recurso humano (p. 56).

Por su parte Domínguez, Ramirez, & Garcia, (2013) indica que:

El clima organizacional se basa en las percepciones individuales, a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refieren a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. (p. 62)

Es por esa razón que, en toda organización se debe tomar en consideración los factores que inciden sobre el ambiente laboral, lo anterior, debido a la importancia del recurso humano en las empresas, y los múltiples beneficios en el clima organizacional, productividad y sanas relaciones laborales.

#### ***2.1.2.2 Características del ambiente laboral.***

El ambiente organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. No se debe olvidar que; el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse.

De esta forma, el ambiente laboral es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico, también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la empresa, formas de comunicación, estilo de liderazgo de la

dirección, entre otros. De acuerdo con Brunnet (2018), las siguientes son las características de los ambientes laborales:

- El clima es una configuración particular de variables situacionales
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad, pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento (p.34).

Toda esa gama de ejemplificaciones enumeradas son un fiel reflejo del escenario ideal de un ambiente independientemente de donde este se suscite, y su mención si bien es sencilla, su

aplicación y aceptación dependerá del grado de apertura de todos los actores involucrados del nicho laboral en donde las acciones sean de requerida aplicación.

### ***2.1.2.3 Importancia del ambiente laboral.***

Hoy en día, el lugar de trabajo es considerado el segundo hogar de los trabajadores ya que regularmente se invierten más de ocho horas diarias conviviendo con los compañeros de trabajo. Debido a que las organizaciones son sistemas que cuentan con factores que pueden ser cambiados de manera interna, resulta fundamental conocer el ambiente que existe dentro de una organización independientemente del tamaño y grado de complejidad de esta.

Según, Robbins, (2021). Para que las organizaciones funcionen eficientemente, es de suma importancia que prevalezca un clima laboral de armonía, por lo que se deben considerar los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento y está relacionado de manera directa con las percepciones que el trabajador percibe en su centro en trabajo, e implica también la relación con su entorno laboral y con el medio ambiente.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

En el siguiente apartado se presentan los conceptos más relevantes en consecuencia del objeto de estudio.

### **2.2.1 Implementación**

Una implementación es la ejecución o puesta en marcha de una idea programada, ya sea, de una aplicación informática, un plan, modelo científico, diseño específico, estándar, algoritmo o



política. Esta consiste en hacer funcionar a los responsables de las diferentes actividades para que realicen las operaciones que se fijaron en el plan, por lo que, la implementación es una etapa clave de la gestión de proyectos, ya que se ponen a funcionar las políticas, disposiciones y esquemas que quedaron.

### **2.2.2 Teletrabajo**

En la ley para regular el teletrabajo N° 9738 nos define el teletrabajo como:

#### **ARTÍCULO 3- Definiciones**

- a. Teletrabajo: modalidad de trabajo que se realiza fuera de las instalaciones de la persona empleadora, utilizando las tecnologías de la información y comunicación sin afectar el normal desempeño de otros puestos, de los procesos y de los servicios que se brindan. Esta modalidad de trabajo está sujeta a los principios de oportunidad y conveniencia, donde la persona empleadora y la persona teletrabajadora definen sus objetivos y la forma en cómo se evalúan los resultados del trabajo. (p.2).

### **2.2.3 Ambiente laboral**

Para Vargas (2021):

El Ambiente Laboral está relacionado con la percepción de los colaboradores en cuanto a los factores que determinan la calidad de su experiencia en los lugares de trabajo. Dichos factores pueden ser tangibles o intangibles. Dentro de los tangibles podemos encontrar aumentos de salario, bonos y detalles por fechas especiales. Por otra parte, está la adaptación de las oficinas para facilitar la rutina de los colaboradores, máquinas para café,

sillas ergonómicas, la creación de espacios físicos para relajarse o distraerse. Con la modalidad de teletrabajo es más difícil evidenciar estos factores, pero se pueden adaptar a las necesidades de las personas en esta nueva normalidad. Los factores intangibles tienen un peso significativo en la creación de un buen Ambiente Laboral, ya que en esta categoría se define cómo se da la relación de las personas con su trabajo, la calidad de las interacciones entre los colaboradores y cómo estos se sienten con dichos vínculos (p.21)

#### **2.2.4 Persona teletrabajadora**

En el Decreto N° 9738, se define persona teletrabajadora “persona protegida por esta regulación, que teletrabaja en relación de dependencia o subordinación. (p.3) La gaceta (30 set 2019).

#### **2.2.5 Calidad de vida**

Chiavenato (2019) define la calidad de vida en el trabajo:

La calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere a las circunstancias que se experimentan en este, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables. (p.178)

#### **2.2.6 Percepciones**

La percepción es la imagen mental que se forma con ayuda de la experiencia y necesidades, resultado de un proceso de selección, organización e interpretación de sensaciones (Vargas, 2020, p.4)

### **2.2.7 Aspectos tangibles e intangibles**

Mientras que lo tangible es un concepto que hace referencia a las cosas y bienes que pueden ser observados y percibidos con los sentidos, que ocupan un espacio físico y que son de naturaleza corpórea; el término intangible hace referencia a todo lo que no puede percibirse a través de los sentidos.

### **2.2.8 Aprobación**

La palabra aprobación permite dar cuenta del consentimiento, conformidad o asentimiento que un individuo da o sostiene sobre determinada situación o cuestión o también sobre un individuo. “Juan me dio su aprobación respecto del proyecto así que ya nos pusimos manos a la obra con mi equipo para materializarlo.

### **2.2.9 Colaboradores**

Un colaborador es una persona que realiza un aporte personal de manera voluntaria donde no existe relación de subordinación o dependencia respecto de otra persona o sea un colaborador no se encuentra obligado a colaborar y no reconoce jefatura superior.

### **2.2.10. Definición de la Ley N° 10168 de la desconexión laboral de los trabajadores**

Diario La Gaceta, edición N° 74:

**ARTÍCULO ÚNICO.** - Se reforma el inciso d) del artículo 9 de la Ley Para

Regular el Teletrabajo, N. ° 9738 de 26 de setiembre de 2002. El texto dirá:

**ARTÍCULO 9- Obligaciones de las personas teletrabajadoras**

d) La persona teletrabajadora debe cumplir con el horario establecido, su jornada laboral y estar disponible para la persona empleadora durante dicho horario y jornada. El incumplimiento de la jornada u horario de trabajo, o bien, el no estar disponible para la persona empleadora durante dicho horario y jornada serán considerados como abandono de trabajo, conforme al inciso a) del artículo 72 de la Ley 2, Código de Trabajo, de 27 de agosto de 1943. Sin perjuicio de lo dispuesto en el párrafo anterior y con el fin de garantizar el respeto de su tiempo de descanso, vacaciones, permisos y su intimidad personal y familiar, la persona teletrabajadora tendrá derecho a la desconexión digital fuera de la jornada u horario establecido, salvo que se trate de situaciones imprevistas y urgentes, en las que se debe contar con su anuencia. (p.3).

### **2.2.11 COVID**

La Caja Costarricense de Seguro Social de Costa Rica define este concepto como:

Los coronavirus son una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos. En los humanos, se sabe que varios coronavirus causan infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS). Es importante mencionar que el coronavirus que se ha descubierto más recientemente causa la enfermedad por coronavirus COVID-19, la cual se conceptualiza como la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto el nuevo virus como la enfermedad eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. (Caja Costarricense de Seguro Social, 2021)

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

Como esta investigación se realiza en Banco de Costa Rica es importante conocer la información de esta.

### **2.3.1 Reseña histórica del Banco de Costa Rica**

El Banco de Costa Rica fue fundado el 20 de abril de 1877 con el nombre de Banco de la Unión, el cual se mantuvo hasta 1890, cuando lo varió por el nombre actual. Surgió con el propósito de ser una nueva opción bancaria entre las ya existentes y tuvo como funciones iniciales el prestar dinero, llevar cuentas corrientes, recibir depósitos y efectuar cobranzas, entre otras. A sólo siete años de su fundación el Banco de Costa Rica se convirtió en el único emisor de dinero y el primer administrador de las rentas públicas, mediante un contrato que se denominó Soto-Ortuño y que tuvo vigencia hasta el año 1896.

Otros acontecimientos económicos se fueron sucediendo con los años hasta que en 1928 descentralizó sus servicios, con la creación de sus primeras sucursales en los puertos de Limón y Puntarenas.

En 1948 la Junta Fundadora de la Segunda República decretó la nacionalización de la banca, por lo que el Banco de Costa Rica se integró a ella hasta la fecha. Se define como institución autónoma, de acuerdo con el Artículo 189 de la Constitución Política de la República de Costa Rica, de 1949.

Durante los últimos años se ha preocupado adicionalmente por modernizar e innovar sus servicios y atención al público procurando mayor agilidad y comodidad, mediante el uso y aplicación de su moderna tecnología.

Le invitamos a conocer diferentes aspectos de la organización, la ubicación de las oficinas y cajeros automáticos, de los servicios, e incluso puede hacer solicitudes de servicios por medio electrónico.

## **2.3.2 BCR Directo**

### ***2.3.2.1 Antecedentes***

El Banco de Costa Rica desarrolló una estrategia de trabajo para acercar el Banco a los clientes, esta se conoció como “Batallón”, las actividades y equipos de trabajo involucraron a todo el país perfeccionando cada vez más su forma de atender, la forma de ofrecer los productos y la fuerza de ventas; a finales del 2018, se modificó su nombre a “Gerencia Móvil”.

Para el 2019 y desde inicios del 2020, esta fuerza de ventas se enfocó en dos grupos de trabajo (UE161 y UE163), cada uno con dos líneas de trabajo, (Captación y Colocación), brindando una atención personalizada a cada solicitud ingresada por medio del Formulario en Línea (Bancobcr.com, App y Redes), estableciendo un modelo de Atención que aumentaría la productividad de los vendedores.

El modelo de atención actual brinda una experiencia no presencial, a través del formulario en línea, con un servicio personalizado, ofreciendo asesoría según la necesidad del cliente, con un compromiso interno de contacto y respuesta en menos de 24 horas.

Son estas características las que hacen que el formulario en línea sea un canal ágil, accesible, fácil, entre otras. Por este motivo y con el fin de fortalecer la promesa de un servicio de calidad en poco tiempo, es que el formulario en línea evoluciona para ser ahora: BCR Directo.

BCR Directo se compone de 3 líneas de atención especializada, las cuales son atendidas por 2 Unidades Ejecutoras:

**Tabla 3. Unidades Ejecutoras BCR**

<b>UE</b>	<b>Nombre UE</b>	<b>Líneas de Atención</b>	<b>Supervisor</b>
217	BCR Directo Oeste	Colocación	Minor Ureña Cubillo
208	BCR Directo Este	Captación Servicios	Ingrid León Monge

*Fuente:* Elaboración propia, 2022

La Oficina 217- BCR Directo Oeste atiende las solicitudes de crédito que ingresan por medio del formulario de BCR Directo. Para saber que productos específicos atiende esta Unidad refiérase al cuadro de Distribución de Atención BCR Directo.

La Oficina 208-BCR Directo Este atiende las solicitudes de todo lo relacionado con Captación y la mayoría de los servicios. Para saber que productos específicos atiende esta Unidad refiérase al cuadro de Distribución de Atención BCR Directo.

### **2.3.3 Distribución de Atención BCR Directo**

En vista de que el formulario BCR Directo abarca la atención de más de 50 productos y servicios es necesario que todos se atiendan de una manera estandarizada, por lo que existen protocolos de atención para regular este servicio de manera óptima.

Este canal de atención está a cargo de Juan Carlos Quirós Castro, Gerente Local BCR Directo, sin embargo, hay diferentes áreas que son los responsables de los procesos que se ejecutan

una vez que se llena el formulario. Anexamos el siguiente cuadro con los detalles de quienes son los responsables de atender las solicitudes que entran por el canal:

**Tabla 4. Distribución de Atención BCR Directo.**

<b>Segmentación del Formulario BCR Directo</b>	<b>Productos disponibles en el Formulario</b>	<b>Departamento que atiende</b>
Tarjetas	Tarjeta de Crédito Nueva	Medios de Pago
	Aumento Límite de Tarjeta de Crédito	
	Compra de Saldos Tarjeta de Crédito	
	Tarjeta, Pulsera y Sticker adicional (Crédito)	
	Pulsera y Sticker de Débito Si el cliente no tiene cuenta Asignar a BCR Directo	Tarjetas
	Cambio de Tarjeta por vencimiento	
	Cambio de Tarjeta por deterioro o pérdida	BCR Directo Este
	Solicitud de Pin físico del cajero automático	
	Tarjeta Signum (Tarjeta con firma digital)	BCR Directo Este /Tarjetas
	Reclamo de transacciones con Tarjetas (Contracargos)	Contracargos
Soluciones para su Negocio	Soluciones Digitales de Pago	Unidades de Ventas
	Afiliación POS y Everpay (POS integrado a una caja registradora)	
	Afiliación Planes de Lealtad (Puntos BCR Plus, Plan 0%, Alianza Comercial)	
	Servicios Tucán	
Cuentas y Captaciones	Apertura de Cuenta de Ahorros	BCR Directo Este
	Apertura de Cuenta Corriente	
	Ahorro Automático	
	Certificado de Depósito a Plazo (CDP)	
	Envío de Estado de Cuenta	
	Constancias de cuenta IBAN	
	Relación de expediente judicial a cuenta de ahorro	
	Solicitud de Clave Dinámica	
Crédito	Crédito Vehículo Nuevo	Unidad de Vehículos
	Crédito Vehículo Usado	BCR Directo Oeste
	Crédito Consumo	
	Crédito Vivienda	
	Crédito Unificación de Deudas (Garantía Hipotecaria)	
	Crédito Bienes Adquiridos	



	Constancias de saldos de operaciones de crédito " Ingrid León"	BCR Directo Este
	Certificaciones crédito	
	Solicitud Reporte Crediticio (SUGEF)	
Fondo de Inversión	Solicite su Fondo de Inversión	SAFI
BCR Pensiones	Afiliación a BCR Pensiones	BCR Pensiones
	Apertura de Fondo Voluntario	
	Actualización de datos BCR Pensiones	
Pymes	Tarjeta de Crédito Pymes	Pymes
	Crédito Pymes	
	Crédito Banca para el Desarrollo (SBD)	
	Taxi Pro-Eco	
	Crédito Programa Ganadero (SBD)	
	Cambio de Tarjeta por deterioro o pérdida	Centro de Procesamiento Personas-Pymes
	Ahorro Automático	
	Certificado de Depósito a Plazo (CDP)	
	Envío de Estado de Cuenta	
	Constancias de cuenta IBAN	
	Relación de expediente judicial a cuenta de ahorro	
	Solicitud de Clave Dinámica	
	Certificaciones crédito	
	Solicitud Reporte Crediticio (SUGEF)	
	Apertura de Cuenta Pymes	

**Fuente:** Elaboración propia, 2022.

### 2.3.4 Migración de clientes

Los clientes tienen dos vías de acceso para llenar su solicitud por medio de BCR Directo.

1. Cuando proactivamente los clientes ingresan al sitio web o al APP y desde allí llenan su solicitud.
2. Cuando los clientes son migrados desde los Canales Presenciales por medio de los códigos QR y los asesores de Servicio.

Para migrar a un cliente es necesario:

1. Saber con detalle cuál es su necesidad, es decir, cual producto o servicio le conviene mejor y cuál es el mejor canal de atención para satisfacer esa necesidad.
2. Saber cuáles son los productos y servicios que se pueden solicitar por medio de BCR Directo. (Ver cuadro “Distribución de Atención BCR Directo”)
3. Saber cuáles son las excepciones que no se atienden por medio de BCR Directo.

Es importante mencionar que los colaboradores no deben de llenar este formulario por los clientes, sino que se debe brindar la ayuda necesaria para que ellos lo puedan completar directamente. Para esto es necesario que el asesor de servicios pueda abordarlos incluso antes de que realicen la fila en el banco. Sin embargo, si un cliente se presenta a un Canal Presencial y a pesar de que el asesor o el plataformista le invita y le explica los beneficios de a usar el canal BCR Directo, y a pesar de eso el cliente indica firmemente que no desea usarlo, se debe de atender en el Canal Presencial, sobre todo si lleva todos los requisitos completos para gestionar el trámite en el momento.

Respecto a los funcionarios del Banco por la línea de atención, se encuentran descritos en la siguiente tabla:

**Tabla 5. Funcionarios la línea de atención**

<b>Línea de Atención</b>	<b>Perfil del Puesto</b>	<b>Cantidad de Personas</b>
Servicios	2110 Unidad de Ventas Móviles - Oficial de Servicios Móviles	18
Captación	2111 Unidad de Ventas Móviles - Plataformista de Ventas Móvil Captación	26
Colocación	2127 Unidad de Ventas Móviles- Promotor de Ventas Digitales Banca de Personas	29
Supervisores	2180 Unidad de Ventas Móviles-Supervisor de Ventas Móvil	2

*Fuente:* Banco de Costa Rica, 2022

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

La metodología tiene como finalidad exponer el paso a paso a seguir para obtener de forma gratificante los resultados que permiten la aclaración de la pregunta problema o interrogante que se establece al inicio de la investigación junto con los objetivos, el método o la técnica e instrumentos que serán utilizados para cumplir con lo que se establece. Por ende,

La metodología es el procedimiento elegido para alcanzar los objetivos del trabajo. Si dichos objetivos se refieren a qué se pretende conseguir, la metodología alude al cómo se quiere lograr. Si se opta por una modalidad de trabajo de investigación, por lo general, el enfoque metodológico podrá ser de tipo cuantitativo, cualitativo o mixto. (Durán, Gómez, & Sánchez, 2017, p. 28)

Según lo mencionado anteriormente, se inicia con los apartados metodológicos propuestos para la investigación.

### **3.1 ENFOQUE**

Según Hernández y Mendoza. (2018), “Los enfoques dados a los fenómenos de la realidad parten de una posición dialéctica, es decir, que todos los objetos, procesos y fenómenos están relacionados entre sí, en continuo movimiento y cambio.” (p.79). En este caso, la implementación del teletrabajo y su influencia en el ambiente laboral en la gerencia de BCR Directo del banco de Costa Rica.

Por lo que se busca, dar respuesta a un problema, en donde se puedan establecer con seguridad las herramientas necesarias para abarcar tanto la hipótesis, como los objetivos, las variables, entre otras. Este trabajo, será elaborado bajo el enfoque mixto, ya que toman en cuenta

datos numéricos y cualitativos abriendo la posibilidad explicativa para justificar los datos que se presentan en la investigación.

Ahora bien, antes de explicar de qué se trata el enfoque mixto, es importante aclarar el concepto de enfoque, este Durán, Gómez, & Sánchez ( 2017):

[...] se interesa por describir o analizar el tema objeto de estudio, apoyándose en el uso de datos numéricos y de la estadística. Este sería el caso, por ejemplo, de un estudio que evalúa la intensidad de apoyos que necesita una persona según su grado de discapacidad. En este enfoque se incluyen los estudios correlacionales y los experimentales, entre otros. (p.28)

Teniendo claro el concepto de enfoque, según la guía metodológica de la Universidad Hispanoamericana el enfoque mixto corresponde a:

Una fase cualitativa y otra cuantitativa (o a la inversa); uno de ellos puede predominar. Busca una complementariedad pues utiliza diversas herramientas para la recolección de información. Puede ayudar a tener una visión integral que le da mayor nivel de profundidad a la investigación. Aunque se aplica de manera independiente cada enfoque, se hace un solo reporte. (Aguilar, 2021)

Es importante aclarar que mediante el enfoque mixto se permite tener una perspectiva más amplia y profunda de la problemática que se está tratando, asimismo, utiliza la recolección de datos trabajada para realizar un análisis de resultados en donde no se generalicen, ya que son escogidos a conveniencia del investigador, realizando una integración de los datos tanto cualitativos como cuantitativos.

## **3.2 ALCANCE**

La guía metodológica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Hispanoamericana para el Trabajo Final de Graduación en su versión a agosto 2021 indica que el alcance se trata del tipo de estudio que se va a realizar.

En cuanto al alcance de la investigación, se considera necesario hacer uso del alcance explicativo y descriptivo partiendo de que la investigación tiene un enfoque mixto en el cual se evidencian datos tanto numéricos como datos cualitativos.

### **3.2.1 Alcance descriptivo.**

Este alcance trabaja en la descripción de situaciones, en este alcance el objetivo del estudio se somete a una evaluación y medición en todos sus entornos, se establecen una serie de cuestionamientos y los mismos se responden por medio de un diagnóstico donde deje en evidencias y de forma descriptiva las propiedades y características de lo que se esté analizando. (Durán, Gómez, & Sánchez, 2017, p.70)

### **3.2.2 Alcance explicativo.**

Según Batthyány (2020)

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos, de fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué dos o más variables están vinculadas (p. 89).

Por ende, se puede decir que estos estudios no solo describen una situación, sino que intentan brindar una respuesta a las causas relacionales que se establecen entre conceptos. Estas investigaciones por lo general son muy estructuradas, y así como lo mencionan Durán, Gómez, &

Sánchez (2017), “Responde a la causa de los fenómenos, busca regularidades entre los mismos, de modo de, luego, llegar a generalizaciones”. (p.70)

La intención de realizar un enfoque descriptivo es analizar la influencia de la implementación del teletrabajo en el ambiente laboral en la Gerencia de BCR Directo del Banco de Costa Rica realizando una investigación de variables en donde se analicen los resultados con el fin de evaluar cuales fueron las medidas realizadas para poder sobrellevar la carga financiera en dicho periodo.

El centro de interés de este tipo de diseño tiene que ver con la explicación del por qué se origina el hecho, pretende dar cuenta de bajo qué circunstancias ocurren los fenómenos a explicar. En otros términos, releva información acerca de las relaciones entre dos o más variables y así se responde al por qué de los sucesos. Interesa destacar que este tipo de diseño es el más estructurado, incorpora elementos propios de los diseños exploratorios y descriptivos. (Durán, Gómez, & Sánchez, 2017, p.71 )

Desde la práctica, lo primordial es el logro de los objetivos para explicar de manera realista y concisa los datos obtenidos para no dejar respuestas a la deriva en cuanto a la temática desarrollada.

### **3.3 DISEÑO**

El diseño de la investigación es la estrategia que se va a implementar con el fin de responder al problema planteado. es así como Durán et al., (2017) afirman que “El diseño es como la bisagra que facilita ese imprescindible movimiento que contiene acciones entre el momento en que se busca información y su posterior análisis” (p.69).

Seguidamente se detallan los modelos a utilizar:

### **3.3.1 Diseño no experimental**

Este tipo de diseño lo que indica es que las variables de la investigación serán expuestas tal y como se determinaron, no se debe realizar ninguna alteración al respecto ya que con este tipo de diseño se debe observar las situaciones en su entorno natural para de esta manera poder llegar de manera satisfactoria a los resultados, explicando “En este tipo de diseño no se manipulan deliberadamente las variables; es decir, se estudian los fenómenos tal como se desarrollan en su contexto natural” (Hernández, y Mendoza, 2018, p.87)

Es importante destacar que en este tipo de diseño, se utiliza el diseño transversal, el cual por lo general está ligado a un momento o periodo determinado y un espacio determinado, de tal manera que la relación de variables que existe puede analizarse para sentar una base respectiva, Hernández y Mendoza (2018) afirma que “Los diseños transaccionales se emplean cuando el método o los métodos o técnicas a emplear, se aplican una sola vez” (p.88).

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

Según Durán et al., (2017) define a las unidades de análisis como “El término universo es asociado a población; en este caso específico, en un proyecto de investigación, alude a todos los casos de interés y que concuerdan en determinadas especificaciones.” (p.71).

Tomando en cuenta el contexto que se le ha venido dando a toda la investigación, la unidad de análisis que se utilizará será la Gerencia de BCR Directo del Banco de Costa Rica.



### 3.4.1 Población.

La población son las personas que serán analizadas o tomadas en cuenta en la investigación, (Hernández y Mendoza, 2018) definen el concepto de población en su libro Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta como: “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 198).

En la presente investigación la población está compuesta por 45 colaboradores de la Unidad de BCR Directo Este que atiende las líneas de captación y Servicios y 30 colaboradores de la Unidad de BCR Directo Oeste que atiende la línea de colocación, para un total de 75 colaboradores que laboran bajo la modalidad de teletrabajo.

La distribución de la Población se presenta a continuación:

**Tabla 6.** *Distribución de la población*

<b>Línea de Atención</b>	<b>Perfil del Puesto</b>	<b>Cantidad de Personas</b>
Servicios	2110 Unidad de Ventas Móviles - Oficial de Servicios Móviles	18
Captación	2111 Unidad de Ventas Móviles - Plataformista de Ventas Móvil Captación	26
Colocación	2127 Unidad de Ventas Móviles- Promotor de Ventas Digitales Banca de Personas	29
Supervisores	2180 Unidad de Ventas Móviles-Supervisor de Ventas Móvil	2
<b>Total</b>		<b>75</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2022

### **3.4.2 Tipo de muestra**

Para Durán, Gómez, & Sánchez (2017) el concepto muestra es “Una fracción de dicho universo; es la parte que se ha de tomar realmente para el estudio. Se trata de un subgrupo de la población, debe ser representativo de esta y naturalmente será necesario que esté determinado también” (p.71). En este caso, es importante mencionar que, para realizar una selección de muestra, se debe tener claro sobre qué o quién se va a hacer la recolección de datos respectiva.

Para entender los tipos de muestra, se detallan a continuación:

#### ***3.4.2.1 Muestra probabilística***

Para tener más clara la definición de muestra probabilística (Hernández y Mendoza, 2018) definen este concepto de la siguiente manera:

En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis. Imagínese el procedimiento para obtener el número premiado en un sorteo de lotería. Este número se va formando en el momento del sorteo. En las loterías tradicionales, a partir de las esferas con un dígito que se extraen (después de revolverlas mecánicamente) hasta formar el número, de manera que todos los números tienen la misma probabilidad de ser elegidos. (p.175)

#### ***3.4.2.2 Muestra no probabilística***

La muestra no probabilística es definida por (Hernández, Fernández y Batista, 2014)

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende del planteamiento del estudio, del diseño de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella. Para ilustrar lo anterior mencionaremos tres ejemplos que toman en cuenta dichas consideraciones. (p.176)

Ahora bien, al tener claros ambos conceptos de muestra, se determinó que, para esta investigación y su delimitación, el tipo de muestra que se utilizará es la muestra probabilística, ya que sí se está haciendo elección de los sujetos u objetos con los que trabajará, haciendo alusión a datos de muestreo aleatorios, teniendo más posibilidad de respuesta para el logro del objetivo y la explicación final de los resultados que se obtengan.

El tamaño seleccionado de la muestra se realiza de la siguiente manera:

$$N = \left[ \frac{Z}{E} \right]^2 P * Q$$

Donde la designación de la fórmula es la siguiente:

N= Tamaño del universo 75

Z= La confianza en la información.

E=Error de muestreo

P\*Q=Indicadores de variabilidad, probabilidad.

A continuación, el desarrollo de la formula

Z=1.96 tabla normal de estándar 95%

E=0.5 con un error de muestreo de 5%

P\*Q= se desconocen los valores proporcionales de la población, por lo que se utiliza un 50%, para cada una de estas variables.

$$n = \left[ \frac{1.96}{0.5} \right]^2 (0.5) * (0.5)$$

$$n = 35$$

Lo anterior se representa en la siguiente tabla.

**Tabla 7. Cálculo muestral**

**N Finita**

Introducir Datos	
Intervalo	1,96
Error	5,00%
N	75
p	0,5

Confianza	Intervalo Z
80%	1,28
85%	1,44
90%	1,65
95%	1,96
99%	2,57

Error e
2%
3%
4%
5%
6%
7%

$$n = \frac{(Z^2 * p * q * N)}{\{(N-1) * e^2\} + [Z^2 * p * q]}$$

n = Muestra  
Z = Intervalo de confianza  
e = Error muestral  
N = Población  
p = Homogeneidad  
q = Heterogeneidad  
q = (1-p)

Numerador	Z <sup>2</sup>	* p	* (1-p)	* N	Resultado
	3,8416	0,5	0,50	75	72

Denominador	{(N-1) * e <sup>2</sup> }	+	{Z <sup>2</sup> * p * (1-p)}	Resultado
	74		3,8416	1,15

65
1,87306

<b>35</b>
-----------

n =	65
n/N =	87,31%

Ajuste	Numerador	n
	Denominado	1+(n/N)

<b>Resultado</b>	<b>n = 35</b>
------------------	---------------

**Fuente:** Elaboración propia. 2022

### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Condiciones específicas para los individuos de la muestra.

**Tabla 8.** *Criterios de inclusión y exclusión*

<b>Criterios de inclusión</b>	<b>Criterios de exclusión</b>
Personas que laboran el área de la gerencia de BCR Directo del Banco de Costa Rica	Personas que laboran en otra Gerencia del Banco de Costa Rica
Personas con más de 2 años de experiencia laboral en el Banco.	Personas con menos de dos años de laborar para el Banco.
Personas que laboraron o laboran actualmente en la modalidad de teletrabajo	Personas que no haya laborado en ningún momento bajo la modalidad de teletrabajo.

*Fuente:* Elaboración propia, 2022

### 3.4.4 Consideraciones éticas

La ética es el elemento central de cualquier actividad que se realice. En esta investigación se tratará con la mayor confidencialidad la información proporcionada por la administración de del Banco y por esta razón no se solicitará el nombre los participantes, que realicen el formulario.

## 3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Según Durán, Gómez, & Sánchez (2017) “son aquellos instrumentos, diseñados por otros autores, que han demostrado ser fiables y válidos. En este caso, es necesario consignar las referencias bibliográficas pertinentes, como justificación del empleo de tales instrumentos.” (p.29). Seguidamente se definirán los instrumentos a utilizar

### **3.5.1 Encuesta.**

En la investigación se utilizó la técnica, llamada encuesta o sondeo de opinión, en esta, Casas, Repullo y Donado (2017), indica de esta que “La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz” (p.1).

Teniendo claro el concepto de encuesta, es importante recalcar que debido a la pandemia que se generó por el COVID-19, se aplicará específicamente un Google Forms. Asimismo, es importante recalcar que se determinará el alcance este que puede tener, solicitando que este sea realizado por personal administrativo y padres de familia esto con el propósito de sondear el impacto la incidencia del teletrabajo en el ambiente laboral.

### **3.5.2 Análisis documental**

Los documentos son una fuente valiosa de datos cualitativos, pues ayudan a entender mejor un fenómeno. La mayoría de los grupos y organizaciones producen documentos donde expresan sus valores y creencias. Algunos ejemplos de documentos son: los diarios personales, las fotografías, las grabaciones de audio y video, correos, calendarios, informes (Yin, 2018; Hernández y Mendoza, 2018).

Para el caso de la investigación la revisión documental, se tomaron como referentes las normativas, circulares y manuales emanados por la Gerencia del Banco de Costa Rica, respecto al teletrabajo.

## **3.6 VARIABLES**

Según la guía metodológica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Hispanoamericana para el Trabajo Final de Graduación en su versión a junio 2021 las variables “constituyen las condiciones que caracterizan el objeto de estudio o la muestra” (p. 22). Por lo general, representan la causa y efecto de la investigación que se está realizando.

### **3.6.1 Definición Conceptual.**

Según Hernández et al., (2018)

[...] no fuesen un reflejo conceptual de la realidad, si fueran la realidad misma, sería imposible su inclusión en las teorías e hipótesis científicas pues éstas, como se indicó antes, están constituidas por conceptos: son un reflejo de la realidad y no la realidad misma [...] (p.72.

Después de aclarar este concepto, se destaca que la importancia en esta definición es que denote cual es la relación de las variables en términos reales.

### **3.6.2 Definición Operacional.**

Según Hernández y Mendoza (2018) es sumamente importante comprender la variable y tener en cuenta cuál es su definición operacional para que, con la relación que se quiere realizar entre variables, sea posible la medición, así como se aclara a continuación:

[...] proceso de operacionalización de variables (definición de trabajo de las variables mediante el establecimiento de indicadores) puede ser necesario, en una investigación concreta, para cualquiera de las variables participantes; es decir, es necesario tanto para las variables relevantes como para las ajenas. En este último caso el proceso se relaciona con el control de variables. (p. 69)

A continuación, se presentan las variables para la presente investigación.

**Tabla 9.** Operacionalización de variables

<b>Objetivo específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Definición operacional</b>
Identificar la ejecución del teletrabajo de acuerdo con los procesos y organización del personal en el Banco de Costa Rica, con el fin de conocer las estrategias implementadas en la Gerencia de BCR Directo.	Ejecución del trabajo	Modalidad de trabajo que se realiza fuera de las instalaciones de la persona empleadora, utilizando las tecnologías de la información y comunicación sin afectar el normal desempeño de otros puestos, de los procesos y de los servicios que se brindan. Esta modalidad de trabajo está sujeta a los principios de oportunidad y conveniencia, donde la persona empleadora y la persona teletrabajadora definen sus objetivos y la forma en cómo se evalúan los resultados del trabajo (decreto n.º 9738, Ley para regular el teletrabajo, artículo 3, inciso a).	Estrategias implementadas Rendimiento laboral Perfil de puestos y funciones	Encuesta dirigida a los 35 funcionarios de la unidad de gerencia de del BCR. Ítems del 1 al 3  Entrevista dirigida de la unidad de gerencia de del BCR.  Preguntas de la 1 a la 3
Determinar la influencia del teletrabajo en el ambiente laboral en la Gerencia de BCR Directo, con el propósito de conocer la percepción tangible e intangible según los protocolos establecidos en la institución para la mejora continua de su personal.	Influencia del teletrabajo en el ambiente laboral	Percepción del teletrabajo en el ambiente laboral de las personas teletrabajadoras según la información brindada para la mejora continua.	Ambiente laboral Habilidades y competencias Toma de decisiones	Encuesta dirigida a los 35 funcionarios de la unidad de gerencia de del BCR. Ítems del 4 al 8  Entrevista dirigida de la unidad de gerencia de del BCR.  Preguntas de la 4 a la 6
Identificar el nivel de aprobación de la modalidad de teletrabajo en los colaboradores la Gerencia de BCR Directo, y así presentar ante las jefaturas correspondientes, recomendaciones que contribuyan a mejorar el ambiente laboral.	Aprobación de los colaboradores respecto a la modalidad de teletrabajo	Grado de aprobación de los colaboradores respecto a la modalidad de teletrabajo.	Grado de aprobación Políticas Implementación de una nueva modalidad	Encuesta dirigida a los 35 funcionarios de la unidad de gerencia de del BCR. Ítems del 9 al 13  Entrevistas dirigidas de la unidad de gerencia de del BCR.  Preguntas de la 7 a la 10

*Fuente:* Elaboración propia, 2022



### 3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

El análisis de datos de esta investigación se realizará mediante la compilación de la información obtenida a través de la encuesta, agrupando los datos mediante las variables definidas en el desarrollo de la metodología. Una vez procesados los datos cuantitativos, se realizarán gráficos o tablas que van a permitir una explicación más sencilla y visual de la investigación. Así mismo se realizará el estudio de datos estadísticos de investigaciones previas a esta relacionadas con el tema.

Respecto a los datos cualitativos, Para este objeto de estudio selecciona la triangulación como la técnica de recolección de datos. La triangulación es entendida por Hernández y Mendoza (2018), como “la utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección” (p. 451). Para Okuda y Gómez (2019),

Dentro del marco de una investigación cualitativa, la triangulación comprende el uso de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno, por ejemplo, el uso de varios métodos (entrevistas individuales, grupos focales o talleres investigativos). Al hacer esto, se cree que las debilidades de cada estrategia en particular no se sobreponen con las de las otras y que en cambio sus fortalezas sí se suman. Se supone que al utilizar una sola estrategia, los estudios son más vulnerables a sesgos y a fallas metodológicas inherentes a cada estrategia y que la triangulación ofrece la alternativa de poder visualizar un problema desde diferentes ángulos (sea cual sea el tipo de triangulación) y de esta manera aumentar la validez y consistencia de los hallazgos. (p.2).

En la sistematización de datos se representa la información con base a la matriz de la información realizada previamente, en esta se logra confrontar la teoría descrita en el marco

conceptual y legal presentada en esta investigación, con las respuestas obtenidas en la aplicación de instrumentos a los sujetos de información.

Se espera que los resultados generados sean de utilidad para futuras investigaciones y sean una referencia para valorar las acciones de mejora en aras de garantizar un ambiente laboral satisfactorio y sano para las personas que laboran en la Gerencia.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

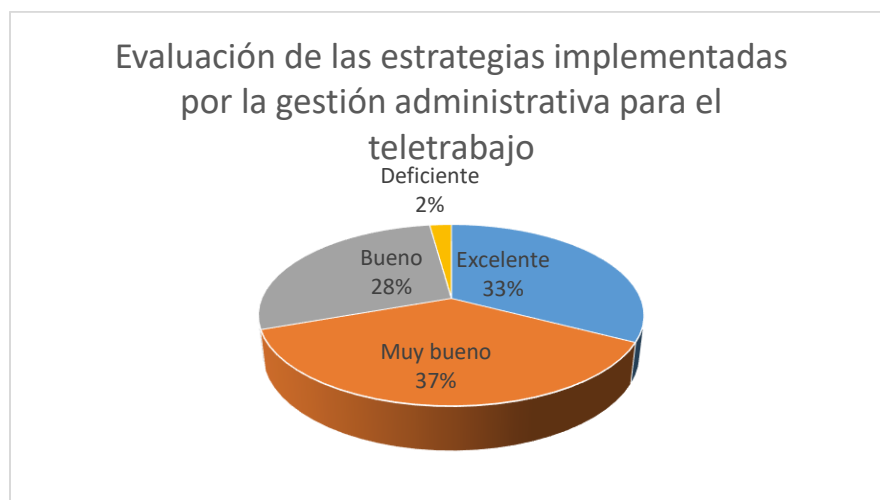
En el siguiente capítulo se detalla los resultados de los instrumentos aplicados, la encuesta dirigida a las personas trabajadores de la Gerencia de BCR Directo del Banco de Costa Rica y de la entrevista dirigida a la jefatura, los resultados se presentan por las variables a la luz de los objetivos.

#### 4.1 RESULTADOS DEL OBJETIVO 1.

### IDENTIFICAR LA EJECUCIÓN DEL TELETRABAJO DE ACUERDO CON LOS PROCESOS Y ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL EN EL BANCO DE COSTA RICA, CON EL FIN DE CONOCER LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS EN LA GERENCIA DE BCR DIRECTO.

Se les consulta a las personas funcionarias, acerca de la evaluación de las estrategias implementadas por la gestión administrativa para el teletrabajo. Las respuestas se presentan en la figura 3.

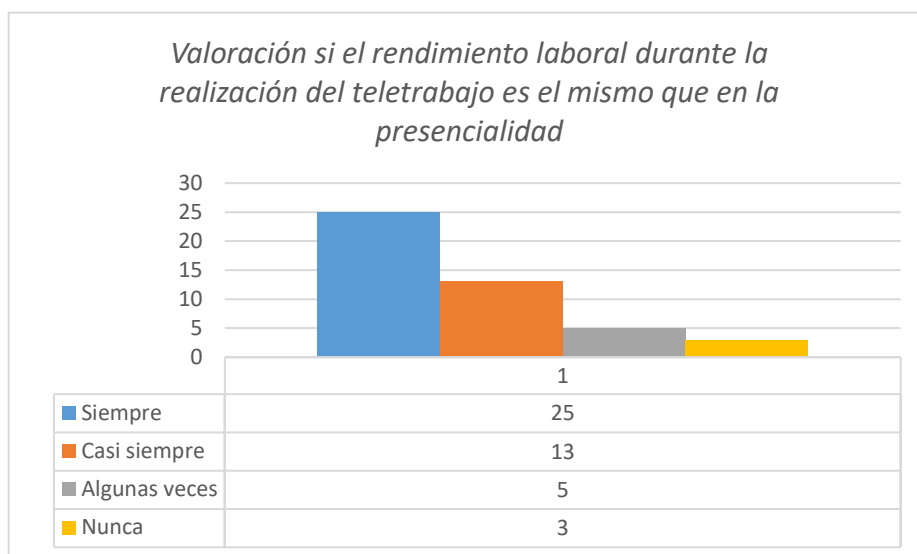
**Figura 3.** *Evaluación de las estrategias implementadas por la gestión administrativa para el teletrabajo*



**Fuente:** Elaboración propia, con base al instrumento, 2023.

Tal cual como se evidencia en las respuestas para las personas trabajadoras, es una fortaleza para la organización, ya que el 33 % menciona que las estrategias son excelentes, 37 % muy buenas, 28 % buenas y tan solo un 2 % consideran que son deficientes. En la segunda pregunta se le consulta acerca de la valoración si el rendimiento laboral durante la realización del teletrabajo es el mismo que en la presencialidad, los resultados se muestran en la figura 4.

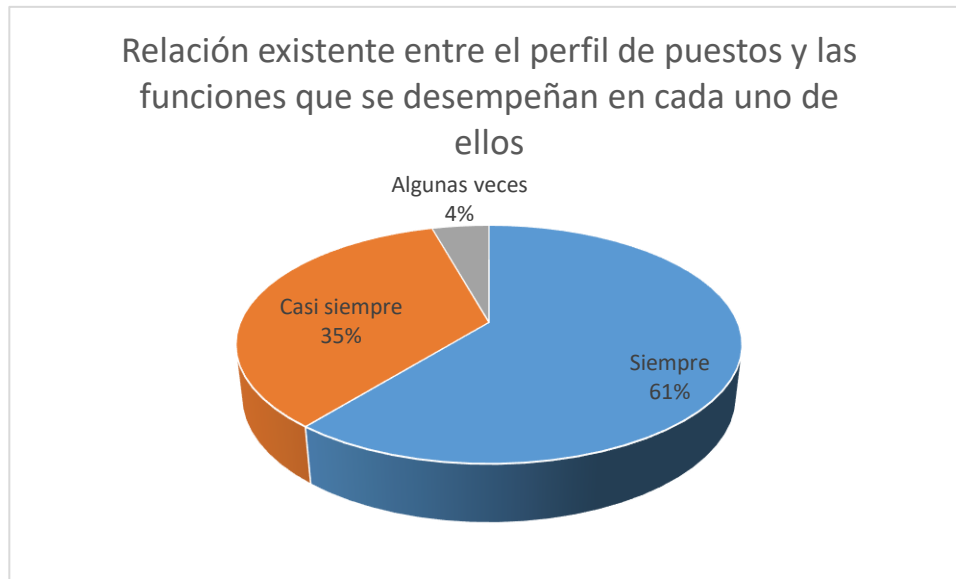
**Figura 4.** Valoración si el rendimiento laboral durante la realización del teletrabajo es el mismo que en la presencialidad



**Fuente:** Elaboración propia, con base al instrumento, 2023.

En esta pregunta, las personas colaboradoras están de acuerdo en su mayoría que no existe diferencia alguna en lo que respecta al rendimiento laboral en diferentes espacios o modalidades de trabajo, ya sea presencial, o teletrabajo, tan solo 3 personas mencionan que nunca es el mismo. En la pregunta tres se les consulta a acerca de la relación existente entre el perfil de puestos y las funciones que se desempeñan en cada uno de ellos, de acuerdo con la modalidad de teletrabajo, los resultados se muestran en la figura 5.

**Figura 5.** Relación existente entre el perfil de puestos y las funciones que se desempeñan en cada uno de ellos



**Fuente:** Elaboración propia, con base al instrumento, 2023.

En la pregunta tres, las respuestas apuntan que si existe una relación afín entre el perfil de puestos y las funciones que desempeñan, es importante acotar que tan solo un 4% de las personas funcionarias mencionan que algunas veces, lo que conlleva a una revisión por parte de las jefaturas de casos en donde existen oportunidades de mejoras.

Para este objetivo también se presentan los resultados de las entrevistas dirigidas a las jefaturas, en la tabla 10, se presentas las respuestas.

**Tabla 10. Respuestas de las jefaturas para el objetivo uno.**

Pregunta	Jefatura 1	Jefatura 2	Jefatura 3
¿Cuáles herramientas ha implementado la gestión administrativa para el teletrabajo en su jefatura?	Informe Diario	Teams, webex, one drive, control de labores, seguimiento de metas.	Escritorio virtual, Salesforce
¿Considera que el Banco, cuenta con las herramientas y los recursos desde el departamento de Recursos Humanos, para enfrentar las incidencias provocadas por la emergencia sanitaria?	No	En lo personal siento que logramos realizar cosas increíbles cuando antes se indicaba que era imposible, por ejemplo, todos los compañeros que estamos aun realizando teletrabajo, el formulario en línea para atender las solicitudes del cliente y no perder ese cliente. No solo capital humano me parece que fue el esfuerzo de muchos departamentos para que esto fuera posible.	A mi parecer si, la oficina de salud ocupacional realizo algunas capacitaciones, se envió correos sobre tema, se dictaron algunas directrices en cuanto a los estados de salud de los funcionarios, etc.
¿Considera que los perfiles de puesto en la modalidad del teletrabajo están claramente definidos por parte del departamento de Recursos Humanos?	No	Los puestos están definidos, se tiene claro cuales puestos pueden ser teletrabajables y cuáles no.	En cuanto a nuestra unidad, usted puede realizar la misma labor tanto en su casa como en la oficina (no puede imprimir entre otros), no debemos olvidar que algunas restricciones se deben más que todo a que manejamos información confidencial

**Fuente:** Elaboración propia, con base al instrumento, 2023.

De acuerdo con las respuestas brindadas por las jefaturas se evidencia que existen herramientas para el control y el seguimiento de las labores que realizan los colaboradores. Aunado a lo anterior se aprecia que no en todos los casos las acciones desarrolladas por el banco fueron valoradas por las jefaturas como las idóneas considerando que las opiniones de estos están divididas. Y por último las respuestas evidencian que no existe del todo claridad

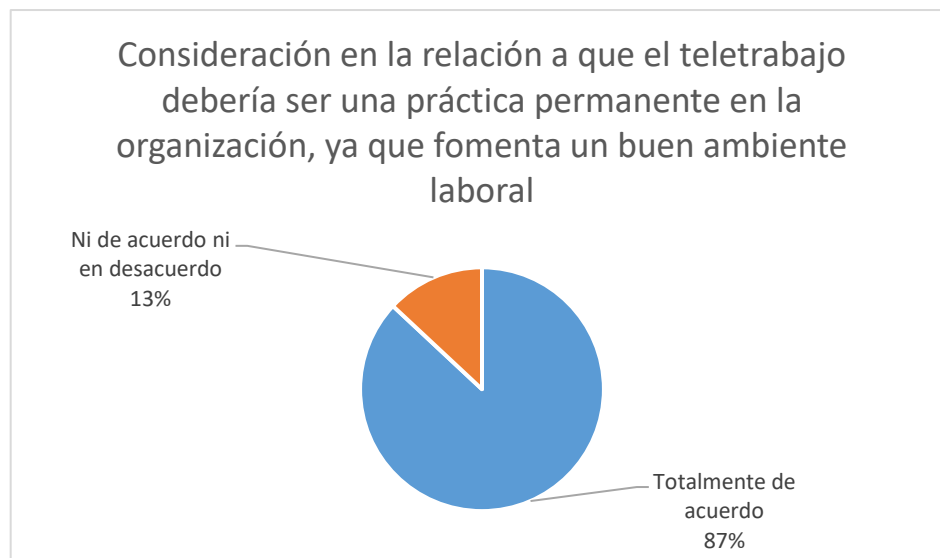
en los perfiles, considerando que no se sabía inicialmente cuales puestos podían funcionar desde el teletrabajo.

## 4.2 RESULTADOS DEL OBJETIVO 2.

### **DETERMINAR LA INFLUENCIA DEL TELETRABAJO EN EL AMBIENTE LABORAL EN LA GERENCIA DE BCR DIRECTO, CON EL PROPÓSITO DE CONOCER LA PERCEPCIÓN TANGIBLE E INTANGIBLE SEGÚN LOS PROTOCOLOS ESTABLECIDOS EN LA INSTITUCIÓN PARA LA MEJORA CONTINUA DE SU PERSONAL.**

Para iniciar la siguiente variable, se les consultas a las personas funcionarias acerca de la consideración en la relación a que el teletrabajo debería ser una práctica permanente en la organización, ya que fomenta un buen ambiente laboral, en la figura 4, se muestran los resultados.

**Figura 6.** *Consideración en la relación a que el teletrabajo debería ser una práctica permanente en la organización, ya que fomenta un buen ambiente laboral*

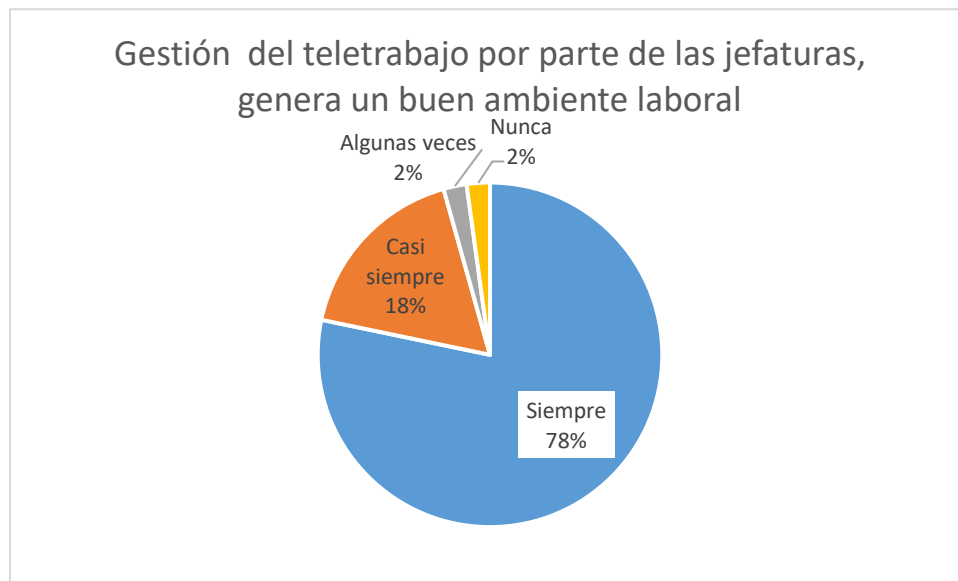


**Fuente:** Elaboración propia, con base al instrumento, 2023.



Para las personas funcionarias la modalidad de teletrabajo debería ser una práctica frecuente en el departamento, lo anterior, amerita una evaluación por parte de las jefaturas para dar continuidad al proceso, en caso de que realmente se aporten aspectos positivos en el desempeño de los teletrabajadores.

**Figura 7, Gestión del teletrabajo por parte de las jefaturas, genera un buen ambiente laboral**

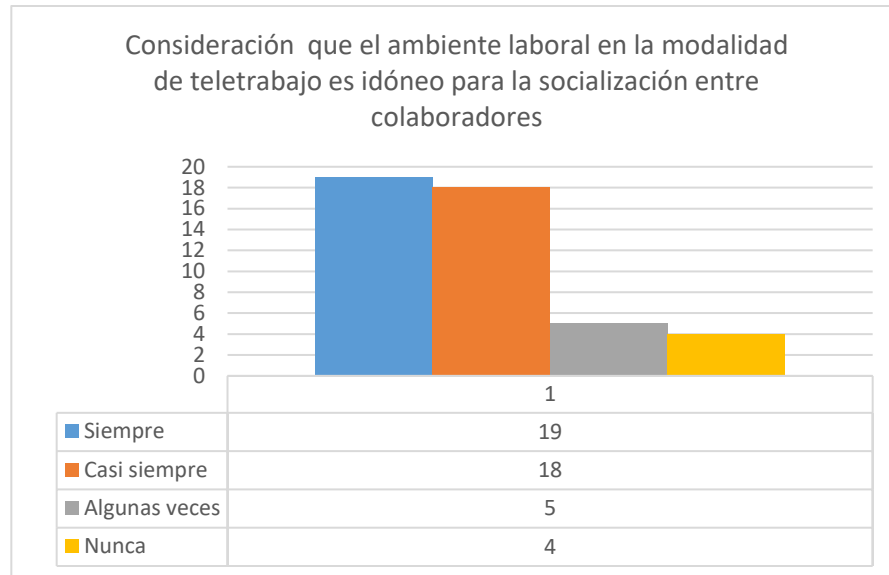


**Fuente:** Elaboración propia, con base al instrumento, 2023.

En relación con la pregunta anterior, nuevamente las personas colaboradoras indican que el teletrabajo repercute positivamente en el ambiente laboral, tan solo un 2% mencionan que algunas veces y otro 2% que nunca, a pesar de ser un aspecto positivo, la gerencia debe considerar aquellos funcionarios que acotan que una oportunidad de mejora en el ambiente laboral.

En la pregunta seis se les consulta a las personas funcionarias acerca de la consideración que el ambiente laboral en la modalidad de teletrabajo es idóneo para la socialización entre colaboradores, a continuación, se presentan los resultados.

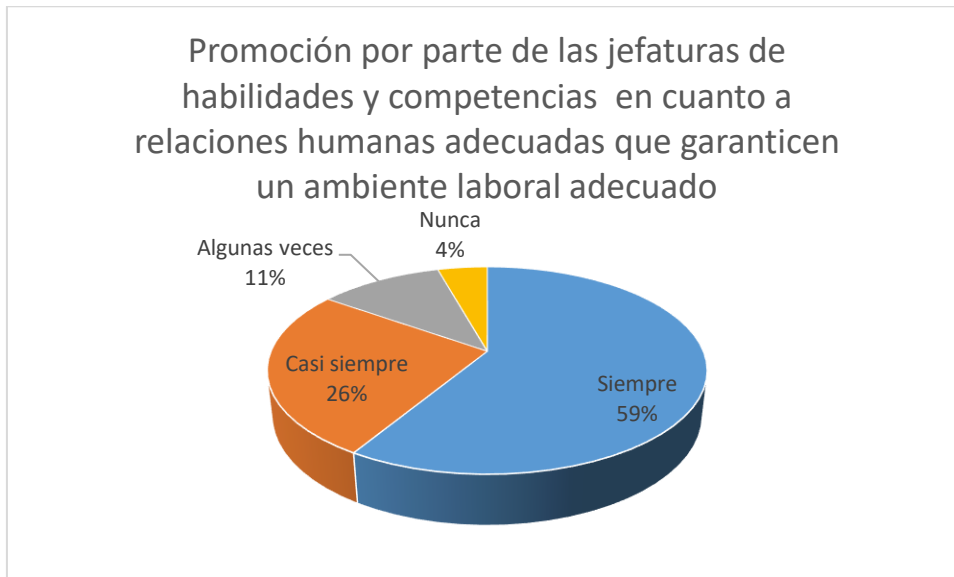
**Figura 8.** Consideración que el ambiente laboral en la modalidad de teletrabajo es idóneo para la socialización entre colaboradores



**Fuente:** Elaboración propia, con base al instrumento, 2023

Es importante acotar que, la socialización es un aspecto esencial del ambiente laboral, y humano, es por esta razón, independientemente de la modalidad en la que se ejercen las labores, para las personas funcionarias esto también es un factor para considerar que tan solo 4 personas mencionan que nunca. En la pregunta 7 los participantes responden acerca de la promoción por parte de las jefaturas de habilidades y competencias en cuanto a relaciones humanas adecuadas que garanticen un ambiente laboral adecuado.

**Figura 9.** Promoción por parte de las jefaturas de habilidades y competencias en cuanto a relaciones humanas adecuadas que garanticen un ambiente laboral adecuado

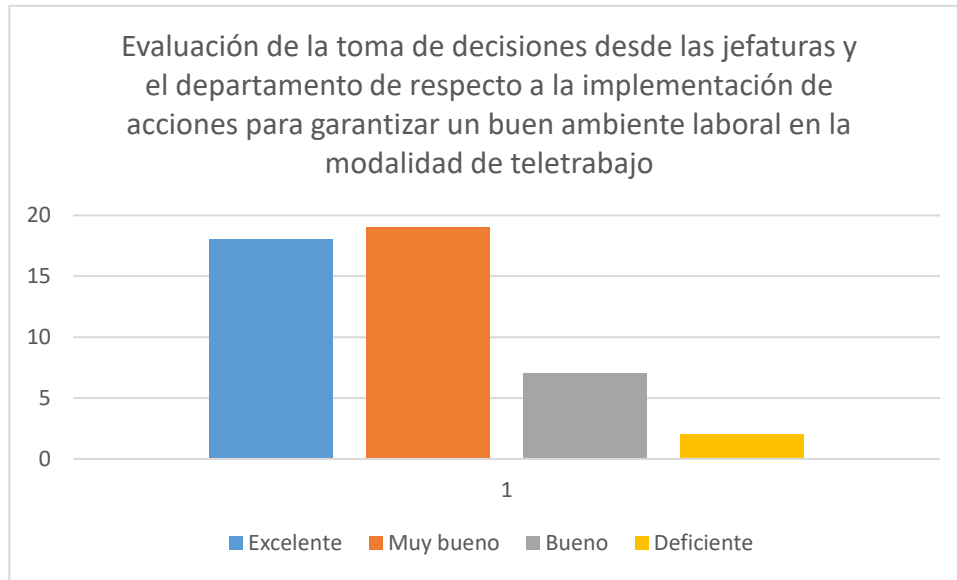


**Fuente:** Elaboración propia, con base al instrumento, 2023.

Para efectos de esta investigación es relevante, el hecho que, 59% de los participantes del estudio mencionen que, si se si promueven habilidades y competencias, ya que estas son indispensables en entornos laborales constructivos y saludables, no se debe descuidar los resultados no tan positivos como el hecho que un 15 % mencionan que algunas veces o nunca.

En la pregunta ocho, se les consultó a las personas funcionarias en relación con la evaluación de la toma de decisiones desde las jefaturas y el departamento de respecto a la implementación de acciones para garantizar un buen ambiente laboral en la modalidad de teletrabajo, en la figura ocho, se detallan los resultados.

**Figura 10.** Evaluación de la toma de decisiones desde las jefaturas y el departamento de respecto a la implementación de acciones para garantizar un buen ambiente laboral en la modalidad de teletrabajo



**Fuente:** Elaboración propia, con base al instrumento, 2023.

La toma de decisiones es una función inherente a los cargos de jefatura, es por esta razón que, se considera una proyección positiva para la gerencia el hecho que, las personas colaboradoras manifiestan que en cuanto al teletrabajo han sido excelentes, una persona menciona que existieron deficiencias en el proceso como tal. Para finalizar con los resultados de este objetivo, en la tabla dos, se presentan las respuestas brindadas por las gerencias

En la tabla 11, se presentan los resultados de la entrevista las jefaturas para la variable dos.

**Tabla 11. Respuestas de las jefaturas para el objetivo dos**

<b>Pregunta</b>	<b>Jefatura 1</b>	<b>Jefatura 2</b>	<b>Jefatura 3</b>
¿Cuáles acciones se promueve para la evaluación del ambiente laboral en de las personas colaboradoras del banco?	Feedback	Seguimientos, feedback, reuniones mensuales, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo	Encuestas de clima organizacional
¿Considera urgente el cambio de políticas internas en cuanto a la modalidad de teletrabajo, para promover un mejor ambiente laboral? ¿Porqué?	Sí	En ambiente laboral, bueno me parece que si lo relacionados con el teletrabajo. Lo tiene quien obtenga las metas de indicadores, es la única forma de medirlo. Si usted le pregunta a una persona que tenga el beneficio de teletrabajo que se le tiene que suspender porque no obtuvo sus metas, por supuesto que se va a molestar y esto afecta el ambiente laboral. Pero creo que desde el principio se tiene que dejar claro que se mide con resultados.	A mi parecer las medidas que se han implementado están acorde con la situación, realizan teletrabajo las personas que lo pueden hacer y hay otro grupo que por su puesto no puede.
¿Qué desafíos encuentra en su labor como jefatura para la evaluación de los trabajos que cumplen la modalidad de teletrabajo, en cuanto al ambiente laboral?	Control	El principal para mi es el trabajo en equipo: no podemos perder esa unión que nos hace llegar a las metas grupales. El estar en teletrabajo la parte humana se pierde y en muchas ocasiones se piensa muy individual. No tener al jefe cerca se debe de cambiar esa mentalidad yo no necesito al jefe para trabajar, pero en mi experiencia eso me parece que les ha costado	En cuanto nuestra unidad ejecutora, la evaluación de clima organizacional nos ayuda a tener una percepción de cómo se sienten las personas sobre el medio ambiente organizacional en el que se desarrolla su trabajo cotidiano incidiendo en la satisfacción y productividad.

**Fuente:** Elaboración propia con base al instrumento, 2023

Respecto a esta variable las personas entrevistadas mencionan que si tienen establecidos algunos mecanismos para dar seguimiento a los colaboradores con respecto al ambiente laboral. Igualmente se evidencia la necesidad de que se haga una valoración de las políticas institucionales en función de la modalidad de teletrabajo a final de que las evaluaciones y valoraciones correspondan a la realidad de los colaboradores. Finalmente, una de las jefaturas identifica el control como uno de los retos de importancia, otro el trabajo en equipo que se pierde en la modalidad de teletrabajo y el ultimo acerca de la evaluación del rendimiento.

### 4.3 RESULTADOS DEL OBJETIVO 3.

#### **IDENTIFICAR EL NIVEL DE APROBACIÓN DE LA MODALIDAD DE TELETRABAJO EN LOS COLABORADORES LA GERENCIA DE BCR DIRECTO, Y ASÍ PRESENTAR ANTE LAS JEFATURAS CORRESPONDIENTES, RECOMENDACIONES QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL.**

Para este último objetivo, se consulta primeramente por el grado de aprobación respecto a la modalidad de teletrabajo, los resultados se detallan en la siguiente figura.

**Figura 11.** Grado de aprobación respecto a la modalidad de teletrabajo



**Fuente:** Elaboración propia, con base al instrumento, 2023.

Para las personas funcionarias, el teletrabajo es sin duda una modalidad laboral, que se adapta a las necesidades ya que, la mayoría de ellos en un 82 % lo aprueban en su totalidad y tan solo un 18 % de manera relativa, cabe resaltar que ninguno de ellos lo reprobaban. En la pregunta 10, se les consulta a las personas participantes respecto a la frecuencia considera que la modalidad de teletrabajo es pertinente para realizar adecuadamente las funciones, en la siguiente figura se muestran los resultados.

**Figura 12.** Frecuencia considera que la modalidad de teletrabajo es pertinente para realizar adecuadamente las funciones

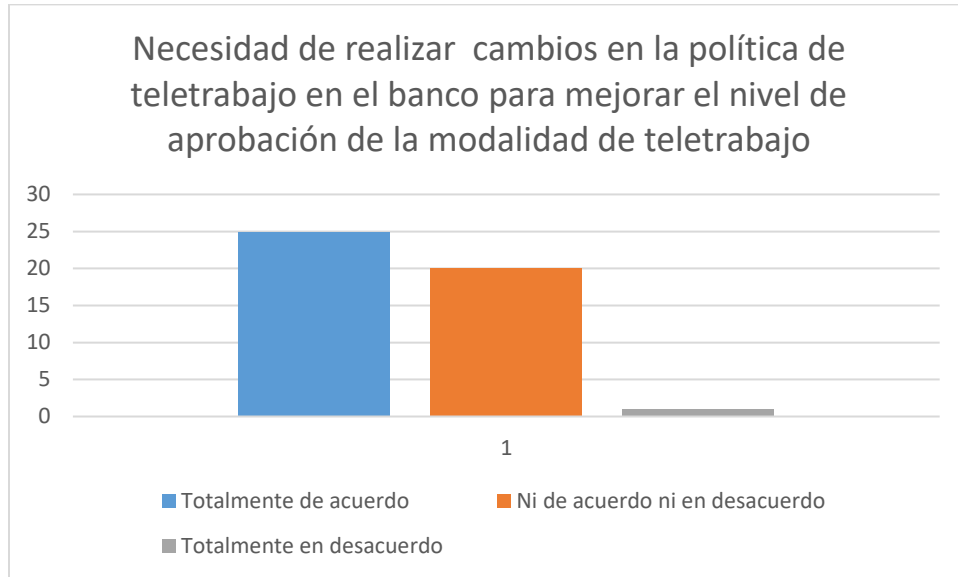


**Fuente:** Elaboración propia, con base al instrumento, 2023.

La pertinencia para realizar funciones depende en un grado variable de la modalidad laboral, así lo acotan las personas funcionarias quienes en un 46 % respondió que siempre existe una relación a la hora de desempeñar adecuadamente las funciones, un 48 % indica que casi siempre y tan solo un 6 % mencionan que algunas veces, es importante mencionar que este es factor importante en cuanto al desempeño y productividad de las personas colaboradoras.

En la pregunta 11, los participantes responden acerca si considera necesario que se realicen cambios en la política de teletrabajo en el banco para mejorar el nivel de aprobación de la modalidad de teletrabajo, en la figura 12, se muestran los detalles.

**Figura 13.** Necesidad de realizar cambios en la política de teletrabajo en el banco para mejorar el nivel de aprobación de la modalidad de teletrabajo



**Fuente:** Elaboración propia, con base al instrumento, 2023.

En esta pregunta llama la atención que a pesar de que la modalidad de teletrabajo resulta ser de aprobación por las personas participantes, al igual que, la toma de decisiones por parte de la gerencia en este tema, los funcionarios en un 54 % menciona que está totalmente de acuerdo en que se brinden cambios, lo anterior conlleva al replantear nuevos escenarios y prácticas para el seguimiento y acompañamiento de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo.

En la pregunta 12 las personas participantes responden a la consulta si se estaría de acuerdo con implementación de un instrumento técnico que permita al Banco de Costa Rica,



medir aspectos como supervisión, evaluación, resultados, indicadores respecto al ambiente laboral en la modalidad de teletrabajo, los resultados se detallan en la siguiente figura.

**Figura 14.** Valoración de la implementación de un instrumento técnico que permita al Banco de Costa Rica, medir aspectos como supervisión, evaluación, resultados, indicadores respecto al ambiente laboral en la modalidad de teletrabajo

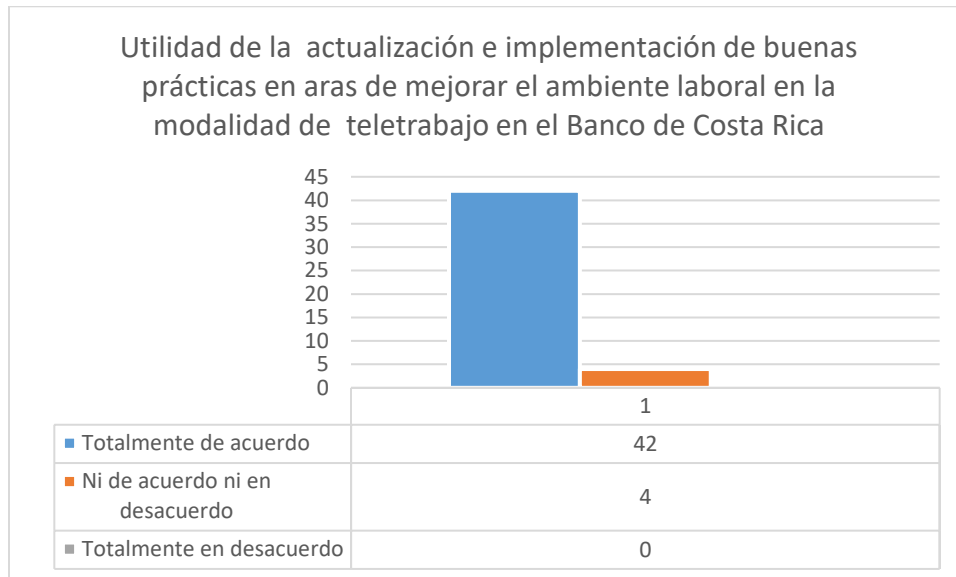


**Fuente:** Elaboración propia, con base al instrumento, 2023.

En línea con lo que se consultó anteriormente, las personas funcionarias en un 91% responden que, si están de acuerdo con la implementación de un nuevo modelo que permita no solo la supervisión, sino también la evaluación de los resultados en la modalidad laboral del teletrabajo, tan solo un 9 % indica que no.

Se finaliza este instrumento con la consulta acerca de si se considera útil la actualización e implementación de buenas prácticas en aras de mejorar el ambiente laboral en la modalidad de teletrabajo en el Banco de Costa Rica, las respuestas se presentan en la figura 15.

**Figura 15.** Utilidad de la actualización e implementación de buenas prácticas en aras de mejorar el ambiente laboral en la modalidad de teletrabajo en el Banco de Costa Rica



**Fuente:** Elaboración propia, con base al instrumento, 2023.

Las jefaturas están en constante cambio y actualización es por esta razón que, sin duda las personas participantes así lo consideran ya que la mayor parte de ellas está de acuerdo en la implementación de buenas prácticas para mejorar las políticas de teletrabajo, tan solo 4 personas responden neutralmente y no existen respuestas en desacuerdo. Para culminar con los resultados del objetivo tres, en la siguiente tabla se presentan los resultados brindados por las jefaturas.

**Tabla 12.** *Respuestas de las jefaturas para el objetivo tres*

<b>Pregunta</b>	<b>Jefatura 1</b>	<b>Jefatura 2</b>	<b>Jefatura 3</b>
¿Se conoce por parte de las jefaturas el nivel de aprobación de las personas colaboradoras respecto a la modalidad de teletrabajo?	No	En mi caso sí	Tal vez no se ha medido realmente pero casi le puedo asegurar que más 99% lo aprueban.
¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones respecto a los factores que influyen en la aprobación de los colaboradores respecto a la modalidad de teletrabajo?	Ninguna	Definitivamente el seguimiento es la clave. En mi caso se trata de dar este seguimiento mensual me gustaría realizarlo quincenal, pero por la cantidad de personal a cargo se hace imposible.	Es una labor que realizamos nosotros el Gerente Local y supervisor, se parte desde el inicio del periodo, considerando los resultados obtenidos por cada colaborador del año anterior
¿Estaría de acuerdo con implementación de un instrumento técnico que permita al Banco de Costa Rica medir aspectos como supervisión, evaluación, resultados, indicadores en miras de un ambiente laboral adecuado en las personas teletrabajadoras?	Claro	Si todo lo que sea para mejorar en hora buena.	Claro sería muy importante para la administración, realizando un trabajo muy profesional donde se considere todas sus particularidades como por ejemplo que es una actividad operativa
¿Considera útil la implementación de una nueva la modalidad de teletrabajo en el Banco de Costa Rica?	Sí	Tal vez implementar una nueva modalidad no sería, más bien podríamos mejorar la existente, considerando algunos beneficios, tanto para el patrono como para el colaborador, sin dejar de lado la importancia de la seguridad de la información que manejamos	Me parece que la modalidad no puede ser estándar, esto va de acuerdo con cada necesidad. Entonces no lo veo necesario solo que se cuente con la aprobación de teletrabajo, y la modalidad que la aplique cada Gerente de acuerdo con sus necesidades

**Fuente:** Elaboración propia con base al instrumento aplicado.

Respecto a esta variable las personas entrevistadas mencionan que, si tienen conocimiento de la percepción de los colaboradores con respecto a la modalidad de teletrabajo, únicamente uno menciona que no. Por otro lado, el seguimiento es una práctica mensual en una de las jefaturas, otro la delega y uno de los entrevistados no la realiza.

Aunado a lo anterior, los tres entrevistados manifiestan la necesidad de generar una herramienta técnica que permita realizar las valoraciones pertinentes de los colaboradores en modalidad de teletrabajo. Y la opinión acerca de la posibilidad de implementar una nueva modalidad de teletrabajo es dividida en el tanto que más que generar una nueva lo que se requiere es mejorar la existente.

## **CAPÍTULO V. DISCUSIÓN**

Una vez concluida la presentación de resultados se presenta la discusión y confrontación de resultados a la luz de los principales referentes teóricos.

## **5.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL OBJETIVO 1.**

### **IDENTIFICAR LA EJECUCIÓN DEL TELETRABAJO DE ACUERDO CON LOS PROCESOS Y ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL EN EL BANCO DE COSTA RICA, CON EL FIN DE CONOCER LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS EN LA GERENCIA DE BCR DIRECTO.**

En el contexto costarricense existe un marco normativo que determina cuales son los aspectos esenciales que debe seguirse para cumplimiento de la modalidad de teletrabajo en las organizaciones. Al respecto el artículo 3 de la Ley °9738 para regular el teletrabajo, a partir de la definición de esta modalidad establece ya algunos aspectos de importancia, a saber:

La modalidad de trabajo que se realiza fuera de las instalaciones de la persona empleadora, utilizando las tecnologías de la información y comunicación sin afectar el normal desempeño de otros puestos, de los procesos y de los servicios que se brindan. Esta modalidad de trabajo está sujeta a los principios de oportunidad y conveniencia, donde la persona empleadora y la persona teletrabajadora definen sus objetivos y la forma en cómo se evalúan los resultados del trabajo.

Desde esta perspectiva la modalidad de teletrabajo implica el uso de tecnologías de información para el cumplimiento de los objetivos de la organización y con mecanismos para la evaluación de los resultados. En esta línea, las respuestas brindadas por las jefaturas evidencian la implementación de herramientas tecnológicas tendientes a asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Lo anterior se evidenció en las respuestas brindadas a la pregunta “¿Cuáles herramientas ha implementado la gestión administrativa para el teletrabajo en su jefatura?”

Estas respuestas, se centran en aspectos de control y seguimiento para asegurar el cumplimiento de las funciones designadas. En esta línea es claro que cada organización, previo al implementar la modalidad de teletrabajo debe realizar un diagnóstico que permita determinar tanto los beneficios como los elementos de control que permitan asegurar que los colaboradores ejercen las funciones designadas con criterios claros de desempeño.

Siguiendo esta perspectiva, cabe considerar que las organizaciones deben asegurarse de que en los hogares las personas trabajadoras cuenten con las condiciones necesarias para que sus labores no se vean afectadas. Es por ello por lo que cabe considerar la perspectiva de Corrales y Molina (2019) quienes plantean:

El primero de los factores para considerar, se encuentran el espacio físico y el ambiente o entorno. Para el autor, para poder ejercer sus funciones debe reunir todas las condiciones como si se encontrará dentro de la organización, el área debe ser cómoda teniendo en cuenta la ergonomía y salud laboral. También destaca que se deben de tener en cuenta elementos como la iluminación, el ruido, el calor, entre otros. Y, en segundo lugar, la disponibilidad de medios o dispositivos telemáticos, así como que cuenten con las características operativas adecuadas para hacer las funciones indicadas por la empresa. En este sentido, funciona para la interacción entre el empleado y la organización (Corrales y Molina, 2019, p. 53).

Es por ello por lo que al valorar las respuestas brindadas por las jefaturas entorno a la pregunta “¿Considera que el Banco, cuenta con las herramientas y los recursos desde el

departamento de Recursos Humanos, para enfrentar las incidencias provocadas por la emergencia sanitaria?”

Con base en las respuestas brindadas se observan tres perspectivas diferentes la primera que deja en evidencia una postura negativa ante las acciones realizadas por la institución en la modalidad de teletrabajo, la segunda centrada en el reconocimiento de las acciones para dar continuidad a las labores propias de los puestos y la tercera centrada en las acciones que desde salud ocupacional se realizan para asegurar las condiciones de salud de los colaboradores.

Las tres respuestas permiten comprender que las acciones realizadas por el banco y las herramientas implementadas han tenido un impacto diferente en las jefaturas en el tanto ellas realizan estas valoraciones en función de las labores específicas que les corresponde realizar y los niveles afectación que en este proceso pudieron tener.

Una perspectiva interesante en torno a estas valoraciones, son las expresadas por las personas funcionarias quienes consideran como fortaleza las estrategias administrativas implementadas en este contexto, lo anterior con una valoración ponderada de 33%, de las cuales las estrategias son excelentes, 37 % muy buenas, 28 % buenas y tan solo un 2 % consideran que son deficientes.

Aunado a lo anterior, al considerar la valoración de las labores que realizan los funcionarios desde la modalidad de teletrabajo, debe considerarse tanto si el puesto se ajusta a este contexto y con base en esto si el trabajador cumple con lo esperado.

Sobre esto debe tomarse en cuenta que los sistemas de evaluación son un vínculo de importancia entre la administración y el colaborador, siendo así que la información que se arroja es relevante para el mejoramiento organizacional y con ello obtener una ventaja competitiva. Al



respecto Mondy (2010) menciona la evaluación del desempeño es un procedimiento, en el cual, se revisa y evalúa como una persona o un equipo de trabajo ejecuta sus labores (p. 239).

En esta línea las respuestas brindadas por las jefaturas permiten evidenciar como los perfiles se ajustan a la modalidad de teletrabajo y en ese tanto como el desempeño de los colaboradores se ve reflejado en esto. Para ello se planteó la siguiente pregunta “¿Considera que los perfiles de puesto en la modalidad del teletrabajo están claramente definidos por parte del departamento de Recursos Humanos?”

Las respuestas brindadas por las jefaturas, que evidencian en dos de las respuestas que los puestos de la dependencia a su cargo se ajustan a dicha modalidad y la de una de las jefaturas indica que no.

Aunado a lo anterior se consideran las perspectivas expresadas por lo colaboradores entorno a los aspectos previamente expuestos. En esta línea las personas colaboradoras no identifican una diferencia significativa entre el rendimiento laboral en la modalidad presencial y la modalidad de teletrabajo. De igual manera, al valorar si los puestos tienen una relación afín con las funciones que desempeñan, tan solo un 4% de las personas funcionarias mencionan que algunas veces, lo que conlleva a una revisión por parte de las jefaturas de casos en donde existen oportunidades de mejoras.

Con base en lo anterior, es claro que el teletrabajo puede como modalidad laboral ofrecer ventajas tanto para la organización como para los trabajadores, sin embargo, siempre va a ser necesario que la organización tenga claridad en las condiciones con las que cuentan los funcionarios para desarrollar sus funciones en esta modalidad y además que el puesto permita trabajar de esta forma.

## **5.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL OBJETIVO 2.**

### **DETERMINAR LA INFLUENCIA DEL TELETRABAJO EN EL AMBIENTE LABORAL EN LA GERENCIA DE BCR DIRECTO, CON EL PROPÓSITO DE CONOCER LA PERCEPCIÓN TANGIBLE E INTANGIBLE SEGÚN LOS PROTOCOLOS ESTABLECIDOS EN LA INSTITUCIÓN PARA LA MEJORA CONTINUA DE SU PERSONAL.**

La gestión del talento humano implica la valoración del funcionamiento no solo del colaborador sino de la organización, en este tanto cabe considerar lo que expresa Chiavenato (2019) al indicar que “hoy en día las personas son consideradas socias y colaboradores de la organización, utilizando sus habilidades y conocimiento como ventaja competitiva frente a otras organizaciones.” (p.2)

En esta línea las organizaciones son entes vivos complejos, con una dinámica que cambia de forma constante a la luz de los distintos requerimientos. Es por ello por lo que la integración de una nueva modalidad como el teletrabajo ha implicado modificaciones personales por parte de los trabajadores y por ende en la dinámica organizacional.

Considerando lo anterior, a las jefaturas se les consultó lo siguiente: ¿Cuáles acciones se promueve para la evaluación del ambiente laboral en de las personas colaboradoras del banco?

En esta línea las respuestas brindadas por las jefaturas evidencian que la realimentación tiene mucha importancia para conocer qué es lo que puede estar ocurriendo en la dinámica organizacional, sin embargo, es interesante considerar que las jefaturas no se quedan únicamente con una perspectiva en esta línea, sino que añaden otros mecanismos que les permiten tener una realimentación más objetiva, tales como reuniones de seguimiento y encuestas.

Considerando las respuestas brindadas por las personas funcionarias, se considera que el teletrabajo repercute positivamente en el ambiente laboral, tan solo un 2% mencionan que algunas veces y otro 2% que nunca, a pesar de ser un aspecto positivo, la gerencia debe considerar aquellos funcionarios que acotan que una oportunidad de mejora en el ambiente laboral.

Desde esta perspectiva para las personas colaboradoras el ambiente de trabajo y las acciones realizadas por las jefaturas permiten que en el contexto de la modalidad de teletrabajo se cuenten con las condiciones de ambiente laboral necesarias para que ellos puedan sentirse bien.

Siguiendo esta perspectiva al valorar la opinión de las jefaturas con respecto a “¿Considera urgente el cambio de políticas internas en cuanto a la modalidad de teletrabajo, para promover un mejor ambiente laboral? ¿Por qué?”, sus respuestas permiten evidenciar que dentro de las acciones de mejora institucionales si deben realizarse cambios que permitan que se cuente con un adecuado ambiente de trabajo.

Con base en las respuestas brindadas se evidencia que el tema de cumplimiento de metas, como indicador laboral y la valoración del perfil de puesto para determinar si este es o no teletrabajable, es un factor que en el contexto del banco ha generado afectaciones en la dinámica laboral, considerando que se ha visto la necesidad de tomar medidas correctivas para esto.

Cabe considerar, que deben valorarse las condiciones de salud y laborales de los colaboradores en este contexto, y no centrarse únicamente en el cumplimiento de las metas asignadas. Es claro, que esto puede estar establecido en un plan de transición para estos efectos. Sobre esto es importante acotar que garantizar las condiciones ideales para que los funcionarios cumplan con sus labores, no solo favorece el cumplimiento del marco legal y jurídico, sin embargo,

va más allá de esto, ya que proporciona un ambiente idóneo, un clima organizacional adecuado y es un elemento esencial en la motivación de las personas colaboradoras.

Aunado a lo anterior, es importante mencionar que uno de los aspectos clave de la dinámica organizacional, son los procesos de socialización esenciales en los ambientes laborales, y claves para el desarrollo humano, por ello al valorar la perspectiva de los colaboradores en cuanto a este aspecto sus respuestas indicaron tan solo 4 personas mencionan que nunca. Otro aspecto por considerar en esta línea es el hecho que, 59% de los participantes del estudio mencionen que, si se si promueven habilidades y competencias, ya que estas son indispensables en entornos laborales constructivos y saludables, no se debe descuidar los resultados no tan positivos como el hecho que un 15 % mencionan que algunas veces o nunca.

Chiavenato (2019) explica en esta línea lo siguiente “Desde el punto de vista del área de gestión de recursos humanos, la salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada.” (p.284) Con base en lo expuesto por Chiavenato, el establecimiento de las condiciones idóneas en el contexto organizacional no debe recaer únicamente en las dinámicas que establecen las jefaturas, sino que también implica un análisis que la organización debe realizar de sus políticas y la gestión del talento humano.

Otro aspecto que debe considerarse en este análisis es la evaluación de la toma de decisiones por parte de las jefaturas para la implementación de acciones para garantizar un buen ambiente laboral en la modalidad de teletrabajo. Esto fue consultado a las personas colaboradoras quienes plantean una proyección positiva para la gerencia el hecho que, las personas colaboradoras

manifiestan que en cuanto al teletrabajo han sido excelentes, una persona menciona que existieron deficiencias en el proceso como tal.

Finalmente, a partir de lo que mencionaron los colaboradores se evaluó la perspectiva de las jefaturas en relación con los desafíos que se presentan en su labor para la evaluación de los trabajadores en esta modalidad, respecto al ambiente laboral. La pregunta planteada fue la siguiente: ¿Qué desafíos encuentra en su labor como jefatura para la evaluación de los trabajadores que cumplen la modalidad de teletrabajo, en cuanto al ambiente laboral?

Las respuestas anteriores, evidencian en gran medida la modalidad de gestión que tienen las jefaturas, en este tanto la primera se centra en el control y cumplimiento de los resultados, la segunda plantea una visión de grupo y la necesidad humana en el contexto organizacional y la importancia que tiene para el trabajo, y la tercera respuesta reconoce que el ambiente laboral si tiene incidencia en la productividad del colaborador.

### **5.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL OBJETIVO 3.**

#### **IDENTIFICAR EL NIVEL DE APROBACIÓN DE LA MODALIDAD DE TELETRABAJO EN LOS COLABORADORES LA GERENCIA DE BCR DIRECTO, Y ASÍ PRESENTAR ANTE LAS JEFATURAS CORRESPONDIENTES, RECOMENDACIONES QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL.**

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2020) ha establecido las condiciones para que el teletrabajo pueda desarrollarse en las organizaciones, a saber:

- Estrategia organizacional clara
- Persona o equipo que lidere el programa del teletrabajo
- Normativa interna adecuada

- Identificar los puestos para teletrabajo
- Establecer carga de trabajo equitativa
- Promover un cambio de cultura organizacional
- Comunicación transparente y fluida
- Incentivar espacios de encuentro para teletrabajadores. (p.34).

Como se observa en lo planteado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2020) es claro que las organizaciones deben realizar acciones específicas para lograr que el teletrabajo sea una medida que traiga un mayor número de beneficios que perjuicios tanto para los colaboradores como para la organización misma. En esta línea se planteó a las jefaturas la siguiente pregunta “¿Se conoce por parte de las jefaturas el nivel de aprobación de las personas colaboradoras respecto a la modalidad de teletrabajo?”

Con base en las respuestas brindadas por las jefaturas se evidencian que no todas tienen conocimiento de que tanto pueda sentirse bien el colaborador en el contexto de la modalidad de teletrabajo. En esta línea es importante que exista conocimiento acerca de cómo se puede sentir el colaborador a efectos de realizar las acciones necesarias que permitan mejorar las condiciones que pueden generar disconformidades.

Sin embargo, como propósito de esta investigación, al consultar a los colaboradores al respecto estos en un 82 % lo aprueban en su totalidad y tan solo un 18 % de manera relativa, cabe resaltar que ninguno de ellos lo reprueban. Lo anterior permite identificar que es una modalidad que puede dar resultados positivos a la organización, en este caso los colaboradores lo expresan de esta forma, sin embargo, puede comprenderse que dado las responsabilidades que tienen las jefaturas esto puede volverse complejo.

En este tanto, es importante que las jefaturas realicen valoraciones para determinar este tipo de opiniones y perspectivas, en esta línea se planteó la siguiente pregunta “¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones respecto a los factores que influyen en la aprobación de los colaboradores respecto a la modalidad de teletrabajo?”.

Las respuestas brindadas, evidencia que este tipo de valoraciones solo es realizado por una de las jefaturas como una práctica regular, siendo claro que la opinión del colaborador y como se siente puede tener repercusiones en las labores que estos realizan. Sobre esto puede considerarse lo expresado por Bueno, Ramos y Berreleza (2018) quienes plantean que la jefatura o supervisor tienen una función primordial al ser el canal de comunicación entre la empresa y el medio operacional, sus trabajadores. Desde esta perspectiva es que se justifica que las jefaturas tengan un canal de comunicación y valoración constante de las acciones y requerimientos que tienen los colaboradores.

Sobre esto al valorar las respuestas de los colaboradores sobre cambiar o realizar ajustes en las políticas de trabajo, los funcionarios en un 54 % menciona que está totalmente de acuerdo en que se brinden cambios, lo anterior conlleva al replantear nuevos escenarios y prácticas para el seguimiento y acompañamiento de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo. Sus respuestas evidencian algo que fue visible en lo que expresaron las jefaturas, al hacerse necesario una gestión de talento diferente en la organización, a efectos de mejorar las condiciones laborales y por consiguiente evidenciar mejoras en el rendimiento.

Otro aspecto por valorar es la opinión de las jefaturas con respecto a la implementación de un instrumento técnico que permita valorar distintos aspectos técnicos, se planteó la siguiente pregunta “¿Estaría de acuerdo con implementación de un instrumento técnico que

permita al Banco de Costa Rica medir aspectos como supervisión, evaluación, resultados, indicadores en miras de un ambiente laboral adecuado en las personas teletrabajadoras?”.

Sus respuestas evidencian una necesidad de cambio que permita valorar todos los aspectos que tengan implicación en el sentir y rendimiento de los colaboradores, aspecto que es esencial para que puedan realizarse cambios organizacionales. Por ello se les preguntó a las personas colaboradoras siendo sus respuestas en un 91% responden que, si están de acuerdo con la implementación de un nuevo modelo que permita no solo la supervisión, sino también la evaluación de los resultados en la modalidad laboral del teletrabajo, tan solo un 9 % indica que no.

Por último, al considerar la posibilidad de que se implemente una nueva versión de la modalidad de trabajo a las jefaturas, se estableció la siguiente pregunta para valorar su percepción “¿Considera útil la implementación de una nueva la modalidad de teletrabajo en el Banco de Costa Rica?”.

Las respuestas brindadas, permiten comprender que el punto clave no está en generar una nueva modalidad de teletrabajo, sino establecer las condiciones necesarias y en este tanto implementarla no como una medida paliativa si no como una forma de trabajo permanente teniendo claro cuáles son los resultados que se espera genere el colaborador en función del puesto.

Es por esto por lo que los colaboradores más que cambios de modalidad, lo que se debe buscar es el establecimiento y cumplimiento de buenas prácticas en el trabajo. Esto se refleja en las respuestas que determinan estar de acuerdo en la implementación de buenas prácticas



para mejorar las políticas de teletrabajo, tan solo 4 personas responden neutralmente y no existen respuestas en desacuerdo.

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el siguiente apartado se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis y discusión de resultados.

## **6.1 CONCLUSIONES**

### **6.1.1 Conclusiones del objetivo 1.**

**Identificar la ejecución del teletrabajo de acuerdo con los procesos y organización del personal en el Banco de Costa Rica, con el fin de conocer las estrategias implementadas en la Gerencia de BCR Directo.**

En el contexto organizacional del Banco de Costa Rica, se determina que las medidas implementadas han sido funcionales para asegurar el cumplimiento de los objetivos determinados para cada departamento, sin embargo, no en todos los casos pudo evidenciarse claridad entre las funciones y el perfil del puesto, aspecto que pudo haber generado dificultad del trabajo a los colaboradores.

Con base en lo anterior, considerando que la comunicación es un elemento trascendental en el contexto organizacional, por parte de las jefaturas en algunos de los casos analizados a partir de las respuestas se evidenciaron mecanismos que les permitieron conocer que es lo que estaban sintiendo con respecto a la implementación de la modalidad de teletrabajo, aun así, no se consideró si todos los colaboradores contaban con todas las condiciones necesarias.

En esta línea es indispensable recalcar la importancia que previo al implementar la modalidad de teletrabajo en un puesto determinado se debe realizar un diagnóstico que permita determinar tanto los beneficios como los elementos de control que permitan asegurar que los colaboradores ejercen las funciones designadas con criterios claros de desempeño de acuerdo con sus perfiles.

Las respuestas permiten comprender que las acciones realizadas por el banco y las herramientas implementadas han tenido un impacto diferente en las jefaturas y en los funcionarios, esto porque sus apreciaciones se centran en función de las labores específicas que les corresponde realizar

### **6.1.2 Conclusiones del objetivo 2.**

**Determinar la influencia del teletrabajo en el ambiente laboral en la Gerencia de BCR Directo, con el propósito de conocer la percepción tangible e intangible según los protocolos establecidos en la institución para la mejora continua de su personal.**

Se evidencia que en el contexto de teletrabajo si pueden presentarse afectaciones en el ambiente laboral, considerando que no todas las políticas institucionales son efectivas o favorecen que el colaborador pueda cumplir con sus objetivos asignados. Aunado a lo anterior, no todas las jefaturas establecen canales o espacios de comunicación y de intercambio para mejorar las condiciones de los trabajadores y el intercambio de las opiniones.

Otro aspecto que se evidenció es que es la condición de modalidad de teletrabajo no fue una opción generalizada para todos los trabajadores y de igual manera no todos los colaboradores tuvieron claridad en las condiciones y políticas regulatorias en esta modalidad.

Se muestra necesidad de comunicación asertiva que permita conocer el sentir de los funcionarios y de parte de las jefaturas también aclarar lineamientos y condiciones y de esta forma fortalecer el ambiente laboral generando mayor sentido de compromiso, una confianza más profunda y una mayor conexión con la institución, favoreciendo el logro de objetivos.

Asociado a lo anterior, es transcendental mencionar que un aspecto prioritario de la dinámica organizacional es el proceso de socialización esencial en los ambientes laborales, y clave para el desarrollo humano.

### **6.1.3 Conclusiones del objetivo 3.**

**Identificar el nivel de aprobación de la modalidad de teletrabajo en los colaboradores la Gerencia de BCR Directo, y así presentar ante las jefaturas correspondientes, recomendaciones que contribuyan a mejorar el ambiente laboral.**

Con respecto al tercer objetivo, se evidenció que hay un alto nivel de aprobación por parte de los colaboradores acerca de la modalidad de teletrabajo, considerando que esto en buena medida mejoro aspectos personales de los colaboradores, favoreciendo el grado de satisfacción del funcionario, gracias a una mayor autonomía, flexibilidad, y facilidad para empatar la vida laboral y la personal.

A pesar de que se observa una buena aceptación de esta modalidad de trabajo, siempre es importante que la jefaturas escuchen el sentir de sus funcionarios en esta modalidad para poder valorar ajustes o mejoras en las condiciones que puedan generar disconformidad.

Los funcionarios expresan tener la necesidad de una gestión de talento diferente en la organización, a efectos de mantener una mejora continua en las condiciones laborales y por consiguiente evidenciar mejoras en el rendimiento.

En términos de lo que la organización requiere, las jefaturas valoran de forma positiva la implementación de esta medida, sin embargo, se requiere que existan políticas e instrumentos valorativos, que permitan que el colaborador tenga claridad en las funciones que va a realizar y con los mecanismos de evaluación y comunicación necesarios para el desarrollo de sus funciones.

Se mostro que no se está requiriendo una nueva modalidad de teletrabajo sino más bien fortalecer y mejora la modalidad existente y mantenerla como una forma de trabajo permanente, teniendo claros cuales son los resultados esperados de los funcionarios siempre acordes con los perfiles de cada puesto.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

### **6.2.1 Recomendaciones para objetivo 1.**

**Identificar la ejecución del teletrabajo de acuerdo con los procesos y organización del personal en el Banco de Costa Rica, con el fin de conocer las estrategias implementadas en la Gerencia de BCR Directo.**

Considerando que el teletrabajo puede ser una modalidad de trabajo que puede continuar aplicándose en el contexto del Banco de Costa Rica, se recomienda que el departamento de Talento Humano realice una valoración de los puestos que pueden continuar bajo dicha modalidad, actualice los perfiles de puestos en conjunto con las jefaturas respectivas y además establecer un manual de políticas institucionales. En este manual se recomienda indicar aspectos como jornada laboral, medición del desempeño laboral, condiciones requeridas para la modalidad de teletrabajo, mecanismos para la aclaración de dudas y atención de problemáticas y recomendaciones desde la perspectiva de salud ocupacional.

Igualmente se recomienda el mejoramiento de los canales de comunicación y evaluación que tiene la organización para los trabajadores que se encuentran en la modalidad de teletrabajo.

### **6.2.2 Recomendaciones para objetivo 2.**

**Determinar la influencia del teletrabajo en el ambiente laboral en la Gerencia de BCR Directo, con el propósito de conocer la percepción tangible e intangible según los protocolos establecidos en la institución para la mejora continua de su personal.**

Como producto de esta investigación, fue posible evidenciar la necesidad de contar con espacios para la comunicación e intercambios de percepciones por parte de los trabajadores, en esta línea se recomienda que el Departamento de talento Humano, en conjunto con las jefaturas

respectivas, trabaje en el establecimiento y organización de espacios semanales que funcionen tanto para la planificación laboral, como para la expresión de las principales dificultades que se presenten en este contexto.

Aunado a lo anterior, se recomienda que el departamento de talento humano desarrolle procesos de inducción para que los colaboradores nuevos y un programa de capacitación para los colaboradores regulares que se encuentran en teletrabajo a efectos de que conozcan las políticas institucionales en cuanto al teletrabajo.

### **6.2.3 Recomendaciones para objetivo 3.**

**Identificar el nivel de aprobación de la modalidad de teletrabajo en los colaboradores la Gerencia de BCR Directo, y así presentar ante las jefaturas correspondientes, recomendaciones que contribuyan a mejorar el ambiente laboral.**

Se recomienda desarrollar una comunicación transparente entre las jefaturas y el equipo de trabajo sobre las funciones específicas de acuerdo con el perfil y resultados esperados, con el fin de desarrollar competencias que faciliten el desarrollo de tareas y la entrega de resultados. Al comprometerse con estas buenas prácticas se aprovechan los beneficios del teletrabajo, se genera eficacia en el trabajo y mejora la calidad de vida de los trabajadores.

Previo al establecimiento del manual de políticas institucional y los procesos de inducción y capacitación, se recomienda al departamento de talento humano junto con el departamento de tecnologías, establezcan una herramienta técnica para medir aspectos como supervisión, evaluación, resultados, indicadores en miras de un ambiente laboral adecuado en las personas teletrabajadoras.

## REFERENCIAS

- Aguilar, C., Jumpa, S. y Martínez, L. (2021). *El teletrabajo y su relación con el desempeño laboral*. [Tesis para Magister, Universidad ESAN].  
<https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/2394>
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos: El Capital humano de las organizaciones*. (10ma edición). Mc Graw Hill Education: México
- Corrales, D. y Molina, E. (2019). Estudio para el diseño de un plan piloto de implementación de teletrabajo como modalidad laboral en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, para el año 2019. [Tesis para Licenciatura, Universidad Técnica Nacional].  
<https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/236/Tesis%20Estudio%20para%20Dise%C3%B1o%20de%20Plan%20Piloto%20de%20Teletrabajo%20para%20la%20UTN%20San%20Carlos%2C%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, R y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. (6ª ed.). México D.F, México: McGraw-Hill.
- Las Heras, M. y Barraza, M. (2019). *Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial*. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0610>



Méndez, C. (2022). *Análisis del impacto del teletrabajo en la productividad de las empresas de servicio durante el periodo 2020 - 2021 en la ciudad de Guayaquil*. [Tesis para Ingeniería, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/18109>

MTSS. (2021). *Guía Técnica para la implementación del teletrabajo en las empresas*. [https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/guia\\_teletrabajo\\_sector\\_privado.pdf](https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/guia_teletrabajo_sector_privado.pdf)

Organización Internacional del Trabajo. (2021). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 después de ella. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)

Páez, C. (2021). *El teletrabajo como estrategia para equilibrar la vida profesional y personal en el siglo XXI*. [Tesis para Magister, Universidad Autónoma de Querétaro]. <http://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/3274>

Peralta, P. (2016). Factores que influyen en la satisfacción y la productividad laboral del colaborador que teletrabaja en empresas privadas. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10681/Tesis%20Factores%20que%20influyen%20en%20la%20satisfacci%C3%B3n%20y%20la%20productividad%20laboral%20del%20colaborador%20que%20teletrabaja%20en%20empresas%20pri~1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ulate, R. (2020). *Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: tendencias recientes.*

<https://doi.org/10.18845/tm.v33i7.5477>

Urbano, M. (2021). *¿Cómo garantizar la productividad laboral frente a la implementación del trabajo remoto en el sector financiero?*

[https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/15345/2021\\_Tesis\\_Milton\\_Urbano\\_Mosquera.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/15345/2021_Tesis_Milton_Urbano_Mosquera.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vargas, M. (2021). *Ambiente laboral.*

<https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/que-es-ambientelaboral#:~:text=%C2%BFA%20qu%C3%A9%20nos%20referimos%20con,pueden%20ser%20tangibles%20o%20intangibles>.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.

<https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Yin, R. (2019). *Case Study Research. Design and Methods.* (5ed). California: Sage

# ANEXOS

## ANEXO 1. INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DEL BANCO

Estimada persona participante:

El siguiente instrumento forma parte del Trabajo Final de Graduación cuyo objetivo es, realizar un análisis del Teletrabajo influencia en el ambiente laboral en la Gerencia de BCR directo del Banco de Costa Rica durante el tercer cuatrimestre del año 2022. El mismo consta de 12 preguntas, el tratamiento de la información es confidencial y su fin es únicamente académico-

### DATOS GENERALES

¿Cuál es su género?

Masculino

Femenino

Otro

¿Cuál es su rango de edad?

Entre 18 a 25 años

Entre 26 y 40 años

Entre 40 y 55 años

Mayor de 55 años.

¿Cuál es su grado académico?

Bachillerato universitario

Licenciatura

Maestría

Doctorado

¿Cuánto tiempo ha laborado en el Banco de Costa Rica ?

- Menos de un año
- Entre 1 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años.

## **VARIABLE 1. EJECUCIÓN DEL TELETRABAJO**

### **Indicador 1. Estrategias implementadas**

1. ¿Cómo evalúa las estrategias implementadas por la gestión administrativa para el teletrabajo?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Deficientes

### **Indicador 2. Rendimiento laboral**

2. ¿Considera que el rendimiento laboral durante la realización del teletrabajo es el mismo que en la presencialidad?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

### **Indicador 3. Perfil de puesto y funciones**

**3. ¿Existe relación entre el perfil de puestos y las funciones que se desempeñan en cada uno de ellos, de acuerdo con la modalidad de teletrabajo?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

## **VARIABLE 2. INFLUENCIA DEL TELETRABAJO EN EL AMBIENTE LABORAL**

### **Indicador 1. Ambiente laboral**

**4. ¿Considera que el teletrabajo debería ser una práctica permanente en la organización, ya que fomenta un buen ambiente laboral?**

- Totalmente de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo.

**5. ¿La gestión del teletrabajo por parte de las jefaturas, genera un buen ambiente laboral?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

**6. ¿Considera que el ambiente laboral en la modalidad de teletrabajo es idóneo para la socialización entre colaboradores?**

- Siempre
- Casi siempre

Algunas veces

Nunca

**Indicador 2. Habilidades y competencias**

**7. ¿Suscita las jefaturas habilidades y competencias adecuadas que garanticen un ambiente laboral adecuado?**

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Nunca

**Indicador 3. Toma de decisiones**

8. ¿Cómo evalúa la toma de decisiones desde las jefaturas y el departamento de respecto a la implementación de acciones para garantizar un buen ambiente laboral en la modalidad de teletrabajo?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Deficientes.

**VARIABLE 3. APROBACIÓN DE LOS COLABORADORES RESPECTO A LA MODALIDAD DE TELETRABAJO**

**Indicador 1. Grado de aprobación**

9. ¿Cuál es su grado de aprobación respecto a la modalidad de teletrabajo?

Aprobación total

Aprobación relativa

Sin aprobación

**10.** ¿Con qué frecuencia considera que la modalidad de teletrabajo es pertinente para realizar adecuadamente las funciones?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Nunca

### **Indicador 2. Políticas**

**11.** ¿Considera necesario que se realicen cambios en la política de teletrabajo en el banco para mejorar el nivel de aprobación de la modalidad de teletrabajo?

Totalmente de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo.

**12** ¿Estaría de acuerdo con implementación de un instrumento técnico que permita al Banco de Costa Rica, medir aspectos como supervisión, evaluación, resultados, indicadores respecto al ambiente laboral en la modalidad de teletrabajo?

Sí

No

### **Indicador 3. Implementación de una nueva modalidad**

**13.** ¿Considera útil la implementación de una nueva la modalidad de teletrabajo en el Banco de Costa Rica?

Totalmente de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo.

## ANEXO 2. INSTRUMENTO DIRIGIDO A LAS JEFATURAS

### Guía de entrevista

Nombre de la persona entrevistada

Puesto

Fecha

### VARIABLE 1. EJECUCIÓN DEL TELETRABAJO

1. ¿Cuáles herramientas ha implementado la gestión administrativa para el teletrabajo en su jefatura?
2. ¿Considera que el Banco, cuenta con las herramientas y los recursos desde el departamento de Recursos Humanos, para enfrentar las incidencias provocadas por la emergencia sanitaria?
3. ¿Considera que los perfiles de puesto en la modalidad del teletrabajo están claramente definidos por parte del departamento de Recursos Humanos?

### VARIABLE 2. INFLUENCIA DEL TELETRABAJO EN EL AMBIENTE LABORAL

4. ¿Cuáles acciones se promueve para la evaluación del ambiente laboral en de las personas colaboradoras del banco?
5. ¿Considera urgente el cambio de políticas internas en cuanto a la modalidad de teletrabajo, para promover un mejor ambiente laboral? ¿Porqué?
6. ¿Qué desafíos encuentra en su labor como jefatura para la evaluación de los trabajos que cumplen la modalidad de teletrabajo, en cuanto al ambiente laboral?

### VARIABLE 3. APROBACIÓN DE LOS COLABORADORES RESPECTO A LA MODALIDAD DE TELETRABAJO

7. ¿Se conoce por parte de las jefaturas el nivel de aprobación de las personas colaboradoras respecto a la modalidad de teletrabajo?



8. ¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones respecto a los factores que influyen en la aprobación de los colaboradores respecto a la modalidad de teletrabajo?
9. ¿Estaría de acuerdo con implementación de un instrumento técnico que permita al Banco de Costa Rica medir aspectos como supervisión, evaluación, resultados, indicadores en miras de un ambiente laboral adecuado en las personas teletrabajadoras?
10. ¿Considera útil la implementación de una nueva la modalidad de teletrabajo en el Banco de Costa Rica?

### ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EN LA GERENCIA DE BCR DIRECTO

Banco de Costa Rica  
Gerencia BCR Directo



San Jose, 30 de enero 2023

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Hispanoamericana

Estimadas Autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Gerente de BCR Directo del Banco de Costa Rica, brindo autorización para que la estudiante Angie Cortés Oviedo, cédula de identidad 4-0200-0469, desarrolle en esta institución el trabajo de investigación titulado: "Implementación del teletrabajo y su influencia en el ambiente laboral de la Gerencia de BCR Directo del Banco de Costa Rica durante el tercer cuatrimestre del año 2022".

Además, solicito que toda la información obtenida de esta institución se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos.

Cualquier consulta sírvanse contactarme al correo electrónico [jquiros@bancobcr.com](mailto:jquiros@bancobcr.com) o al teléfono 2211-1111 ext.:78026

Atentamente:

JUAN CARLOS QUIROS CASTRO  
(FIRMA)  
Firmado digitalmente por JUAN CARLOS QUIROS CASTRO (FIRMA).  
Fecha: 2023.01.31 20:05:40 -0600'

Juan Carlos Quirós Castro

Gerencia BCR Directo

## ANEXO 4. CARTA SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN DE LA GERENCIA BCR DIRECTO PARA LA INVESTIGACIÓN

Banco de Costa Rica  
Gerencia BCR Directo



San Jose, 30 de enero 2023

Señora:

Angie Cortes Oviedo

Asunto: Autorización de acceso a la información

Estimada Señora:

En respuesta a su solicitud de autorización de acceso a la información referente a departamento de BCR Directo: estructura, funciones, puestos, logística de teletrabajo y todo lo que se requiera de BCR Directo, lo anterior con el fin de avanzar con el proyecto Universitario en materia de la implementación del teletrabajo y ambiente laboral, por tanto, por medio de la presente se autoriza dicha solicitud de acceso a la información requerida.

Para finalizar, agradezco una vez finalizada la investigación, se remitan las recomendaciones o sugerencias con el fin de que las mismas sean analizadas y valoradas.

Atentamente:

Para finalizar, agradezco una vez finalizada la investigación, se remitan las recomendaciones o sugerencias con el fin de que las mismas sean analizadas y valoradas.

Atentamente:

JUAN CARLOS QUIROS CASTRO  
(FIRMA)

Empleado digitalmente por JUAN CARLOS QUIROS CASTRO (PFRM) Fecha: 2023.01.31 10:29:05 -0500'

Juan Carlos Quirós Castro

Gerencia BCR Directo


2211-1111 ext.78026

## ANEXO 5. DECLARACIÓN JURADA

### DECLARACIÓN JURADA

Yo Angie Cortés Oviedo, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 4-0200-0469 egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachillerato, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Implementación del teletrabajo y su influencia en el ambiente laboral de la gerencia de BCR Directo del Banco de Costa Rica durante el tercer cuatrimestre del año 2022, 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 dos días del mes de marzo del año dos mil veintitrés.

ANGIE RAQUEL  
CORTES OVIEDO  
(FIRMA)



Firmado digitalmente por  
ANGIE RAQUEL CORTES  
OVIEDO (FIRMA)  
Fecha: 2023.03.02 16:25:57  
-06'00"

---

Firma del estudiante  
Cédula: 4-0200-0469

## ANEXO 6. CONSENTIMIENTO INFORMADO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINA

**Implementación del teletrabajo y su influencia en el ambiente laboral de la gerencia de BCR Directo del Banco de Costa Rica durante el tercer cuatrimestre del año 2022**

Nombre de la persona participante: Juan Carlos Quirós Castro

Nombre de la persona investigadora: Angie Cortés Oviedo

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

Correo: [raquel.cortes@uhispano.ac.cr](mailto:raquel.cortes@uhispano.ac.cr) Teléfono: 8995-4571

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Roger Coto Mora

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación se enfoca en Analizar la implementación del teletrabajo y su influencia en el ambiente laboral en la Gerencia de BCR Directo del Banco de Costa Rica durante el tercer cuatrimestre del año 2022.

La investigación se desarrolla con el propósito de contribuir a la institución, dado que el tema analiza aspectos de gran relevancia para las jefaturas en la toma de decisiones.

En lo que respecta a la intervención que la jefatura tendrá en la investigación es la participación en una única entrevista que se realizara por medio de la aplicación Forms de Office 365 que costa de 10 preguntas, la cual tiene como fin obtener información relevante relacionada con el tema de investigación. Las respuestas a la entrevista serán codificadas, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, el repositorio se eliminará.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

JUAN CARLOS  
QUIROS CASTRO  
(FIRMA)

firmado digitalmente por JUAN  
CARLOS QUIROS CASTRO (FIRMA)  
Fecha: 2023.05.12 15:05:07 -06:00



## RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

En cuanto a los riesgos que pueden verse asociados a la participación en la investigación, están relacionados a ansiedad o incomodidad al brindar información importante de la Gerencia, sin embargo, si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene el derecho de no responderlas.

Con respecto a los beneficios de la investigación: no se brindará ninguna clase de beneficio personal, ni retribución económica alguna. Sin embargo, se espera que los resultados obtenidos permitan incidir positivamente en los procesos de mejoramiento de personas con condiciones similares, o a las de las personas bajo la responsabilidad de la jefatura.

## CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es totalmente voluntaria, es posible retirarse del estudio cuando lo quiera sin tener que dar explicaciones y sin ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

## CONFIDENCIALIDAD

Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente; en virtud de ello, los archivos del estudio se guardarán en el repositorio tecnológico denominado: Centro de Información Tecnológico (CENIT) de la Universidad Hispanoamericana para que, con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en el proyecto de investigación.

Puesto que toda la información en este proyecto de investigación es llevada bajo condición de anonimato, los resultados personales no pueden estar disponibles para terceras personas como empleadores, organizaciones gubernamentales, compañías de seguros, medios de comunicación u otras instituciones educativas.

Hay que recalcar que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

JUAN CARLOS  
QUIROS CASTRO  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por JUAN CARLOS  
QUIROS CASTRO (FIRMA)  
Fecha: 2023.03.12  
15:04:17 -0600

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINA**

**Implementación del teletrabajo y su influencia en el ambiente laboral de la gerencia de BCR Directo del Banco de Costa Rica durante el tercer cuatrimestre del año 2022**

Nombre de la persona participante: Ingrid León Monge

Nombre de la persona investigadora: Anjie Cortés Oviedo

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

Correo: [raquel.cortes@uhispano.ac.cr](mailto:raquel.cortes@uhispano.ac.cr) Teléfono: 8995-4571

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Roger Coto Mora

**PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN**

Este trabajo de investigación se enfoca en Analizar la implementación del teletrabajo y su influencia en el ambiente laboral en la Gerencia de BCR Directo del Banco de Costa Rica durante el tercer cuatrimestre del año 2022.

La investigación se desarrolla con el propósito de contribuir a la institución, dado que el tema analiza aspectos de gran relevancia para las jefaturas en la toma de decisiones.

En lo que respecta a la intervención que la jefatura tendrá en la investigación es la participación en una única entrevista que se realizara por medio de la aplicación Forms de Office 365 que costa de 10 preguntas, la cual tiene como fin obtener información relevante relacionada con el tema de investigación. Las respuestas a la entrevista serán codificadas, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, el repositorio se eliminará.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

INGRID PAOLA LEON MONGE  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por INGRID PAOLA LEON  
MONGE (FIRMA)  
Fecha: 2023.03.13  
15:40:18 -05'00'

## **RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

En cuanto a los riesgos que pueden verse asociados a la participación en la investigación, están relacionados a ansiedad o incomodidad al brindar información importante de la Gerencia, sin embargo, si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene el derecho de no responderlas.

Con respecto a los beneficios de la investigación: no se brindará ninguna clase de beneficio personal, ni retribución económica alguna. Sin embargo, se espera que los resultados obtenidos permitan incidir positivamente en los procesos de mejoramiento de personas con condiciones similares, o a las de las personas bajo la responsabilidad de la jefatura.

## **CARÁCTER VOLUNTARIO**

La participación en esta investigación es totalmente voluntaria, es posible retirarse del estudio cuando lo quiera sin tener que dar explicaciones y sin ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

## **CONFIDENCIALIDAD**

Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente; en virtud de ello, los archivos del estudio se guardarán en el repositorio tecnológico denominado: Centro de Información Tecnológico (CENIT) de la Universidad Hispanoamericana para que, con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en el proyecto de investigación.

Puesto que toda la información en este proyecto de investigación es llevada bajo condición de anonimato, los resultados personales no pueden estar disponibles para terceras personas como empleadores, organizaciones gubernamentales, compañías de seguros, medios de comunicación u otras instituciones educativas.

Hay que recalcar que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

INGRID  
PAOLA LEON  
MONGE  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por INGRID PAOLA  
LEON MONGE  
(FIRMA)  
Fecha: 2023.03.13  
10:41:22 -06'00'



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINA**

**Implementación del teletrabajo y su influencia en el ambiente laboral de la gerencia de BCR Directo del Banco de Costa Rica durante el tercer cuatrimestre del año 2022**

Nombre de la persona participante: Minor Ureña Cubillo

Nombre de la persona investigadora: Angie Cortés Oviedo

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

Correo: [raquel.cortes@uhispano.ac.cr](mailto:raquel.cortes@uhispano.ac.cr) Teléfono: 8995-4571

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Roger Coto Mora

**PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN**

Este trabajo de investigación se enfoca en Analizar la implementación del teletrabajo y su influencia en el ambiente laboral en la Gerencia de BCR Directo del Banco de Costa Rica durante el tercer cuatrimestre del año 2022.

La investigación se desarrolla con el propósito de contribuir a la institución, dado que el tema analiza aspectos de gran relevancia para las jefaturas en la toma de decisiones.

En lo que respecta a la intervención que la jefatura tendrá en la investigación es la participación en una única entrevista que se realizara por medio de la aplicación Forms de Office 365 que costa de 10 preguntas, la cual tiene como fin obtener información relevante relacionada con el tema de investigación. Las respuestas a la entrevista serán codificadas, por lo tanto, serán anónimas. Una vez trascritas las entrevistas, el repositorio se eliminará.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

MINOR UREÑA  
CUBILLO (FIRMA)

Firmado digitalmente por  
MINOR UREÑA CUBILLO  
(FIRMA)  
Fecha: 2023.03.13 10:26:25  
-06'00'

## RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

En cuanto a los riesgos que pueden verse asociados a la participación en la investigación, están relacionados a ansiedad o incomodidad al brindar información importante de la Gerencia, sin embargo, si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene el derecho de no responderlas.

Con respecto a los beneficios de la investigación: no se brindará ninguna clase de beneficio personal, ni retribución económica alguna. Sin embargo, se espera que los resultados obtenidos permitan incidir positivamente en los procesos de mejoramiento de personas con condiciones similares, o a las de las personas bajo la responsabilidad de la jefatura.

## CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es totalmente voluntaria, es posible retirarse del estudio cuando lo quiera sin tener que dar explicaciones y sin ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

## CONFIDENCIALIDAD

Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente; en virtud de ello, los archivos del estudio se guardarán en el repositorio tecnológico denominado: Centro de Información Tecnológico (CENIT) de la Universidad Hispanoamericana para que, con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en el proyecto de investigación.

Puesto que toda la información en este proyecto de investigación es llevada bajo condición de anonimato, los resultados personales no pueden estar disponibles para terceras personas como empleadores, organizaciones gubernamentales, compañías de seguros, medios de comunicación u otras instituciones educativas.

Hay que recalcar que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: **MINOR UREÑA CUBILLO (FIRMA)**

Firmado digitalmente por  
MINOR UREÑA CUBILLO  
(FIRMA)  
Fecha: 2023.03.13 10:26:54  
-06'00'

## ANEXO 7. CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Heredia, 06 de marzo del 2023

Señores

Universidad Hispanoamericana

Cátedra de Ciencias Económicas

Estimados señores:

La estudiante **Angie Cortés Oviedo**, cédula de identidad número **4-0200-0469**, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO Y SU INFLUENCIA EN EL AMBIENTE LABORAL DE LA GERENCIA DE BCR DIRECTO DEL BANCO DE COSTA RICA DURANTE EL TERCER CUATRIMESTRE DEL AÑO 2022"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutor, 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 INVESTIGACIÓN	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEÓRICO	20%	20%
	<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente

ROGER  
GONZALO COTO  
MORA (FIRMA)

Firmado digitalmente por  
ROGER GONZALO COTO  
MORA (FIRMA)  
Fecha: 2023.03.06 21:32:11  
-08'00'

**Roger Coto Mora**

## ANEXO 8. CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR

### CARTA DE LECTOR

San José,

Universidad Hispanoamericana  
Sede Llorente  
Carrera

Estimado señor

El estudiante Angie Cortés Oviedo, cédula de identidad 4-0200-0469, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO Y SU INFLUENCIA EN EL AMBIENTE LABORAL DE LA GERENCIA DE BCR DIRECTO DEL BANCO DE COSTA RICA DURANTE EL TERCER CUATRIMESTRE DEL AÑO 2022"**, el cual ha elaborado para obtener su grado de BACHILLERATO EN LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN RECURSOS HUMANOS.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el tema de la investigación y su contenido, los objetivos propuestos y el desarrollo de la investigación, el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados, 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.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

Firma   
Nombre Seir Chacón Achí  
Cédula 108480930  
Carné 38245



## ANEXO 9. LICENCIA Y AUTORIZACIÓN AL CENIT PARA LA UTILIZACIÓN DEL TFG

### UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT) CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

Heredia, 12 de marzo,2023

Señores:


Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

La suscrita, Angie Cortés Oviedo, con número de identificación 4-0200-0469, autora del trabajo de graduación titulado "Implementación del teletrabajo y su influencia en el ambiente laboral de la gerencia de BCR Directo del Banco de Costa Rica durante el tercer cuatrimestre del año 2022", presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos; 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 Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,

ANGIE RAQUEL  Firmado digitalmente  
por ANGIE RAQUEL  
CORTES OVIEDO (FIRMA)  
(FIRMA) Fecha: 2023.03.12  
11:35:09 -0600'

4-0200-0469

Firma y Documento de Identidad


**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)  
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y  
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

**Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional**

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

ANGIE RAQUEL  Firmado digitalmente por  
ANGIE RAQUEL CORTES  
OVIEDO (FIRMA)  
Fecha: 2021.01.12  
11.3628 6698