

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN NOMBRE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

Título de la Investigación:

**Impacto del Teletrabajo en la Productividad de los Colaboradores en el
Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la Sede de San Pedro, en
el segundo cuatrimestre del 2025.**

Nombre del Estudiante:

Rafael Jiménez Navarrete

Tutora:

MAG. Kembly Alfaro Chacón

SEDE ARANJUEZ

JULIO, 2025

Contenidos

Contenidos	2
Resumen	6
Abstract	7
CAPÍTULO I: PROBLEMA	9
Problema de la Investigación	9
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Justificación	13
Proyecciones	14
Antecedentes	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	55
Introducción al Teletrabajo	55
<i>Definición del Teletrabajo</i>	55
<i>Características del Teletrabajo</i>	56
<i>Modalidades del Teletrabajo</i>	58
<i>Ventajas y Desventajas del Teletrabajo</i>	60
<i>Evolución del Teletrabajo a Manera General</i>	66
<i>Inicios del Teletrabajo en Costa Rica</i>	69

<i>Marco Jurídico para la Regulación del Teletrabajo en Costa Rica</i>	70
Teletrabajo en el Contexto Organizacional	73
<i>Implementación del Teletrabajo en el Sector Financiero</i>	73
<i>Factores Clave para la Efectividad del Teletrabajo en una Empresa</i>	75
<i>Tecnologías y Herramientas Digitales para el Teletrabajo</i>	78
<i>Desafíos del Teletrabajo en la Gestión de Recursos Humanos</i>	81
Productividad en el Teletrabajo	84
<i>Definición de Productividad Laboral</i>	84
<i>Indicadores de Medición de la Productividad en el Teletrabajo</i>	85
<i>Factores que Afectan la Productividad en el Teletrabajo</i>	89
<i>Motivación Laboral en el Teletrabajo</i>	96
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	100
Referente	100
<i>Información de la Empresa</i>	100
Enfoque de la Investigación	105
Sujetos de la Investigación	106
Fuentes de Información	107
<i>Fuentes Primarias</i>	108
<i>Fuentes Secundarias</i>	109
Instrumentos	110

<i>Cuestionario</i>	110
<i>Entrevistas</i>	112
Proceso para la Recolección de Datos	113
<i>Recolección de Datos</i>	113
Población	115
Muestra	115
<i>Muestra Probabilística</i>	116
Variables y Unidades de Análisis	117
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	125
Interpretación del Cuestionario I dirigido a los 6 Expertos del Departamento de RH	125
Interpretación del Cuestionario II dirigido a los 20 Colaboradores del Departamento de RH	142
Interpretación de la Entrevista dirigida a los 6 Expertos del Departamento de RH	157
Análisis de los Instrumentos según los Objetivos de la Tesis	177
<i>Objetivo General</i>	177
<i>Objetivo Específico 1</i>	179
<i>Objetivo Específico 2</i>	181
<i>Objetivo Específico 3</i>	183

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	186
Conclusiones	186
Recomendaciones	189
CAPÍTULO VI: PROPUESTA	192
Identificación de la Propuesta	192
Nombre del Programa	193
<i>Descripción del Programa</i>	193
<i>Población Beneficiaria</i>	194
Objetivo de la Propuesta	194
Metas de la Propuesta (Alcances)	194
Plan de Trabajo	195
<i>Determinación de los Recursos</i>	198
Administración de la Propuesta	199
Indicadores de Evaluación (Calidad)	199
REFERENCIAS	201
APÉNDICES	211
Apéndice a	211
Apéndice b	216
Apéndice c	221

Resumen

La presente investigación determina el impacto del teletrabajo en la productividad de los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular, sede San Pedro, durante el segundo cuatrimestre del 2025. El estudio surgió ante la necesidad institucional de comprender cómo la implementación de esta modalidad, acelerada por la pandemia, influye en el desempeño laboral en un contexto donde la eficiencia y la confidencialidad son fundamentales.

El objetivo general fue analizar dicha relación entre teletrabajo y productividad, a través de tres objetivos específicos: identificar factores internos y externos que inciden en el desempeño, evaluar los niveles de productividad en modalidad remota y proponer estrategias para optimizarla. Para ello, se empleó una metodología de enfoque mixto con diseño exploratorio secuencial, que integró cuestionarios aplicados a 20 colaboradores, entrevistas a 6 expertos del área y análisis documental institucional.

Los resultados revelaron que, si bien existen ventajas como la flexibilidad laboral y el ahorro de tiempo, también se presentan desafíos significativos en la gestión del tiempo, el uso de herramientas digitales, la comunicación interna y la supervisión a distancia. Entre los factores que favorecen la productividad se destacaron la autonomía del colaborador, la claridad en las metas y el acceso a tecnologías adecuadas. En contraste, la falta de capacitación digital y la escasa retroalimentación fueron elementos que limitaron el rendimiento.

Las conclusiones subrayan que el teletrabajo puede ser una modalidad eficaz si se gestiona estratégicamente. Se propuso una serie de recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la cultura organizacional digital, la capacitación continua y el

establecimiento de mecanismos claros de evaluación del desempeño. Este estudio aporta insumos valiosos para la toma de decisiones en la gestión del talento humano en entornos híbridos o completamente remotos.

Abstract

This research determines the impact of teleworking on the productivity of employees in the Human Resources Department at Banco Popular, San Pedro branch, during the second academic term of 2025. The study emerged from the institution's need to understand how the implementation of this work modality, accelerated by the COVID-19 pandemic, has influenced employee performance in a context where efficiency and confidentiality are essential.

The general objective was to analyze the relationship between teleworking and productivity through three specific goals: to identify internal and external factors affecting performance, to evaluate productivity levels in remote work, and to propose strategies to improve them. A mixed-methods approach with a sequential exploratory design was employed, combining questionnaires applied to 20 employees, interviews with 6 human resources experts, and institutional document analysis.

The results showed that, while teleworking offers advantages such as increased flexibility and reduced commuting time, it also presents challenges in time management, digital tool usage, internal communication, and remote supervision. Productivity was positively influenced by employee autonomy, clear goals, and access to adequate technology.

On the other hand, digital skill gaps and lack of feedback were identified as productivity barriers.

The study concludes that teleworking can be an effective modality if strategically managed. Several recommendations were proposed, including strengthening a digital organizational culture, promoting continuous training, and establishing clear performance evaluation mechanisms. This research provides valuable insights for strategic decision-making in talent management, particularly in hybrid or fully remote work environments.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

En el siguiente apartado, se detalla el planteamiento del problema, los objetivos, tanto el general como los específicos, las proyecciones, la justificación de la problemática, y los antecedentes, tanto los nacionales como los internacionales; con el fin de tener claridad a la hora de desarrollar el objeto de estudio como tal.

Problema de la Investigación

En el presente apartado, se refleja el problema de la investigación, describiendo específicamente la problemática encontrada en el campo de estudio que se trabaja, con la finalidad de brindar medios pertinentes, para su solución respectiva.

Según Bastardo, M. (2023), el problema de investigación consiste en:

El planteamiento del problema es la parte de una tesis, trabajo o proyecto de investigación en la cual se expone el asunto o cuestión que se tiene como objeto aclarar. En la metodología científica, el planteamiento del problema es la base de todo estudio o proyecto de investigación. Allí se define, afina y estructura la idea central de la investigación. (p. 1)

Ahora bien, ya una vez que se tiene la definición o el concepto claro del término de problema de investigación, se puede continuar con el desarrollo de este, el cual se lleva a cabo en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la Sede de San Pedro, San José.

La situación actual que enfrenta el Banco Popular, específicamente en la Sede de San Pedro, radica en la necesidad de evaluar el impacto que ha tenido la implementación del teletrabajo en la productividad de los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos.

En el contexto postpandemia, el teletrabajo se ha consolidado como una modalidad indispensable para la continuidad operativa, y la adaptación a las nuevas realidades laborales. Sin embargo, este cambio no ha estado exento de desafíos. Como lo plantea Bloom, N. (2024), “el teletrabajo representa un paradigma emergente que, si bien ofrece flexibilidad y reduce los tiempos de desplazamiento, requiere de estrategias de gestión que aseguren el mantenimiento de la productividad y la cohesión organizacional” (p. 5). Dicha afirmación sugiere que, a pesar de sus ventajas, la modalidad remota puede generar efectos contraproducentes, si esta no se acompaña de políticas adecuadas de seguimiento, y evaluación pertinente.

Desde la pandemia, el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular, adoptó el teletrabajo como respuesta a las necesidades emergentes del entorno laboral. No obstante, la transición ha evidenciado un vacío en el conocimiento, respecto a cómo este cambio impacta en la eficiencia y el desempeño, de los colaboradores como tal. Diferentes estudios previos, han analizado el teletrabajo de forma general, pero existe una carencia notable de investigaciones, que exploren en profundidad su incidencia en áreas específicas, como es el caso de los departamentos de recursos humanos, en el sector bancario en sí. Según Silva-Porto, M. T.; Pavón, F. (2022), esta laguna en la literatura se traduce en la incertidumbre sobre si la implementación de esta modalidad está alineada con la optimización de procesos y el fortalecimiento de la productividad en entornos donde la interacción personal y la supervisión directa son históricamente determinantes. (p. 3)

El cambio a una modalidad remota en el departamento en cuestión ha puesto en evidencia la necesidad de identificar y analizar distintos factores críticos, que pueden estar modulando los resultados productivos. Entre dichos factores, se destacan la adaptación a

nuevas herramientas tecnológicas, la calidad de la comunicación interna, la gestión del tiempo, y la capacidad de los líderes para motivar y supervisar a sus equipos, desde la distancia. Amador et al (2023), señalan que “la falta de interacción cara a cara y la dependencia en sistemas virtuales pueden comprometer la efectividad de los equipos si no se implementan mecanismos adecuados de control y retroalimentación” (p. 12). Este aspecto se torna fundamental en el contexto bancario, donde la precisión y la confidencialidad en la gestión del talento humano son esenciales para el logro de los objetivos institucionales.

Por otro lado, si bien el teletrabajo podría traducirse en beneficios tangibles, como la reducción de tiempos muertos, y la flexibilidad para compaginar la vida personal, y profesional, es indispensable investigar si estos beneficios se reflejan en una mejora real de la productividad. La ausencia de estudios empíricos que aborden dicha problemática en el entorno específico del Banco Popular, especialmente en el Departamento de Recursos Humanos, resalta la urgencia de llevar a cabo una investigación, que permita identificar las fortalezas y debilidades del modelo implementado. Bagur-Pons, S. et al., (2021), afirman que “la integración de metodologías mixtas en la investigación organizacional facilita la identificación de áreas de mejora y la formulación de estrategias de intervención efectivas” (p. 15), lo que justifica la necesidad de adoptar un enfoque que combine análisis cuantitativos y cualitativos, para lograr obtener una visión holística de este fenómeno.

En este sentido, la presente investigación se propone abordar la necesidad de determinar si el teletrabajo es una herramienta eficaz, para poder mejorar la eficiencia de la gestión del talento humano o si por el contrario, requiere de ajustes en su implementación, para poder alcanzar los objetivos propuestos.

De acuerdo con todo lo expuesto anteriormente, se formula la siguiente interrogante de investigación:

¿Cuál es el impacto del teletrabajo en la productividad de los colaboradores en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la Sede de San Pedro en el segundo cuatrimestre del 2025?

Objetivo General

Determinar el impacto del teletrabajo en la productividad de los colaboradores en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la Sede de San Pedro, en el segundo cuatrimestre del 2025.

Objetivos Específicos

- Identificar los factores internos y externos que influyen en la productividad del teletrabajo, en los colaboradores de RH del Banco Popular de la Sede de San Pedro, en el segundo cuatrimestre del 2025.
- Evaluar los niveles de productividad de los colaboradores en modalidad de teletrabajo en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la Sede de San Pedro, en el segundo cuatrimestre del 2025.
- Proponer estrategias para la optimización de la productividad en el teletrabajo, basadas en los hallazgos del análisis realizado en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de San Pedro, en el segundo cuatrimestre del 2025.

Justificación

En el contexto actual, marcado por la transformación digital, y la evolución de los modelos laborales, “el teletrabajo se ha consolidado como una modalidad relevante y necesaria, en múltiples sectores, incluido el bancario” (Agea, O., 2023, p. 9). En el caso del Banco Popular, específicamente en el Departamento de Recursos Humanos de la Sede de San Pedro, dicha modalidad ha adquirido una importancia crucial, para la continuidad operativa, y la optimización de procesos.

Así resulta pertinente analizar el impacto del teletrabajo en la productividad de los colaboradores, ya que se requiere comprender cómo la adopción de nuevas formas de trabajo influye en el rendimiento, y en la eficiencia de los recursos humanos.

La relevancia de este estudio se fundamenta en la necesidad de adecuar las estrategias de gestión del talento humano, a los desafíos y oportunidades que presenta el entorno digital. La implementación del teletrabajo no solamente implica ventajas, como la flexibilidad, y la reducción de tiempos de desplazamiento, sino también desafíos en términos de comunicación, cohesión de equipos, y manejo de tecnologías. Según Erismann, R. (2024), “la efectividad del teletrabajo depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para gestionar estos aspectos y adaptar sus procesos internos, lo que hace imperativo evaluar su impacto real en contextos específicos” (p. 4), como el del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular.

La factibilidad de dicha investigación se evidencia por diferentes razones. Primeramente, el Banco Popular ha mostrado interés en incorporar metodologías innovadoras, “las cuales impulsan la productividad, y mejoran la gestión del recurso humano, lo que facilita el acceso a la información, y la colaboración necesaria para la recolección de datos” (Aguillón y Saavedra, 2022, p. 20). Además, la infraestructura tecnológica, y las

herramientas de gestión implementadas en esta institución, permiten llevar a cabo un seguimiento adecuado del rendimiento de los colaboradores, lo que posibilita obtener datos cuantitativos y cualitativos confiables, para el análisis. La proximidad geográfica, y el compromiso institucional, garantizan además, la viabilidad del proyecto durante el segundo cuatrimestre del 2025.

Por otra parte, distintos estudios han resaltado que el teletrabajo puede contribuir positivamente a la productividad, si se implementa de manera estratégica. Rausch, T. (2023), sostiene que “la optimización de procesos y la mejora en el equilibrio entre la vida laboral y personal, son factores determinantes para alcanzar mayores niveles de eficiencia” (p. 13). Dicho conocimiento, sumado a la experiencia práctica del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular, permitirá identificar las fortalezas y debilidades, en la aplicación del teletrabajo, ofreciendo una base sólida, para poder proponer estrategias, que potencien la productividad, y competitividad institucional.

Definitivamente, la realización de este estudio es tanto pertinente como factible, debido a que aborda un fenómeno actual de gran relevancia en el ámbito organizacional y tecnológico, y se apoya en la colaboración y recursos disponibles en la entidad. Los hallazgos que se obtengan contribuirán a la toma de decisiones estratégicas, permitiendo la mejora continua de las prácticas laborales, y fortaleciendo el desempeño del capital humano en el Banco Popular.

Proyecciones

Seguidamente, se detallarán las proyecciones del presente estudio investigativo, las cuales orientarán el desarrollo de esta Tesis.

- Se realizará una observación detallada, para poder recopilar información sobre el estado actual del teletrabajo en el Departamento de Recursos Humanos. Dicha proyección contempla la aplicación de entrevistas, y la revisión de documentos internos, con la finalidad de identificar tanto los elementos normativos y tecnológicos, como las prácticas culturales, que inciden en la modalidad del teletrabajo. El objetivo de esto es obtener una visión clara y precisa, del entorno en el que se desarrolla la actividad laboral a distancia.
- Se procederá a identificar los factores internos (por ejemplo, la infraestructura tecnológica, las habilidades de los colaboradores, la cultura organizacional, y las políticas internas), y externos (como la situación económica, tendencias del mercado laboral, y avances tecnológicos), que influyen en la productividad del teletrabajo. Esta etapa permitirá detectar variables facilitadoras y limitantes, sentando las bases para un análisis profundo, sobre cómo cada factor incide en el desempeño laboral del Departamento de RRHH, del Banco Popular.
- Con la información recopilada, se diseñará e implementará un sistema de indicadores cuantitativos y cualitativos, que permita medir de forma objetiva, la productividad de los colaboradores en modalidad de teletrabajo. Dichos indicadores considerarán aspectos como, la eficiencia en la realización de tareas, la calidad del trabajo, la gestión del tiempo, y la comunicación interna. La aplicación de estos instrumentos facilitará la comparación del desempeño actual, con estándares previamente establecidos, proporcionando una base empírica para su respectivo análisis.
- A partir de la identificación de los factores, y de la evaluación de los niveles de productividad, se llevará a cabo un análisis, que permita establecer la relación entre

dichos elementos. Esta proyección implicará el uso de técnicas de análisis estadístico y de correlación, para poder determinar de manera precisa, cómo influyen las variables internas y externas, en el rendimiento laboral de los colaboradores. De esta manera, se identificarán las principales brechas y áreas de oportunidad, para la optimización del teletrabajo.

- Con base en los hallazgos obtenidos en las fases anteriores, se diseñarán estrategias específicas que permitan mejorar la productividad en el teletrabajo. Dichas estrategias incluirán la optimización de las herramientas tecnológicas, el fortalecimiento de los canales de comunicación interna, la capacitación continua, y la implementación de buenas prácticas en la gestión del desempeño. La propuesta estará orientada a disminuir las limitaciones detectadas, y a poder potenciar aquellos factores que favorecen un rendimiento laboral óptimo, en el entorno digital.
- Por último, se proyecta la creación de un sistema de seguimiento y evaluación, que permita monitorear el impacto de las estrategias implementadas. Este sistema integrará nuevos indicadores, y métodos de recolección de datos de manera periódica, asegurando así la posibilidad de realizar ajustes oportunos, y poder mantener la mejora continua, en la productividad de los colaboradores. La implementación de dicho mecanismo contribuirá a la sostenibilidad de los cambios propuestos, y garantizará la adaptabilidad del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular, ante futuros desafíos, en el entorno del teletrabajo de esta institución.

Antecedentes

Según Orozco y Díaz (2020):

Los antecedentes de la investigación también llamados “estado de la cuestión” son el conjunto de estudios previos que se han realizado sobre el tema que como investigadores hemos decidido investigar, estos pueden ser antecedentes teóricos o antecedentes de campos realizados a nivel nacional, regional o internacional (p. 9)-

Con la finalidad de profundizar más en esta investigación, y brindar bases sólidas y confiables al presente estudio, se realiza una búsqueda de fuentes fidedignas, que están estrechamente relacionadas con el *Teletrabajo*. Para esto, se mencionan 8 tesis internacionales, y 8 nacionales, que pueden aportar información de calidad a dicha Tesis.

La primera tesis internacional consultada es la de Peralta Huiracocha, Jonnathan Paúl (2021), con el tema de “Cargos que se Adaptaron de Mejor Manera a la Modalidad de Teletrabajo Durante la Emergencia Sanitaria de 2020 por COVID-19 en la Dirección Regional 6 del Ministerio del Trabajo”, realizada para la Universidad del Azuay, Ecuador, para optar por el título de Maestría en Gestión del Talento Humano.

Según Peralta Huiracocha, Jonnathan Paúl (2021), de esta se desprende el siguiente objetivo general: Determinar los cargos que se adaptaron de mejor manera al teletrabajo, según las medidas tomadas durante la crisis del Coronavirus en 2020 (p. 9); y, los siguientes objetivos específicos según Peralta Huiracocha (2021):

Realizar una evaluación de cargos, según variables que influyen en teletrabajo.

Aplicar una encuesta a los teletrabajadores para conocer el impacto de esta modalidad

de trabajo en sus funciones. Realizar un análisis comparativo de las variables analizadas en los cargos y la percepción de los teletrabajadores. (p. 9)

La metodología utilizada en esta investigación tuvo un enfoque metodológico cuantitativo, y un tipo de investigación prospectivo; y el levantamiento de la información se llevó a cabo mediante la aplicación de encuestas en línea en la plataforma Formularios de Google.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio del estudio investigativo, según Peralta Huiracocha (2021):

El impacto laboral que tuvo la aplicación del teletrabajo, considerando el desempeño tanto individual como colectivo, afirma que los servidores de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca se han adaptado a esta nueva modalidad de trabajo, a más de contar con la motivación necesaria por el trabajo e inclusive mayor capacidad de realizar diferentes actividades, como planificación, organización, y control con el cargo que desempeña. (p. 67)

Para lo anterior, Peralta Huiracocha (2021), recomienda que: “Se recomienda generar constructos de manera más amplia o detallada al determinar variables, que permitan ver el desarrollo del teletrabajo, ya que este permitirá desglosar mejor la información y a su vez de igual forma efectuar un análisis minucioso y detallado, del nivel de adaptabilidad, productividad y eficiencia que se ha generado en los últimos meses, producto del teletrabajo” (p. 69).

De la investigación realizada por Peralta Huiracocha, Jonnathan Paúl (2021), se evidencia que la implementación del teletrabajo en la Dirección Regional 6 del Ministerio

del Trabajo, durante la emergencia sanitaria de 2020, permitió identificar los cargos que mejor se adaptaron a esta modalidad, considerando tanto variables estructurales, como la percepción de los colaboradores. Mediante un enfoque cuantitativo y un análisis prospectivo, la investigación determinó que los servidores públicos estudiados, lograron adaptarse al teletrabajo, manteniendo su desempeño, y desarrollando habilidades clave como la planificación, organización y control. Además, se destaca la recomendación de realizar estudios más detallados sobre las variables que influyen en la adaptabilidad y productividad, dentro de dicha modalidad laboral.

La inclusión de esta tesis dentro de los antecedentes de la presente investigación se justifica en la necesidad de comprender cómo diferentes cargos y entornos organizacionales, han afrontado la transición al teletrabajo, proporcionando una base comparativa, para analizar el impacto específico de esta modalidad, en la productividad de los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la Sede de San Pedro en el segundo cuatrimestre del 2025.

La segunda tesis internacional consultada es la de Criollo Zambrano, Josselyn Alexandra (2020), con el tema de “El teletrabajo y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Grupo Sur Capacitación y Consultoría”, para la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, para optar por el Título de Psicóloga Industrial.

Según Criollo Zambrano, Josselyn Alexandra (2020), de esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Determinar la incidencia de la modalidad del

teletrabajo en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Grupo Sur Capacitación y Consultoría (p. 10) y, los siguientes objetivos específicos:

Fundamentar de manera teórica y bibliográfica la modalidad del teletrabajo. Evaluar el desempeño laboral de los colaboradores que trabajan mediante la modalidad de teletrabajo para su análisis. Determinar la incidencia del teletrabajo en el desempeño laboral. Elaborar una propuesta que permita mejorar el desempeño laboral y el control de la modalidad de teletrabajo en la empresa Grupo Sur Capacitación y Consultoría. (p. 11)

La metodología para esta investigación tuvo un enfoque mixto, utilizando encuestas y entrevistas.

De esta investigación se concluyó que en base a los resultados de la evaluación se observó que en todos los ítems de la modalidad de teletrabajo hubo una disminución de los criterios de óptimos a buenos. Aunque este cambio no se consideró tan relevante ya que los criterios en la categoría de buenos aún satisfacen a las autoridades, se reconoce que, según investigaciones previas y debido al contexto de la pandemia por COVID-19, ni la empresa ni los trabajadores estaban completamente preparados para adoptar esta modalidad de manera eficiente. Sin embargo, es notable que los criterios de desempeño no sufrieron cambios drásticos, lo cual es digno de reconocimiento. (p. 71)

Como parte de las recomendaciones “se elaboró una propuesta de aplicación inmediata para la empresa Grupo Sur, que permita mejorar el sistema de teletrabajo y control de actividades en esta modalidad” (p. 75).

El estudio realizado por Criollo Zambrano, Josselyn Alexandra (2020), evidenció que la empresa Grupo Sur Capacitación y Consultoría, no contaba con las condiciones necesarias para implementar el teletrabajo de manera efectiva durante la crisis sanitaria, provocada por la COVID-19. Mediante un análisis interno, se identificó que ni la organización ni sus colaboradores, estaban completamente preparados para esta transición, lo que influyó en la disminución de algunos indicadores de desempeño. No obstante, a pesar de las dificultades iniciales, los niveles de desempeño se mantuvieron en una categoría aceptable para la empresa. Como parte de las recomendaciones, se propuso un plan de mejora para optimizar el sistema de teletrabajo, y establecer mecanismos de control más eficientes dentro de la organización.

La inclusión de esta tesis dentro de los antecedentes de la presente investigación se justifica en la necesidad de analizar cómo diferentes empresas han enfrentado los desafíos del teletrabajo, y su impacto en el desempeño laboral. Al estudiar casos previos en los que esta modalidad se implementó en contextos de emergencia, se obtiene una referencia clave, para poder evaluar el impacto del teletrabajo en la productividad de los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la Sede de San Pedro en el segundo cuatrimestre del 2025, considerando no solo los beneficios potenciales, sino también los retos asociados a su implementación.

La tercera tesis internacional consultada es la de Zurita Andino, Isabel (2022), con el tema “El teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral en tiempos de Covid-2019”, para la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, para optar por el título de Maestría en Administración.

Según Zurita Andino, Isabel (2022), de esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Analizar la incidencia del teletrabajo en la productividad laboral durante la pandemia COVID-19 en la empresa Adsoftware Cía. Ltda. (p. 3) y, los siguientes objetivos específicos:

Establecer los fundamentos bibliográficos y teóricos relacionados con las variables de estudio “teletrabajo” y “productividad laboral” que sustenten la investigación. Identificar la percepción del teletrabajo y la productividad laboral en la empresa Adsoftware Cía. Ltda. que permita evidenciar distractores. Determinar la relación existente entre el teletrabajo y la productividad laboral durante la pandemia COVID-19 en la empresa Adsoftware Cía. Ltda., que permita establecer un plan de acción que mejore su gestión. (p. 4)

La metodología utilizada durante esta investigación tuvo un enfoque mixto, mediante el uso de una encuesta.

De esta investigación se concluyó que, no hay una asociación significativa entre las variables de productividad y teletrabajo en la empresa Adsoftware Cía. Ltda., ya que el coeficiente de correlación es cercano a cero. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula (H_0), que establece que el teletrabajo no afecta negativamente la productividad del personal en esta modalidad. Se rechaza la hipótesis alternativa (H_1), que sugería que el teletrabajo disminuye la productividad del personal. Se propone implementar un plan de acción para identificar las necesidades específicas de los trabajadores en modalidad de teletrabajo. (p. 81)

Se recomendó que se implemente un plan de acción enfocado en mejorar la productividad mediante la distribución efectiva de funciones y el establecimiento de

medidores de cumplimiento de objetivos. Además, se sugiere reconocer y recompensar el compromiso de los empleados, asegurando que se valore su entrega y dedicación. Este plan también debe incluir medidas para optimizar el trabajo virtual y estar preparados para posibles cambios en la jornada laboral, asegurando un seguimiento claro y efectivo del cumplimiento de tareas asignadas desde casa. (p. 87)

El estudio de Zurita Andino, Isabel (2022), determinó a través de encuestas, que no existe una relación significativa entre la modalidad de teletrabajo y la productividad laboral, ya que el desempeño de los colaboradores no se vio afectado de manera considerable por esta forma de trabajo. Como parte de las recomendaciones, se propuso la implementación de planes de acción orientados a optimizar la productividad, mediante una distribución eficiente de funciones, el establecimiento de indicadores de cumplimiento, y el uso de incentivos como herramienta para fortalecer el compromiso de los colaboradores.

La inclusión de esta tesis dentro de los antecedentes de la presente investigación se fundamenta en la necesidad de contrastar diferentes perspectivas sobre la relación entre teletrabajo y productividad. Si bien algunos estudios sugieren un impacto positivo o negativo, la investigación de Zurita Andino ofrece un enfoque neutral, lo que permite ampliar el análisis sobre los factores que pueden influir en la productividad en contextos de trabajo remoto. Esto resulta relevante para el estudio del impacto del teletrabajo en la productividad de los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la Sede de San Pedro en el segundo cuatrimestre del 2025, ya que proporciona un punto de comparación clave para evaluar si en este contexto específico, se presentan resultados similares, o si existen condiciones particulares, que modifiquen la relación entre ambas variables.

La cuarta tesis internacional consultada es la de Espín Calderón, Carlos Stalin y Maita Guevara, Evelyn Sara (2022) con el tema de: “La conciliación y teletrabajo en la calidad del servicio de la empresa Grupo Sur Cía. Ltda. durante la pandemia de Covid-19” para la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, para optar por el Título de Licenciados de Empresas.

Según Espín Calderón, Carlos Stalin y Maita Guevara, Evelyn Sara (2022), de esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Determinar la incidencia de la Conciliación y Teletrabajo, en la calidad del servicio de la empresa Grupo Sur Cía. Ltda. durante la pandemia de Covid-19 (p. 22) y, los siguientes objetivos específicos:

Diagnosticar la Conciliación y Teletrabajo que influye en la calidad del servicio de la empresa Grupo Sur Cía. Ltda. durante la pandemia de Covid-19. Analizar la Conciliación y Teletrabajo para mejorar la calidad del servicio de los trabajadores de la empresa Grupo Sur Cía. Ltda. durante la pandemia de Covid-19. Plantear alternativas de Conciliación y Teletrabajo para mejorar la calidad del servicio de la empresa Grupo Sur Cía. Ltda. (p. 22)

La metodología utilizada tuvo un enfoque cuantitativo, y se obtuvieron los resultados por medio de una encuesta.

De esta investigación se concluyó que, la implementación improvisada y empírica de estrategias de conciliación y teletrabajo por parte de Grupo Sur Cía. Ltda. durante la pandemia de Covid-19 no logró mejorar la calidad del servicio, evidenciando que la falta de planificación adecuada y la sobrecarga laboral impactaron negativamente en la

productividad, el bienestar de los empleados y el posicionamiento de la empresa en el mercado. (p. 91)

Finalmente se recomendó que, Grupo Sur Cía. Ltda. desarrolle y aplique estrategias integrales de conciliación familiar y teletrabajo, centradas en la planificación adecuada de la carga laboral y las actividades domésticas, proporcionando apoyo psicológico y social, para mejorar la autogestión de los empleados, su bienestar familiar y personal, y así elevar la calidad del servicio prestado y mantener el posicionamiento en el mercado. (p. 99)

El estudio realizado por Espín Calderón, Carlos Stalin, y Maita Guevara, Evelyn Sara (2022), demostró que la ausencia de una planificación adecuada frente a crisis externas, como la pandemia de COVID-19, puede generar impactos negativos significativos en las empresas. La falta de preparación para una transición eficiente al teletrabajo afectó la calidad del servicio y la satisfacción de los empleados, lo que quedó evidenciado a través de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada. A partir de estas conclusiones, se enfatiza la importancia de diseñar estrategias preventivas y estructuradas que permitan a las organizaciones adaptarse con mayor eficacia a cambios inesperados en las modalidades de trabajo.

La inclusión de esta tesis dentro de los antecedentes de la presente investigación se justifica en la necesidad de comprender cómo la planificación y gestión del teletrabajo pueden influir en la productividad de los colaboradores. Dado que el presente estudio busca analizar el impacto del teletrabajo en la productividad del personal del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la Sede de San Pedro en el segundo cuatrimestre del 2025, los hallazgos de Espín Calderón y Maita Guevara ofrecen una referencia clave sobre la importancia de la planificación estratégica en la implementación de esta modalidad

laboral. Esto permitirá contrastar si una adecuada estructuración del teletrabajo favorece la productividad o si, por el contrario, una ejecución deficiente puede generar efectos adversos similares a los observados en el caso analizado.

La quinta tesis internacional consultada es la de Villena Gaibor, Diego Fernando (2022) con el tema de “Riesgo ergonómico derivado del teletrabajo en docentes del distrito 18D04 de San Pedro de Pelileo”, para la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, para optar por el título de Ingeniero Industrial en Procesos de Automatización.

Según de Villena Gaibor, Diego Fernando (2022), de esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Evaluar los riesgos ergonómicos derivados del teletrabajo en docentes del distrito 18D04 de San Pedro de Pelileo (p. 22) y, los siguientes objetivos específicos:

Analizar las condiciones de teletrabajo en las cuales laboran los docentes del distrito 18D04 de San Pedro de Pelileo. Valorar los riesgos ergonómicos asociados a sintomatología de dolor músculo – esqueléticos derivados del teletrabajo en los docentes del distrito 18D04 de San Pedro de Pelileo. Determinar la incidencia de los riesgos ergonómicos del teletrabajo en la sintomatología de dolor músculo – esquelético en los docentes del distrito 18D04 de San Pedro de Pelileo. (p. 22)

La metodología utilizada tuvo un enfoque cuantitativo, por medio de encuestas.

De esta investigación concluye que, la prevalencia del sedentarismo y la adaptación inadecuada de los espacios domésticos para el teletrabajo entre los docentes del Distrito 18D04 de San Pedro de Pelileo, especialmente entre las mujeres, ha llevado a un aumento

significativo en la sintomatología musculoesquelética, manifestada principalmente en cuello, hombros, región dorsal, lumbar, y muñecas. Esta situación, exacerbada por extensas jornadas de trabajo, ausencia de pausas activas, uso prolongado del mouse, y la utilización de mobiliario disergonómico, ha resultado en niveles de riesgo alto y extremo según la evaluación ROSA, evidenciando la necesidad urgente de mejoras ergonómicas y de estrategias para mitigar el estrés laboral y el desgaste físico y mental. (p. 111)

Para dichas conclusiones se recomendó de manera general que, para mitigar la sintomatología musculoesquelética en los docentes, se implementen medidas ergonómicas adecuadas en los espacios de teletrabajo, acompañadas de consultas médicas preventivas, programas de pausas activas, formación en higiene postural, y la socialización de resultados de estudios de riesgos físicos, organizativos y psicosociales para asegurar la salud integral y el bienestar laboral en el contexto del teletrabajo. (116)

El estudio de Villena Gaibor, Diego Fernando (2022), evidenció que la ausencia de mobiliario y equipos ergonómicos adecuados durante el teletrabajo generó afectaciones físicas entre los docentes analizados. La adopción de posturas inadecuadas y el uso prolongado de herramientas de trabajo no diseñadas para un entorno remoto contribuyeron al desarrollo de diversas molestias musculoesqueléticas. A partir de los hallazgos obtenidos mediante la encuesta y la evaluación ROSA, se establecieron recomendaciones para prevenir estos riesgos y mejorar las condiciones ergonómicas de los trabajadores, con el fin de evitar consecuencias adversas tanto a corto como a largo plazo.

La inclusión de esta tesis dentro de los antecedentes de la presente investigación se justifica en la necesidad de considerar el impacto de las condiciones laborales en la productividad de los colaboradores en teletrabajo. Si bien el enfoque del estudio de Villena

Gaibor se centra en el riesgo ergonómico, sus conclusiones resaltan la importancia del entorno físico en el desempeño laboral, un aspecto relevante para el análisis del impacto del teletrabajo en la productividad de los empleados del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la Sede de San Pedro. La relación entre el bienestar físico y la eficiencia en el trabajo remoto es un factor clave para comprender cómo las condiciones en las que se desarrolla el teletrabajo pueden influir en el rendimiento y satisfacción de los trabajadores.

La sexta tesis internacional consultada es la de Valencia Ulloa, Paola Anabel (2022) con el tema de: “El teletrabajo y la competitividad en las empresas de servicio del cantón Ambato” para la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, para optar por el Título de Licenciada de Empresas.

Según Valencia Ulloa, Paola Anabel (2022) de esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Examinar de qué manera el teletrabajo incidió en los niveles de competitividad en las empresas de servicio del cantón Ambato (p. 30) y, los siguientes objetivos específicos:

Fundamentar teóricamente los tipos de teletrabajo para conocer el nivel de competitividad como variable en el desarrollo empresarial. Identificar el nivel de competitividad en las empresas de servicios en la ciudad de Ambato para conocer sus ventajas comparativas. Proponer la aplicación de una matriz de perfil competitivo bajo la modalidad de teletrabajo en las empresas de servicio del cantón Ambato. (p. 30)

La metodología tuvo un enfoque fue mixto, en la que se utilizaron herramientas de recolección de datos para medir las variables que se encontraron, como cuestionarios.

De esta investigación se concluyó que, la mayoría de las empresas del cantón Ambato adoptaron el trabajo remoto durante la pandemia, logrando una transición gradual hacia esta modalidad. Sin embargo, mientras sectores como el transporte público y la entrega de paquetes experimentaron ventajas competitivas, industrias como la restauración y alojamiento enfrentaron dificultades significativas. Aunque los empleados demostraron comprensión de los objetivos empresariales, las empresas a menudo fallaron en respetar tiempos de descanso y en motivar adecuadamente al personal, lo cual resultó en desmotivación y falta de trabajo en equipo. Se propone la implementación de una matriz de perfil competitivo para optimizar el teletrabajo en estas empresas. (p. 187)

Se recomendó que, para mejorar la eficiencia y alcanzar los objetivos empresariales en las entidades del sector servicios de Ambato, se recomienda implementar un enfoque de mejora continua en procesos y procedimientos, apoyado en estrategias que garanticen la satisfacción del cliente. Esto incluye la adquisición de recursos tecnológicos adecuados, la capacitación del personal en tecnologías de información, y la elaboración de planes de prevención y aislamiento que ofrezcan flexibilidad de horarios, reducción de costos, apoyo en la conciliación familiar y laboral, y el respeto a las horas de descanso. (189)

El estudio de Valencia Ulloa, Paola Anabel (2022) evidenció que, si bien algunas empresas lograron adaptarse eficazmente al teletrabajo, otras encontraron obstáculos significativos en su implementación. Los datos recopilados a través de encuestas revelaron que una parte del personal experimentó desmotivación y una sensación de aislamiento al desempeñar sus funciones de manera remota. Ante estos hallazgos, se propusieron diversas

estrategias para mitigar estos efectos y mejorar la integración y desempeño de los trabajadores en esta modalidad.

La inclusión de esta tesis dentro de los antecedentes de la presente investigación se justifica en su análisis sobre la relación entre el teletrabajo y la competitividad empresarial, aspecto que, si bien no es idéntico a la productividad laboral, guarda estrecha relación con el desempeño de los trabajadores en entornos remotos. El estudio resalta cómo la falta de motivación y conexión con el equipo puede impactar negativamente en los resultados organizacionales, lo que es relevante para el análisis del impacto del teletrabajo en la productividad de los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la Sede de San Pedro. El hecho de poder comprender estos factores permitirá identificar elementos clave para optimizar el teletrabajo y potenciar su efectividad en el contexto de estudio.

La séptima tesis internacional consultada es la de Guerrón Chiluisa, Bryan Andrés (2021) con el tema de: “Políticas de seguridad informática para el teletrabajo en la empresa Bioalimentar” para la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, para optar por el título de Ingeniero en Sistemas Computacionales e Informáticos.

Según Guerrón Chiluisa, Bryan Andrés (2021), de esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Determinar políticas de seguridad informática que reduzcan las amenazas para la realización del teletrabajo en la empresa Bioalimentar (p. 8) y, los siguientes objetivos específicos:

Analizar el estado actual y seguridades adoptadas para el teletrabajo en la empresa Bioalimentar. Determinar herramientas de seguridad que ayuden a la detección de vulnerabilidades y a una mejor realización de teletrabajo. Definir políticas de seguridad informática para la realización de teletrabajo en la empresa Bioalimentar. Validar políticas mediante el uso de técnicas de Hacking Ético. (p. 8)

La metodología utilizada fue mixta, mediante entrevistas semiestructuradas y encuestas.

De esta investigación se concluyó que, para garantizar la seguridad de la información, que es uno de los activos más valiosos de una empresa, es crucial desarrollar e implementar políticas de seguridad informática basadas en estándares reconocidos como ISO 27001 y NIST. El estudio reveló la falta de políticas claras y accesibles en una empresa grande, lo que compromete la confidencialidad, disponibilidad, e integridad de la información. La ingeniería social mostró que el personal, sin formación adecuada en seguridad, es susceptible a ataques. Por lo tanto, es fundamental capacitar a los empleados en seguridad informática y aplicar herramientas tanto de pago como gratuitas para identificar y mitigar vulnerabilidades. Las políticas implementadas deben ser validadas mediante técnicas de hacking ético para asegurar que sean efectivas, especialmente en el contexto del teletrabajo, logrando así un alto nivel de seguridad. (p. 99)

Se recomendó que, para garantizar la seguridad informática en la empresa, es esencial concienciar y educar al personal sobre la importancia de seguir las políticas de seguridad. Se recomienda implementar sistemas de detección (IDS) y prevención (IPS) de intrusos para asegurar la continuidad del negocio. Además, realizar análisis periódicos con herramientas actualizadas para detectar y mitigar vulnerabilidades. Para los empleados que trabajan de

manera remota, es crucial impartir formación sobre medidas de seguridad informática y los riesgos asociados al teletrabajo. (103)

El estudio de Guerrón Chiluisa, Bryan Andrés (2021), resaltó la urgencia de aplicar medidas de seguridad informática en los sistemas utilizados para el teletrabajo, con el fin de evitar filtraciones de información confidencial dentro de la empresa. Además, enfatizó la importancia de que todos los colaboradores adopten y cumplan con las políticas de seguridad establecidas para minimizar riesgos. Estas conclusiones se fundamentaron en entrevistas y encuestas realizadas durante la investigación, las cuales evidenciaron la vulnerabilidad de los sistemas y la necesidad de implementar estrategias de protección adecuadas.

Esta tesis se incorpora dentro de los antecedentes del presente estudio, debido a que el teletrabajo no solo afecta la productividad de los colaboradores, sino que también plantea desafíos en términos de seguridad informática. La protección de datos y el cumplimiento de protocolos de seguridad influyen en la eficiencia del trabajo remoto, ya que cualquier vulnerabilidad puede comprometer el desarrollo adecuado de las tareas. En el contexto del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la Sede de San Pedro, comprender estos aspectos permitirá proponer estrategias que optimicen la productividad sin descuidar la integridad de la información manejada en esta modalidad.

La octava tesis internacional consultada en la de Chávez Stacey, Vanessa Lissette (2021) con el tema de: “Teletrabajo en el servicio público afectado por el coronavirus y su adaptabilidad en el personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato” para la

Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, para optar por el Título de Licenciada en Marketing y Gestión de Negocios.

Según Chávez Stacey, Vanessa Lissette (2021) de esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Analizar el teletrabajo en el servicio público afectado por el coronavirus y su adaptabilidad en el personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato (p. 31) y, los siguientes objetivos específicos:

Fundamentar teóricamente el teletrabajo en el servicio público afectado por el coronavirus y su adaptabilidad en el personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato. Realizar un levantamiento de información para el análisis de la situación actual bajo la modalidad de teletrabajo en el servicio público del personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato. Determinar el grado de aceptación de la herramienta de teletrabajo en el personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato. (p. 32)

La metodología utilizada en esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, mediante una encuesta.

De esta investigación se concluyó que, El teletrabajo ha demostrado ser una modalidad efectiva para el personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato, permitiéndoles adaptarse y desempeñarse adecuadamente en sus funciones durante la pandemia de COVID-19. A través de la encuesta realizada, se confirmó que la mayoría se ha ajustado a trabajar de manera remota, evidenciando habilidades en competencias virtuales, satisfacción con su labor y un sentido de reconocimiento por parte de la institución. (p. 140)

Se recomendó que, se recomienda que la Universidad Técnica de Ambato implemente un sistema de evaluación continua para monitorear la efectividad del teletrabajo y la condición de su personal administrativo, garantizando la resolución oportuna de problemas, y asegurando que se consideren tanto los aspectos positivos como los desafíos de trabajar de manera remota para optimizar el servicio ofrecido a la comunidad universitaria. (p. 147)

En esta investigación se evidenció que el teletrabajo fue altamente aceptado por el personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato. Los resultados obtenidos de la encuesta mostraron una gran satisfacción y adaptación a esta modalidad, lo que subraya la efectividad del teletrabajo en este contexto. Además, las recomendaciones incluyeron la implementación de un sistema de evaluación continua para monitorear tanto la efectividad del teletrabajo como la situación del personal, con el fin de optimizar el servicio ofrecido a la comunidad universitaria, tomando en cuenta tanto los beneficios como los retos que conlleva el trabajo remoto.

Esta tesis se incluye dentro de los antecedentes debido a que, al igual que en el caso de la Universidad Técnica de Ambato, el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la Sede de San Pedro, busca analizar el impacto del teletrabajo en la productividad de sus colaboradores. Los hallazgos sobre la aceptación y la adaptabilidad del personal al teletrabajo y las recomendaciones sobre sistemas de evaluación continua pueden servir de referencia para mejorar la eficiencia y bienestar del personal del Banco Popular en su contexto de trabajo remoto.

La primera tesis nacional consultada es la de Chacón Martínez, Kattia (2023), con el tema de: “Estrategia de comunicación para fortalecer la implementación del teletrabajo docente en la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva de la Universidad de Costa Rica”, para la Universidad de Costa Rica, para optar por el título de Licenciatura en Comunicación Estratégica.

Según Chacón Martínez, Kattia (2023), de esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Diseñar una estrategia de comunicación para fortalecer la implementación del teletrabajo del personal docente de la ECCC de la UCR. (p. 17); y los siguientes objetivos específicos:

Describir las experiencias del personal docente de la ECCC en el segundo semestre del 2020, asociadas a la implementación del teletrabajo en la coyuntura del COVID-19. Analizar las necesidades del personal docente de la ECCC con respecto a sus labores en teletrabajo. Identificar los retos de los procesos de liderazgo y supervisión del teletrabajo del personal docente de la ECCC. Proponer objetivos y acciones de comunicación integradas que faciliten el teletrabajo docente en la ECCC. (p. 17)

La metodología utilizada en esta investigación tuvo un enfoque cualitativo, mediante entrevistas individuales y grupales, revisión de documentos, grupos focales y evaluación de experiencias individuales.

De esta investigación se concluyó que, la pandemia de Covid-19 impulsó a las universidades, incluida la ECCC de la UCR, a adoptar y fortalecer el teletrabajo docente, revelando tanto la resiliencia y adaptación del personal como la necesidad de capacitación en habilidades técnicas y blandas. Para mejorar la calidad del teletrabajo, es esencial ofrecer

formación en herramientas digitales y técnicas de comunicación, así como innovar en el diseño de cursos y fortalecer la comunicación con los estudiantes. Aunque la ECCC posee los recursos para implementar un teletrabajo de alta calidad, debe enfocarse en una mejora continua para satisfacer las demandas educativas actuales y futuras. (p. 123)

Se recomendó que, se optimicen los Cursos Virtuales mediante la preparación de un espacio adecuado y cómodo para impartir clases virtuales, asegurando iluminación, ventilación, silla ergonómica y buena conectividad, diseñar cursos con al menos un 60% de componente práctico para mantener la participación y atención de los estudiantes, limitar las lecciones a una o dos horas con pausas intermedias, sintetizando los contenidos sin perder calidad y evaluar y actualizar constantemente los cursos según la retroalimentación de estudiantes y docentes, adaptando la normativa de teletrabajo docente según las necesidades. También dar capacitación y soporte para personal docente por medio de brindar guía en estrategias de mediación metodológica virtual, organización del tiempo y diseño de cursos virtuales, fomentar actitudes positivas y comunicación empática entre docentes y estudiantes, estableciendo rutinas de teletrabajo efectivas, evaluar continuamente la experiencia del teletrabajo para mejorar su funcionalidad y eficacia. Por otro lado, mejorar en la comunicación y recursos para estudiantes a través del establecimiento de canales de comunicación claros y flexibles con los estudiantes para una interacción efectiva, formar a los estudiantes en dinámicas de cursos virtuales y presenciales, definiendo roles y expectativas y diversificar los recursos didácticos utilizados en las clases virtuales para enriquecer la experiencia de aprendizaje. (p. 130)

Definitivamente, la investigación reveló que los docentes de la institución estudiada cuentan con las herramientas necesarias para realizar teletrabajo de manera efectiva. Sin

embargo, se identificó que es crucial ofrecer capacitación continua y un apoyo adicional para asegurar que los docentes puedan desempeñar sus funciones de la mejor manera posible. Estas conclusiones, derivadas de entrevistas, grupos focales y evaluaciones, también señalaron áreas que requieren mejoras, lo que permitió formular recomendaciones específicas para optimizar el proceso de teletrabajo.

Esta tesis se incluye dentro de los antecedentes porque, al igual que en el caso del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la Sede de San Pedro, es fundamental evaluar cómo el teletrabajo impacta en el desempeño y productividad de los colaboradores. Las conclusiones sobre la necesidad de capacitación continua y el apoyo adecuado, así como las recomendaciones para mejorar la efectividad del teletrabajo, servirán como guía para abordar los retos en el entorno laboral del Banco Popular y optimizar la productividad de sus empleados en modalidad de teletrabajo.

La segunda tesis nacional consultada es la de Centeno Gámez, Gerardo, García Arguedas, Dasio y Hernández Flores, Yeilin Paola (2024), con el tema de: “Implicaciones en el rendimiento de los trabajadores del Negocio de Tecnología e Info-comunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) en relación con la implementación del teletrabajo debido al impacto de la pandemia Covid-19”, para la Universidad de Costa Rica, para optar por el título de Licenciatura en Administración de Oficinas.

Según Centeno Gámez, Gerardo, García Arguedas, Dasio y Hernández Flores, Yeilin Paola (2024) de esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Analizar las implicaciones en el rendimiento de los trabajadores del Negocio de Tecnologías e Info-

comunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) en relación con la implementación del teletrabajo debido al impacto de la pandemia covid-19 (p. 22) y, los siguientes objetivos específicos:

Identificar las estrategias de control y seguimiento implementadas por la empresa en la presencialidad y en el teletrabajo. Determinar los recursos tecnológicos con los que se cuenta para realizar el trabajo presencial y teletrabajo. Comparar el rendimiento de los funcionarios en las modalidades presencial y teletrabajo. Elaborar una propuesta de modelo de teletrabajo inclusivo para coadyuvar en el rendimiento de los trabajadores. (p. 22)

La metodología utilizada en esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, mediante encuestas y cuestionarios.

De esta investigación se concluyó que, el teletrabajo ha demostrado ser una modalidad laboral viable y beneficiosa, que puede mejorar la productividad y la satisfacción laboral si se gestiona adecuadamente. Para maximizar sus beneficios a largo plazo, es crucial continuar fortaleciendo las competencias digitales, adaptar las estrategias de control y seguimiento, y mantener políticas flexibles que atiendan a las diversas necesidades de los empleados. La experiencia adquirida durante la pandemia sugiere que el teletrabajo seguirá siendo una característica esencial en el futuro, apoyando la actividad económica y promoviendo indicadores sociales y económicos como la igualdad de género y el bienestar de los trabajadores. (p. 104)

Se recomendaron “estrategias para mejorar y optimizar el teletrabajo, implementando herramientas de evaluación y programas de capacitación, con el objetivo de promover el bienestar de los colaboradores y generar beneficios para la compañía” (p. 107).

Esta investigación mostró que el teletrabajo, instaurado durante la pandemia de Covid-19, ha sido adoptado de manera permanente en muchas organizaciones. Los beneficios de esta modalidad, tanto para los empleados como para las empresas, fueron identificados a través de encuestas y cuestionarios realizados en la empresa estudiada. Con base en estos resultados, se generaron recomendaciones para mejorar y optimizar la implementación del teletrabajo, garantizando así su efectividad a largo plazo.

Se incorpora esta tesis dentro de los antecedentes de la investigación sobre el impacto del teletrabajo en la productividad de los colaboradores en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la Sede de San Pedro, ya que comparte la misma temática y enfoque. Al igual que en el caso de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH), el estudio de cómo el teletrabajo impacta la productividad y el bienestar de los colaboradores en el Banco Popular es fundamental. Las conclusiones sobre la necesidad de mejorar las estrategias de control y seguimiento, así como fortalecer las competencias digitales, son pertinentes para guiar la implementación exitosa del teletrabajo en el banco y optimizar la productividad de sus empleados.

La tercera tesis nacional consultada es la de Navarro Montero, Joselyn María (2022) con el tema de: “Regulación del teletrabajo en el sector privado en Costa Rica y su impacto

en los derechos constitucionales de los trabajadores y empleadores”, para la Universidad Internacional de las Américas, para optar por el grado de Licenciatura en Derecho.

Navarro Montero, Joselyn María (2022), de esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Establecer el alcance del ordenamiento jurídico costarricense en la modalidad del teletrabajo para la protección de los derechos constitucionales de los empleadores y trabajadores en el sector privado (p. 13) y, los siguientes objetivos específicos:

Explicar los conceptos relacionados con la modalidad del teletrabajo en relación con el modelo laboral y su seguimiento con los trabajadores y empleadores del sector privado. Examinar las fortalezas y debilidades del ordenamiento jurídico costarricense en comparación con el ordenamiento internacional en cuanto a la tutela del teletrabajo. Analizar el impacto que puede generarse en los derechos constitucionales con el uso del teletrabajo. Recomendar el fortalecimiento de la protección de los derechos constitucionales en el ordenamiento jurídico costarricense con el uso del teletrabajo. (p. 13)

La metodología utilizada tuvo un enfoque cualitativo, mediante recopilación de jurisprudencia nacional e internacional, y antecedentes para la conceptualización de diferentes tipos de variables.

Esta investigación evaluó la regulación del teletrabajo en Costa Rica, concluyendo que, aunque la Ley N°9738 busca regular el teletrabajo, presenta vacíos legales significativos que afectan la protección de los derechos constitucionales de empleadores y trabajadores. La normativa actual no aborda adecuadamente aspectos críticos como la jornada laboral, el salario, y derechos como la desconexión digital y la intimidad. Esto obliga a las empresas a

desarrollar reglamentos internos, que, sin embargo, no son completamente eficaces. La falta de una legislación integral que contemple estos aspectos ha generado un déficit de protección jurídica, afectando la calidad de las relaciones laborales y la implementación del teletrabajo. (p. 99)

Se recomendó, reformar la Ley para Regular el Teletrabajo N°9738 para incluir una regulación integral que contemple los derechos fundamentales de los trabajadores y empleadores, la definición clara de la jornada laboral y el derecho a la desconexión digital, la obligación de crear reglamentos internos específicos para teletrabajo en las empresas, la seguridad y privacidad en el entorno de trabajo remoto, y la capacitación adecuada de los empleados, garantizando así una mejor adaptación y protección en la modalidad de teletrabajo en Costa Rica. (118)

Dicha investigación reveló la existencia de varios vacíos legales en la regulación del teletrabajo en Costa Rica, los cuales fueron identificados durante el análisis de la jurisprudencia nacional relacionada con el tema. En base a estos hallazgos, se formularon recomendaciones para abordar y corregir estos vacíos legales, con el fin de fortalecer la legislación y garantizar una mejor protección de los derechos de trabajadores y empleadores en la modalidad de teletrabajo.

Esta tesis se incluye dentro de los antecedentes de la investigación sobre el impacto del teletrabajo en la productividad de los colaboradores en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la Sede de San Pedro, ya que aborda un aspecto fundamental de la regulación del teletrabajo, en particular la necesidad de crear un marco legal claro y efectivo que proteja los derechos tanto de los empleadores como de los trabajadores. El estudio de estos vacíos legales es relevante para el Banco Popular, ya que puede influir en la

forma en que se implementan políticas de teletrabajo que aseguren la protección de los derechos laborales, lo cual, a su vez, puede impactar en la productividad de los empleados.

La cuarta tesis nacional consultada es la de Sánchez Robles, Dayana y Quirós Núñez, Susana (2023), con el tema de: “Variación en las funciones del administrador de oficinas relacionadas con el servicio al cliente debido a la implementación del teletrabajo en la empresa Instituto Nacional de Seguros (INS) Pérez Zeledón en el período 2020-2022”, para la Universidad Nacional de Costa Rica, para optar por el título de Licenciatura en Administración de Oficinas.

Según Sánchez Robles, Dayana y Quirós Núñez, Susana (2023), de esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: “Obtener variación en las funciones del administrador de oficinas relacionadas con el servicio al cliente debido a la implementación del teletrabajo en la empresa Instituto Nacional de Seguros (INS) Pérez Zeledón en el periodo 2020-2022” (p. 10) y, los siguientes objetivos específicos:

Identificar las funciones de los administradores de oficinas relacionadas con el servicio al cliente antes y después del traslado de la presencialidad al teletrabajo. Distinguir la percepción de los intermediarios del Instituto Nacional de Seguros sobre el servicio al cliente de los administradores de oficinas antes y después de la implementación del teletrabajo. Diferenciar las habilidades requeridas por los administradores de oficinas para un servicio al cliente eficiente antes y durante la implementación del teletrabajo. Establecer las limitaciones enfrentadas por los

administradores de oficinas para un servicio al cliente de calidad antes y durante la implementación del teletrabajo. (p. 11)

La metodología utilizada tuvo un enfoque mixto, mediante una encuesta.

De esta investigación se concluyó que, a pesar de las ventajas de la virtualidad, como la reducción de costos y tiempos de espera, se han identificado desafíos como problemas de conectividad, falta de contacto inmediato con superiores, y aumento del estrés y la ansiedad entre los empleados. La adaptación al teletrabajo ha resaltado habilidades organizativas y de priorización, aunque requiere medidas adicionales como ejercicios de estiramiento y pausas para mitigar los efectos negativos. La conectividad deficiente y la falta de equipos tecnológicos actualizados son limitaciones críticas que afectan la productividad en el teletrabajo. A pesar de estas dificultades, herramientas como Microsoft Teams, Zoom, y Meet han facilitado la continuidad del trabajo, aunque su efectividad se ve comprometida por fallas en la infraestructura tecnológica. (p. 130)

Se recomendó implementar una estrategia integral de digitalización y soporte tecnológico que incluya la transición completa a la documentación digital, capacitación continua en herramientas digitales, mejora en las funciones de reuniones y atención al cliente tanto física como virtualmente, asignación de personal dedicado para la atención a intermediarios, garantía de conexión a internet de calidad con posibilidad de subsidio, y mantenimiento regular del equipo tecnológico para optimizar el teletrabajo y mejorar la eficiencia operativa. (p. 139)

La investigación evidenció que la modalidad de teletrabajo ha transformado de manera significativa las funciones organizacionales, especialmente en áreas como reuniones,

archivo digital y servicio al cliente. Aunque el servicio al cliente presencial sigue teniendo una calidad superior, el teletrabajo ha permitido cumplir con los objetivos esenciales, mejorando la rapidez y eficiencia en la gestión de trámites y resolución de problemas. A través de la encuesta aplicada, se identificaron áreas de mejora y se recomendaron herramientas digitales como el archivo digital, el correo electrónico y diversas plataformas virtuales, las cuales son esenciales para optimizar esta modalidad de trabajo.

Esta tesis se incluye dentro de los antecedentes de la investigación sobre el impacto del teletrabajo en la productividad de los colaboradores en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la Sede de San Pedro, ya que analiza cómo el teletrabajo afecta las funciones organizacionales y los procesos de atención al cliente. Al igual que en el Banco Popular, el teletrabajo ha implicado la adaptación a nuevas herramientas digitales y plataformas que pueden tener un impacto directo en la productividad. Las recomendaciones de mejorar la infraestructura tecnológica y la capacitación en herramientas digitales también son relevantes para el contexto de la productividad en el departamento de recursos humanos.

La quinta tesis nacional consultada es la de Beltrám Beltrám, Elena y Villalta Solís, Karina (2020), con el tema de: “Implementación de las políticas de teletrabajo en la empresa Valor Global Information Technologies Costa Rica Ltda., durante el segundo semestre del Año 2019” para la Universidad Latina de Costa Rica, para optar por el título de Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Dirección Estratégica.

Según de Beltrám Beltrám, Elena y Villalta Solís, Karina (2020), de esta investigación se desprenden los siguientes objetivos generales:

Determinar el uso de las políticas de teletrabajo en la empresa Valor Global Information Technologies Costa Rica Ltda. durante el segundo semestre del año 2019. Proponer la implementación de las políticas de teletrabajo en la empresa Valor Global Information Technologies Costa Rica Ltda. durante el segundo semestre del año 2019. (p. 11) y, los siguientes objetivos específicos:

Identificar el perfil de los colaboradores aptos para la modalidad de teletrabajo. Identificar los requisitos cumplidos por los colaboradores para implementar teletrabajo. Plantear tácticas de implementación de teletrabajo en la empresa (p. 12).

La metodología utilizada en esta investigación tuvo un enfoque mixto, por medio de entrevistas, encuesta y revisión bibliográfica.

De esta investigación se concluyó que, la empresa debe adaptar su cultura organizacional y reestructurar procesos para facilitar la transición al teletrabajo, lo que podría beneficiar a los colaboradores con mejoras en calidad de vida y potenciales ahorros operativos. Basado en la capacidad tecnológica y aceptación del personal, se considera viable implementar exitosamente el teletrabajo en la organización. (p. 156)

Se recomendó que, Valor Global Information Technologies Ltda. debería implementar el teletrabajo aprovechando su capacidad tecnológica existente, asegurando un proyecto robusto de control de inventario para proteger los activos de la empresa. Se sugiere establecer el teletrabajo como una modalidad de compensación no monetaria, reservándose el derecho de aplicación y cantidad de días/horas. Es crucial que el equipo de recursos humanos y operaciones desarrolle un reglamento interno claro que defina los criterios para ser elegible para el teletrabajo, incluyendo la experiencia laboral, habilidades específicas y

condiciones ergonómicas adecuadas en el espacio de trabajo remoto. Además, se recomienda reforzar el conocimiento sobre aspectos legales del teletrabajo, como los gastos de los colaboradores y los seguros disponibles, adaptando las políticas internas para mantener los estándares de trabajo consistentes, independientemente del lugar de trabajo. Es esencial desarrollar guías diferenciadas para distintos equipos de trabajo dentro de la empresa. (p. 159)

Según los datos obtenidos a través de encuestas e investigaciones, se ha demostrado que la empresa estudiada cuenta con las capacidades tecnológicas necesarias y la resiliencia del personal para implementar exitosamente el teletrabajo. En consecuencia, se proporcionaron recomendaciones para una implementación efectiva de esta modalidad, enfocándose en aspectos clave como la estructura organizacional, los recursos tecnológicos y la adaptabilidad del personal.

Esta tesis se incluye dentro de los antecedentes de la investigación sobre el impacto del teletrabajo en la productividad de los colaboradores en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la Sede de San Pedro, debido a que aborda el uso de políticas de teletrabajo en una organización, centrándose en la viabilidad de su implementación y los beneficios potenciales, como la mejora en la calidad de vida de los empleados y los ahorros operativos. La investigación ofrece recomendaciones sobre la estructuración de políticas claras, similares a las que podrían aplicarse en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular, especialmente en cuanto a la adaptación de la cultura organizacional y el desarrollo de reglamentos internos que definan los criterios para ser elegible para el teletrabajo.

La sexta tesis nacional consultada es de Bonilla Porras, Kimberly, Montero Ramírez, Priscilla y Sánchez Peñaranda, Stephany (2020), con el tema de: “Propuesta de mejora del programa de teletrabajo en el Área de Anualidades y Carrera Profesional de la Unidad de Gestión de Reclamos en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública”, para la Universidad Técnica Nacional, para optar por el título de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos

Según Bonilla Porras, Kimberly, Montero Ramírez, Priscilla y Sánchez Peñaranda, Stephany (2020), de esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Proponer una mejora en el programa de teletrabajo en el Área de Anualidades y Carrera Profesional de la Unidad de Gestión de Reclamos en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública, para el mejoramiento de la eficiencia de los colaboradores (p. 26) y, los siguientes objetivos específicos:

Realizar un cuadro comparativo del marco normativo de cuatro instituciones públicas que practican el teletrabajo las cuales son la Universidad Estatal a Distancia (UNED), Ministerio de Seguridad Pública (MSP), Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) y Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) para valorarlo con respecto al programa de teletrabajo del Ministerio de Educación Pública. Efectuar un diagnóstico de la forma en que se implementa el teletrabajo en la Unidad de Gestión de Reclamos del Ministerio de Educación Pública teniendo en cuenta el perfil de los colaboradores, sus labores y su capacitación. Proponer un programa estratégico de mediano plazo para aplicar el teletrabajo en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública que tome en cuenta las características de los

colaboradores y sus funciones, mejorando el cumplimiento de las tareas que realizan.
(p. 27)

La metodología utilizada en esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, por medio de una encuesta.

De esta investigación se concluyó que, la implementación del teletrabajo en el Área de Anualidades y Carrera Profesional del MEP ha revelado ineficiencias significativas en la productividad, preparación y digitalización de procesos, y ha evidenciado una falta de capacitación adecuada. A pesar de los beneficios económicos observados tanto para los funcionarios como para la institución, la modalidad actual no logra cumplir con las metas establecidas y enfrenta serios desafíos en términos de integración tecnológica y gestión de reclamos. Por lo tanto, es crucial revisar y mejorar los mecanismos de planificación, ejecución y evaluación del teletrabajo para optimizar su efectividad y aprovechar sus ventajas de manera equilibrada. (p. 178)

Se recomendó implementar un plan integral de optimización del teletrabajo en la Unidad de Gestión de Reclamos del MEP, que incluya la detección y mitigación de necesidades de los funcionarios, digitalización de material, provisión de equipos y conexión adecuados, asignación de personal de apoyo para la preparación de teletrabajo, uso de herramientas de control y comunicación remotos, y la evaluación continua de la idoneidad de los funcionarios para el teletrabajo. Este enfoque holístico abordará las principales carencias actuales, mejorando la productividad y eficiencia del teletrabajo. (p. 184)

La investigación mostró que el personal de la institución estudiada no contaba con la preparación y capacitación necesarias para alcanzar los niveles de productividad esperados

en modalidad de teletrabajo. También se identificaron deficiencias significativas en la digitalización de los procesos, lo que afectó el rendimiento. A partir de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal, se generaron recomendaciones enfocadas en mejorar estas áreas críticas y optimizar la eficiencia del teletrabajo.

Esta tesis se incluye en los antecedentes de la investigación sobre el impacto del teletrabajo en la productividad de los colaboradores en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la Sede de San Pedro, ya que resalta la importancia de la capacitación y la digitalización en la efectividad del teletrabajo. Además, sus conclusiones son relevantes para abordar posibles desafíos en la implementación de esta modalidad en el contexto del Banco Popular, particularmente en cuanto a la optimización de procesos y el entrenamiento adecuado del personal para asegurar el éxito del teletrabajo.

La séptima tesis nacional es la de Rivera González, Alejandra (2020), con el tema de: “Diagnóstico del proceso para implementar el teletrabajo en la dirección de soporte administrativo del Banco Popular y de desarrollo comunal para promover la calidad de vida en los trabajadores, así como identificar los factores que ayuden a optimizar los recursos a partir del primer semestre del 2020”, para la Universidad Internacional de las Américas, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia.

Según Rivera González, Alejandra (2020), de esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Realizar un diagnóstico para implementar el teletrabajo en la Dirección de Soporte Administrativo del Banco Popular y de Desarrollo Comunal que ayude a promover la calidad de vida de los trabajadores, así como identificar factores que colaboren

a optimizar de recursos de la entidad, a partir del primer semestre del año 2020 (p. 13) y, los siguientes objetivos específicos:

Identificar los factores que inciden en la optimización de recursos del Banco Popular con la implementación del teletrabajo. Determinar la percepción general de los colaboradores sobre la aplicación del trabajo móvil dentro de la organización y la relevancia que esto tendría con respecto a la motivación y satisfacción personal. Registrar los riesgos observados por parte de los colaboradores y representantes de la institución al hacer uso de esta modalidad de trabajo. Definir las fortalezas y debilidades que podrían obtenerse al implementar el trabajo a distancia. Recomendar acciones a seguir para el uso del teletrabajo dentro de la Dirección de Soporte Administrativo, de acuerdo con las variables obtenidas. (p. 13)

La metodología utilizada en esta investigación tuvo un enfoque mixto, por medio de investigación y análisis de datos.

Según Rivera González, Alejandra (2020), se concluyó al tema propuesto en esta investigación que, el Banco Popular cuenta con las herramientas para colaborar con la implementación del teletrabajo en la Dirección de Soporte Administrativo, asimismo tiene la disposición de un porcentaje alto de trabajadores que desean aprender y comprometerse con este proyecto, dado que, pueden mejorar la calidad de vida y disfrutar de ahorros a nivel económico. Y de manera simultánea, la institución podría contar con empleados más productivos y que brinden una rápida atención y de calidad a los clientes tanto internos como externos, a su vez, se tendría un uso racional de recursos que también, generaría ahorros a la entidad. (p. 99)

Se recomendó principalmente, “Establecer un Comité de Teletrabajo con Enfoque Multidisciplinario: Formar un comité de teletrabajo dentro del Banco Popular con miembros de diversas áreas, incluyendo la Unidad Bienestar Servicios al Personal (UBSP) y la Dirección de Tecnología de Información. Este comité deberá encargarse de la gestión integral del programa de teletrabajo, incluyendo la elaboración de perfiles de puestos, seguridad tecnológica, capacitación en herramientas digitales, y el desarrollo de políticas internas para asegurar la protección de la información y la eficiencia en la modalidad remota. Incorporar el Teletrabajo en el Plan Estratégico con Normativas y Presupuesto Claro: Incluir el proyecto de teletrabajo en el plan estratégico del Banco Popular, ajustando la normativa interna y creando una política institucional clara que cubra aspectos como duración del teletrabajo, condiciones para su aplicación, normativas de salud ocupacional, y sistemas de evaluación de productividad. Además, se debe asignar un presupuesto adecuado para capacitación continua, manejo del cambio organizacional, y mejoras tecnológicas que faciliten la implementación y sostenibilidad del teletrabajo, promoviendo un ambiente equilibrado y productivo tanto para empleados remotos como presenciales. (p. 119)

Mediante esta investigación, se concluyó que la organización cuenta con los recursos necesarios y la disposición de los colaboradores para implementar el teletrabajo en algunos departamentos administrativos. Sin embargo, se identificaron áreas que deben ser atendidas antes de adoptar plenamente esta modalidad, con el fin de garantizar que su implementación sea exitosa y beneficie tanto a la organización como a los empleados.

Esta tesis se incluye en los antecedentes de la investigación sobre el impacto del teletrabajo en la productividad de los colaboradores en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la Sede de San Pedro, ya que aborda la disposición

organizacional y los recursos disponibles para la implementación del teletrabajo, específicamente en una institución financiera. Además, destaca la importancia de una planificación adecuada y la identificación de áreas de mejora antes de la adopción completa, lo cual es relevante para analizar la viabilidad y el impacto de esta modalidad en el contexto del Banco Popular.

La octava tesis nacional consultada es la de Corrales Mora, Denis Francisco y Molina Morales, Eduardo Josué (2020), con el tema de: “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 2020”, para la Universidad Técnica Nacional, para optar por el título de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos.

Según Corrales Mora, Denis Francisco y Molina Morales, Eduardo Josué (2020), de esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Elaborar un estudio para el diseño de plan piloto de implementación de teletrabajo en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, para el año 2020 (p. 24) y, los siguientes objetivos específicos:

Analizar la legislación nacional vigente que regule el teletrabajo en Costa Rica, por medio de una revisión bibliográfica, para comprender el contexto legal actual en el país. Identificar los diferentes puestos de trabajo de la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, susceptibles a laborar en la modalidad de teletrabajo, por medio de herramientas de consulta para determinar la viabilidad de cada uno. Formular una propuesta de plan piloto para la aplicación del teletrabajo en la

Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, en los puestos viables para laborar por medio de teletrabajo. (p. 25)

La metodología utilizada en esta investigación tuvo un enfoque cualitativo, mediante entrevistas y grupos de discusión.

De esta investigación se concluyó que, en primer lugar, se evidencia un vacío legal a nivel nacional respecto a regulaciones específicas para esta modalidad laboral, lo cual implica que las empresas deben establecer sus propias políticas para evitar implicaciones legales. En segundo lugar, aproximadamente la mitad de los puestos estudiados son susceptibles de adoptar el teletrabajo, aunque existen limitaciones significativas como la falta de equipos adecuados en algunos casos. Esto sugiere que, aunque viable para ciertos roles, no todos pueden implementarlo de manera completa debido a la naturaleza de sus funciones. Por último, se destaca la falta de cultura organizacional orientada hacia modelos de trabajo modernos y digitalizados, lo cual representa un desafío para la implementación exitosa del teletrabajo en la institución. A pesar de estos obstáculos, la investigación concluye que el teletrabajo es una necesidad urgente para el país, con potenciales beneficios en la eficiencia de recursos, la satisfacción laboral y la modernización de la gestión institucional. (p. 177)

Se recomendó a la UTN Sede Regional San Carlos prepararse activamente para la implementación del teletrabajo, alineando todas sus políticas y estructuras internas con el futuro marco regulatorio establecido por el proyecto de Ley N°21141. Esto incluye actualizar el reglamento del Programa de Teletrabajo, definir perfiles específicos para los puestos de trabajo, realizar un análisis organizacional para actualizar el organigrama y promover una mayor digitalización de procesos. Estas medidas no solo facilitarán la transición al

teletrabajo, sino que también mejorarán la eficiencia operativa y la adaptabilidad organizacional. (p. 183)

La investigación reveló que existen vacíos legales en la regulación del teletrabajo y que, aunque muchos roles dentro de las organizaciones podrían adoptar esta modalidad, se enfrentan a limitaciones relacionadas con los equipos y la tecnología disponibles, así como obstáculos derivados de la cultura organizacional y la resistencia al cambio. A partir de estos hallazgos, se proporcionaron recomendaciones para que la institución se prepare adecuadamente para implementar el teletrabajo.

Esta tesis se incluye en los antecedentes de la investigación sobre el impacto del teletrabajo en la productividad de los colaboradores en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la Sede de San Pedro, ya que aborda importantes desafíos relacionados con la falta de infraestructura tecnológica y la cultura organizacional, que son aspectos relevantes para considerar en la implementación del teletrabajo. Además, sus recomendaciones sobre la necesidad de alineación con la legislación y la modernización de los procesos organizacionales brindan un contexto útil para evaluar cómo implementar esta modalidad de trabajo en el Banco Popular, con el objetivo de mejorar la productividad de los colaboradores.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Según Hernández Sampieri, et al., (2014), el marco o la perspectiva teóricos, se refiere al: “paso de investigación que consiste en sustentar teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación” (p. 60).

El marco teórico es un componente esencial en la investigación, debido a que permite definir y contextualizar los conceptos clave que se emplearán a lo largo de este estudio. Además, proporciona un conocimiento más profundo sobre la temática abordada. En el presente caso, la investigación desarrollará conceptos o subtemas relacionados con el teletrabajo en sí. Esto permitirá un análisis más detallado y fundamentado, sobre la evolución y los efectos del teletrabajo, en el ámbito laboral.

Introducción al Teletrabajo

En el siguiente apartado, se detallan subtemas sobre el teletrabajo como tal, dígase su definición, las características, sus diferentes modalidades, las ventajas y desventajas de este, y su evolución a manera general, además de mencionar los inicios del teletrabajo en Costa Rica como tal, y el marco jurídico que lo regula.

Definición del Teletrabajo

Según Silva-Porto y Pavón (2022), el teletrabajo consiste en:

El teletrabajo es una actividad laboral que se desarrolla de manera remota. La Organización Internacional del Trabajo ha señalado que el teletrabajo es una subcategoría del concepto más amplio de “trabajo a distancia”. Entendemos por teletrabajo a la realización de tareas desde otro lugar que no sea la oficina del

empleador, utilizando las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), y la telecomunicación. (p. 6)

Es decir, que a grandes rasgos el teletrabajo es una modalidad laboral en la que los colaboradores desempeñan sus funciones fuera de una oficina tradicional, utilizando tecnologías digitales para comunicarse, y cumplir con sus tareas. Esto permite mayor flexibilidad en horarios y ubicación, lo que puede mejorar la conciliación entre la vida personal y profesional. Sin embargo, también presenta desafíos, los cuales se desarrollarán más adelante, con mayor amplitud.

Características del Teletrabajo

Para que una institución pueda ejecutar esta modalidad de trabajo, es importante conocer las principales características del teletrabajo, con el fin de especificar con más detalle lo que esto implicará, en términos de recursos técnicos, económicos e incluso en cambios organizacionales y culturales.

Según GCF Global (2023), el teletrabajo tiene tres características importantes que no se pueden omitir en un proceso de implementación, estas son:

- Es una actividad laboral que se lleva a cabo fuera de la organización en la cual se encuentran centralizados todos los procesos.
- La utilización de tecnologías para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en un lugar físico determinado para cumplir sus funciones.
- Es un modelo organizacional diferente al tradicional que replantea las formas de comunicación interna de la organización y en consecuencia genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas. (p. 8)

Definitivamente, el teletrabajo representa una transformación en la forma de trabajar, impulsada por los avances tecnológicos, y las nuevas dinámicas laborales. Su flexibilidad y eficiencia pueden traer múltiples beneficios, como la optimización del tiempo y la mejora en la conciliación entre la vida personal y profesional. Su éxito dependerá de la capacidad de adaptación tanto de los trabajadores como de las empresas, para equilibrar productividad, bienestar, y sostenibilidad en dicha modalidad.

Por otra parte, según la Universidad Estatal a Distancia (UNED), (2024), el teletrabajo se caracteriza por:

Uso de tecnología: Requiere herramientas digitales para la comunicación y ejecución de tareas, como computadoras, internet, plataformas de videoconferencia y software colaborativo.

Flexibilidad espacial: Permite trabajar desde cualquier lugar, ya sea el hogar, espacios de coworking o cualquier otro sitio con conexión a internet.

Autonomía en la gestión del tiempo: Aunque puede haber horarios establecidos, en muchos casos los empleados tienen mayor libertad para organizar sus jornadas laborales.

Reducción de la interacción presencial: La comunicación se realiza principalmente a través de medios digitales, lo que puede afectar la dinámica del trabajo en equipo.

Mayor responsabilidad individual: Al no haber supervisión directa constante, los trabajadores deben ser disciplinados y organizarse eficientemente.

Ahorro de costos y tiempo: Disminuye gastos en transporte y alimentación fuera de casa, además de reducir el tiempo dedicado a desplazamientos.

Desafíos en la desconexión laboral: Puede dificultar la separación entre el ámbito laboral y personal, afectando el equilibrio entre ambos. (p. 13)

Sin embargo, como toda forma de empleo, esta tiene sus ventajas y desventajas que debes tener en cuenta a la hora de comenzar a trabajar desde la casa, las cuales se desarrollarán seguidamente, con más detalles.

Modalidades del Teletrabajo

Según Mora, P. (2024), el teletrabajo cuenta con diferentes modalidades, como lo son las que se explican a continuación:

Teletrabajo a tiempo completo: Este tipo de teletrabajo implica que los empleados realizan todas sus tareas laborales desde un lugar remoto, sin necesidad de acudir a una oficina física de manera regular. Esto puede implicar trabajar desde casa de manera permanente o en espacios de coworking, dependiendo de las preferencias y políticas de la empresa. (p. 3)

Entre las ventajas del teletrabajo a tiempo completo se encuentra la flexibilidad horaria, la eliminación de los desplazamientos y la posibilidad de personalizar el ambiente de trabajo. Sin embargo, también puede generar sensación de aislamiento y dificultades para establecer límites entre la vida personal y laboral.

Teletrabajo híbrido: El teletrabajo híbrido combina el teletrabajo a distancia con el trabajo presencial en la oficina. El trabajador divide su tiempo de trabajo entre ambos lugares, generalmente en una proporción predeterminada. (Mora, P., 2024, p. 5)

El teletrabajo híbrido ofrece flexibilidad al combinar trabajo remoto con presencia en la oficina. Esta modalidad permite a los empleados adaptar su horario y entorno laboral según

sus necesidades y preferencias, lo que resulta en una mayor flexibilidad y autonomía en la gestión del tiempo. Sin embargo, puede ser difícil establecer límites entre la vida laboral y personal, y la coordinación entre equipos puede ser un desafío. Aunque ofrece beneficios en términos de flexibilidad, requiere una gestión cuidadosa para abordar los desafíos asociados.

Teletrabajo móvil: En el teletrabajo móvil, el trabajador no está ligado a un lugar específico de trabajo, sino que puede llevar a cabo sus tareas desde cualquier ubicación, utilizando dispositivos móviles como portátiles, tabletas o smartphones. (Mora, P., 2024, p. 7)

Esta modalidad ofrece una flexibilidad máxima tanto en horarios como en ubicación, lo cual es ideal para aquellos trabajadores que necesitan viajar con frecuencia. Además, permite aprovechar al máximo los tiempos muertos, optimizando la productividad. Sin embargo, puede resultar complicado mantener una organización efectiva del trabajo al no tener un entorno laboral establecido. Además, existen riesgos potenciales en cuanto a la seguridad informática y puede ser difícil establecer límites entre la vida laboral y personal.

Teletrabajo en coworking: Este tipo de teletrabajo implica trabajar en un espacio compartido con otros profesionales independientes o teletrabajadores. Estos espacios, conocidos como coworkings, suelen ofrecer una variedad de servicios como conexión a internet, impresoras y salas de reuniones. (Mora, P., 2024, p. 9)

Esta modalidad fomenta la interacción social y el networking, lo cual puede ser beneficioso para el crecimiento profesional. Además, permite evitar el aislamiento asociado al teletrabajo a distancia y proporciona un entorno de trabajo profesional y estimulante. Sin embargo, trabajar en un coworking puede resultar más costoso que el teletrabajo desde casa.

Además, puede haber ruido y distracciones en el espacio compartido, lo que podría afectar la concentración.

Teletrabajo ocasional: El teletrabajo ocasional se refiere a la realización de tareas laborales desde un lugar remoto de manera esporádica, generalmente en situaciones específicas como emergencias, viajes o eventos imprevistos. A diferencia de otras formas de teletrabajo, el teletrabajo ocasional no implica una transición permanente hacia el trabajo a distancia, sino que se utiliza de manera temporal y puntual. (Mora, P., 2024, p. 11)

El teletrabajo ocasional puede ser utilizado en situaciones como enfermedad, condiciones climáticas adversas o eventos familiares importantes. También puede ser una opción para empleados que necesitan flexibilidad adicional en ciertas ocasiones sin comprometer su presencia en la oficina de manera regular.

En definitiva, las distintas modalidades de teletrabajo reflejan la diversidad de necesidades y enfoques dentro del mundo laboral actual. Mientras algunas ofrecen total autonomía y flexibilidad, otras combinan lo remoto con lo presencial para equilibrar productividad y colaboración. La elección de una modalidad u otra dependerá de factores como la naturaleza del trabajo, las herramientas tecnológicas disponibles y las políticas de cada empresa. En cualquier caso, el éxito del teletrabajo radica en una gestión eficiente que garantice el cumplimiento de objetivos sin descuidar el bienestar de los trabajadores.

Ventajas y Desventajas del Teletrabajo

El teletrabajo ofrece diferentes ventajas y desventajas, tanto para los colaboradores, como para la Empresa como tal; algunas de estas se detallan a continuación.

Ventajas del Teletrabajo para la Empresa. Según Wellbeing (2022), el teletrabajo o trabajar fuera de la oficina conlleva una serie de beneficios para la empresa tales como:

- Retener el talento de trabajadores que, por motivos personales, necesitan conciliar mejor su vida personal y laboral.
- Acceder a un mayor número de colaboradores freelance que trabajan desde cualquier parte del mundo. El alcance del teletrabajo permite a los empleadores acceder a un grupo más grande de trabajadores potenciales.
- Incrementar la productividad, ya que el empleado está en su casa más concentrado y tiene menos distracciones.
- Ahorrar gastos de oficina como luz, agua.
- Ayudar a mejorar el equilibrio entre la vida personal y laboral de los empleados, lo que repercutirá en una mayor motivación y productividad de estos.
- Ofrecer el teletrabajo como beneficio puede ayudar a los empleadores a asumir el coste de contratar mano de obra altamente cualificada y mantener a estos trabajadores conectados a la oficina y entre sí, sin importar dónde se encuentren.
- Ubicarse en un área urbana de alto coste y demanda es más asequible para un empleador cuando el teletrabajo le permite consumir menos metros cuadrados por trabajador, lo que reduce el gasto asociado a espacio y energía.

- Aumentar el respeto por los demás. La presencia digital crea una atmósfera diferente y, a diferencia de lo que sucede en un entorno físico, tiende a hacer valorar mucho más el tiempo de un compañero de trabajo. (p. 5)

Por otro lado, se encuentran las ventajas del teletrabajo para los colaboradores como tal, las cuales son las siguientes.

Ventajas del Teletrabajo para el Colaborador. El teletrabajo también ofrece una serie de beneficios al colaborador, siendo algunos de los más significativos los siguientes:

- **Ayudar a cada individuo a pensar a su propio ritmo:** El trabajo remoto permite al equipo algo que a veces resulta complicado en la oficina. En esta modalidad de trabajo todos tienen su propio espacio físico y mental y se nota una mejor calidad en las ideas que van surgiendo.
- **Flexibilidad y autonomía:** Trabajar desde casa permite al trabajador organizar el tiempo como necesite y quiera. Habitualmente la empresa exige el cumplimiento de cierto número de horas o la consecución de determinados objetivos, sin importarle cómo nos organicemos para llevarlo a cabo.
- **Ahorro de tiempo:** El trabajador al no tener que desplazarse al lugar de trabajo consigue un importante ahorro de tiempo, además de mejorar su nivel de estrés al no tener que enfrentarse con tráfico, retrasos en el transporte, etc. Todo ello redundará en una mejora en la calidad de vida.
- **Ahorro económico:** Sobre todo para los trabajadores a los que la empresa no les cubre los gastos de desplazamiento, comidas, etc.

- **Mejora la motivación y la productividad:** El trabajo a distancia ofrece una mayor comodidad al trabajador ya que le permite atender todo tipo de imprevistos de la vida cotidiana que puedan surgir. Esto hace que el empleado valore más las ventajas de su situación laboral aumentando su motivación y compromiso con la empresa.
- **Mayor conciliación de la vida familiar y laboral:** Una de las ventajas más valoradas por los empleados. El ahorro de tiempo y la libertad para organizar la jornada laboral son dos factores claves para que exista una mayor conciliación de la vida personal y familiar con la profesional.
- **Permite la integración:** El teletrabajo es una importante oportunidad para que las personas con movilidad reducida, para las que es muy complicado desplazarse, puedan acceder a un empleo.
- Permite vivir en zonas donde antes era impensable, como es el caso de las zonas rurales apartadas de las grandes ciudades. (Wellbeing, 2022, p. 7)

Por otra parte, también se necesita hablar sobre las desventajas o desafíos del teletrabajo, igualmente desde los dos puntos de vista, tanto desde el lado de la Empresa, como de los colaboradores.

Desventajas del Teletrabajo para la Empresa. No todo son ventajas y este modelo de trabajo también tiene sus sombras de cara a la Empresa. A continuación, se presentan algunas de las desventajas más importantes del teletrabajo para la empresa:

- Dificultad a la hora de controlar cómo está trabajando el equipo y qué está haciendo.
- Deterioro de la calidad del trabajo debido a que hay una menor supervisión.

- Problemas en el desarrollo de las habilidades de los empleados, al no tener acceso a programas de formación.
- Menor seguridad a la hora de manejar información delicada.
- Incremento en el coste de la comunicación; por ejemplo, en facturas de teléfono e internet.
- Descenso del espíritu de equipo, que puede ser difícil de mantener cuando los miembros están separados. (Wellbeing, 2022, p. 9)

Desventajas del Teletrabajo para el Colaborador. Aunque parezca que no es posible, el teletrabajo también lleva consigo una serie de desventajas o inconvenientes para el trabajador. A continuación, se detallan algunas de las más importantes:

- **Dificultad para organizarse:** Muchas veces el trabajo desde casa hace difícil desvincular la vida personal o familiar de la laboral, sobre todo si hay niños en casa. Por este motivo el teletrabajo exige de mucha organización y disciplina que es básico cumplir, aprendiendo a manejar de forma eficaz el tiempo.
- **Menor identificación del trabajador con la empresa:** Al no compartir un espacio físico con los compañeros de trabajo y no existir un ambiente laboral, el teletrabajo puede llevar en ocasiones a una desvinculación emocional del trabajador con la empresa.
- **Aislamiento:** La falta de ambiente laboral y de relaciones con los compañeros también puede provocar aislamiento y una menor participación del trabajador con la empresa.

- **Dificultad en el trabajo en equipo:** El contacto virtual nunca puede suplir a las reuniones en persona. En estas circunstancias, mantener un entorno de trabajo en equipo es más complicado entre teletrabajadores.
- **Dificulta la promoción:** El teletrabajo prácticamente hace desaparecer las jerarquías en la empresa, de manera que el trabajador suele mantener contacto directo con un único jefe. Esto hace más difícil para el empleado la promoción dentro de la compañía.
- **Dificulta la desconexión del trabajo:** Vivir y trabajar en el mismo escenario puede hacerse complicado a la hora de desconectar mentalmente y de saber separar bien los dos aspectos.
- **Menor ergonomía:** El teletrabajador tiende a descuidar aspectos importantes para su salud como la ergonomía y las medidas de Prevención de Riesgos Laborales. (Wellbeing, 2022, p. 11)

Si bien el teletrabajo ofrece múltiples beneficios, sus desventajas pueden afectar el bienestar y la productividad del colaborador si no se gestionan adecuadamente. El aislamiento social, la dificultad para separar la vida laboral de la personal, la sobrecarga de trabajo y los problemas de comunicación pueden generar estrés y afectar el desempeño. Además, la dependencia de la tecnología y la falta de infraestructura adecuada pueden representar obstáculos en su desarrollo. Para disminuir estos efectos, es fundamental establecer límites claros, fomentar el contacto con los equipos de trabajo y adoptar estrategias que permitan un equilibrio saludable entre el ámbito profesional y personal.

Evolución del Teletrabajo a Manera General

El trabajo ha contado con una evolución antes y después de la pandemia, la cual se menciona a continuación.

Antes de que la pandemia COVID-19 apresurase este cambio que ya se venía fraguando con cierta intensidad, el teletrabajo era totalmente residual, con una media en Europa en el año 2019, del 8,4% de los trabajadores ocupados que declararon teletrabajar ocasionalmente, frente al 4,8% que dijo hacerlo durante más de la mitad de los días laborales. Con todo, estas cifras ya mostraban un incremento del teletrabajo respecto de la década anterior, con un 6% de teletrabajadores en 2009 y del 6,9% en 2014, la mayoría de ellos de carácter ocasional y no habitual o regular. (Rizzo, G., 2022, p. 3)

De este modo, en 2019 observamos un ligero aumento del teletrabajo ocasional, pero no del regular (considerado como tal el que se desarrolla durante más de la mitad de los días laborales); asimismo, el porcentaje de hombres que teletrabaja es superior al de mujeres (especialmente en el teletrabajo que no se realiza en el domicilio). Respecto de la naturaleza del empleo, hay mayor incidencia del teletrabajo en los autónomos y las pequeñas empresas, pero en el grupo de trabajadores asalariados se ve una tendencia al alza del teletrabajo dentro de las empresas con más de 50 trabajadores. Finalmente, la realización del teletrabajo es más frecuente entre las personas con mayor edad y nivel educativo, y es especialmente apreciable en los hogares con hijos. (Rizzo, G., 2022, p. 4)

Esta muestra prepandemia nos deja a la cola del teletrabajo en Europa, especialmente respecto de los países nórdicos (oscilando el teletrabajo en torno al 30%-40% de la población activa en Países Bajos, Suecia o Luxemburgo); pero también respecto de la media europea,

que sitúa el porcentaje de teletrabajadores en el 14,6%, frente a ese escaso 8,4% español, siendo solamente inferior en Italia, Grecia, Lituania, Letonia, Croacia, Hungría, Chipre, Rumanía y Bulgaria. (Rizzo, G., 2022, p. 5)

En marzo de 2020, con la explosión de la pandemia COVID-19, estos datos se disparan por obligatoriedad manifiesta, pero no se mantienen regulares las tendencias anteriores, pudiendo apreciar cambios notables tanto en la naturaleza el empleo, como en la ratio de sexos que más teletrabaja y en la regularidad de este. Es importante en este punto distinguir entre el teletrabajo efecto de la pandemia, pero que luego se consolida (o que parece que así lo hace), frente al coyuntural, ya que veremos que en 2021 la tasa de teletrabajo retrocede de forma significativa.

Durante el primer semestre de 2020 el porcentaje de teletrabajadores regulares aumenta hasta un 16,2% (frente al 4,8% del año anterior) y disminuye el teletrabajo ocasional, pudiendo entender que parte de los que teletrabajan ocasionalmente, ahora lo hacen habitualmente por efecto de la pandemia. Sin embargo, ya en el segundo semestre de 2020 y durante el primer trimestre de 2021, estas tasas se reducen considerablemente, oscilando el teletrabajo habitual en torno al 10%, y recuperando el ocasional una tasa media del 4,8%. (Rizzo, G., 2022, p. 7)

A lo largo de 2021 esos porcentajes no varían sustancialmente, bajando el teletrabajo habitual al 9,4% durante el segundo trimestre, y al 8% en el tercero; mientras que el teletrabajo ocasional sube hasta el 5,3% en el segundo trimestre respecto al año anterior, pero cae hasta el 4,7% en el último trimestre de 2021. (Rizzo, G., 2022, p. 8)

Es decir, que el repunte exponencial del teletrabajo fue estrictamente coyuntural, respondiendo a las necesidades imperiosas e imperativas, de la declaración del Estado de Alarma, pero disminuyendo a la misma velocidad tras la desaparición de este. Por lo tanto, si quitamos de la estadística el primer semestre de 2020 (condicionado por la declaración del Estado de Alarma), el teletrabajo, tanto habitual como ocasional, aumentó del 8,4% en 2019, al 12,7% a finales de 2021, siendo un repunte significativo, pero no tanto como se esperaba; y con previsiones de que la presencialidad se seguirá imponiendo y es posible aún que esta cifra siga bajando. (Rizzo, G., 2022, p. 9)

También es revelador el dato de teletrabajadores por razón de género, ya que antes de la pandemia los hombres teletrabajaban en mayor proporción que las mujeres, pero tras la COVID-19 se cambia el paradigma y quienes más teletrabajan de forma habitual son las mujeres (aunque en el teletrabajo ocasional se mantiene la paridad entre ambos sexos).

Por último, respecto de la edad, quienes más teletrabajaron fueron los trabajadores comprendidos en los rangos de edad de 25 a 34 años, seguidos muy de cerca por los de 35 a 44 años, estos últimos especialmente condicionados por la necesidad del cuidado de menores. Ambos datos (sexo y edad), están íntimamente relacionados desde una perspectiva de conciliación y género, ya que las mujeres con hijos fueron uno de los colectivos que más teletrabajaron, implicando este dato que la mujer, de forma preeminente, era la que se hacía cargo del cuidado de los hijos mientras seguía trabajando desde el domicilio. (Rizzo, G., 2022, p. 11)

Se puede concluir mencionado que a maneral general, la evolución del teletrabajo ha estado marcada por avances tecnológicos, cambios en las dinámicas laborales y la necesidad

de mayor flexibilidad en el mundo profesional. Lo que en sus inicios era una alternativa limitada a ciertos sectores, hoy se ha consolidado como una modalidad ampliamente adoptada, impulsada por la digitalización y acontecimientos globales que han redefinido la forma de trabajar. A medida que las empresas y los trabajadores se adaptan a este modelo, surgen nuevos desafíos y oportunidades que requieren estrategias innovadoras para mantener la eficiencia, la comunicación y el bienestar. En este contexto, el teletrabajo seguirá evolucionando, consolidándose como una opción clave dentro del futuro del trabajo.

Inicios del Teletrabajo en Costa Rica

Los inicios del teletrabajo en Costa Rica, según Montero et. al (2020), parte de: no es posible determinar el momento y contexto exactos en el que inició el teletrabajo en Costa Rica; sin embargo, se tiene conocimiento de que fue en el sector privado, específicamente en empresas transnacionales que replicaron sus experiencias de casas matrices en Estados Unidos. (p. 305)

En cuanto a la primera experiencia de teletrabajo en el sector público, fue desarrollada por el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) al implementarlo en 2017 como plan piloto para llevarlo a cabo, el ICE incluyó a dieciséis funcionarios de diferentes especialidades. (Montero et al., 2020, pp. 305-306)

La definición del teletrabajo que brinda el Ministerio de Trabajo de Costa Rica (2021), en su artículo número tres del Decreto Legislativo N°9738, el concepto se utiliza correctamente cuando se refiere 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. (p. 3)

Otra definición de teletrabajo por parte del Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia, IAFA (2020), define el teletrabajo como:

La prestación de servicios de carácter no presencial fuera de las instalaciones del patrono, en virtud de la cual un trabajador puede desarrollar su jornada laboral desde su propio domicilio, centro que se destine para tal fin, o en trabajos de campo, mediante el uso de medios telemáticos. (p. 2)

Dichas definiciones permiten comprender las características del teletrabajo como un modelo innovador de organización laboral que por medio de herramientas tecnológicas permite a los trabajadores cumplir con sus tareas laborales desde casi cualquier lugar, sin la necesidad de estar presentes en las instalaciones físicas de la organización.

Marco Jurídico para la Regulación del Teletrabajo en Costa Rica

En el contexto nacional afectado por la pandemia de COVID-19, otro factor relevante en el auge del teletrabajo es la modificación de las relaciones laborales dentro del marco jurídico costarricense. La emergencia sanitaria provocó un incremento en la adopción del teletrabajo, impulsando la emisión de decretos y propuestas de proyectos de ley para regular esta modalidad laboral en Costa Rica, particularmente en el sector público.

Según el Sistema Costarricense de Información Jurídica (SCIJ), (2020), la Ley 9738, promulgada para regular el teletrabajo, se enfoca en asegurar que los empleadores respeten

y protejan los derechos laborales en esta modalidad. Inicialmente concebido como una alternativa para algunos empleados, el teletrabajo ha llevado a la necesidad de una regulación específica, permitiendo a los trabajadores desempeñar sus funciones bajo un marco normativo claro. (p. 2)

En respuesta a esta necesidad, a finales de 2019, la Asamblea Legislativa, encargada de la aprobación de leyes en el país, sancionó la Ley N°9738, derivada del proyecto de ley N°22.230. Esta ley establece directrices laborales precisas para la implementación del teletrabajo y busca proporcionar mayor seguridad jurídica tanto a empleadores como a empleados en el contexto del teletrabajo. (Sistema Costarricense de Información Jurídica – SCIJ, 2020, p. 4)

La implementación de esta modalidad ha marcado diversos hitos importantes, especialmente en la modernización del Estado, facilitada por el Decreto Ejecutivo N°34704-MP-MTSS de 2018, que permitió a los funcionarios públicos adoptar el teletrabajo.

Además, se han creado otros decretos clave, como:

En 2009: Decreto N°35434 sobre "Implementación del Teletrabajo en Mujeres Embarazadas".

En 2012: Proyecto de ley N°18549 para la promoción, regulación e implementación del teletrabajo, que recibió un dictamen unánime negativo.

En 2013: Decreto N°37695-MP-MTSS, derogando el decreto anterior de 2008.

En 2014: Proyecto de Ley N°19355 sobre la Regulación del Teletrabajo, promovido por varios legisladores, y el Proyecto de Ley No 19422, que añadió un nuevo capítulo sobre contratos de teletrabajo al Código de Trabajo.

En 2015: Decreto N°39225-MP-MTSS-MICITT sobre la Aplicación del Teletrabajo en las Instituciones Públicas.

En 2017: Decreto N°40121-MTSS-MOPT-MICITT, aplicando el teletrabajo en el Gran Área Metropolitana debido a reparaciones en la infraestructura vial. (Sistema Costarricense de Información Jurídica – SCIJ, 2020, p. 7)

En 2019, la Ley 9738 fue aprobada junto con su reglamento mediante el Decreto Ejecutivo N°42083, que estableció normas para la práctica del teletrabajo en entidades públicas y privadas. Esta ley tiene el propósito de “promover, regular e implementar el teletrabajo como un instrumento para la generación de empleo y la modernización de las organizaciones mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación” (Ley N°9738, artículo 1, 2020).

Finalmente, en 2020, la Directriz N°073-S-MTSS exhortó a las instituciones públicas a adoptar el teletrabajo de manera rápida y completa durante toda la jornada laboral como medida ante la alerta por el coronavirus.

Teletrabajo en el Contexto Organizacional

En el presente apartado, se detallará más específicamente el teletrabajo en el contexto organizacional, es decir, la implementación de este en el sector financiero, los factores clave para la efectividad del teletrabajo en una Empresa como tal, las tecnologías y herramientas digitales para poder desarrollarlo correctamente, y los desafíos que este posee en la gestión de Recursos Humanos en específico.

Implementación del Teletrabajo en el Sector Financiero

Según González, R. (2021):

El teletrabajo se ha impuesto en todos los sectores de actividad. En todos en los que se puede trabajar desde cualquier otro lugar que no sea una oficina. Uno de ellos es el sector financiero y el de la banca. Es que esta nueva regulación laboral y la nueva forma de trabajar también ha provocado ciertos cambios en el ámbito financiero (p.3).

Los resultados positivos que generó el teletrabajo durante el confinamiento han llevado a los bancos, querer implantar un modelo híbrido en los servicios que ofrecen. Esto significa que la mayoría de las entidades bancarias combinarán la actividad presencial y la actividad a remoto.

El acuerdo suscrito por CECA (Confederación Española de Cajas de Ahorros), es el primero que pone en práctica la inclusión de la regulación del teletrabajo en el sector financiero. Según se establece en el mismo, y de acuerdo a lo dispuesto por el Real Decreto que regula el teletrabajo, cuando se trabaja más del 30% de la jornada, el empleado deberá recibir un ordenador, un teléfono móvil y una silla ergonómica por parte de la empresa. En

el caso de que la entidad financiera no provea de pantalla, teclado y ratón, deberá abonarle dinero al trabajador, para que pueda comprarlos. (González, R., 2021, p. 5)

Grandes corporaciones bancarias como el Banco Sabadell, BBVA o el Banco Santander han preparado planes específicos para poder realizar su trabajo tanto en la oficina como desde casa. Por ejemplo, en el caso del Banco Sabadell, se han establecido turnos para trabajar tanto desde la oficina como desde casa. Se han eliminado también los puestos fijos en las oficinas para mantener las distancias de seguridad. (González, R., 2021, p. 6)

En el BBVA han contemplado también la posibilidad de que haya colaboradores que puedan hacer el 100% de su jornada en casa. Esta entidad, en concreto, aprovechó los meses de verano para comprobar la efectividad de esta medida y poder llevarla a cabo de forma integral desde septiembre de este año. Desde el banco aseguran que se ha podido mantener con éxito la actividad sin disminuir la productividad. (González, R., 2021, p. 7)

En Bankinter también están haciendo algo similar. La plantilla trabaja al 50% en presencial y a remoto. Desde el banco advierten que han llegado a tener a un 91% de la plantilla en teletrabajo en el sector financiero. De momento la tendencia es positiva a la hora de continuar con los servicios que ofrecen a sus clientes. (González, R., 2021, p. 8)

Por su parte, en el Banco Santander han desarrollado lo que se denomina el ‘flexiworking’ (modalidad de trabajo flexible). Aquí el teletrabajo se desarrolla en función de los resultados que se consiguen. La productividad del colaborador no se mide en el tiempo empleado, sino en función de los objetivos y resultados obtenidos. En ese sentido, la entidad que dirige Ana Botín permite escoger a sus trabajadores qué días quieren trabajar a remoto. (González, R., 2021, p. 9)

Definitivamente, la implementación del teletrabajo en el sector financiero representa una transformación significativa en la forma de concebir y ejecutar las labores dentro de esta industria. Si bien su adopción implica diversos retos relacionados con la infraestructura tecnológica, la seguridad de la información y la gestión del desempeño también ofrece importantes beneficios como la optimización de tiempos, la reducción de costos operativos y una mayor conciliación entre la vida laboral y personal de los colaboradores. En un entorno altamente competitivo y dinámico, el teletrabajo se consolida como una estrategia clave para impulsar la eficiencia, la atracción de talento y la adaptación a las nuevas demandas del mercado, contribuyendo así a la modernización y sostenibilidad del sector financiero en el contexto de la transformación digital.

Factores Clave para la Efectividad del Teletrabajo en una Empresa

Debido a los planes de contingencia del coronavirus (COVID-19), el teletrabajo se ha convertido, de un día para el otro, en una realidad para muchas empresas.

Sin embargo, y debido a que la necesidad ha sido repentina, pocas organizaciones están del todo preparadas a nivel organizacional e incluso a nivel técnico. Estos son algunos puntos que determinarán el éxito de esta nueva fórmula de trabajo.

- **Comunicar abiertamente y con frecuencia:** El primer imperativo en cualquier crisis es mantener informados a los empleados, por lo que toda empresa deberá de establecer cuáles son los canales de comunicación y qué se debe de comunicar con mayor necesidad para el correcto funcionamiento de las actividades. (Telecon Business Solutions, 2022, p. 4)

Compartir abiertamente y con frecuencia cuál es el impacto real de la crisis en el negocio puede, además, ayudar a establecer la confianza entre los trabajadores, que, de otra forma, solo tienen acceso a los medios de comunicación y pueden hacerse una idea equivocada de la situación actual.

- **Confiar en los empleados para ser productivos:** Los gerentes a menudo se preocupan por la falta de visibilidad en los flujos de trabajo y en la incapacidad de informarse directamente del trabajo de sus empleados cuando trabajan de forma remota. Sin embargo, el éxito del teletrabajo depende en gran medida de si confían en que los empleados harán su trabajo incluso si no pueden verlos. (Telecon Business Solutions, 2022, p. 6)

La comunicación entre líderes y colaboradores también puede ayudar a la hora de establecer expectativas precisas con ellos en cuanto al rendimiento y productividad esperados.

- **Habilitar la tecnología necesaria:** En este contexto, las TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), desempeñan un papel fundamental a la hora de permitir la comunicación y el teletrabajo. El 54% de los líderes de RRHH encuestados por Gartner durante un seminario web indicaron que la tecnología y/o infraestructura deficiente era la mayor barrera para un teletrabajo efectivo en su organización. (Telecon Business Solutions, 2022, p. 8)

Las soluciones de gestión documental y recursos empresariales basados en la nube son cada vez más frecuentes en los lugares de trabajo, pero esta repentina conversión al teletrabajo a gran escala sacará definitivamente a la luz lecciones a aprender y

oportunidades de mejora. Mediante este tipo de soluciones, las empresas pueden, incluso en tiempos de crisis, mantener una colaboración eficaz y un control sobre sus flujos de trabajo.

- **Prepararse para el futuro del teletrabajo:** Este experimento de trabajo en remoto también puede verse como una oportunidad para prepararse para el futuro, cuando la automatización de tareas amplíe aún más el papel del trabajo basado en el conocimiento y las preferencias de las generaciones más jóvenes exijan que las organizaciones brinden oportunidades de teletrabajo. (Telecon Business Solutions, 2022, p. 10)

Según la empresa Gartner, dedicada a la asesoría e investigaciones de mercado, para 2030, la demanda de teletrabajo aumentará en un 30% debido a que la generación Z ingresará completamente en el mundo laboral. Su mismo estudio descubrió que el 64% de los profesionales de hoy en día dicen que podrían trabajar desde cualquier lugar.

Hoy, el teletrabajo ya es atractivo para muchos colaboradores que se beneficiarían de una mayor flexibilidad. Elimina el tiempo de viaje para aquellos con obligaciones familiares o los que viven lejos de su centro de trabajo, por ejemplo.

En definitiva, la efectividad del teletrabajo en una empresa depende de una combinación equilibrada de factores clave que van desde el adecuado soporte tecnológico y la claridad en las políticas laborales, hasta el desarrollo de una cultura organizacional basada en la confianza, la comunicación efectiva y la medición por resultados. Asimismo, es fundamental brindar capacitación constante, promover el bienestar de los colaboradores y asegurar un liderazgo adaptativo que fomente la autonomía y la responsabilidad.

Tecnologías y Herramientas Digitales para el Teletrabajo

El desarrollo e implantación del trabajo en remoto ha contado con una serie de innovaciones tecnológicas que están facilitando esta fórmula. De hecho, el informe sobre el futuro del empleo de Foro Económico Internacional apunta que en 2027 el 23% de los empleos se transformarán de la mano de las nuevas tecnologías y a día de hoy cuatro de cada cinco compañías se han subido al tren de la digitalización y han incorporado a su día a día herramientas y aplicaciones digitales para mejorar su rendimiento y productividad.

- **Plataformas para trabajo colaborativo:** Cooperar y compartir progresos y analizar determinadas situaciones o aspectos que se dan en relación a un desempeño o proyecto es un factor para tener muy en cuenta cuando no se comparte físicamente una oficina. Esta, que además es una de las habilidades blandas más valoradas, trabajo en equipo, encuentra solución con una serie de plataformas que se encuentran en internet que facilitan la tarea. Se destacan dos de las más conocidas y eficientes:
 - **Google Suite:** Google tenía que estar tras este conjunto de herramientas que son 100% online. Bajo este paraguas están los servicios tanto de correo electrónico, Gmail, como el calendario para programar eventos y citas, una aplicación para realizar llamadas de voz y/o vídeo, Google Meet, para escribirse mensajes de texto y para crear y desarrollar documentos y compartir archivos de manera rápida y fácil, Google Docs. (Universia, 2023, p. 9)
 - **Microsoft Teams:** Otro grande tras una plataforma especialmente completa que a día de hoy utilizan más de 500.000 empresas. Reúne opciones similares a las de GSuite. Se pueden llevar a cabo reuniones en línea y grabarse, tiene servicio de chat para mensajería y para compartir documento y da opción a

los usuarios de acceder a más de 700 desarrollos distintos para añadir servicios a la plataforma. (Universia, 2023, p. 10)

- **Espacios para facilitar la conexión y la comunicación:** Es evidente que, ante la distancia física, es importante potenciar las comunicaciones con sistemas adaptados al teletrabajo. Las opciones son amplias. Aquí se destacan algunas:
 - **Slack:** está exclusivamente pensada para esto mismo, para trabajar en equipo y comedio de comunicación. Mensajes individuales, grupales, por proyecto, etc. Como en el caso de Teams, la compañía ha desarrollado apps para descargar que se integran en Slack y facilitan ciertas actividades relacionadas con la colaboración con otros profesionales. (Universia, 2023, p. 12)
 - **Zoom:** Es de las que mayor penetración está teniendo en los últimos tiempos. Zoom es fácil de usar y se pueden crear encuentros, reuniones y videollamadas con facilidad. Tiene una versión gratuita con ciertas limitaciones pero que igualmente suple necesidades en determinados casos. En paralelo ofrece varios planes para empresas muy interesantes que dan opciones de grabar las reuniones, por ejemplo. (Universia, 2023, p. 13)
- **Organizar tareas y trabajo diario:** Están aquellos que tienen una agenda, por supuesto, y luego esos otros, especialmente al tener que trabajar en remoto con un equipo de personas, que necesita soluciones muy específicas.
 - **Trello:** Es especialmente completo. Se trata de un sistema recomendable para organizar flujos de trabajo y gestionar la actividad en función de los recursos existentes y de las tareas a desarrollar. Trello permite la integración entre departamentos y prácticamente toda la comunicación que

se necesita para que los desempeños se realicen de manera correcta la facilita esta aplicación. Permite conectar con otros desarrollos tecnológicos, como es Slack, Google Drive o Dropbox, entre otros. (Universia, 2023, p. 15)

- **Asana:** Se considera un paso más frente a Trello. Es un software de gestión de equipos muy complejo, aunque la versión de libre acceso está limitadísima. Los usuarios tienen opción de medir y controlar al detalle ciertos aspectos del trabajo. (Universia, 2023, p. 16)
- **Envío y almacenamiento de documentos:** El mundo digital ha requerido de herramientas que faciliten el intercambio de información, documentos y todo tipo de archivos. En ocasiones estos requieren de apps que den opción a esas idas y venidas cuando se trata de material que ocupa mucho espacio en la nube, por así decir, que es difícil enviar por mensajería instantánea o por mail. Varias alternativas a este respecto: Google Drive y Dropbox, que están al servicio del usuario para subir documentos y compartirlos con las cuentas que uno determine; WeTransfer, que está centrada en intermediar en los envíos. El material se sube a la nube durante un tiempo limitado y ha de descargarse en ese plazo. Versiones gratuitas y otros planes de pago. (Universia, 2023, p. 18)
- **Gestión de contraseñas de acceso:** Seguro que más de uno se siente identificado con la siguiente situación: cambias de ordenador o decides acceder a una determinada web o app desde el smartphone sin estar logueado y no recuerdas qué contraseña utilizaste. Al final se pierde tiempo y recursos en acceder a la misma, la tienes que cambiar, se te olvida anotarla. Así de manera indefinida. Pues bien. Entre las herramientas tecnológicas que facilitan el teletrabajo están desarrollos

como LastPass, un software súper interesante que es un repositorio de datos de acceso que quedan almacenados en la nube. El programa permite a las compañías que los trabajadores accedan a los distintos paneles sin necesidad de que conozcan el password, o la contraseña. (Universia, 2023, p. 19)

Es decir, la tecnología y las herramientas digitales son pilares fundamentales para el éxito del teletrabajo, ya que permiten la comunicación fluida, la colaboración en tiempo real y el acceso seguro a la información desde cualquier lugar. La adecuada selección, implementación y actualización de estas herramientas no solo facilita el cumplimiento de las tareas diarias, sino que también mejora la productividad, la organización y el seguimiento de objetivos. En un entorno laboral cada vez más virtual, la tecnología no solo actúa como un medio, sino como un elemento estratégico que impulsa la eficiencia operativa, la innovación y la sostenibilidad de los modelos de trabajo a distancia.

Desafíos del Teletrabajo en la Gestión de Recursos Humanos

El Covid-19 ha supuesto un punto de inflexión en la forma de trabajar y en los modelos organizativos para muchas personas y compañías. Estos cambios han provocado una gran aceleración de la transformación digital, que desde hace unos años venía asentándose en nuestro presente y que, a partir de ahora, será sin duda un factor crucial para conseguir el éxito en la adaptación a la nueva normalidad laboral.

De acuerdo con esta área de competencia, en los próximos puntos se dedicará a analizar cómo repercute esta deslocalización del trabajo en la gestión y organización laboral, lo cual afecta directamente a los departamentos de RRHH de las compañías.

- **Regulación:** Mientras que antes del Covid-19 apenas un 5% de personas teletrabajaban, esta cifra se ha multiplicado hasta superar el 30% en los últimos meses, lo cual ha provocado nuevas necesidades en términos de regulación laboral. (Velilla, B., 2023, p. 6)

El objetivo de esta nueva regulación pretende alcanzar la igualdad entre los trabajadores presenciales y los que teletrabajan, para que ambos tengan los mismos derechos, condiciones laborales, retribución, promoción y conciliación.

- **Registro de Jornada:** Otro de los retos que plantea la deslocalización del trabajo es el registro de las horas trabajadas, ya que el control horario supone una obligación para las Compañías, desde mayo del 2019, regulado por el Estatuto de los Trabajadores (Velilla, B., 2023, p. 8).

Gracias a la implantación de un software de registro de jornada, el proceso será más ágil, transparente y seguro, además de ahorrar a la compañía tiempo y dinero, gracias a la integración de la información en una única plataforma, a la que los trabajadores podrán acceder tanto a través del formato web como desde una app móvil.

- **Comunicación y motivación:** Trabajar desde casa puede llegar a provocar al empleado un sentimiento de desconexión con la compañía, ligado a la desmotivación y la falta de contacto personal entre compañeros. Esta pérdida de identidad se podría traducir en un menor rendimiento y la desalineación de los empleados con respecto a los objetivos de la compañía. (Velilla, B., 2023, p. 10)

Por este motivo, es fundamental que los responsables de RRHH y gestión de equipos fomenten y enfatizan la comunicación y colaboración entre los trabajadores, sobre todo en compañías en las que una parte sustancial de la plantilla trabaja a distancia.

En los siguientes puntos se exponen algunas recomendaciones que los responsables de RRHH y equipos podrían aplicar para evitar que la conexión entre los colaboradores y la empresa no se vea perjudicada por la distancia que interpone el teletrabajo.

- ❖ **Fomentar la comunicación interna entre colaboradores:** Conseguir que la comunicación entre los trabajadores se mantenga fluida es primordial a la hora de crear un ambiente de trabajo colaborativo y dinámico, y así poder evitar la pérdida de comunidad entre ellos (Velilla, B., 2023, p. 13).
- ❖ **Reforzar el sentimiento de pertenencia:** Para asegurar que los trabajadores se sigan sintiendo parte del desarrollo y crecimiento de la compañía, sin importar desde donde trabajen, los departamentos de recursos humanos deben fortalecer este sentimiento de pertenencia a la organización trasladando a los trabajadores la importancia y valor de sus funciones dentro de esta. (Velilla, B., 2023, p. 14)
- ❖ **Escuchar al trabajador:** Una de las claves para que el colaborador se sienta valorado dentro de la empresa es conseguir establecer una comunicación activa entre líderes y empleados en la que el trabajador sea escuchado por el equipo y participe en las decisiones que le conciernen (Velilla, B., 2023, p. 15).
- ❖ **Feedback y seguimiento:** Dar retroalimentación y reconocer el esfuerzo del trabajador es un elemento muy importante de cara a la motivación y valor de

este dentro de la organización. Por otro lado, el seguimiento individualizado de los objetivos del empleado por parte de los líderes y responsables de equipo permite identificar aspectos de mejora, además de fortalecer la relación con el trabajador y su desarrollo profesional. (Velilla, B., 2023, p. 16)

Concluyendo, los desafíos que el teletrabajo plantea para la gestión de recursos humanos exigen una renovación en las estrategias y enfoques tradicionales, adaptándolos a un entorno digital y flexible. Aspectos como el mantenimiento de la cultura organizacional, la evaluación del desempeño a distancia, la motivación y el bienestar de los colaboradores, así como la gestión efectiva de la comunicación, se convierten en prioridades clave para el área de talento humano. Superar dichos desafíos requiere no solo el uso adecuado de la tecnología, sino también la creación de políticas claras, la capacitación constante y el fortalecimiento de un liderazgo basado en la confianza y la orientación a resultados. De esta manera, la gestión de recursos humanos podrá contribuir activamente al éxito sostenible del teletrabajo dentro de las organizaciones.

Productividad en el Teletrabajo

En el siguiente apartado, se detallan subtemas sobre la productividad en el teletrabajo en sí, como la definición o concepto de productividad laboral en general, los indicadores de medición de productividad en el teletrabajo, los factores que afectan dicha productividad como tal, y una ligera pincelada sobre la motivación en el teletrabajo.

Definición de Productividad Laboral

Según la Universidad Internacional de La Rioja (2022), la productividad laboral se refiere a:

La productividad laboral es la relación entre los bienes o servicios producidos por un trabajador y los recursos que se han utilizado para obtener dicha producción. Se trata de una medida de eficiencia, que puede referirse tanto a una empresa en concreto como a una economía en su conjunto. A esto último alude la Organización Internacional del Trabajo (OIT) al afirmar que la productividad laboral “mide la eficiencia de un país al utilizar la materia prima en una economía para producir bienes y servicios, y ofrece una medida del crecimiento económico, la competitividad y los niveles de vida en un país” (p. 2).

La productividad laboral puede entenderse como la capacidad de cada trabajador para generar resultados eficientes y de calidad en función de los recursos disponibles, el tiempo invertido y los objetivos establecidos por la organización. Sin embargo, más allá de una simple relación entre insumos y productos, la productividad laboral implica factores clave como la motivación, el bienestar, el clima organizacional, el acceso a herramientas adecuadas y un liderazgo claro y efectivo. En este sentido, la productividad no es solo una medida cuantitativa, sino también un reflejo de qué tan bien se alinean las capacidades individuales, las condiciones laborales y la cultura organizacional, demostrando que el verdadero reto no es solo producir más, sino hacerlo de manera sostenible, saludable y con valor para la empresa y para el propio trabajador.

Indicadores de Medición de la Productividad en el Teletrabajo

Cuando una empresa toma la decisión de implementar el teletrabajo, tiene que ser capaz de aprovechar las herramientas que facilitan la comunicación, la colaboración y la transparencia. Asimismo, debe optimizar la organización del trabajo. Todos los

colaboradores tienen que estar capacitados y comprometidos con la empresa y las expectativas que esta tiene sobre ellos.

Este nuevo escenario de trabajo en remoto obliga a los departamentos de recursos humanos a utilizar herramientas adaptadas a la nueva realidad digital y a las necesidades del teletrabajo. Por otro lado, también incentiva a realizar evaluaciones del desempeño continuas. De esta manera, se mide la productividad de los equipos en remoto, con nuevos criterios.

- **Evaluación del desempeño vinculada a objetivos definidos y realistas:** En las empresas tradicionales, la evaluación del desempeño se realizaba normalmente una sola vez al año. Para adaptarse al nuevo escenario de trabajo en remoto, hay que plantearse medir la productividad de manera más recurrente. En este sentido, hay que incidir especialmente en que los objetivos deben estar claros y ser alcanzables. (TalenTia, 2022, p. 8)

Por un lado, están los objetivos de la empresa, como aumentar los beneficios o los niveles de retención de clientes. Los empleados necesitan tener visibilidad sobre estos objetivos y entender la manera en la que su trabajo afecta a los objetivos de la empresa.

Por otra parte, están los objetivos de productividad de cada uno de los empleados. Para que un colaborador contribuya de forma activa al cumplimiento de los objetivos de la empresa, es necesario que tenga sus objetivos individuales claros, así como las herramientas y los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos (TalenTia, 2022, p. 10).

La evaluación del desempeño permitirá realizar análisis que reflejen la situación real de cada empleado, en cada momento. Por otro lado, reducirá el grado de presión sobre el equipo, ya que todo el mundo sabe en todo momento qué hay que hacer. Además, estaríamos

hablando siempre de objetivos realistas y al alcance. La motivación permanecerá alta y la realidad cambiante se trasladará a esta evaluación del desempeño de una manera más actualizada, en periodos de tiempo más cortos.

- **Equipos en remoto monitorizados y con feedback permanente:** La utilización de herramientas de software, como nuestro software de gestión del talento facilita el establecer una cultura de retroalimentación constante dentro del organigrama y ayuda a implementar una correcta evaluación del desempeño. De esta manera, todo el equipo cuenta con la misma información, en tiempo real. Por lo tanto, el feedback que se facilita y recibe constantemente es mucho más ajustado a la situación. (TalenTia, 2022, p. 12)

Esto permite, por un lado, tomar las medidas apropiadas y, si son necesarios, realizar ajustes. Por otro lado, ayuda a que el equipo se habitúe a un flujo de trabajo en el que aportar y recibir feedback. De este modo, mejorar en los procesos se convierte en algo natural. Es un elemento orgánico más en su desarrollo profesional.

- **Productividad en remoto gracias a la definición de tareas:** Las soluciones tecnológicas implementadas en RRHH y en el teletrabajo permiten establecer con mucha claridad las tareas y responsabilidades para todos los integrantes del equipo. En ese sentido, es vital saber qué trabajo corresponde a quién. De la misma manera, definir el objetivo de esa tarea y, por tanto, medir en remoto el cumplimiento de esa función, es imprescindible. (TalenTia, 2022, p. 14)

Esto permite medir la productividad a los responsables e implicados para conocer el margen de mejora. Tener las cosas claras en el día a día y también a medio plazo garantiza mejores ratios de productividad.

- **Mejor comunicación de los equipos en remoto:** Paradójicamente, la deslocalización física y la intervención de las tecnologías han mejorado los niveles de comunicación de los equipos. Las deficiencias comunicativas entre departamentos, vividas en los centros de trabajo, pueden verse muy matizadas y, a veces, desaparecen por completo. Así no sólo obtenemos un clima más favorable a la evaluación del desempeño y la monitorización de la productividad. También se genera un hábito en el que mantener una línea de comunicación abierta con toda la organización es parte de la realidad que estamos viviendo. (TalenTia, 2022, p. 16)
- **Talento adaptado al cambio:** El contexto de la pandemia COVID-19 y la capacidad del equipo por adaptarse a ello de manera natural y efectiva bien puede convertirse en un indicador más de la productividad de los trabajadores. Es un aspecto a tener en cuenta en futuras evaluaciones del desempeño. Contar con la capacidad para afrontar una situación adversa es indispensable en el mundo laboral hoy en día. Amoldarse y responder efectivamente en un contexto a priori contrario a nuestros hábitos de trabajo se traduce en una aptitud que debe considerarse a la hora de medir el desempeño y la productividad de nuestro equipo, pero también en futuros procesos de selección de talento. (TalenTia, 2022, p. 17)

Definitivamente, los indicadores de medición de la productividad en el teletrabajo son herramientas clave para evaluar el desempeño y el cumplimiento de objetivos en un entorno

laboral remoto. Estos indicadores permiten no solo medir la cantidad y calidad del trabajo realizado, sino también identificar oportunidades de mejora, ajustar procesos y asegurar el alineamiento entre las metas individuales y organizacionales. Sin embargo, su aplicación debe ir acompañada de una visión integral, que considere no solo resultados cuantificables, sino también factores cualitativos como la satisfacción laboral, el bienestar de los colaboradores y la efectividad de la comunicación. De esta forma, los indicadores de productividad en el teletrabajo se convierten en un recurso estratégico para promover la eficiencia, la transparencia y la mejora continua dentro de las organizaciones.

Factores que Afectan la Productividad en el Teletrabajo

En un entorno en constante evolución y con la prevalencia del teletrabajo, es vital que las organizaciones adopten estrategias flexibles y adaptativas para garantizar la productividad y bienestar de sus empleados. La implementación de políticas de trabajo remoto equilibradas, el fomento de la comunicación transparente y el apoyo emocional a los colaboradores son aspectos clave para mantener altos niveles de productividad en el teletrabajo. Asimismo, la formación continua, el reconocimiento del esfuerzo y la promoción de un ambiente de trabajo colaborativo son pilares fundamentales para optimizar la eficiencia y satisfacción de los empleados en un entorno laboral remoto.

- **Impacto del entorno laboral en la productividad del teletrabajo:** El impacto del entorno laboral en la productividad del teletrabajo se ha convertido en un tema relevante en la actualidad, especialmente con el aumento de esta modalidad laboral en todo el mundo. Un caso interesante es el de Microsoft Japón, que implementó una semana laboral de 4 días como parte de un experimento en el que la productividad aumentó en un 40%. Esto demostró que un entorno laboral favorable, que incluya

flexibilidad, autonomía y apoyo por parte de la empresa, puede aumentar significativamente la eficiencia de los trabajadores remotos. (Equipo de edición de Humansmart, 2024, p. 4)

Por otro lado, la empresa Buffer es un ejemplo destacado de cómo el entorno laboral influye en la productividad en el teletrabajo. Buffer ha adoptado una cultura organizacional basada en la transparencia, la comunicación abierta y el apoyo al bienestar de sus empleados, lo que ha llevado a altos niveles de compromiso y productividad. Además, la empresa utiliza metodologías ágiles como Scrum y Kanban para gestionar proyectos de manera eficiente, adaptándolas al entorno remoto. Para aquellos que enfrentan situaciones similares, es crucial crear un entorno de trabajo en casa bien definido, establecer límites entre la vida personal y laboral, mantener una comunicación clara y constante con el equipo y utilizar herramientas tecnológicas adecuadas para la colaboración y la gestión de tareas.

- **Importancia de la autonomía y flexibilidad horaria en la productividad remota:**

La autonomía y flexibilidad horaria se han convertido en puntos clave en la productividad remota, permitiendo a los empleados gestionar su tiempo de trabajo de manera eficiente y adaptada a sus necesidades. Un ejemplo destacado es el caso de Buffer, empresa pionera en el trabajo remoto, que ha implementado un sistema de jornada laboral flexible que ha demostrado aumentar la satisfacción y la productividad de sus empleados. Según un estudio realizado por Buffer, el 99% de sus empleados afirmaron sentirse más productivos trabajando desde casa gracias a la autonomía en la gestión de sus horarios. (Equipo de edición de Humansmart, 2024, p. 6)

Otro caso relevante es el de Automattic, la empresa detrás de Wordpress, que lleva años promoviendo la autonomía y flexibilidad horaria como parte de su cultura organizacional. Esta filosofía ha permitido a la empresa retener talento, fomentar la creatividad y mantener altos niveles de productividad. Para aquellos lectores que buscan implementar estas prácticas en sus organizaciones, se recomienda establecer objetivos claros y medibles, así como utilizar metodologías ágiles como Scrum o Kanban para estructurar el trabajo de manera eficiente y mantener la comunicación fluida entre los miembros del equipo. La clave está en confiar en los empleados, empoderarlos para que gestionen su trabajo de forma autónoma y establecer mecanismos de seguimiento y feedback para garantizar la productividad y el cumplimiento de los objetivos.

- **Bienestar emocional, clave para maximizar la productividad en el teletrabajo:**

El bienestar emocional de los empleados se ha convertido en una prioridad para muchas empresas, especialmente en el contexto del teletrabajo. Un caso emblemático es el de Cisco Systems, que ha implementado un programa integral de bienestar para sus empleados, ofreciendo recursos para gestionar el estrés, promoviendo la conciliación entre la vida laboral y personal, y fomentando una cultura organizacional que valora la salud mental de sus colaboradores. Gracias a estas iniciativas, Cisco ha logrado incrementar la productividad de su equipo, reducir la rotación de personal y mejorar la satisfacción laboral. (Equipo de edición de Humansmart, 2024, p. 8)

Por otro lado, la compañía de software Buffer es otro ejemplo destacado en cuanto a la promoción del bienestar emocional en el teletrabajo. Buffer ha implementado una política de flexibilidad horaria, apoyo psicológico accesible para sus empleados, y promueve una comunicación abierta y transparente dentro de la organización. Estas medidas han

contribuido a que Buffer sea reconocida como una de las mejores empresas para trabajar de forma remota, aumentando la satisfacción de los empleados y mejorando su desempeño laboral. Para aquellos que enfrentan desafíos similares, se recomienda establecer rutinas saludables, mantener una comunicación fluida con el equipo, fomentar espacios de descanso y autocuidado, y considerar la implementación de metodologías como la Psicología Positiva, que se enfoca en potenciar el bienestar y la resiliencia emocional.

- **La comunicación efectiva como factor determinante en la productividad digital:**

La comunicación efectiva es un pilar clave en la productividad digital de las empresas, y dos ejemplos inspiradores provienen de Slack y Asana. Slack, una plataforma de mensajería empresarial ha revolucionado la forma en que los equipos colaboran en entornos virtuales. Con funcionalidades de chat en tiempo real, integración con aplicaciones y canales temáticos, Slack ha logrado reducir en un 32% el tiempo que los empleados dedican a buscar información en correos electrónicos. Por otro lado, Asana, una herramienta de gestión de proyectos, ha potenciado la productividad al permitir una comunicación clara y fluida entre los miembros del equipo, facilitando la asignación de tareas, seguimiento de avances y establecimiento de fechas límite. Su efectividad se ve reflejada en un aumento del 45% en la eficiencia de la entrega de proyectos. (Equipo de edición de Humansmart, 2024, p. 10)

Para aquellos que buscan mejorar la productividad digital a través de una comunicación efectiva, es fundamental implementar prácticas como establecer canales de comunicación claros, utilizar herramientas colaborativas como Slack o Asana, fomentar la transparencia en la información y promover una cultura de retroalimentación constante. Una metodología que se alinea a esta problemática es la metodología Agile, que promueve la

comunicación directa entre los miembros del equipo, la adaptabilidad a los cambios y la entrega continua de valor al cliente. Al adoptar enfoques ágiles en la gestión de proyectos, las empresas pueden mejorar la productividad digital al reducir los tiempos de respuesta, aumentar la efectividad en la resolución de problemas y optimizar la colaboración entre los equipos.

- **Tecnología y herramientas, impulsando la eficiencia en el trabajo desde casa:** En la era actual, la tecnología y las herramientas adecuadas se han vuelto fundamentales para impulsar la eficiencia en el trabajo desde casa. Un ejemplo destacado es el de la empresa estadounidense Buffer, conocida por su enfoque en el trabajo remoto. Buffer ha implementado una amplia variedad de herramientas tecnológicas, como Slack para la comunicación interna, Trello para la gestión de proyectos y Zoom para videollamadas, lo que les ha permitido mantener una alta productividad y eficiencia en la modalidad de trabajo remoto. Esto ha llevado a que el 99% de los empleados de Buffer prefieran continuar trabajando de forma remota incluso después de la pandemia. (Equipo de edición de Humansmart, 2024, p. 12)

Por otro lado, la organización de desarrollo de software GitLab es otro caso real que ejemplifica el aprovechamiento de la tecnología para impulsar la eficiencia en el trabajo desde casa. GitLab ha adoptado una metodología de desarrollo ágil, donde todas las comunicaciones y colaboraciones se realizan a través de su propio software de gestión de proyectos, lo que les ha permitido alcanzar un alto nivel de eficacia, con más del 70% de sus empleados trabajando de forma remota en todo el mundo. Para los lectores que se enfrentan a situaciones similares, es recomendable buscar herramientas tecnológicas que se ajusten a las necesidades específicas de su equipo, establecer horarios claros y límites entre el trabajo

y la vida personal, así como promover una comunicación efectiva y una cultura de confianza dentro de la organización.

- **Equilibrio entre vida personal y laboral, factor esencial en la productividad a distancia:** En la actualidad, el equilibrio entre la vida personal y laboral se ha convertido en un factor crucial para la productividad de los trabajadores que desempeñan sus labores a distancia. Un caso ejemplar es el de la empresa Automattic, conocida por ser la compañía detrás de WordPress.com, donde los empleados disfrutaban de una política de flexibilidad extrema que les permite trabajar desde cualquier lugar y en horarios adaptados a sus necesidades. Esto ha resultado en niveles de compromiso y eficiencia notablemente altos, demostrando que la confianza y autonomía son clave para lograr un equilibrio exitoso entre ambas esferas de la vida. (Equipo de edición de Humansmart, 2024, p. 14)

Por otro lado, la organización Buffer ha implementado prácticas transformativas para garantizar el bienestar de sus colaboradores en un entorno virtual. A través de la metodología "Result-Oriented Working Environment" (ROWE), cada empleado tiene la libertad de organizar su tiempo y cumplir con sus responsabilidades según sus preferencias, siempre y cuando se cumplan los objetivos establecidos. Esta flexibilidad ha permitido a Buffer mantener altos índices de satisfacción laboral y productividad, demostrando que el apoyo al equilibrio entre vida personal y laboral conlleva beneficios tangibles para la empresa y sus trabajadores. Para aquellos que se enfrentan a situaciones similares, es fundamental establecer límites claros entre las horas de trabajo y el tiempo personal, crear rutinas, y comunicar de forma efectiva con el equipo para gestionar las expectativas y garantizar un equilibrio sostenible.

- **Estrategias de motivación y compromiso para potenciar la productividad en el teletrabajo:** En el mundo laboral actual, la implementación de estrategias efectivas de motivación y compromiso se ha vuelto vital para potenciar la productividad en el teletrabajo. Un claro ejemplo de ello lo encontramos en la empresa Buffer, conocida por su enfoque innovador en la gestión de equipos remotos. Buffer ha apostado por la transparencia total en la comunicación interna, fomentando la autonomía de sus empleados y promoviendo una cultura organizacional basada en la confianza. Esta estrategia les ha permitido mantener altos niveles de compromiso y motivación, reflejándose en resultados tangibles como un aumento del 20% en la productividad de sus equipos a distancia. (Equipo de edición de Humansmart, 2024, p. 16)

Por otro lado, la empresa WordPress, reconocida por su plataforma de gestión de contenidos, ha implementado una metodología ágil conocida como Scrum para gestionar equipos remotos. Esta metodología se basa en la planificación y la entrega iterativa de tareas, fomentando la colaboración y la comunicación constante entre los miembros del equipo. Gracias a esta metodología, WordPress ha logrado no solo mantener altos niveles de motivación y compromiso entre sus empleados en teletrabajo, sino también mejorar la eficiencia en la ejecución de proyectos. Para los lectores que se enfrentan a situaciones similares, se recomienda fomentar la comunicación efectiva, establecer metas claras y realistas, promover el trabajo en equipo y reconocer los logros individuales y colectivos como estrategias clave para potenciar la productividad en el teletrabajo.

En definitiva, la productividad en el teletrabajo es el resultado de una serie de factores interrelacionados que van desde las condiciones tecnológicas y el entorno físico de trabajo, hasta aspectos personales como la disciplina, la gestión del tiempo y el equilibrio entre la

vida laboral y personal. Además, factores organizacionales como la claridad en las metas, la comunicación efectiva, el liderazgo cercano y el apoyo continuo también desempeñan un papel clave. Reconocer y gestionar adecuadamente estos elementos permite no solo optimizar el desempeño individual y colectivo, sino también garantizar un teletrabajo sostenible, en el que la productividad se logre sin sacrificar el bienestar de los colaboradores ni la calidad de los resultados.

Motivación Laboral en el Teletrabajo

La pandemia del Coronavirus ha incrementado la modalidad del teletrabajo. Esta situación ha propiciado que un gran número de empresas apostasen por un modelo híbrido para adaptarse a todos los trabajadores. Parte de estos trabajan en la oficina, y otros, de forma remota desde casa.

Pero más allá de la adaptación de modelos de trabajo flexibles o la facilitación de materiales y mobiliario a las plantillas para hacer de esta nueva realidad un día a día más cómodo, son muchos quienes reclaman herramientas para hacer frente al gran reto, la motivación en los colaboradores que trabajan remoto.

- **Uso de nuevas tecnologías para una comunicación fluida:** Las nuevas tecnologías han permitido agilizar la comunicación entre la empresa y el empleado. Actualmente, es posible que todos los trabajadores estén conectados entre sí y puedan colaborar en proyectos o compartir información relevante para su día a día laboral. Gracias a canales de comunicación como los chats grupales o videoconferencias con herramientas como Zoom o Skype, se mejora la productividad laboral y la comunicación grupal. (Redacción APD, 2021, p. 5)

- **Obtener feedback continuo por parte del equipo y responsables:** La retroalimentación sobre el propio trabajo refuerza los comportamientos positivos. El feedback debe ser siempre constructivo y ayudar a mejorar el proceso laboral. Por lo tanto, adquirir este hábito ayuda al rendimiento del equipo y a alcanzar un mayor potencial. El hecho de trabajar en remoto no debe implicar un descenso en este tipo de comunicaciones, ya que las nuevas tecnologías posibilitan el contacto continuo. (Redacción APD, 2021, p. 6)
- **Respetar tiempos de descanso y horarios:** El registro de la jornada laboral también es obligatorio en el teletrabajo. El hecho de que el hogar se haya convertido en la nueva oficina no implica no respetar los descansos o registrar el desempeño diario de los empleados. Por lo tanto, hay que evitar hacer llamadas fuera del horario laboral o enviar mensajes de WhatsApp inoportunos que interrumpen el tiempo de ocio y descanso del empleado. (Redacción APD, 2021, p. 7)
- **Priorizar una buena organización para evitar el síndrome del burnout:** En muchos casos, el síndrome del burnout (o desgaste profesional) surge cuando una meta laboral a la que queremos llegar es casi inalcanzable en el plazo que nos hemos marcado, unido a una mala organización. Por este motivo, hay que tomarse tiempo para dividir las acciones a corto, medio y largo plazo, para que las tareas pendientes no generen estrés. Para ello es fundamental saber priorizar y organizarse aun trabajando en el hogar, sin que las distracciones influyan en la jornada laboral. (Redacción APD, 2021, p. 8)
- **Afterwork online, fomentar la unión de equipo en la distancia:** Las actividades en línea fomentan el espíritu de equipo de la empresa, sobre todo al estar cada uno de

los miembros en diferentes lugares. La gestión de un equipo remoto no es una tarea sencilla, y organizar actividades como el afterwork puede ayudar a generar entusiasmo entre aquellos que trabajan a distancia. Ante la imposibilidad de llevarlo a cabo de forma presencial, una buena alternativa es realizar una reunión virtual un día a la semana con un enfoque distendido. (Redacción APD, 2021, p. 9)

- **Buena comunicación de equipo:** El uso de las nuevas tecnologías debe estar presente desde el minuto 0 para promover una comunicación real y eficaz entre el empleado y la empresa. Una formación online los primeros días es fundamental para que el nuevo trabajador conozca la empresa y pueda integrarse a la perfección. Igualmente, una reunión virtual de presentación del resto del equipo le servirá para sentirse parte de esa nueva compañía. (Redacción APD, 2021, p. 10)
- **La desconexión laboral real:** El 27 % de los empleados que optan por el teletrabajo se han visto obligados a trabajar en sus horas de descanso. Por lo tanto, si se quiere favorecer la creatividad, productividad e innovación desde el comienzo, hay que garantizar el descanso y el ocio. Esto pasa por una comunicación efectiva entre empresa y empleado, para que este tenga claros sus horarios de trabajo y de descanso y no haya interferencias. (Redacción APD, 2021, p. 11)
- **Las herramientas adecuadas desde los primeros días:** Si se quiere trabajar desde casa, hay que usar las herramientas adecuadas. Un portátil con una memoria insuficiente, una pantalla sin resolución o una silla incómoda dificultan el desarrollo de la jornada laboral con resultados satisfactorios. Incluso, puede afectar a la salud física y mental. Es fundamental que ya desde los primeros días de trabajo el empleado cuente con todo el equipo de empresa necesario para desenvolver su labor. De lo

contrario, se creará una situación de estrés desde el principio. (Redacción APD, 2021, p. 12)

- **Plan de prevención de aislamiento:** Un riesgo laboral es que el empleado sufra estrés o aislamiento ya desde los primeros días, cuando más necesita el contacto con el resto del equipo, del que aprenderá y conocerá las dinámicas de la empresa. Si un trabajador no se siente parte de la empresa por la distancia o el teletrabajo, hay que fomentar la comunicación para hacerle sentir parte de la compañía ya desde los primeros días. De nuevo, las tecnologías juegan un papel fundamental en esta labor. (Redacción APD, 2021, p. 13)

En definitiva, la motivación en el teletrabajo es fundamental para evitar la soledad y monotonía en el trabajador. Esta modalidad ofrece un gran número de ventajas como la flexibilidad de horarios, reduce los gastos y favorece la conciliación familiar y laboral si se trabaja desde el domicilio. El empresario debe asegurarse de que el trabajo en remoto ofrezca una experiencia satisfactoria, o se quedará solo en la nueva normalidad.

La motivación laboral en el teletrabajo es un factor esencial para garantizar el compromiso, la productividad y el bienestar de los colaboradores que desempeñan sus funciones a distancia. En este contexto, es fundamental que las empresas adapten sus estrategias motivacionales, promoviendo una comunicación cercana y constante, reconociendo los logros individuales y colectivos, brindando espacios para el desarrollo profesional y cuidando el equilibrio entre la vida personal y laboral. La motivación en el teletrabajo no solo depende de incentivos económicos, sino también de la construcción de un entorno virtual positivo, donde el trabajador se sienta valorado, escuchado y parte fundamental del equipo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

El presente apartado expone las características del estudio, la metodología empleada y las diversas fuentes de información que lo respaldan. En este capítulo se delimita el desarrollo del proceso de investigación en función de los objetivos establecidos. De acuerdo con Rivas, A. (2022), el marco metodológico se define como “la parte del escrito donde se argumentan los métodos, procedimientos, limitaciones para la recopilación de datos con relación a un tema o problema en específico” (p. 1).

Referente

Información de la Empresa

A continuación, se detalla la historia, misión, visión y valores del Banco Popular de Costa Rica.

Nombre de la Empresa. La Institución donde se va a llevar a cabo esta Tesis, es el Banco Popular de Costa Rica.

Historia General del Banco Popular. El Banco Popular fue fundado en 1969 por el Gobierno costarricense, para fomentar el desarrollo económico. El banco surgió de una tradición de solidaridad, algo que aún hoy mantiene. Su misión consiste en servir al bienestar social y sostenible de toda la población costarricense (Marois, T., 2020, p. 3).

El BPDC es un banco cooperativo de derecho público cuya propiedad y gestión depende de sus propios trabajadores. Todo aquel trabajador que haya tenido una cuenta de ahorro durante un año continuo tiene derecho a la copropiedad. La entidad combina funciones comerciales y de desarrollo, con una cartera de clientes que incluye a trabajadores, campesinos, microempresas y pequeñas y medianas empresas, así como asociaciones comunales, cooperativas y de desarrollo municipal. (Marois, T., 2020, p. 4)

Desde el 2000, el banco se ha convertido en un gran conglomerado financiero (la tercera mayor entidad bancaria de Costa Rica) y oferta una gama completa de servicios bancarios, pensiones, valores bursátiles, fondos de inversión y seguros. Cuenta con 103 sucursales en todo el país y da empleo a 4300 personas. Sus activos totales en 2016 superaban los 5400 millones de dólares estadounidenses, con un beneficio neto de 68 millones de dólares. La rentabilidad de los activos se sitúa en un promedio del 1,5%, un porcentaje elevado teniendo en cuenta que se trata de un banco minorista. (Marois, T., 2020, p. 5)

El banco goza de un sistema único de capitalización permanente: los empleadores aportan el 0,5 % y los trabajadores el 1 % del salario mensual. Después de un año, el 1,25 % de ese “ahorro obligatorio” se transfiere al fondo de pensiones individual de cada trabajador o trabajadora. El BPDC conserva el 0,25 % restante como aportación de capital.

El BPDC muestra diferencias cualitativas con respecto a los bancos privados tradicionales. Su compromiso actual se fundamenta en el equilibrio de tres dimensiones: la económica, la social y la ambiental. Lograr una buena rentabilidad financiera figura en el mismo nivel que prestar un buen servicio social y ambiental (Marois, T., 2020, p. 7).

El BPDC es quizás el banco más democrático del mundo. El organismo de máxima jerarquía de la entidad es la Asamblea de Trabajadores, que representa al 1,2 millones de trabajadores y ahorradores a los que sirve el banco (el 20 % de la población). La Asamblea está formada por 290 representantes de un amplio abanico de sectores sociales y económicos, y es la encargada de brindar una dirección estratégica a la Junta Directiva, que está integrada por cuatro miembros de la Asamblea y tres del Gobierno. (Marois, T., 2020, p. 8)

La consulta popular representa un elemento fundamental del proceso de toma de decisiones del banco. Su Plan Estratégico 2017-2020 contó con las aportaciones de una consulta nacional desarrollada a lo largo de tres años, que llegó a casi 1500 participantes en 11 regiones (Marois, T., 2020, p. 9).

El banco también pone un fuerte acento en la igualdad de género. Fue la primera organización pública de Centroamérica en establecer la participación de al menos un 50 % de mujeres en sus órganos de decisión. La entidad, además, cuenta con una Comisión Permanente de la Mujer, que vela por que la igualdad de género no deje de ser una prioridad en todo el conglomerado. La esencia del BPDC está estrechamente relacionada con quienes lo componen.

El Banco Popular no despuntó por su respeto por el medioambiente desde sus orígenes, pero ha hecho de ello un rasgo distintivo desde 2014, cuando subió al poder el Partido de Acción Ciudadana, de tendencia progresista, que se fijó la misión de que la economía promueva el bien social y ambiental, y no solo el lucro (Marois, T., 2020, p. 11).

Desde entonces, el banco ha desarrollado productos crediticios especiales, como eco créditos para ayudar a las empresas a financiar proyectos más respetuosos con el medioambiente. Por ejemplo, a principios de 2017, la entidad ayudó a financiar la compra e instalación de paneles de energía solar en viviendas (Marois, T., 2020, p. 12).

En lo que respecta al ámbito del desarrollo, el BPDC brinda apoyo a las asociaciones comunales locales para impulsar sistemas sostenibles de abastecimiento de agua. También colabora con cooperativas regionales de energía para financiar todo tipo de proyectos, desde

la generación de energía hidroeléctrica a la mejora de la eficiencia energética, pasando por proyectos de conservación ambiental en zonas naturales vulnerables.

El banco también ha empezado a aplicar políticas verdes con respecto a su propia actividad. Controla su consumo de energía, formula estrategias para reducir su huella ambiental e informa de ello anualmente, siguiendo las normas internacionales fijadas por la Iniciativa Mundial de Presentación de Informes. La división de pensiones del banco ha conseguido el certificado de “neutra en carbono” durante cuatro años consecutivos. (Marois, T., 2020, p. 14)

Es evidente que hay muchos aspectos del Banco Popular, como modelo de banca alternativa, que son dignos de elogio. Pero no es perfecto. Desde que se creó, hace casi 50 años, la entidad ha sido objeto de intensas luchas por el poder político y casi quebró en la década de 1980. Los llamamientos para privatizarlo se han convertido en una constante (Marois, T., 2020, p. 15).

La lucha por el control efectivo de la entidad hace estragos. El problema afecta de lleno a la cuestión de cómo se puede y se debe representar democráticamente en el banco el interés general.

Desde el punto de vista operativo, la cartera verde de la entidad se debe ampliar para que sea más sostenible. Para ello, se deberá desplegar un planteamiento innovador con respecto a los proyectos verdes que aseguren algún tipo de rentabilidad financiera. Pero todavía se debe resolver la cuestión de cómo medir en la práctica su impacto ecológico (Marois, T., 2020, p. 17).

Por último, hay cuestiones estratégicas candentes. El BPDC es relativamente rentable. Cabe preguntarse si esto es socialmente justificable desde una perspectiva basada en la solidaridad. Sin embargo, lograr una buena rentabilidad le permite financiar más proyectos sociales a través de su filial Banca Social. Por eso, hay quien considera que todas las operaciones del banco se deberían orientar hacia ese fin. (Marois, T., 2020, p. 18)

Estos problemas en materia de gobierno, políticas verdes y carácter social son importantes, pero el atractivo del BPDC es que se pueden solventar en el marco de los procesos democráticos del banco y de la sociedad costarricense. Para quienes buscan alternativas al dogma de maximización de los beneficios que profesan la mayoría de las entidades bancarias, el Banco Popular ofrece una fuente de inspiración. (Marois, T., 2020, p.19)

Misión del Banco Popular. “Brindar protección económica y bienestar a las personas trabajadoras, sectores productivos y diferentes poblaciones del país” (Banco Popular, 2020, p. 2).

Visión del Banco Popular. “Ser el Conglomerado Financiero preferido que impulsa el bienestar, la seguridad financiera y el desarrollo económico, social y ambiental” (Banco Popular, 2020, p. 4).

Valores del Banco Popular. Los valores por los que se rige el Banco Popular de Costa Rica son los siguientes:

- **Enfoque en el cliente:** Nuestra prioridad es el cliente. Le brindamos productos y servicios acorde a sus necesidades y expectativas mediante una actuación íntegra, ética y ágil con estándares de excelencia (Banco Popular, 2020, p. 6).

- **Innovación:** Impulsamos nuevas formas de hacer las cosas, mediante el uso de la tecnología y el desarrollo de procesos ágiles, eficientes y modelos de negocio que generen valor al cliente.
- **Compromiso económico, social y ambiental:** Nos comprometemos con el desarrollo económico, social y ambiental de la sociedad costarricense, con accesibilidad, solidaridad, inclusión y equidad.
- **Liderazgo:** Trabajamos con pasión, responsabilidad, transparencia, agilidad y respeto para el logro de los objetivos, por medio del empoderamiento, la comunicación eficiente y el trabajo colaborativo de quienes laboramos en el Conglomerado Financiero.
- **Evolución constante:** Transformamos nuestros conocimientos, competencias y habilidades humanas para habilitar una organización dinámica y flexible; capaz de adaptarse a los cambios.
- **Transparencia:** Asumimos el deber legal, ético y moral de actuar comprometidamente con los Principios y Valores y rendir cuentas oportunas de forma honesta, veraz y transparente. (Banco Popular, 2020, p. 9)

Enfoque de la Investigación

En este apartado se presenta el enfoque de la investigación empleado, el cual orienta el proceso investigativo para dar respuesta a los objetivos planteados y profundizar en el tema de estudio. Según Hernández Sampieri (2014), los enfoques se definen como “constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos.

Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos” (p. 2).

La investigación desarrollada adopta un enfoque mixto, el cual resulta pertinente para el estudio del impacto del teletrabajo en la productividad de los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular, sede San Pedro, durante el segundo cuatrimestre del 2025. Este enfoque permite establecer una base sólida para el análisis, proporcionando los insumos necesarios para comprender la relación entre el teletrabajo y la productividad, al tiempo que ofrece una visión cercana a la realidad actual, maximizando la objetividad y el impacto de los hallazgos.

El estudio se enmarca en la investigación mixta, lo que implica la recopilación, análisis e integración de datos tanto cuantitativos como cualitativos. Este enfoque facilita una comprensión más amplia del fenómeno, permitiendo responder al planteamiento del problema mediante el análisis de factores internos y externos, la evaluación de los niveles de productividad en el teletrabajo y la formulación de estrategias que contribuyan a la optimización del desempeño laboral en esta modalidad. Seguidamente, se detallan los aspectos metodológicos que sustentan la investigación.

Sujetos de la Investigación

Hernández y Sampieri (2014), definen el sujeto de estudio como "la unidad de la cual se extraerán los datos o la información final. Frecuentemente, son las mismas, pero no siempre" (p. 198).

En el contexto de esta investigación, los sujetos de estudio serán los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular, sede San Pedro, quienes desempeñan sus funciones bajo la modalidad de teletrabajo. Estos participantes constituyen la fuente principal de información para analizar el impacto del teletrabajo en su productividad. Además, su perspectiva y desempeño laboral permitirán identificar tendencias clave que contribuirán al diseño de estrategias para optimizar el teletrabajo en la organización.

Fuentes de Información

En este apartado, y debido a la naturaleza de la investigación, se emplean diversas fuentes de información con el propósito de captar los criterios y aspectos clave dentro del proceso investigativo. Según Hernández Sampieri (2014), las fuentes de información se definen de la siguiente manera:

Siempre y cuando el tiempo y los recursos te lo permitan, es conveniente tener varias fuentes de información y métodos para recolectar los datos. En la indagación cualitativa posees una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos si provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y de una mayor variedad de formas de recolección. (p. 464)

En el contexto de este estudio, que analiza el impacto del teletrabajo en la productividad de los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular, sede San Pedro, se considera fundamental utilizar diversas fuentes de información. Esto permite obtener una visión integral del fenómeno, combinando la percepción de los colaboradores con datos objetivos sobre su desempeño. La recopilación de información desde

múltiples perspectivas y mediante distintos métodos garantiza una mayor profundidad en el análisis, fortaleciendo la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

Fuentes Primarias

Una fuente primaria comprende todos aquellos recursos documentales que contienen información con validez y autenticidad dentro del proceso investigativo. A partir de estas fuentes se extraen los datos fundamentales que contribuyen a la construcción del marco teórico y a la viabilidad del estudio.

Según Suárez, E. (2020), las fuentes primarias pueden definirse como:

"Las fuentes primarias son aquellas que proporcionan datos e información original y directa sobre un tema específico. Estas fuentes son producidas por los actores directamente involucrados en los hechos, por ejemplo: documentos oficiales, diarios, cartas, grabaciones de audio, entrevistas, encuestas, entre otros" (p. 7).

En el contexto de esta investigación, enfocada en el impacto del teletrabajo en la productividad de los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular, sede San Pedro, las fuentes primarias incluyen datos recolectados directamente a través de encuestas y entrevistas aplicadas a los colaboradores. Estos insumos proporcionan información de primera mano sobre su desempeño, percepción y factores que influyen en su productividad bajo la modalidad de teletrabajo.

Las fuentes primarias constituyen la base esencial de la investigación, ya que representan evidencia directa y confiable sobre el fenómeno estudiado. Es crucial analizar diversas fuentes primarias relevantes para obtener una comprensión integral del impacto del

teletrabajo, permitiendo así generar hallazgos sólidos y fundamentados en datos verídicos y actuales.

Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son aquellas que recopilan y analizan información previamente publicada o generada por otras personas o instituciones. Estas fuentes desempeñan un papel fundamental en la investigación, ya que aportan contexto, diferentes perspectivas y datos preexistentes que enriquecen el análisis del tema en estudio.

Según Suárez, E. (2020), las fuentes primarias pueden definirse como:

Las fuentes secundarias son aquellas que proporcionan datos e información indirecta, es decir, que se basan en información ya existente y tienden a expresar un punto de vista. Estas fuentes son producidas por investigadores, historiadores, académicos, periodistas, entre otros, que utilizan fuentes primarias para elaborar sus estudios. A este tipo de información también se le denomina vulgarmente “de segunda mano” y corre el riesgo de ser alterada o manipulada. Algunos ejemplos de fuentes secundarias son: libros de historia, artículos académicos, ensayos, reseñas, etc. (p. 9)

En el contexto de esta investigación, que analiza el impacto del teletrabajo en la productividad de los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular, sede San Pedro, se emplearán fuentes secundarias confiables para complementar el análisis. Estas incluyen estudios previos sobre teletrabajo, informes de productividad en entornos laborales remotos, modelos de gestión organizacional y literatura especializada sobre los efectos del teletrabajo en el desempeño laboral.

Es crucial seleccionar fuentes secundarias de calidad, verificando su credibilidad y reputación, además de asegurarse de citarlas correctamente. Para esta investigación, se analizarán documentos relevantes sobre la implementación del teletrabajo en el sector financiero, incluyendo normativas internas del Banco Popular, estudios académicos sobre productividad laboral y referencias sobre estrategias efectivas de gestión del talento en entornos digitales.

Asimismo, se llevará a cabo un análisis detallado de los informes institucionales sobre desempeño laboral en modalidad remota, considerando tanto las ventajas como los desafíos que enfrenta el teletrabajo en la optimización de la productividad. Estos insumos permitirán estructurar un estudio sólido, basado en evidencia empírica y respaldado por información actualizada y pertinente al contexto organizacional del Banco Popular.

Instrumentos

En este apartado, se aborda el uso de los instrumentos que se emplearán en la investigación, con el objetivo de que estos se conviertan en una base sólida para futuros estudios y para fortalecer las investigaciones existentes a nivel nacional e internacional.

Cuestionario

Según Hernández Sampieri (2014) el cuestionario es un “conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p. 217).

En este sentido, un cuestionario se define como una herramienta de recolección de datos utilizada para obtener información de los participantes en el estudio. Se compone de una serie de preguntas estructuradas que se presentan a los sujetos de investigación con el fin

de recolectar datos relevantes para el análisis. Los cuestionarios son herramientas comunes en investigaciones académicas y se utilizan eficazmente para recoger tanto datos cuantitativos como cualitativos que apoyen las conclusiones del estudio.

Para esta investigación, que analiza el impacto del teletrabajo en la productividad de los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular, sede San Pedro, se propone realizar un cuestionario compuesto principalmente por preguntas cerradas. Este cuestionario será administrado a través de la plataforma Microsoft Forms, lo que facilita tanto la recolección como la interpretación de los datos. Se prevé que la encuesta sea enviada a través de la red social WhatsApp, lo que permitirá a los participantes sentirse parte activa del estudio. Se aplicará a una muestra representativa de 20 personas de la población, mayores de 18 años.

El cuestionario será autoadministrado, tal como lo define Hernández Sampieri (2014): "Autoadministrado significa que el cuestionario se lo proporcionas directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos" (p. 268). Además, según Hernández Sampieri (2014), las encuestas pueden incluir escalas de medición de actitudes, tales como el escalo-grama de Guttman, que es otra técnica para medir las actitudes y se basa en afirmaciones o juicios acerca del concepto u objeto de actitud. Los participantes deben expresar su opinión seleccionando uno de los puntos de la escala respectiva. (p. 288)

Este enfoque es particularmente adecuado para la investigación, ya que la encuesta empleará el modelo de escalo-grama de Guttman, lo que permitirá a los participantes expresar sus opiniones de acuerdo con las respuestas seleccionadas. Este modelo es relevante para

analizar la percepción de los colaboradores del Banco Popular sobre el impacto del teletrabajo en su productividad.

Entrevistas

Las entrevistas en las investigaciones pueden ser una fuente crucial de información, ya que proporcionan datos directos y permiten explorar en profundidad aspectos específicos del tema en estudio. No obstante, es esencial adherirse a los principios éticos de la investigación, obtener el consentimiento informado de los participantes y asegurar la confidencialidad de los datos recopilados.

Las entrevistas constituyen una técnica de investigación cualitativa que consiste en hacer preguntas a individuos o grupos con el propósito de obtener información relevante y enriquecer el análisis del tema en cuestión. Según Hernández Sampieri (2014), la entrevista “se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 403).

En este contexto, para comenzar el análisis, se planea realizar una serie de preguntas estructuradas que serán administradas a través de una guía de preguntas específicas. En este caso, las entrevistas se llevarán a cabo con seis expertos en el área de Recursos Humanos, todos ellos pertenecientes al Banco Popular de la Sede de San Pedro. Esta metodología permitirá obtener una visión detallada y especializada sobre el impacto del teletrabajo en el desempeño de los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular, sede San Pedro.

Proceso para la Recolección de Datos

La recolección de datos en una tesis es una etapa clave para obtener la información necesaria y responder a las preguntas planteadas en la investigación. En este caso, se optará por realizar la recolección a través de un cuestionario, con el fin de extraer las respuestas de los participantes. Los datos obtenidos serán utilizados para generar gráficos, análisis y conclusiones, lo que contribuirá a la toma de decisiones para la propuesta dirigida al Banco Popular de Costa Rica, sede de San Pedro.

Recolección de Datos

Fase 1: Contacto con los participantes

A los entrevistados se les informará que, en breve, se realizará un cuestionario para evaluar la situación laboral actual, recopilar datos sociodemográficos y medir el nivel de conocimiento sobre el Banco Popular de Costa Rica, sede de San Pedro. Los participantes deberán estar dispuestos a colaborar al momento de completar el cuestionario, que será parte del estudio.

Fase 2: Cuestionario

El cuestionario es una herramienta utilizada en investigación para recopilar datos y obtener información relevante sobre el tema bajo estudio. Se trata de un método cuantitativo que consiste en formular preguntas estructuradas que se administran a una muestra representativa de individuos. En este caso, se utilizará Microsoft Forms, lo que permitirá un análisis eficiente de los datos recopilados mediante tablas y gráficos de Excel, facilitando la interpretación de los resultados.

Como explican Hernández Sampieri (2014), "las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a ellas" (p. 251).

Fase 3: Análisis de contenido

El análisis de contenido, en un enfoque mixto, combina técnicas cuantitativas y cualitativas para comprender y analizar el contenido proveniente de diversas fuentes de datos. Esta metodología permite obtener una visión más completa y detallada de los datos, promoviendo un análisis profundo.

Utilizando los datos proporcionados por una muestra representativa de la población, se llevará a cabo un análisis de contenido para seleccionar la información relevante. Se realizarán comparaciones simultáneas entre los datos obtenidos de las encuestas, integrando tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos. Tal como señalan Hernández Sampieri (2014), "se incluyen los datos estadísticos de cada variable o hipótesis cuantitativa, seguidos por categorías y segmentos (citas) cualitativos, así como teoría fundamentada que confirme o no los descubrimientos" (p. 638).

En definitiva, la información recopilada mediante los instrumentos de recolección será diversa y extensa. Esto permitirá identificar la percepción de la muestra con la que se va a trabajar, del Banco Popular de Costa Rica, sede de San Pedro, considerando los distintos tipos de usuarios y cómo sus decisiones y necesidades están influenciadas por los aspectos relacionados con el empleo, y las políticas de teletrabajo en general.

Población

Es fundamental identificar de manera precisa la población objeto de estudio, ya que esto establecerá el alcance y la aplicabilidad de los resultados obtenidos. En términos generales, tanto la población como la muestra son componentes esenciales en cualquier investigación. La población corresponde al grupo sobre el que se buscan aplicar los resultados.

Según Hernández Sampieri (2014) la población es un “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

La población está compuesta por todos los casos que comparten características específicas. Para definirla correctamente, es necesario establecer claramente sus características de contenido, ubicación, tiempo y accesibilidad, delimitando así la unidad de estudio (que puede ser un conjunto finito o infinito de elementos con atributos comunes, sobre los cuales se aplicarán las conclusiones de la investigación). En este caso, la población hace referencia al grupo completo de individuos o elementos que poseen ciertas características y que son relevantes para la investigación. Este estudio se enfoca un grupo, al cual se aplicarán los resultados obtenidos, aunque puede que no sea posible acceder a todos los miembros de la población debido a limitaciones de tiempo, recursos o logística, lo que podría llevar a trabajar solo con una muestra representativa.

Muestra

La muestra es un subconjunto de la población que es relevante para el investigador, de donde se obtendrán los datos necesarios. Esta muestra puede ser probabilística o no probabilística, dependiendo del enfoque y diseño de la investigación. Su selección es crucial, ya que permite delimitar o ampliar el alcance del estudio conforme a los objetivos

establecidos, convirtiéndose en un elemento esencial del proceso investigativo. Según Hernández Sampieri (2014), la muestra se define como:

“Un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta” (p. 173).

En este contexto, la muestra facilita la recolección de la información necesaria para representar adecuadamente a la población estudiada y extraer conclusiones. Es fundamental que la muestra sea seleccionada de manera aleatoria y representativa para evitar sesgos y garantizar la validez de los resultados.

En un enfoque cuantitativo, el propósito del muestreo es reducir el ámbito de la población para generalizar los resultados y definir parámetros específicos, así como establecer la unidad de muestreo. La estrategia de muestreo empleada en esta investigación es no probabilística, la cual se define mejor posteriormente.

Este tipo de muestreo se selecciona debido a las características del estudio, basándose en el planteamiento del problema y en el esquema que se busca analizar al final de la investigación, adaptándose a la naturaleza del contexto investigado, como en el caso de los efectos del teletrabajo en un entorno bancario.

Muestra Probabilística

La muestra probabilística es un subconjunto de individuos o elementos extraídos de una población en la que cada miembro tiene una probabilidad conocida y no nula de ser seleccionado. La selección se realiza de forma aleatoria y sigue principios estadísticos para asegurar que la muestra sea representativa de la población.

Según Hernández Sampieri (2014), la muestra probabilística se define como: "subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación" (p. 176).

En este tipo de muestreo, cada elemento tiene la posibilidad de ser seleccionado, y esa probabilidad puede ser calculada o estimada previamente. Esto permite realizar inferencias sobre la población basándose en los datos obtenidos de la muestra. Además, al conocer las probabilidades de selección, se pueden aplicar técnicas estadísticas para ajustar los resultados y considerar posibles sesgos o discrepancias, lo cual es especialmente útil en contextos como el análisis del impacto del teletrabajo en el sector bancario, donde es crucial asegurar la validez y representatividad de los datos recolectados.

Variables y Unidades de Análisis

En esta sección, se presentan todas las variables que se van a analizar en la investigación, acompañadas de una descripción detallada de lo que se entiende por cada una de ellas.

Tabla 1. Variables de Análisis Cuantitativo

Objetivo específico	Variable	Indicador	Subindicador	Definición conceptual	Definición operacional	Instrumentalización
<p>Identificar los factores internos y externos que influyen en la productividad del teletrabajo, en los colaboradores de RH del Banco Popular de la Sede de San Pedro, en el segundo</p>	<p>Productividad del teletrabajo</p>	<p>Factores internos de la productividad</p>	<p>Organización del tiempo, motivación, desempeño individual</p>	<p>Según la Universidad Internacional de La Rioja (2022), la productividad laboral se refiere a: la relación entre los bienes o servicios producidos por un trabajador y los recursos utilizados para</p>	<p>Se refiere a la cantidad de bienes o servicios que un trabajador produce en un tiempo determinado, considerando la eficiencia y uso adecuado de los recursos.</p>	<p>Cuestionario II: Ítem 3, Ítem 4, Ítem 5. Entrevista: Preguntas 1, 2 y 3.</p>

cuatrimestre del 2025.				obtener dicha producción. Es una medida de eficiencia.		
		Factores externos de la productividad	Recursos tecnológicos, comunicación, condiciones del entorno			Cuestionario I: Ítem 5, Ítem 7. Cuestionario II: Ítem 6, Ítem 8. Entrevista: Preguntas 3, 5 y 7.
Evaluar los niveles de productividad de los colaboradores en modalidad de	Productividad laboral en el teletrabajo	Niveles de productividad laboral	Cumplimiento de metas, calidad del trabajo, satisfacción laboral	Evaluación del desempeño vinculada a objetivos definidos y realistas: deben	Se mide a través de la cantidad de tareas completadas, calidad del trabajo	Cuestionario I: Ítem 3, Ítem 4, Ítem 9. Cuestionario II: Ítem 5, Ítem 9. Entrevista: Preguntas 1, 4, 7 y 10.

<p>teletrabajo en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la Sede de San Pedro, en el segundo cuatrimestre del 2025.</p>				<p>medirse de forma periódica con criterios claros y alcanzables (TalenTia, 2022).</p>	<p>entregado, cumplimiento de plazos y percepción de satisfacción con la modalidad.</p>	
<p>Proponer estrategias para la optimización de la productividad en el teletrabajo</p>	<p>Optimización de la productividad laboral en el teletrabajo</p>	<p>Estrategias para optimizar la productividad</p>	<p>Gestión del tiempo, recursos, apoyo institucional</p>	<p>El entorno laboral influye en la productividad: espacios adecuados,</p>	<p>Incluye acciones como delimitar un espacio de trabajo,</p>	<p>Cuestionario I: Ítem 6, Ítem 8. Cuestionario II: Ítem 8. Entrevista:</p>

<p>el teletrabajo, basadas en los hallazgos del análisis realizado en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de San Pedro, en el segundo cuatrimestre del 2025.</p>				<p>horarios flexibles y apoyo organizacional incrementan la eficiencia (Humansmart, 2024).</p>	<p>establecer metas claras, uso de herramientas tecnológicas, pausas activas y canales efectivos de comunicación.</p>	<p>Preguntas 6, 7, 8, 9 y 11.</p>
---	--	--	--	--	---	-----------------------------------

Fuente: Jiménez, 2025.

Tabla 2. Unidades de Análisis Cualitativas

Objetivo específico	Unidad	Categoría	Definición conceptual	Instrumentalización
<p>Identificar los factores internos y externos que influyen en la productividad del teletrabajo, en los colaboradores de RH del Banco Popular de la Sede de San Pedro, en el segundo cuatrimestre del 2025.</p>	<p>Colaboradores del Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>Factores internos y externos de la productividad en teletrabajo</p>	<p>Según la Universidad Internacional de La Rioja (2022), la productividad laboral se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos por un trabajador y los recursos utilizados para obtener dicha producción. Es una medida de eficiencia.</p>	<p>Cuestionario I: Ítem 5, Ítem 7. Cuestionario II: Ítem 3, Ítem 4, Ítem 5, Ítem 6, Ítem 8. Entrevista: Preguntas 1, 2, 3, 5 y 7.</p>
<p>Evaluar los niveles de productividad de los colaboradores en modalidad de teletrabajo en el</p>	<p>Colaboradores y líderes del Departamento de</p>	<p>Niveles de productividad en teletrabajo</p>	<p>Evaluación del desempeño vinculada a objetivos definidos y realistas: deben medirse de forma periódica</p>	<p>Cuestionario I: Ítem 3, Ítem 4, Ítem 9. Cuestionario II: Ítem 5,</p>

<p>Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la Sede de San Pedro, en el segundo cuatrimestre del 2025.</p>	<p>Recursos Humanos</p>		<p>con criterios claros y alcanzables (TalenTia, 2022).</p>	<p>Ítem 9. Entrevista: Preguntas 1, 4, 7 y 10.</p>
<p>Proponer estrategias para la optimización de la productividad en el teletrabajo, basadas en los hallazgos del análisis realizado en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de San Pedro, en el segundo cuatrimestre del 2025.</p>	<p>Expertos y colaboradores del Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>Estrategias de optimización de la productividad en teletrabajo</p>	<p>El entorno laboral influye en la productividad: espacios adecuados, horarios flexibles y apoyo organizacional incrementan la eficiencia (Humansmart, 2024).</p>	<p>Cuestionario I: Ítem 6, Ítem 8. Cuestionario II: Ítem 8. Entrevista: Preguntas 6, 7, 8, 9 y 11.</p>

Fuente: Jiménez, 2025.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente Capítulo se evidencia el diagnóstico de la situación vigente, es decir, el análisis de los datos obtenidos con la aplicación de los instrumentos, para la recolección de la información investigativa.

Dichos datos se detallan con tablas y gráficos, para que sea mucho más sencillo y atractivo a la hora de leer la investigación; luego se menciona una breve interpretación y análisis de la información anteriormente graficada, redactado en forma de prosa, y en compañía de una cita que sustente dicha información.

En este capítulo se puede encontrar una gran parte de la relevancia e importancia de este trabajo investigativo, debido a que del análisis de los datos se generan también las conclusiones y las recomendaciones, las cuales se plantean en el próximo capítulo, dedicado estrictamente para dicho apartado.

Interpretación del Cuestionario I dirigido a los 6 Expertos del Departamento de RH

A continuación, se detallan las tablas, gráficos, interpretación y análisis de dicho cuestionario.

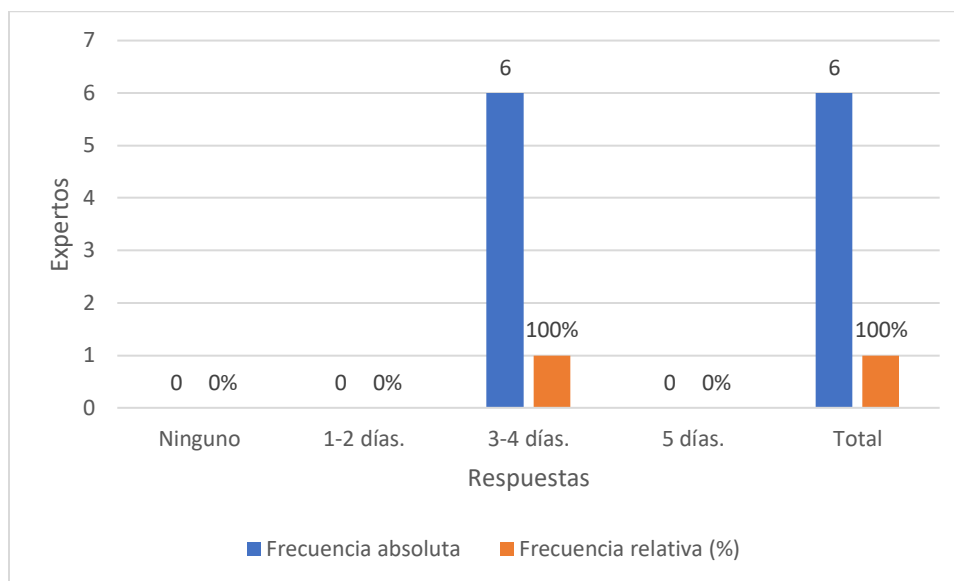
Tabla 3. Resultados de la pregunta “¿Cuántos días a la semana realizan teletrabajo actualmente sus colaboradores?”

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Ninguno	0	0%
1-2 días.	0	0%

3-4 días.	6	100%
5 días.	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Jiménez, 2025.

Gráfico 1. “¿Cuántos días a la semana realizan teletrabajo actualmente sus colaboradores?”



Fuente: Jiménez, 2025.

Interpretación

Todos los expertos (100%) indicaron que sus colaboradores realizan teletrabajo entre 3 y 4 días por semana. No se registraron respuestas para frecuencias menores ni para teletrabajo de tiempo completo (5 días).

Análisis

Este resultado evidencia que el modelo de teletrabajo implementado en el Departamento de Recursos Humanos se configura bajo una modalidad híbrida flexible,

concentrada en una mayor presencia remota que presencial. Esta práctica es coherente con los hallazgos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023), que destaca que un modelo de 3-4 días de teletrabajo por semana permite conservar beneficios de productividad y bienestar sin perder conexión organizacional.

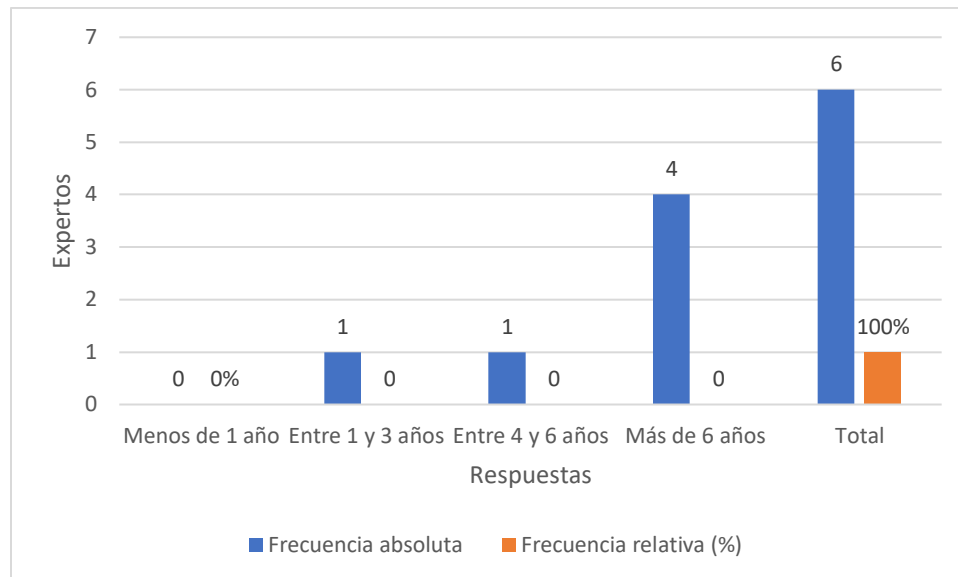
Además, según la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC, 2023), esta modalidad favorece el equilibrio entre eficiencia operativa y la cultura corporativa, ya que maximiza la autonomía sin romper los vínculos con la organización. En consecuencia, el esquema actual aplicado en el Banco Popular parece alinearse con buenas prácticas internacionales.

Tabla 4. Resultados de la pregunta “¿Cuántos años lleva trabajando en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular?”

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Menos de 1 año	0	0%
Entre 1 y 3 años	1	16.67%
Entre 4 y 6 años	1	16.67%
Más de 6 años	4	66.67%
Total	6	100%

Fuente: Jiménez, 2025.

Gráfico 2. “¿Cuántos años lleva trabajando en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular?”



Fuente: Jiménez, 2025.

Interpretación

La mayoría de los expertos (66,67%) tienen más de 6 años de experiencia en el departamento, mientras que solo uno se ubica entre 1 y 3 años y otro entre 4 y 6 años.

Análisis

La experiencia prolongada de los participantes asegura un conocimiento profundo del funcionamiento interno del departamento, lo que fortalece la validez de sus percepciones. Como plantea Chiavenato (2021), la experiencia organizacional acumulada permite una mejor comprensión de la evolución del desempeño, los cambios en la dinámica laboral y la adopción de nuevas modalidades como el teletrabajo.

Además, Hackman y Oldham (2020), destacan que los líderes con antigüedad suelen tener mayor claridad sobre los efectos motivacionales del diseño del trabajo, incluyendo la

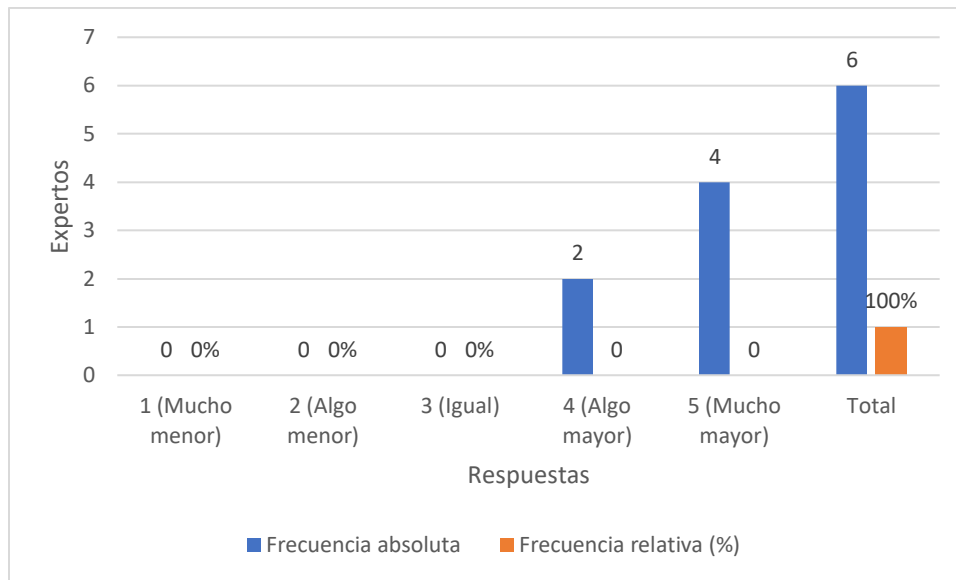
autonomía, la retroalimentación y la claridad de metas, aspectos clave en contextos de teletrabajo.

Tabla 5. Resultados de la pregunta “Del 1 al 5, ¿cómo califica el nivel de productividad de su equipo durante el teletrabajo?”

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
1 (Mucho menor)	0	0%
2 (Algo menor)	0	0%
3 (Igual)	0	0%
4 (Algo mayor)	2	33.33%
5 (Mucho mayor)	4	66.67%
Total	6	100%

Fuente: Jiménez, 2025.

Gráfico 3. “Del 1 al 5, ¿cómo califica el nivel de productividad de su equipo durante el teletrabajo?”



Fuente: Jiménez, 2025.

Interpretación

El 66,67% de los expertos calificó la productividad de su equipo como “mucho mayor”, y el 33,33% como “algo mayor”. No se identificaron valoraciones neutrales o negativas.

Análisis

La unanimidad en la percepción de aumento en la productividad refuerza la efectividad del teletrabajo como modelo funcional. Según WorkMeter (2023), las organizaciones que logran implementar herramientas tecnológicas adecuadas y establecer procesos claros observan incrementos sustanciales en la productividad de los colaboradores remotos.

Esto también es consistente con la Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 1985), la cual señala que la autonomía y el control sobre el entorno laboral, características

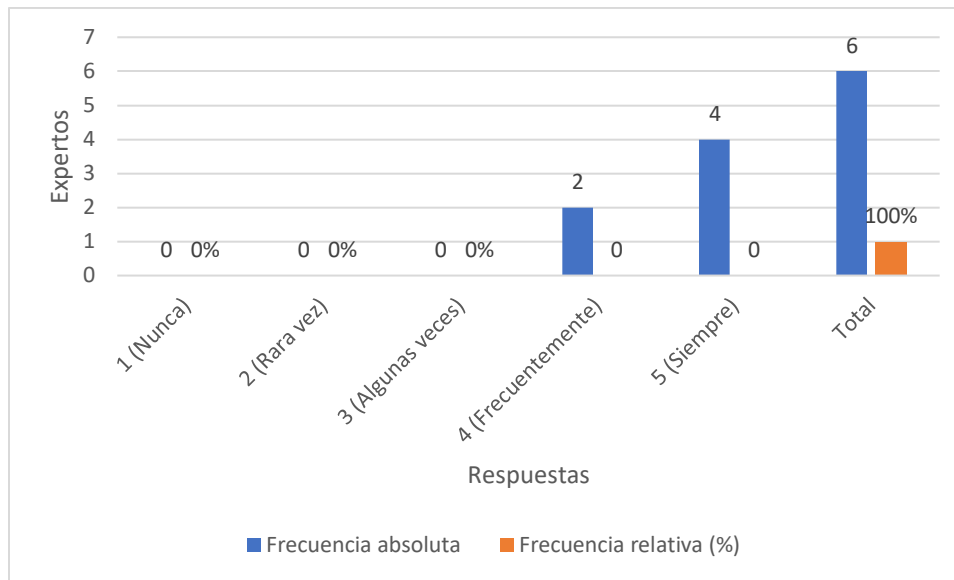
del teletrabajo, contribuyen a una mayor motivación intrínseca y, por ende, mejor rendimiento.

Tabla 6. Resultados de la pregunta “Del 1 al 5, ¿cuánto considera que sus colaboradores han logrado cumplir con sus metas laborales mientras teletrabajan?”

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
1 (Nunca)	0	0%
2 (Rara vez)	0	0%
3 (Algunas veces)	0	0%
4 (Frecuentemente)	2	33.33%
5 (Siempre)	4	66.67%
Total	6	100%

Fuente: Jiménez, 2025.

Gráfico 4. “Del 1 al 5, ¿cuánto considera que sus colaboradores han logrado cumplir con sus metas laborales mientras teletrabajan?”



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Interpretación

El 66,67% de los expertos considera que sus colaboradores “siempre” logran cumplir con sus metas en modalidad remota, mientras que el 33,33% afirma que lo hacen “frecuentemente”.

Análisis

El cumplimiento frecuente o constante de metas laborales desde casa demuestra que el equipo mantiene su rendimiento aún en ausencia del espacio físico tradicional. Esto está respaldado por la investigación de Shiftbase (2024), que evidencia cómo los entornos remotos bien gestionados permiten incluso mejorar el enfoque y la planificación de tareas.

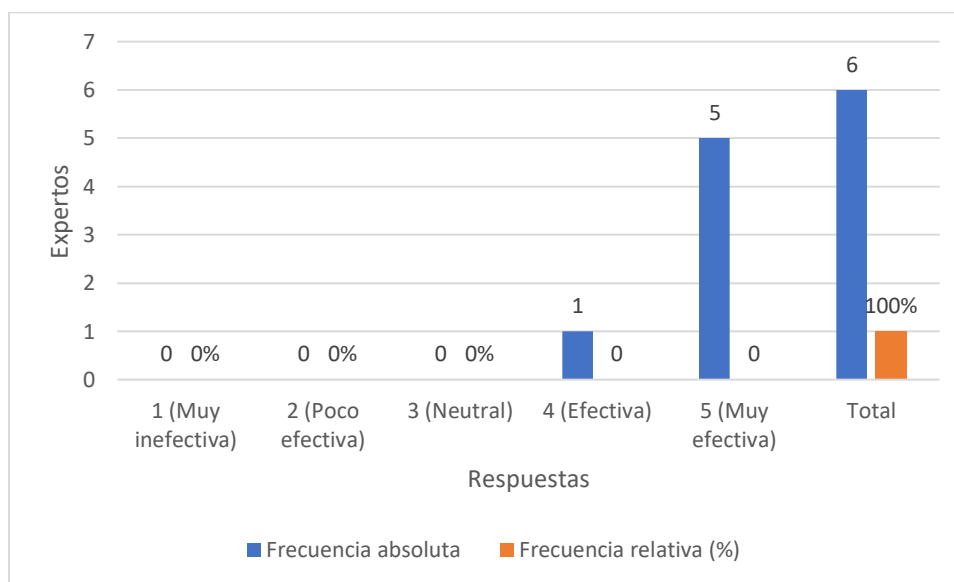
Además, la gestión por objetivos, como lo menciona Drucker (2020), es más efectiva que la supervisión constante. Esta orientación a resultados, junto con herramientas adecuadas, permite que el teletrabajo sea sinónimo de cumplimiento y no de dispersión.

Tabla 7. Resultados de la pregunta “¿Considera que la comunicación con su equipo ha sido efectiva durante el teletrabajo?”

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
1 (Muy inefectiva)	0	0%
2 (Poco efectiva)	0	0%
3 (Neutral)	0	0%
4 (Efectiva)	1	16.67%
5 (Muy efectiva)	5	83.33%
Total	6	100%

Fuente: Jiménez, 2025.

Gráfico 5. “¿Considera que la comunicación con su equipo ha sido efectiva durante el teletrabajo?”



Fuente: Jiménez, 2025.

Interpretación

Un 83,33% de los expertos considera la comunicación como “muy efectiva” y un 16,67% como “efectiva”. No se reportan valoraciones negativas o neutrales.

Análisis

Este hallazgo es particularmente significativo, dado que la comunicación suele ser un desafío en el trabajo remoto. Según el estudio de la Universidad de Harvard (2023), las organizaciones que implementan herramientas de comunicación asincrónica y canales formales logran mantener una interacción fluida y efectiva.

Además, la teoría de la equidad organizacional (Adams, 1965), sostiene que una comunicación clara y oportuna es un factor de justicia percibida, que refuerza el compromiso del colaborador. Por lo tanto, estos resultados sugieren que el Banco Popular ha logrado establecer prácticas sólidas de comunicación que sostienen la cohesión del equipo aún en modalidad remota.

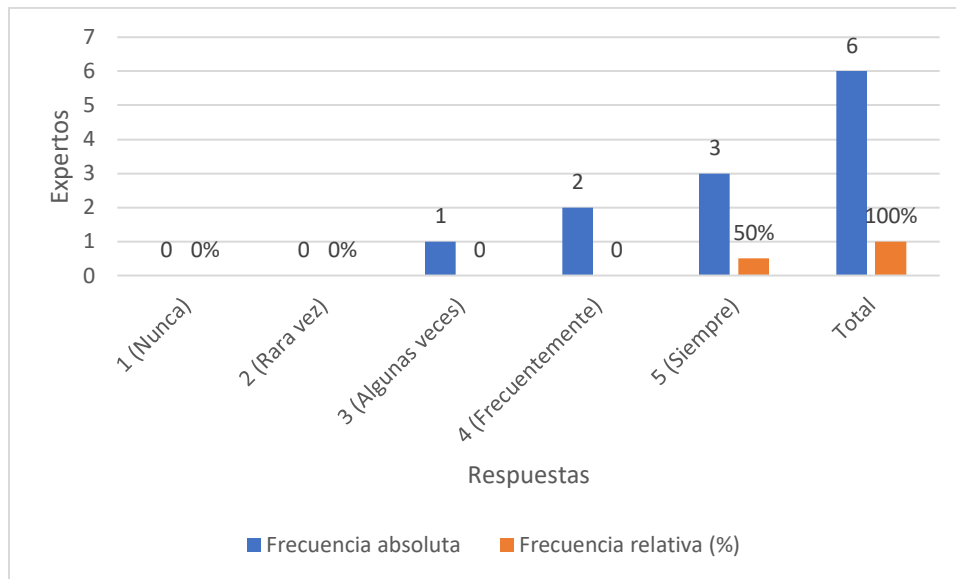
Tabla 8. Resultados de la pregunta “¿Con qué frecuencia brinda retroalimentación a sus colaboradores durante el teletrabajo?”

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
1 (Nunca)	0	0%
2 (Rara vez)	0	0%
3 (Algunas veces)	1	16.67%
4 (Frecuentemente)	2	33.33%

5 (Siempre)	3	50%
Total	6	100%

Fuente: Jiménez, 2025.

Gráfico 6. “¿Con qué frecuencia brinda retroalimentación a sus colaboradores durante el teletrabajo?”



Fuente: Jiménez, 2025.

Interpretación

El 50% de los expertos indican que “siempre” dan retroalimentación, y el 33,33% lo hacen “frecuentemente”. Solo uno reportó hacerlo “algunas veces”.

Análisis

La retroalimentación continua es fundamental para mantener la productividad en el trabajo remoto. Según Humansmart (2024), uno de los factores de éxito del teletrabajo es la

implementación de procesos sistemáticos de feedback o retroalimentación, que refuerzan el enfoque, la claridad de roles y la motivación.

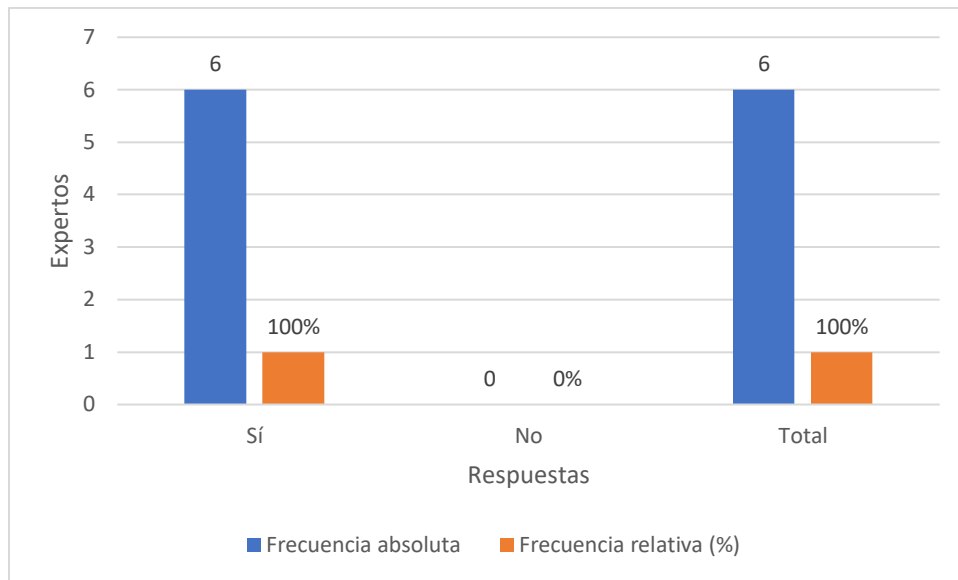
Asimismo, desde la teoría del reforzamiento (Skinner, 1974), la retroalimentación positiva frecuente incrementa la probabilidad de conductas laborales deseadas. En ese sentido, estos resultados evidencian una práctica alineada con teorías conductuales que potencian el rendimiento y el crecimiento profesional.

Tabla 9. Resultados de la pregunta “¿Ha brindado los recursos necesarios para que sus colaboradores cuenten con un espacio físico adecuado en la casa para trabajar de manera eficiente?”

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Sí	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Jiménez, 2025.

Gráfico 7. “¿Ha brindado los recursos necesarios para que sus colaboradores cuenten con un espacio físico adecuado en la casa para trabajar de manera eficiente?”



Fuente: Jiménez, 2025.

Interpretación

Todos los expertos (100%) respondieron afirmativamente, que sí; un 0% que no.

Análisis

Este resultado indica un alto nivel de compromiso institucional con la adecuación del entorno de trabajo en casa. Según Shiftbase (2024), contar con una infraestructura mínima adecuada, como mobiliario ergonómico, conectividad y equipo tecnológico, es uno de los factores que más inciden en la productividad del teletrabajo.

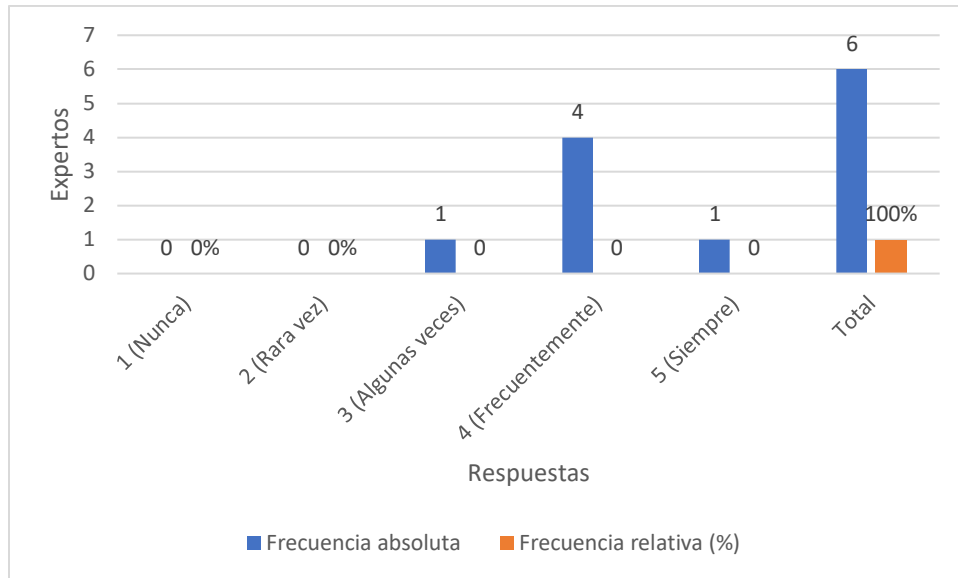
Además, Hackman y Oldham (2020), sostienen que el diseño físico del puesto de trabajo tiene un impacto directo sobre la motivación y desempeño. Por lo tanto, esta decisión institucional respalda condiciones propicias para el logro de resultados.

Tabla 10. Resultados de la pregunta “¿Ha ofrecido las herramientas necesarias para que sus colaboradores mantengan un equilibrio entre la vida laboral y personal desde que realiza teletrabajo?”

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
1 (Nunca)	0	0%
2 (Rara vez)	0	0%
3 (Algunas veces)	1	16.7%
4 (Frecuentemente)	4	66.7%
5 (Siempre)	1	16.7%
Total	6	100%

Fuente: Jiménez, 2025.

Gráfico 8. “¿Ha ofrecido las herramientas necesarias para que sus colaboradores mantengan un equilibrio entre la vida laboral y personal desde que realiza teletrabajo?”



Fuente: Jiménez, 2025.

Interpretación

La mayoría (66,7%) indica que ha ofrecido estas herramientas “frecuentemente”, el 16,7% lo hace “siempre” y otro 16,7% solo “algunas veces”.

Análisis

El fomento del equilibrio entre vida laboral y personal es clave para la sostenibilidad del teletrabajo. La Universidad del Sur de Australia (2023), identifica el burnout como uno de los principales riesgos cuando no se promueve esta separación. Además, Universia (2024), resalta que ofrecer herramientas como horarios flexibles, apoyo psicológico o pausas activas es esencial para mantener la salud mental y emocional.

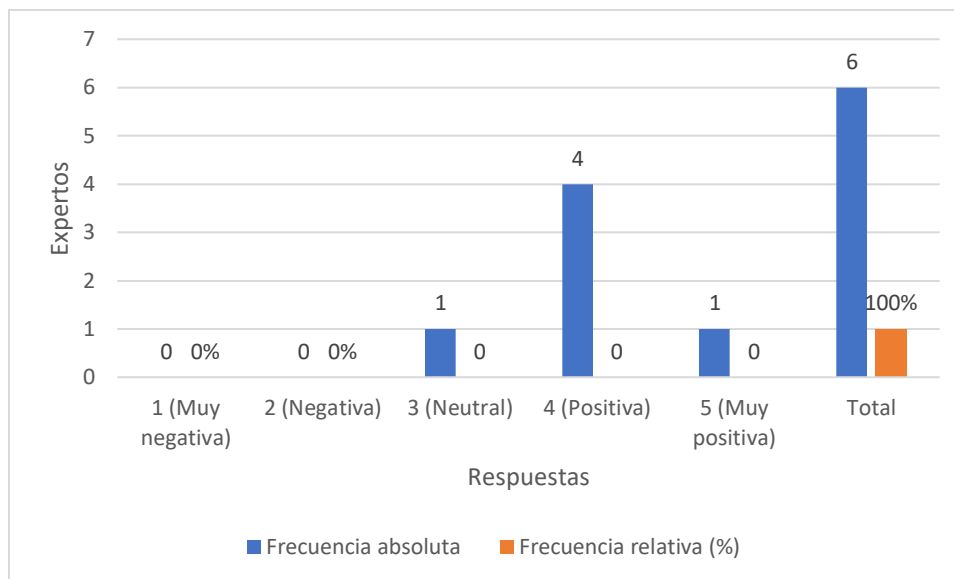
Desde la perspectiva de la Teoría de la Autodeterminación, el equilibrio vital también cumple un rol en satisfacer la necesidad de bienestar y autonomía, lo cual refuerza el compromiso organizacional (Deci & Ryan, 2022).

Tabla 11. Resultados de la pregunta “En general, ¿cómo calificaría la experiencia de sus colaboradores con el teletrabajo, tomando en cuenta la productividad y los resultados reales del Departamento de RH?”

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
1 (Muy negativa)	0	0%
2 (Negativa)	0	0%
3 (Neutral)	1	16.7%
4 (Positiva)	4	66.7%
5 (Muy positiva)	1	16.7%
Total	6	100%

Fuente: Jiménez, 2025.

Gráfico 9. “En general, ¿cómo calificaría la experiencia de sus colaboradores con el teletrabajo, tomando en cuenta la productividad y los resultados reales del Departamento de RH?”



Fuente: Jiménez, 2025.

Interpretación

El 66,7% de los expertos califica la experiencia como “positiva”, el 16,7% como “muy positiva” y el 16,7% restante como “neutral”.

Análisis

Estos resultados consolidan la percepción global favorable hacia el teletrabajo en el Departamento de Recursos Humanos. Según datos de Humansmart (2024), la experiencia de los colaboradores está directamente relacionada con el entorno, los recursos disponibles y la cultura organizacional. Las calificaciones positivas sugieren que las condiciones actuales permiten no solo alcanzar metas, sino también lograr bienestar.

En este sentido, la literatura reciente (WorkMeter, 2023), concluye que los modelos híbridos bien gestionados logran niveles más altos de satisfacción y productividad, validando lo observado en el presente estudio.

Interpretación del Cuestionario II dirigido a los 20 Colaboradores del Departamento de RH

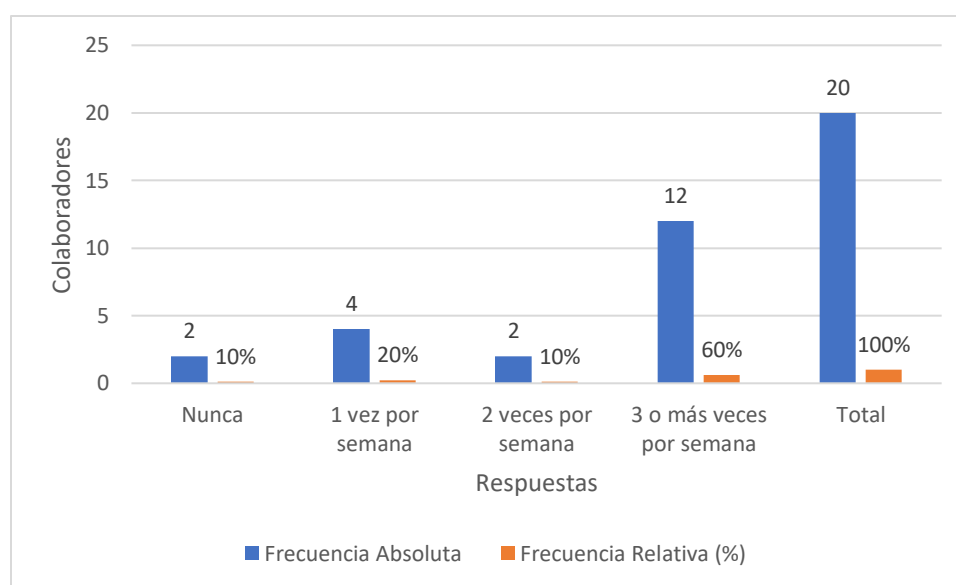
Seguidamente, se detallan las tablas, gráficos, interpretación y análisis de dicho cuestionario.

Tabla 12. Resultados de la pregunta “¿Con qué frecuencia realiza teletrabajo actualmente?”

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Nunca	2	10%
1 vez por semana	4	20%
2 veces por semana	2	10%
3 o más veces por semana	12	60%
Total	20	100%

Fuente: Jiménez, 2025.

Gráfico 10. “¿Con qué frecuencia realiza teletrabajo actualmente?”



Fuente: Jiménez, 2025.

Interpretación

El 60% de los colaboradores realiza teletrabajo 3 o más veces por semana, seguido por un 20% que lo realiza 1 vez por semana. Solo un 10% indicó que nunca teletrabaja, y otro 10% lo hace 2 veces por semana. Esto indica una alta prevalencia de la modalidad de teletrabajo dentro del departamento.

Análisis

El alto porcentaje de colaboradores que teletrabajan con frecuencia (60%) refleja una institucionalización del teletrabajo como modalidad preferente, lo cual puede estar vinculado a políticas internas de flexibilidad laboral. Según Aguilar (2023), la frecuencia del teletrabajo está directamente relacionada con la madurez digital de las organizaciones y su capacidad para sostener operaciones remotas de manera eficiente.

Además, el hecho de que solo el 10% no realice teletrabajo sugiere que la mayoría tiene acceso a las condiciones tecnológicas y organizacionales necesarias. Esto se relaciona con el enfoque de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021), que plantea que para que el teletrabajo sea sostenible, debe estar respaldado por infraestructura tecnológica, procesos claros y una cultura organizacional adaptativa.

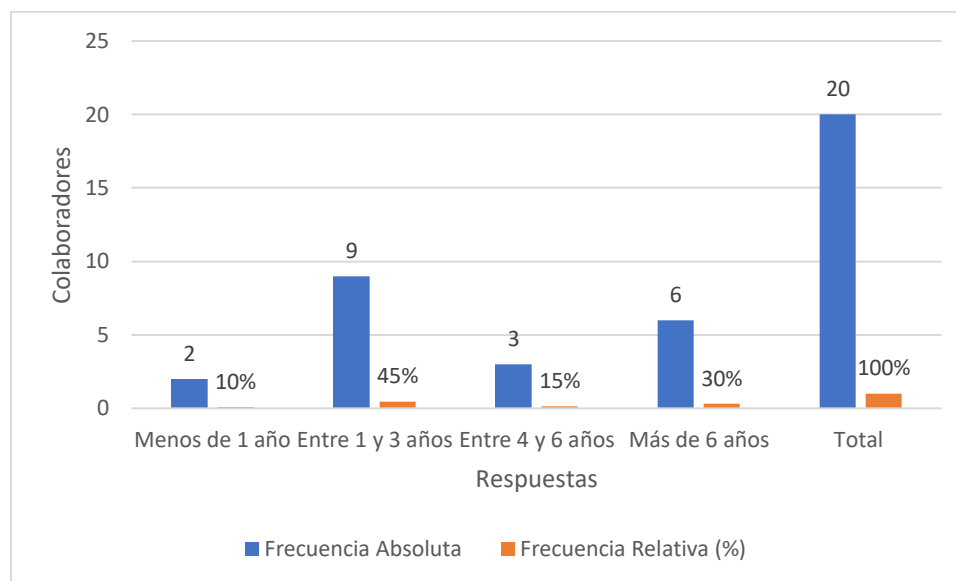
Tabla 13. Resultados de la pregunta “¿Cuántos años lleva trabajando en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular?”

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Menos de 1 año	2	10%

Entre 1 y 3 años	9	45%
Entre 4 y 6 años	3	15%
Más de 6 años	6	30%
Total	20	100%

Fuente: Jiménez, 2025.

Gráfico 11. “¿Cuántos años lleva trabajando en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular?”



Fuente: Jiménez, 2025.

Interpretación

El 45% de los colaboradores tiene entre 1 y 3 años en el departamento, mientras que el 30% cuenta con más de 6 años. El 15% tiene entre 4 y 6 años y un 10% menos de 1 año. La mayoría, por tanto, posee entre experiencia media y alta en la institución.

Análisis

La composición de antigüedad muestra una plantilla relativamente equilibrada entre experiencia y renovación. Esta diversidad temporal puede tener implicaciones en la percepción del teletrabajo. Por ejemplo, según la teoría del ciclo de vida laboral (Super, 1990), los colaboradores con más tiempo en la organización tienden a adaptarse mejor a nuevas formas de trabajo si han sido parte de su construcción, mientras que los más nuevos podrían sentirse más cómodos con el uso de herramientas digitales al ser nativos tecnológicos (Tapscott, 2020).

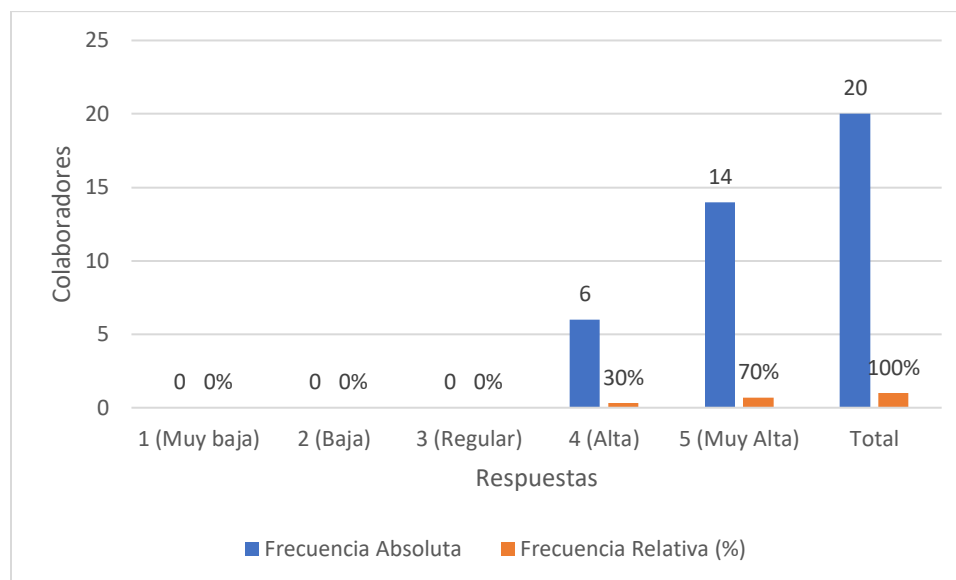
El hecho de que casi la mitad tenga entre 1 y 3 años puede indicar un contexto de renovación o expansión reciente, lo cual también es favorable para la implementación de prácticas como el teletrabajo, ya que se asume menor resistencia al cambio (Kotter, 2022).

Tabla 14. Resultados de la pregunta “En una escala del 1 al 5, ¿cómo considera su nivel de productividad cuando trabaja desde casa?”

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1 (Muy baja)	0	0%
2 (Baja)	0	0%
3 (Regular)	0	0%
4 (Alta)	6	30%
5 (Muy Alta)	14	70%
Total	20	100%

Fuente: Jiménez, 2025.

Gráfico 12. “En una escala del 1 al 5, ¿cómo considera su nivel de productividad cuando trabaja desde casa?”



Fuente: Jiménez, 2025.

Interpretación

El 70% de los colaboradores califica su productividad en teletrabajo como "Muy alta" y el 30% como "Alta". No se registraron respuestas en los niveles de productividad baja o regular.

Análisis

Este resultado es contundente y revela una percepción generalizada de alto rendimiento en modalidad remota. Desde una perspectiva teórica, esto coincide con los planteamientos de la Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan), la cual sostiene que el aumento en la autonomía mejora significativamente la motivación intrínseca y, con ello, la productividad. Asimismo, este resultado valida los hallazgos de estudios como el de Buffer (2023), donde se afirma que el 91% de los trabajadores remotos se consideran igual o más

productivos que en la oficina. La ausencia total de percepciones negativas sugiere que los colaboradores han logrado establecer rutinas efectivas y ambientes de trabajo propicios desde casa.

Pregunta abierta cualitativa: Respuestas de la pregunta 4 “¿Qué factores considera que afectan más su productividad durante el teletrabajo?”

Interpretación

Las respuestas recolectadas evidencian que los principales factores que afectan la productividad durante el teletrabajo se relacionan con interrupciones del entorno doméstico y distracciones tecnológicas. La presencia de ruidos externos, demandas familiares y constantes notificaciones digitales refleja una realidad en la que el espacio de trabajo en casa no siempre garantiza las condiciones óptimas de concentración y desempeño.

Análisis

Las respuestas obtenidas muestran una diversidad de factores que afectan negativamente la productividad de los colaboradores. Algunos de los más mencionados fueron:

- "Ruido de los vecinos"
- "Ruido de las mascotas"
- "Interrupciones constantes por llamadas"
- "Familiares que requieren atención"
- "Mensajes constantes de WhatsApp o Teams"

- "Ninguno, puedo trabajar sin interrupciones"

Estos factores se relacionan principalmente con distractores del entorno doméstico y con interrupciones tecnológicas. En el marco teórico, se establece que las interrupciones frecuentes reducen la productividad de forma significativa. De acuerdo con WorkMeter (2023), el promedio de interrupciones que sufre un colaborador en el trabajo remoto es de una cada 3 minutos, lo que impacta directamente en su concentración, duplicando la posibilidad de cometer errores y aumentando el tiempo necesario para completar tareas.

Además, la teoría de la gestión de la atención sugiere que el cerebro humano necesita periodos de enfoque sostenido para lograr un trabajo de calidad. Las interrupciones constantes alteran este proceso cognitivo, lo cual repercute negativamente en el rendimiento y la satisfacción laboral (Humansmart, 2024).

Desde la perspectiva de Hackman y Oldham (2020), un diseño de trabajo que minimice interrupciones y proporcione condiciones adecuadas (como control del ruido, privacidad y claridad de tareas) contribuye significativamente a la motivación intrínseca, lo cual a su vez incrementa la productividad. La presencia de elementos distractores como ruidos o interrupciones tecnológicas contradice estos principios y genera un entorno laboral subóptimo.

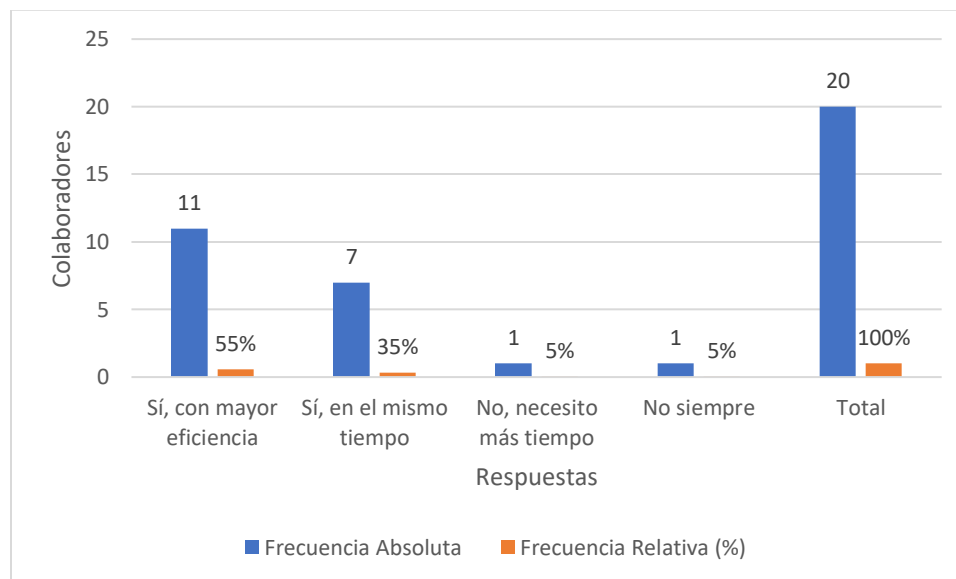
En este sentido, se puede concluir que los factores mencionados por los colaboradores están directamente alineados con los factores negativos identificados por la literatura, lo que valida la importancia de implementar estrategias para controlar el entorno de trabajo remoto.

Tabla 15. Resultados de la pregunta “En general, ¿logra cumplir con sus responsabilidades laborales en el mismo tiempo, o con mayor eficiencia durante el teletrabajo?”

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Sí, con mayor eficiencia	11	55%
Sí, en el mismo tiempo	7	35%
No, necesito más tiempo	1	5%
No siempre	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Jiménez, 2025.

Gráfico 13. “En general, ¿logra cumplir con sus responsabilidades laborales en el mismo tiempo, o con mayor eficiencia durante el teletrabajo?”



Fuente: Jiménez, 2025.

Interpretación

El 55% de los colaboradores considera que cumple sus responsabilidades con mayor eficiencia durante el teletrabajo. Un 35% lo hace en el mismo tiempo que presencialmente, y solo un 10% indica necesitar más tiempo o no lograrlo siempre.

Análisis

Este resultado reafirma que el teletrabajo está siendo percibido como un entorno favorable para el cumplimiento de objetivos. Según Eurofound (2022), una de las ventajas del trabajo remoto es el ahorro de tiempo en desplazamientos, lo que permite una mejor organización personal y mayor eficiencia.

La teoría de la economía del tiempo (Gershuny, 2000) también respalda esta idea, al eliminar actividades de bajo valor agregado (como los traslados), los colaboradores disponen de más energía para tareas productivas. Esto coincide con el alto porcentaje que reporta eficiencia aumentada.

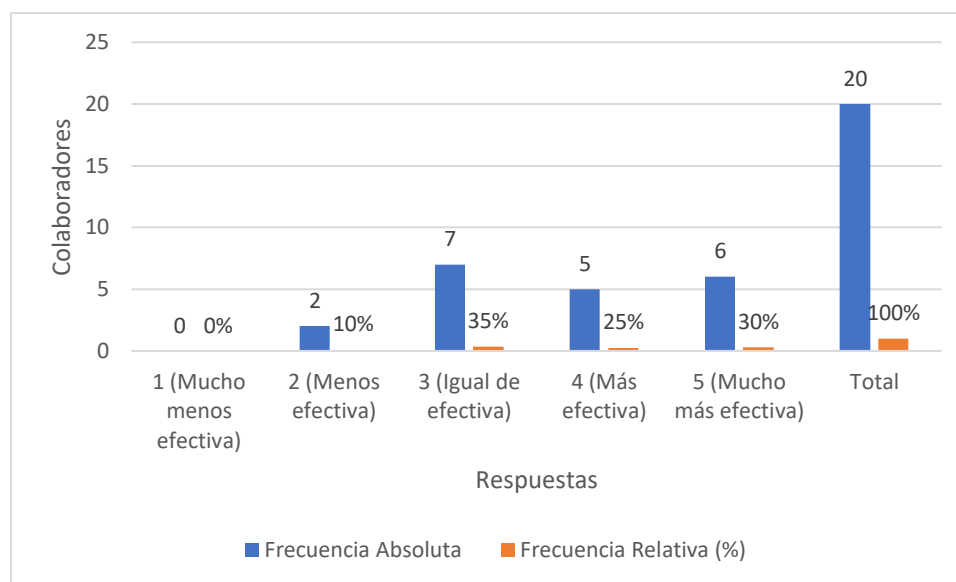
Tabla 16. Resultados de la pregunta “¿Considera que la comunicación con su equipo de compañeros/as y superiores, es igual de efectiva en teletrabajo que en modalidad presencial?”

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1 (Mucho menos efectiva)	0	0%
2 (Menos efectiva)	2	10%
3 (Igual de efectiva)	7	35%
4 (Más efectiva)	5	25%

5 (Mucho más efectiva)	6	30%
Total	20	100%

Fuente: Jiménez, 2025.

Gráfico 14. “¿Considera que la comunicación con su equipo de compañeros/as y superiores, es igual de efectiva en teletrabajo que en modalidad presencial?”



Fuente: Jiménez, 2025.

Interpretación

El 30% considera que es “mucho más efectiva” y el 25% que es “más efectiva”. El 35% la percibe igual de efectiva, y solo un 10% indica que es menos efectiva.

Análisis

Los resultados muestran una percepción mayoritariamente positiva respecto a la efectividad comunicativa en contextos remotos. Esto puede deberse a la adopción de herramientas digitales como Teams, Zoom o Slack, que han facilitado la comunicación

asincrónica y en tiempo real. De acuerdo con Shiftbase (2024), las tecnologías de colaboración remota han mejorado significativamente, permitiendo una mayor trazabilidad y eficiencia en la comunicación.

Este hallazgo también se alinea con la teoría de los medios de comunicación enriquecidos (Daft & Lengel, 1986), que establece que la efectividad de la comunicación depende más del canal y del contenido que de la modalidad presencial. Cuando se seleccionan canales adecuados, como videollamadas o chats organizados, se pueden lograr niveles de comunicación incluso superiores a los del entorno presencial.

Pregunta abierta cualitativa: Respuestas de la pregunta 7 “¿Cómo se siente emocionalmente cuando realiza teletrabajo, en comparación con la modalidad presencial?”

Interpretación

Las respuestas obtenidas reflejan que, desde la percepción subjetiva de los colaboradores, el teletrabajo ha tenido un impacto positivo en su estado emocional en comparación con la modalidad presencial. Emociones como tranquilidad, relajación, motivación, comodidad y felicidad fueron recurrentes, lo que sugiere que esta modalidad laboral contribuye a generar un entorno emocionalmente favorable para muchos trabajadores.

Análisis

Las respuestas a esta pregunta fueron mayoritariamente positivas. Algunas respuestas fueron:

- "Más tranquilo"

- "Relajado"
- "CÓmodo"
- "Motivado"
- "Con menos estrés"
- "Feliz"

Este hallazgo está en concordancia con estudios recientes que señalan que el teletrabajo puede mejorar el estado emocional de los trabajadores. La Universidad del Sur de Australia (2023), concluye que trabajar desde casa puede reducir el estrés, aumentar la satisfacción personal y mejorar la salud mental, siempre que se mantengan rutinas saludables y una organización adecuada del tiempo.

Asimismo, desde la perspectiva de la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (2022), el teletrabajo puede satisfacer la necesidad psicológica de autonomía, lo que genera un aumento en la motivación intrínseca y el bienestar subjetivo. El hecho de que los colaboradores se sientan tranquilos y motivados al teletrabajar indica que estas necesidades están siendo cubiertas en su entorno actual.

Sin embargo, es importante considerar los riesgos emocionales identificados por autores como Humansmart (2024), quienes advierten que, si bien el teletrabajo aporta libertad, también puede reducir el sentido de conexión interpersonal y la cultura organizacional si no se gestiona adecuadamente. Aunque este riesgo no se reflejó en las respuestas abiertas, representa un aspecto a observar a mediano y largo plazo.

En definitiva, las emociones positivas expresadas por los colaboradores reflejan un beneficio emocional directo del teletrabajo, validado por teorías psicológicas y estudios recientes.

Pregunta abierta: Respuestas de la pregunta 8 “¿Qué acciones por parte de la Institución, podrían mejorar su productividad mientras trabaja desde casa?”

Interpretación

Las respuestas brindadas por los colaboradores revelan una visión clara sobre las condiciones que consideran necesarias para mejorar su productividad en el contexto del teletrabajo. Las sugerencias se enfocan en cinco áreas clave: infraestructura tecnológica, capacitación, reducción de controles excesivos, comunicación efectiva y definición clara de metas. Estas propuestas reflejan una conciencia crítica del entorno laboral remoto y un interés genuino por optimizar tanto los recursos como los procesos institucionales.

Análisis

Las sugerencias propuestas por los colaboradores incluyeron algunas de las que se muestran a continuación:

- "Proporcionar mejores equipos tecnológicos"
- "Capacitación para el manejo de herramientas digitales"
- "Reducir los controles excesivos"
- "Fomentar la comunicación efectiva"
- "Establecer metas claras"

Estas recomendaciones están altamente alineadas con la literatura revisada. Por ejemplo, Shiftbase (2024), sostiene que proporcionar infraestructura tecnológica adecuada (computadoras, software actualizado, conectividad) es uno de los pilares fundamentales para la productividad en entornos remotos. Además, Universia (2024), destaca que la capacitación y la claridad en las metas ayudan a mantener la autonomía y el enfoque de los trabajadores.

La Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 1985), también respalda estas ideas al enfatizar que las condiciones que promueven la autonomía, la competencia y el sentido de pertenencia potencian el compromiso y el rendimiento. Reducir controles excesivos y fomentar una comunicación clara y empática permite a los trabajadores desarrollar su sentido de responsabilidad y conexión con la organización.

Definitivamente, el estudio de la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC, 2023), establece que una comunicación organizacional eficaz durante el teletrabajo es esencial para mantener la cohesión del equipo y prevenir la sensación de aislamiento.

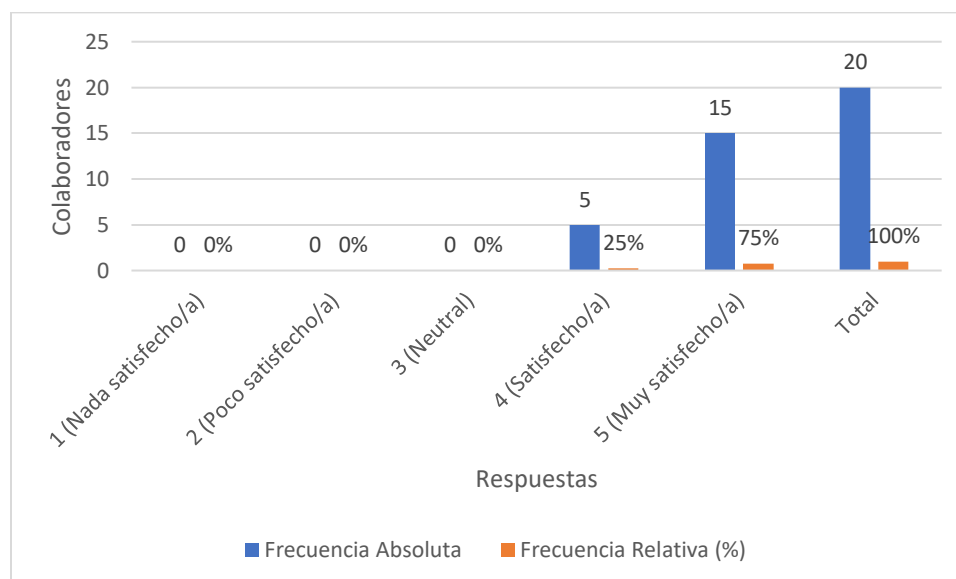
Por lo tanto, se puede afirmar que las propuestas de los colaboradores no solo son pertinentes, sino que están avaladas por teorías psicológicas y estudios empíricos que destacan su impacto positivo en la productividad. Además, estas sugerencias no deben entenderse únicamente como peticiones individuales, sino como señales clave de mejora organizacional que apuntan a una optimización integral del entorno de trabajo remoto. Incorporar estas propuestas a la estrategia institucional podría contribuir no solo a una mayor eficiencia operativa, sino también a un mayor bienestar y compromiso por parte del equipo humano.

Tabla 17. Resultados de la pregunta “En una escala del 1 al 5, ¿qué tan satisfecho/a se siente con la modalidad de teletrabajo aplicada en su caso?”

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1 (Nada satisfecho/a)	0	0%
2 (Poco satisfecho/a)	0	0%
3 (Neutral)	0	0%
4 (Satisfecho/a)	5	25%
5 (Muy satisfecho/a)	15	75%
Total	20	100%

Fuente: Jiménez, 2025.

Gráfico 15. “En una escala del 1 al 5, ¿qué tan satisfecho/a se siente con la modalidad de teletrabajo aplicada en su caso?”



Fuente: Jiménez, 2025.

Interpretación

El 75% se siente “muy satisfecho” y el 25% “satisfecho”. No se registraron niveles de insatisfacción o neutralidad.

Análisis

Este resultado cierra con una validación generalizada del modelo de teletrabajo aplicado. La satisfacción no solo es un indicador de bienestar, sino también de compromiso organizacional. Según la teoría del Engagement (Kahn, 1990), un trabajador satisfecho tiende a involucrarse más activamente con sus tareas y objetivos institucionales. La ausencia total de respuestas negativas también sugiere que los desafíos identificados (interrupciones, mejoras tecnológicas) no han tenido un impacto suficiente como para erosionar la satisfacción general. Esta satisfacción sostenida podría actuar como un amortiguador frente a otros riesgos organizacionales, como la rotación de personal o el ausentismo.

Este resultado refleja un alto nivel de satisfacción con el modelo implementado, lo cual es consistente con los beneficios percibidos en términos de eficiencia, comunicación y bienestar emocional. Según la Universidad de Stanford (2021), la satisfacción en el teletrabajo depende de la percepción de control, apoyo organizacional y balance vida-trabajo, todos elementos aparentemente presentes en el contexto evaluado.

Interpretación de la Entrevista dirigida a los 6 Expertos del Departamento de RH

A continuación, se detallan las interpretaciones y análisis bien argumentados de dicha entrevista, de preguntas abiertas cualitativas.

Pregunta 1. “Desde su perspectiva, ¿cómo ha impactado el teletrabajo en la productividad de los colaboradores del departamento de Recursos Humanos?”

Interpretación y Análisis

Las seis respuestas recolectadas muestran una valoración predominantemente positiva del impacto del teletrabajo en la productividad. Se destacan beneficios como una mejor organización del tiempo, aumento en la concentración de los colaboradores y cumplimiento constante, e incluso mejorado, de metas laborales.

Uno de los expertos menciona que "el teletrabajo ha sido en su mayoría beneficioso, ya que las personas tienden a enfocarse más y a organizar mejor su tiempo", mientras que otro señala que "la productividad no ha disminuido, sino que ha aumentado debido a la reducción de interrupciones comunes en la oficina". Estas percepciones coinciden con lo planteado por autores como Contreras et al., (2020), quienes sostienen que el teletrabajo puede incrementar la productividad cuando se cuenta con un entorno doméstico adecuado y tecnologías funcionales.

Además, los expertos indican que este impacto ha sido positivo especialmente cuando las condiciones del entorno son favorables, espacio de trabajo apropiado, autonomía y herramientas digitales eficientes. Esto se alinea con lo indicado por Fonner y Roloff (2020), quienes argumentan que los trabajadores remotos tienden a experimentar menos interrupciones, lo que favorece una mayor concentración y eficiencia.

Sin embargo, también se reconocen condicionantes: uno de los entrevistados advierte que "el impacto positivo depende en gran medida del compromiso del colaborador y de que se establezcan metas claras". Esta afirmación se relaciona con los hallazgos de Grant et al.,

(2023), quienes subrayan que la productividad en teletrabajo está sujeta a factores como la autodisciplina, el estilo de liderazgo y la claridad en los indicadores de desempeño.

Por lo tanto, el análisis revela que, en el contexto del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular, el teletrabajo ha tenido un efecto mayoritariamente positivo en la productividad, siempre que existan condiciones estructurales y personales que favorezcan su implementación efectiva.

Pregunta 2. ¿Cuáles considera que han sido los principales beneficios del teletrabajo para su equipo?”

Interpretación y Análisis

Los seis expertos entrevistados identificaron diversos beneficios asociados al teletrabajo, los cuales pueden agruparse en tres categorías principales: mejora en la calidad de vida y bienestar, aumento en la eficiencia operativa, y mayor autonomía y responsabilidad individual.

Uno de los beneficios más reiterados es el ahorro de tiempo y costos asociados al traslado, lo que se traduce en una mejor calidad de vida para los colaboradores. Tal como menciona uno de los entrevistados: “el tiempo que antes se dedicaba a traslados ahora puede aprovecharse para descansar o iniciar labores más temprano”. Esta percepción está sustentada teóricamente por lo señalado por Bloom et al., (2024), quienes identifican que el trabajo remoto reduce el ausentismo, mejora la puntualidad y aumenta la productividad gracias a menores distracciones y tiempos muertos.

Asimismo, varios expertos destacaron que el teletrabajo ha facilitado una mayor concentración, pues disminuyen las interrupciones y el ruido típico de una oficina. Esto concuerda con lo expuesto por Fonner y Roloff (2020), quienes explican que el aislamiento físico puede favorecer la eficiencia en tareas que requieren enfoque y concentración sostenida.

También se observa una valoración positiva del equilibrio entre la vida personal y laboral, al permitir a los colaboradores organizar sus horarios con mayor flexibilidad. Este aspecto ha sido ampliamente respaldado por estudios como el de Grant et al., (2023), que argumentan que el teletrabajo bien gestionado puede mejorar el bienestar y reducir el estrés, al permitir una mejor integración entre las responsabilidades laborales y personales.

Por último, un beneficio relevante señalado por los expertos es que el teletrabajo ha fomentado una mayor autonomía y sentido de responsabilidad. Según uno de ellos, “el colaborador se hace más consciente de su rol y de la importancia de entregar resultados sin necesidad de una supervisión constante”. Esto se alinea con lo planteado por Mulki et al., (2021), quienes indican que el teletrabajo promueve comportamientos de autoeficacia cuando existe confianza organizacional.

En síntesis, los beneficios percibidos por los expertos no solo reflejan mejoras en la eficiencia y el bienestar de los equipos, sino también en la cultura organizacional, fomentando la autogestión y la madurez laboral.

Pregunta 3. “¿Qué retos o dificultades han enfrentado los colaboradores durante el teletrabajo?”

Interpretación y Análisis

Las respuestas de los seis expertos revelan una serie de retos significativos que enfrentan los colaboradores en la modalidad de teletrabajo. Estos retos se pueden agrupar en cuatro áreas principales: limitaciones tecnológicas y logísticas, problemas de desconexión emocional, dificultades para gestionar el tiempo, y afectaciones a la comunicación e interacción del equipo.

Uno de los problemas más mencionados es la inestabilidad o insuficiencia de la conexión a internet y recursos tecnológicos. Un experto señala que “no todos los colaboradores cuentan con una red estable o un equipo óptimo”, lo cual dificulta el cumplimiento de tareas y la participación fluida en reuniones virtuales. Esta situación ha sido documentada por autores como Baruch (2020), quien indica que el acceso desigual a la tecnología puede generar brechas en la productividad dentro del equipo remoto.

Otro reto recurrente está relacionado con el aislamiento social. Como lo expresa uno de los entrevistados, “hay colaboradores que manifiestan sentirse desconectados del equipo, lo que afecta su motivación”. Este fenómeno, conocido como “tecno fatiga” o “soledad organizacional”, ha sido ampliamente documentado por Mann y Holdsworth (2023), quienes explican que la falta de contacto presencial puede deteriorar el sentido de pertenencia y el bienestar psicológico.

También se identifican problemas de autogestión del tiempo y equilibrio entre lo laboral y lo personal. Algunos expertos coinciden en que hay colaboradores que “tienden a extender su jornada más allá del horario laboral” o bien “les cuesta separar el entorno del hogar del trabajo”. Esta dificultad coincide con los hallazgos de González y De la Rubia

(2021), quienes afirman que el teletrabajo mal regulado puede generar sobrecarga y estrés, especialmente en ambientes domésticos con múltiples demandas.

Por último, se mencionan complicaciones en los procesos de comunicación y supervisión. Un experto señala que “a veces la falta de comunicación inmediata retrasa decisiones importantes”. Esto refleja un desafío común en entornos virtuales donde la asincronía en la interacción puede afectar la eficiencia operativa (Gajendran & Harrison, 2024).

Concluyendo, aunque el teletrabajo ofrece beneficios, los expertos también reconocen limitaciones importantes que requieren atención institucional para evitar la disminución del rendimiento y el desgaste emocional de los colaboradores.

Pregunta 4. “¿Ha observado cambios en el cumplimiento de metas o indicadores de desempeño desde que se implementó el teletrabajo?”

Interpretación y Análisis

Los seis expertos entrevistados afirman haber observado cambios positivos o neutros en el cumplimiento de metas e indicadores de desempeño desde la implementación del teletrabajo. De manera general, las respuestas coinciden en que el rendimiento se ha mantenido o incluso ha mejorado, a pesar del cambio en la modalidad laboral.

Por ejemplo, uno de los expertos menciona que “los indicadores no solo se han cumplido, sino que en algunos casos se han superado”, lo cual sugiere una alta adaptabilidad de los colaboradores al trabajo remoto. Este hallazgo es consistente con los resultados de

estudios como los de Gajendran y Harrison (2021), quienes concluyen que el teletrabajo puede mejorar el desempeño cuando se acompaña de autonomía y claridad de metas.

Otros participantes destacan que, aunque hubo un período de ajuste al inicio, con el tiempo se logró “mantener el cumplimiento de metas gracias al compromiso del equipo”. Esto sugiere la existencia de una curva de aprendizaje positiva, donde los colaboradores desarrollan nuevas competencias y rutinas que favorecen el cumplimiento de objetivos. En línea con esto, estudios como el de Bloom et al., (2024), encontraron que, en entornos bien estructurados, el teletrabajo puede aumentar la productividad en hasta un 13%.

No obstante, algunos expertos introducen matices. Uno señala que “el cumplimiento se ha sostenido, pero requiere un esfuerzo adicional de supervisión y coordinación”, lo que resalta la necesidad de mecanismos de seguimiento bien definidos para sostener los resultados. Esta observación concuerda con la perspectiva de Baruch (2020), quien advierte que sin una estructura clara, el teletrabajo puede derivar en dispersión y pérdida de foco.

En conclusión, el análisis evidencia que, en el contexto del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular, el teletrabajo no ha afectado negativamente el cumplimiento de metas e indicadores. Por el contrario, ha promovido una dinámica productiva cuando está mediado por compromiso, liderazgo cercano y herramientas adecuadas de gestión.

Pregunta 5. “¿Cómo ha influido el teletrabajo en la comunicación y coordinación entre los miembros del equipo?”

interpretación y Análisis

Las respuestas de los seis expertos muestran una perspectiva mayormente positiva, aunque matizada por ciertos desafíos. En general, se destaca que la comunicación y

coordinación no se han deteriorado, pero sí han requerido ajustes importantes en las dinámicas y herramientas utilizadas.

Varios entrevistados coinciden en que el uso de plataformas digitales (como Teams o Zoom) ha sido fundamental para mantener la interacción, afirmando que “la comunicación se ha mantenido efectiva gracias a la tecnología”. Esta afirmación coincide con lo señalado por Martínez y Torres (2021), quienes sostienen que la digitalización de la comunicación permite mantener la cohesión y alineación del equipo, siempre y cuando se establezcan canales claros y reglas de uso.

Uno de los expertos indica que “la coordinación se ha fortalecido en algunos aspectos, ya que ahora hay más reuniones breves y enfocadas”, lo cual es consistente con los hallazgos de Bélanger et al. (2023), que destacan cómo el teletrabajo puede inducir una comunicación más estructurada y orientada a resultados. Esta mejora en la organización del trabajo puede derivar en una mejor gestión del tiempo y un enfoque más claro en los objetivos comunes.

Sin embargo, también se identifican retos importantes, como la pérdida de espontaneidad en las interacciones y el riesgo de malinterpretaciones. Un experto menciona que “la falta de contacto físico ha generado ciertas barreras para la empatía y el entendimiento”, una preocupación respaldada por estudios como el de Derks et al., (2024), que señalan que la comunicación virtual puede limitar la calidad de las relaciones interpersonales, afectando la confianza y la colaboración.

Además, otro experto advierte que la sobrecarga de reuniones virtuales puede llegar a ser contraproducente, dificultando la concentración y aumentando la fatiga. Esto se vincula con el fenómeno conocido como “Zoom fatigue”, ampliamente documentado durante la

pandemia, y que puede afectar negativamente la productividad si no se gestiona adecuadamente (Bailenson, 2021).

En definitiva, el teletrabajo ha transformado profundamente los procesos de comunicación y coordinación, requiriendo un enfoque más intencional, estructurado y apoyado en tecnología. En el caso del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular, los expertos evidencian una capacidad de adaptación notable, aunque reconocen que el éxito en este aspecto depende en gran medida de la planificación, la frecuencia de la comunicación y la habilidad para gestionar relaciones a distancia.

Pregunta 6. “¿Qué estrategias ha implementado la organización para asegurar el seguimiento del rendimiento durante el teletrabajo?”

Interpretación y Análisis

Las respuestas de los expertos reflejan una estrategia organizacional bien definida en cuanto al seguimiento del rendimiento de los colaboradores en modalidad de teletrabajo. Todos coinciden en que se han adoptado mecanismos de control basados en indicadores cuantitativos y cualitativos, así como en la frecuencia de comunicación directa entre líderes y colaboradores.

Entre las estrategias mencionadas, destacan las siguientes:

- Uso de herramientas tecnológicas para el seguimiento de tareas (como Microsoft Teams, Excel compartido, KPI's en línea).
- Evaluaciones periódicas de desempeño.

- Reuniones semanales o quincenales de seguimiento.
- Planes de trabajo individuales con metas claras y tiempos definidos.

Estas estrategias coinciden con lo planteado por Choudhury et al., (2021), quienes señalan que el teletrabajo exitoso exige establecer estructuras de gestión basadas en resultados y no en supervisión visual directa. Esta transición requiere una cultura organizacional que confíe en la autonomía del colaborador, pero que a su vez mida el rendimiento de manera objetiva.

Uno de los expertos indica que “se establecieron métricas claras para cada rol, lo que facilita monitorear el cumplimiento sin necesidad de estar presente físicamente”, lo que coincide con lo planteado por Cascio (2020), quien afirma que el seguimiento efectivo en el teletrabajo debe centrarse en logros concretos, y no en el tiempo de conexión o la disponibilidad constante.

Otro experto destaca la importancia de la retroalimentación constante, afirmando que “la comunicación frecuente con el equipo es fundamental para mantener la alineación con los objetivos”. Esto se vincula con lo propuesto por Gajendran y Harrison (2021), quienes concluyen que las organizaciones que promueven canales de comunicación abiertos y prácticas de retroalimentación obtienen mejores resultados en entornos remotos.

Además, varios expertos enfatizan el papel del liderazgo cercano y adaptativo para monitorear no solo el desempeño, sino también el bienestar del personal, lo cual es clave para mantener la motivación y productividad en entornos remotos (Contreras et al., 2020).

Definitivamente, el Banco Popular ha adoptado una combinación de herramientas tecnológicas, seguimiento por resultados y liderazgo proactivo para asegurar el rendimiento

durante el teletrabajo. Esta práctica se alinea con los principios de gestión moderna en contextos virtuales, reforzando la importancia de estructuras claras, metas medibles y comunicación continua para sostener la productividad.

Pregunta 7. “¿Considera que el teletrabajo ha tenido un efecto positivo en el bienestar general de los colaboradores? ¿Por qué?”

Interpretación y Análisis

Las respuestas de los seis expertos coinciden en que el teletrabajo ha tenido un efecto positivo y significativo en el bienestar general de los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos. Se identifican varios beneficios específicos mencionados de forma reiterada:

- Reducción del estrés por desplazamientos.
- Mejor equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Mayor autonomía y flexibilidad en la gestión del tiempo.
- Ambientes laborales más tranquilos.

Uno de los entrevistados destaca que “eliminar el traslado diario ha reducido significativamente el cansancio de los colaboradores”, lo cual concuerda con lo planteado por Bloom et al., (2024), quienes encontraron que el trabajo remoto reduce la fatiga y mejora los niveles de satisfacción laboral, especialmente cuando se eliminan factores estresantes como el tráfico o los tiempos muertos en traslados.

Otro experto menciona que “los colaboradores han podido compartir más tiempo con sus familias, lo cual ha mejorado su estado de ánimo”. Esta afirmación coincide con estudios como los de Felstead y Henseke (2021), quienes sostienen que el teletrabajo, cuando es voluntario y bien gestionado, incrementa el bienestar emocional, al facilitar la armonía entre las esferas laboral y personal.

Además, algunos expertos subrayan que el bienestar emocional ha sido reforzado gracias al entorno doméstico más personalizado, con menor exposición a conflictos interpersonales o a interrupciones constantes, algo que también ha sido respaldado por investigaciones como la de Tavares (2022).

Sin embargo, también se señalan algunas limitaciones importantes: dos entrevistados aclaran que “si bien ha mejorado el bienestar general, hay que considerar que no todos los colaboradores tienen las mismas condiciones en casa”, lo que puede influir negativamente en la experiencia. Este matiz coincide con los hallazgos de Eurofound (2020), que indican que el teletrabajo puede ser beneficioso siempre que el entorno del hogar sea adecuado y el colaborador cuente con los recursos necesarios para trabajar eficientemente.

De manera general, las respuestas sugieren que el teletrabajo ha sido beneficioso para la salud emocional, el equilibrio vida-trabajo y la satisfacción laboral del personal, pero también advierten que esos efectos positivos dependen de las condiciones individuales del entorno doméstico y de la gestión organizacional.

Pregunta 8. ¿Cree que el teletrabajo debería mantenerse como una modalidad permanente o parcial en el futuro? ¿Por qué?

Interpretación y Análisis

Las seis respuestas evidencian una fuerte tendencia a favor de mantener el teletrabajo, especialmente bajo un esquema parcial o híbrido. Todos los expertos coinciden en que el teletrabajo no solo ha demostrado ser viable, sino también eficiente y beneficioso, tanto para la organización como para los colaboradores.

Cinco entrevistados manifestaron que el modelo híbrido permitiría aprovechar los beneficios del trabajo remoto sin perder los elementos positivos de la presencialidad, como la socialización, la cultura organizacional y el seguimiento directo. Este punto es congruente con lo señalado por Gálvez, Tirado y Martínez (2020), quienes sostienen que la modalidad híbrida puede optimizar la productividad, al equilibrar flexibilidad y supervisión.

Un experto argumentó: “El teletrabajo debería mantenerse, pero de forma parcial, para conservar la cercanía y coordinación que requiere nuestro trabajo como recurso humano”. Este razonamiento es respaldado por Felstead y Henseke (2022), quienes encontraron que la productividad tiende a mejorar cuando el teletrabajo se combina con espacios presenciales ocasionales, promoviendo el compromiso y la colaboración entre equipos.

Además, tres expertos señalaron que mantener el teletrabajo reduce costos logísticos para la organización y mejora la retención del talento humano, al favorecer el bienestar personal. Este hallazgo coincide con lo documentado por Bloom et al., (2021), quienes comprobaron que el teletrabajo sostenido puede reducir el ausentismo y aumentar la permanencia del personal en empresas con buena gestión remota.

Cabe resaltar que ningún entrevistado se opuso rotundamente a la continuidad del teletrabajo. Más bien, la preocupación central se relaciona con la necesidad de regulación y estructura, especialmente en áreas donde la presencialidad facilita procesos operativos, seguimiento de clima laboral y capacitaciones. Este planteamiento es consistente con De Vries, Tummers y Bekkers (2020), quienes advierten que el teletrabajo, sin políticas claras y sin liderazgo adaptativo, puede perder efectividad a largo plazo.

Definitivamente, los expertos del Banco Popular expresan un fuerte respaldo a mantener el teletrabajo de forma parcial o permanente, siempre que esté bien estructurado, alineado con los objetivos organizacionales y acompañado por estrategias de seguimiento del rendimiento y la comunicación.

Pregunta 9. ¿Qué mejoras o ajustes recomendaría para optimizar la productividad durante el teletrabajo?

Interpretación y Análisis

Las respuestas ofrecidas por los seis expertos revelan una clara conciencia de que el teletrabajo, aunque efectivo, requiere ajustes continuos para mantener y potenciar la productividad. Las recomendaciones se agrupan en cinco ejes clave:

- **Fortalecimiento de la comunicación interna y liderazgo remoto:**

Cuatro de los seis entrevistados destacaron la necesidad de reforzar los canales de comunicación, especialmente en lo relativo a reuniones periódicas, claridad en las instrucciones y accesibilidad de los líderes. Uno de ellos comentó: “Hace falta estructurar aún más las formas de seguimiento y comunicación efectiva con cada miembro del equipo”.

Este aspecto es respaldado por Contreras, Baykal y Abid (2020), quienes sostienen que una comunicación clara, constante y empática es fundamental para el rendimiento de los equipos distribuidos. Además, De Vries et al., (2021), subrayan la importancia del liderazgo transformacional en contextos virtuales, ya que potencia el compromiso y la autonomía de los colaboradores.

- **Capacitación continua en herramientas tecnológicas y gestión del tiempo:**

Tres expertos indicaron que es clave brindar más formación en herramientas digitales, plataformas colaborativas y autogestión del tiempo. La alfabetización digital es esencial para evitar cuellos de botella en procesos virtuales.

Esto coincide con lo argumentado por Villalobos y Salas (2021), quienes resaltan que las habilidades tecnológicas y de organización personal influyen directamente en la eficiencia del teletrabajo. La inversión en capacitación, por tanto, no solo mejora el desempeño individual, sino que reduce la brecha digital interna.

- **Claridad en los indicadores y sistemas de evaluación:**

Dos entrevistados señalaron la necesidad de mejorar los mecanismos de medición del rendimiento y de cumplimiento de metas, asegurando que estos sean transparentes y bien comunicados.

En este sentido, Gálvez et al., (2020), argumentan que los sistemas de teletrabajo deben incorporar indicadores SMART, junto con metodologías de evaluación participativas y objetivas, que permitan al colaborador saber con claridad qué se espera de su desempeño.

- **Apoyo emocional y equilibrio vida-trabajo:**

La dimensión emocional no quedó fuera del análisis. Tres expertos mencionaron la importancia de continuar implementando acciones que promuevan el bienestar, como horarios flexibles, pausas activas y desconexión digital.

Esto es coherente con lo planteado por Felstead y Henseke (2020), quienes encontraron que el equilibrio entre vida personal y laboral es un predictor importante del rendimiento y la satisfacción laboral en entornos virtuales.

- **Adecuación de recursos físicos y ergonómicos:**

Un experto señaló que no todos los colaboradores cuentan con las condiciones físicas ideales para trabajar desde casa, por lo que se recomienda seguir brindando apoyo logístico en este sentido (mobiliario, iluminación, conectividad, etc.). Esta observación concuerda con Bloom et al., (2020), quienes evidencian que los entornos físicos inadecuados afectan negativamente la concentración y el rendimiento laboral remoto.

En definitiva, las sugerencias aportadas por los expertos reflejan una comprensión profunda del fenómeno del teletrabajo y apuntan a la mejora continua como eje de sostenibilidad de esta modalidad. Las propuestas están en línea con la literatura actual sobre buenas prácticas en entornos virtuales de trabajo, lo que demuestra una alineación entre la experiencia empírica del Banco Popular y los hallazgos académicos más relevantes.

Pregunta 10. “Desde su experiencia, ¿qué diferencias nota entre los colaboradores que teletrabajan y los que trabajan presencialmente, en términos de desempeño?”

Interpretación y Análisis

Las respuestas obtenidas de los seis expertos permiten identificar diferencias claras y multifactoriales entre el desempeño de los colaboradores en modalidad de teletrabajo frente a quienes laboran presencialmente. Estas diferencias pueden agruparse en cuatro grandes dimensiones:

- **Mayor autonomía y enfoque en quienes teletrabajan:**

Cuatro expertos coinciden en que los colaboradores que trabajan desde casa demuestran mayor autonomía y responsabilidad, lo que se traduce en un rendimiento más eficiente. Según uno de ellos: “Se organizan mejor y hay menos distracciones externas, lo que mejora su productividad”.

Esto es respaldado por Bloom et al., (2021), quienes concluyeron que el teletrabajo puede aumentar la productividad hasta en un 13%, debido principalmente a una mejor concentración y mayor uso del tiempo efectivo. Igualmente, Contreras et al., (2020), destacan que el teletrabajo propicia el desarrollo de competencias de autogestión y toma de decisiones, lo cual impacta positivamente en el desempeño.

- **Mejores habilidades sociales y de colaboración en el entorno presencial:**

Tres entrevistados indicaron que los colaboradores presenciales tienden a tener una interacción social más activa, mayor retroalimentación inmediata y más facilidad para resolver problemas en tiempo real. Esto puede favorecer dinámicas de aprendizaje conjunto y resolución ágil de situaciones.

Este hallazgo es coherente con De Vries et al., (2020), quienes señalan que el entorno presencial facilita una comunicación más fluida y espontánea, lo que puede reforzar el trabajo

colaborativo y el aprendizaje organizacional. Además, se mitigan los riesgos de aislamiento o desconexión emocional que puede generar el teletrabajo prolongado.

- **Varianza individual en el desempeño según personalidad y condiciones personales:**

Dos expertos resaltaron que el desempeño no depende exclusivamente del tipo de modalidad, sino de factores individuales como la capacidad de autogestión, disciplina, ambiente familiar y nivel de apoyo técnico.

Esta perspectiva está sustentada por estudios como el de Felstead y Henseke (2021), quienes identifican que el impacto del teletrabajo en la productividad no es homogéneo, ya que varía según el perfil del trabajador, sus habilidades de gestión del tiempo, y las condiciones del entorno doméstico.

- **Menores interrupciones en casa, pero mayor riesgo de aislamiento:**

Un experto observó que el trabajo remoto permite minimizar interrupciones típicas del entorno de oficina, como conversaciones informales o reuniones imprevistas, lo cual puede elevar la concentración. No obstante, también advirtió que el aislamiento puede afectar el compromiso organizacional a largo plazo.

Este punto es desarrollado por Gálvez et al., (2020), quienes afirman que si bien el teletrabajo puede reducir distracciones, también puede debilitar la identidad colectiva y la cultura organizacional si no se gestiona adecuadamente.

El análisis revela que no existe una única modalidad superior en términos absolutos de desempeño, sino que ambas presentan ventajas y desafíos. El teletrabajo fomenta

autonomía, concentración y uso eficiente del tiempo, mientras que la presencialidad fortalece la cohesión del equipo, la comunicación informal y la colaboración espontánea.

La clave está en aprovechar las fortalezas de cada modalidad e identificar qué tipo de tareas o perfiles funcionan mejor en uno u otro entorno, lo cual refuerza los planteamientos del modelo de trabajo híbrido propuesto por autores como Villalobos y Salas (2021).

Pregunta 11. “¿El teletrabajo le ha permitido organizar mejor su tiempo laboral?”

Argumente su respuesta, por favor.

Interpretación y Análisis

Las respuestas de los expertos del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular indican un consenso general: el teletrabajo ha facilitado una mejor organización del tiempo laboral, aunque también se reconoce que esto depende de factores personales, del entorno doméstico y del grado de disciplina.

- **Mejor gestión del tiempo y eliminación de desplazamientos:**

Cinco de los seis entrevistados afirmaron que el teletrabajo les ha permitido organizar mejor sus horarios de trabajo, debido a la eliminación del tiempo destinado al traslado y una mayor flexibilidad para estructurar sus tareas diarias. Uno de ellos comentó: “Puedo empezar mi jornada más temprano y distribuir mejor mis responsabilidades a lo largo del día”.

Este hallazgo se alinea con los resultados de Bloom et al., (2021), quienes demostraron que la reducción de desplazamientos en entornos urbanos mejora el bienestar y eleva la productividad, al liberar horas que pueden ser redistribuidas hacia actividades

laborales o personales. Igualmente, Gálvez et al., (2020), subrayan que el teletrabajo promueve una percepción de mayor control sobre la rutina diaria, reduciendo el estrés asociado al transporte.

- **Incremento en la productividad gracias a la autogestión:**

Cuatro expertos destacaron que la posibilidad de trabajar desde casa les permite priorizar tareas con mayor eficacia y concentrarse en lo esencial sin tantas interrupciones, lo cual mejora el desempeño. Uno de ellos expresó: “Al estar en casa, logro mantenerme más enfocado y ser más eficiente con mi tiempo”.

Esto está respaldado por Contreras et al., (2020), quienes argumentan que el teletrabajo propicia un entorno más propicio para el desarrollo de habilidades de autogestión, liderazgo personal y responsabilidad. Esta autogestión del tiempo laboral favorece una mayor productividad, en línea con las metas organizacionales.

- **Retos de equilibrio trabajo-vida personal:**

A pesar de los beneficios mencionados, dos entrevistados señalaron la dificultad de establecer límites claros entre el tiempo laboral y personal, ya que al trabajar desde casa las jornadas pueden extenderse. Esto es particularmente cierto en contextos donde no existen políticas de desconexión o cuando los colaboradores reciben tareas fuera del horario habitual.

Este aspecto coincide con los hallazgos de Felstead y Henseke (2020), quienes advierten que el teletrabajo, sin una adecuada regulación, puede derivar en “tecno fatiga”, sobrecarga y dilución de los límites entre la vida laboral y personal. Villalobos y Salas (2021), proponen estrategias como la planificación compartida, la educación en gestión del tiempo y el respeto de horarios para contrarrestar este efecto.

Este análisis muestra que el teletrabajo, según la experiencia de los expertos entrevistados, ha mejorado la organización del tiempo laboral, principalmente gracias a la eliminación de los desplazamientos, la flexibilidad horaria y la autonomía. Sin embargo, también implica el riesgo de sobrecarga si no se establecen límites claros entre el tiempo de trabajo y el personal.

Esto evidencia la importancia de una gestión organizacional responsable, donde se promuevan estrategias de desconexión digital y equilibrio entre los ámbitos de la vida, como parte integral de una cultura laboral moderna y sostenible.

Análisis de los Instrumentos según los Objetivos de la Tesis

Objetivo General

“Determinar el impacto del teletrabajo en la productividad de los colaboradores en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la Sede de San Pedro, en el segundo cuatrimestre del 2025”.

El análisis de los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados a expertos y colaboradores revela que el teletrabajo ha tenido un impacto claramente positivo en la productividad de los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular, sede San Pedro. Tanto desde la percepción de líderes como de los trabajadores, se evidencian mejoras en el rendimiento, la eficiencia, el cumplimiento de metas y el bienestar emocional de los equipos.

En primer lugar, el 100% de los expertos calificó la productividad de sus equipos como “algo mayor” o “mucho mayor” desde la implementación del teletrabajo, mientras que

el 70% de los colaboradores indicaron que su productividad en casa es “muy alta”. Además, un 90% de ellos afirma que cumple sus responsabilidades con mayor eficiencia o en el mismo tiempo que en modalidad presencial. Estos resultados coinciden con lo señalado por Deci y Ryan (2022), quienes afirman que la autonomía y la autodirección potencian la motivación intrínseca y el compromiso organizacional, claves para el rendimiento en entornos remotos.

A nivel institucional, el impacto también se manifiesta en la implementación de condiciones favorables: el 100% de los expertos confirmó que se brindaron recursos físicos para adecuar los espacios de trabajo en casa, y el 83,3% indicó que la comunicación ha sido “muy efectiva”. Estas prácticas, respaldadas por Shiftbase (2024) y, la Universidad Politécnica de Cataluña (2023), representan factores clave que consolidan una estructura organizacional sólida, adaptable y centrada en resultados.

No obstante, el impacto del teletrabajo no ha sido uniforme ni exento de desafíos. Las respuestas abiertas y las entrevistas a expertos reflejan que existen factores que pueden disminuir su efectividad si no se gestionan adecuadamente, como las interrupciones del entorno doméstico, la desconexión emocional o la sobrecarga por falta de límites. En este sentido, autores como Baruch (2020), y Felstead y Henseke (2020), advierten que el teletrabajo solo puede ser sostenible cuando está mediado por liderazgo empático, políticas de desconexión digital y apoyo emocional constante.

Además, el impacto positivo en la productividad no solo se ha reflejado en métricas de desempeño, sino también en aspectos emocionales que influyen directamente en la calidad del trabajo, el 100% de los colaboradores expresó sentirse más tranquilos, motivados y satisfechos con el teletrabajo. Como refuerza Kahn (1990) desde la teoría del engagement, la

satisfacción laboral es un predictor clave del involucramiento activo en las tareas y del cumplimiento sostenido de metas.

Definitivamente, el impacto del teletrabajo en la productividad de los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos ha sido altamente favorable, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo. Se han logrado mejoras en la eficiencia, el enfoque, la motivación y el bienestar, gracias a una estructura organizacional que ha sabido adaptar procesos, comunicación, liderazgo y recursos a la nueva modalidad. No obstante, para mantener este impacto a largo plazo, será necesario seguir fortaleciendo las condiciones del entorno remoto, promoviendo un modelo híbrido sostenible, humano y estratégicamente gestionado.

Objetivo Específico 1

“Identificar los factores internos y externos que influyen en la productividad del teletrabajo, en los colaboradores de RH del Banco Popular de la Sede de San Pedro, en el segundo cuatrimestre del 2025”.

El análisis de los instrumentos aplicados permite identificar diversos factores internos y externos que impactan significativamente la productividad en el contexto del teletrabajo. Desde una perspectiva interna, destacan elementos como la autonomía, la retroalimentación constante, la autogestión y la motivación personal. Por ejemplo, el 66.7% de los expertos considera que la productividad de sus equipos ha sido “mucho mayor” durante el teletrabajo, lo cual se correlaciona con el 70% de colaboradores que califican su productividad como “muy alta” en modalidad remota. Dicho hallazgo coincide con la Teoría de la

Autodeterminación de Deci y Ryan (2022), la cual sostiene que la autonomía incrementa la motivación intrínseca, generando mayor compromiso y desempeño.

Entre los factores externos más influyentes, destacan la infraestructura tecnológica, el ambiente físico del hogar y la existencia de políticas institucionales de apoyo. El 100% de los expertos indicó que se brindaron los recursos necesarios para contar con un espacio adecuado en casa, y un 83.3% calificó la comunicación como “muy efectiva”. Esto concuerda con Shiftbase (2024), quien resalta la importancia de dotar a los trabajadores de equipos adecuados y conectividad estable para facilitar la productividad remota. Además, Hackman y Oldham (2020), sostienen que el diseño físico del trabajo impacta directamente en la motivación y rendimiento del colaborador.

Sin embargo, los colaboradores también señalaron factores limitantes del entorno doméstico como el ruido, interrupciones familiares o tecnológicas. Estas condiciones coinciden con lo planteado por WorkMeter (2023), que indica que las interrupciones en el teletrabajo ocurren en promedio cada tres minutos, lo cual reduce la concentración y aumenta los errores. También se vincula con la teoría de la gestión de la atención (Humansmart, 2024), la cual advierte que las distracciones constantes alteran los procesos cognitivos necesarios para un desempeño óptimo.

Desde el análisis cualitativo, los expertos también identificaron desafíos como el aislamiento emocional, la sobrecarga por falta de límites y las deficiencias tecnológicas en ciertos casos. Según Baruch (2020), y Mann y Holdsworth (2023), estos factores representan riesgos reales para la sostenibilidad del teletrabajo, si no se acompañan de estrategias de gestión emocional y liderazgo cercano.

En resumen, los factores internos que fortalecen la productividad en el teletrabajo están ligados a la autonomía, motivación, autoeficacia y buen manejo del tiempo; mientras que los factores externos más determinantes son la infraestructura tecnológica, las condiciones del entorno doméstico y las políticas institucionales de apoyo. Su interacción define en gran medida el éxito o fracaso de esta modalidad laboral en contextos como el del Banco Popular.

Objetivo Específico 2

“Evaluar los niveles de productividad de los colaboradores en modalidad de teletrabajo en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la Sede de San Pedro, en el segundo cuatrimestre del 2025”.

Los niveles de productividad reportados por colaboradores y expertos reflejan una tendencia clara: el teletrabajo no solo ha mantenido el rendimiento laboral, sino que en muchos casos lo ha incrementado. Según los datos recopilados, el 100% de los colaboradores califica su productividad como “alta” o “muy alta”, y el 90% afirma que logra cumplir con sus responsabilidades en el mismo o menor tiempo. Esta percepción se ve reforzada por el hecho de que el 66.7% de los expertos considera que sus equipos han tenido un desempeño “mucho mayor” en teletrabajo.

Dichos resultados respaldan los planteamientos de Buffer (2023), que revelan que más del 90% de los trabajadores remotos sienten que su productividad es igual o mayor que en presencialidad. Asimismo, WorkMeter (2023), y Drucker (2020), destacan que la productividad se ve potenciada en contextos de gestión por resultados, tal como ocurre en el

Banco Popular, donde se han implementado indicadores de cumplimiento y planes de trabajo estructurados.

Otro factor clave en esta evaluación es el cumplimiento de metas laborales: el 66.7% de los expertos afirma que sus equipos “siempre” logran las metas en teletrabajo, y el 55% de los colaboradores indica que trabaja con mayor eficiencia desde casa. Estos hallazgos coinciden con Gajendran y Harrison (2021), y Bloom et al., (2024), quienes afirman que, cuando existen condiciones adecuadas y una cultura organizacional flexible, el rendimiento puede aumentar hasta en un 13%.

El componente emocional también influye en los niveles de productividad. La mayoría de los colaboradores reporta sentirse más tranquilos, motivados y felices al trabajar desde casa. Esto se vincula con la teoría del bienestar emocional de Kahn (1990) y con estudios como el de la Universidad del Sur de Australia (2023), que afirman que el teletrabajo, al disminuir el estrés y aumentar la autonomía, eleva el rendimiento sostenido.

A pesar de esto, se identificaron ciertas limitaciones: el 10% de los colaboradores señala dificultades ocasionales para cumplir en tiempo, y los expertos reconocen que el teletrabajo exige un mayor esfuerzo de autogestión. Como indican Baruch (2020), y González y De la Rubia (2021), sin una estructura de seguimiento clara, los niveles de productividad podrían verse afectados a largo plazo.

En definitiva, los niveles de productividad observados en el Departamento de RH del Banco Popular bajo la modalidad de teletrabajo son altamente positivos, tanto desde la autopercepción de los colaboradores como desde la evaluación de los líderes. Esto demuestra que el teletrabajo es funcional y efectivo siempre que se sustente en buenas prácticas

organizacionales, herramientas tecnológicas adecuadas, comunicación eficiente y liderazgo transformacional.

Objetivo Específico 3

“Proponer estrategias para la optimización de la productividad en el teletrabajo, basadas en los hallazgos del análisis realizado en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de San Pedro, en el segundo cuatrimestre del 2025”.

A partir de los hallazgos, se proponen diversas estrategias organizacionales orientadas a potenciar aún más la productividad del teletrabajo, abordando tanto fortalezas como áreas de mejora detectadas.

- Fortalecer la infraestructura tecnológica: Aunque el 100% de los expertos afirmó que se han proporcionado recursos adecuados, algunos colaboradores mencionaron la necesidad de mejores equipos y conectividad. Según Shiftbase (2024) y Bloom et al. (2020), la inversión continua en tecnología es fundamental para evitar brechas digitales que afecten el rendimiento.
- Capacitación continua en herramientas digitales y autogestión: Los expertos sugieren reforzar la formación en plataformas colaborativas, gestión del tiempo y competencias digitales. Esto se respalda en los aportes de Villalobos y Salas (2021), quienes sostienen que estas habilidades son clave para la eficiencia del trabajo remoto.
- Rediseñar los sistemas de evaluación y seguimiento: Se recomienda implementar indicadores SMART y metodologías participativas para evaluar el desempeño,

garantizando transparencia y claridad en las expectativas. Gálvez et al. (2020) advierten que el seguimiento basado en resultados favorece la alineación y el compromiso.

- Promover el equilibrio vida-trabajo y el bienestar emocional: Aunque la mayoría se siente más tranquilo y motivado, se identificaron riesgos como la sobrecarga laboral y la dilución de límites. Se recomienda establecer políticas de desconexión digital, pausas activas y horarios flexibles, en línea con lo sugerido por Felstead y Henseke (2020) y Universia (2024).
- Fortalecer el liderazgo empático y la comunicación estructurada: Varios expertos mencionaron la necesidad de mejorar la frecuencia y claridad de la comunicación, especialmente para evitar la “fatiga digital”. Según Contreras et al., (2020) y De Vries et al. (2021), el liderazgo transformacional y una comunicación clara son esenciales para mantener la motivación y cohesión del equipo.
- Fomentar una cultura de confianza y responsabilidad: Reducir controles excesivos y centrarse en el logro de metas permite desarrollar una cultura basada en la autonomía y la autogestión. Esto se alinea con los principios de la Teoría de la Autodeterminación y las recomendaciones de Mulki et al., (2021).

Dichas estrategias no solo responden a las necesidades detectadas en el análisis, sino que están fundamentadas en la teoría y la evidencia empírica. Implementarlas permitirá consolidar un modelo de teletrabajo sostenible, eficiente y humano, centrado en el bienestar y el alto desempeño.

Además, es importante destacar que las estrategias propuestas deben entenderse no como acciones aisladas, sino como parte de una política institucional integral que contemple tanto el desempeño laboral como el bienestar del personal. El contexto del Banco Popular demuestra que la productividad en teletrabajo no es producto del azar, sino de un entorno favorable construido a través de liderazgo adaptativo, recursos adecuados y una cultura organizacional flexible. Por lo tanto, mantener e innovar sobre estas condiciones será clave para enfrentar desafíos futuros, asegurar la sostenibilidad de esta modalidad y consolidar una gestión de talento humano moderna, empática y basada en resultados.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente Capítulo, se evidencian las conclusiones y recomendaciones de este trabajo de investigación. Luego de la aplicación de los instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información, se pudo llegar a ciertas conclusiones, las cuales son abordadas a lo largo de este capítulo.

Además, se recomienda una cierta cantidad de acciones, que, si realmente estas son llevadas a cabo, se puede dar un gran paso de avance en lo que se busca, y se pretende con este estudio investigativo.

Conclusiones

Seguidamente, se detallan las conclusiones a las que se llegó con el presente estudio investigativo.

- El teletrabajo ha tenido un impacto predominantemente positivo en la productividad del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular. La totalidad de los expertos entrevistados coincidió en que el trabajo remoto ha favorecido el cumplimiento de metas, el rendimiento individual y la eficiencia en el uso del tiempo. Este hallazgo coincide con estudios como el de Vega y Espinoza (2020), quienes señalan que el teletrabajo mejora la gestión del tiempo y reduce los distractores, lo que repercute directamente en la productividad laboral.
- Entre los factores internos que influyen en la productividad durante el teletrabajo destacan la autogestión, el compromiso del personal y la comunicación efectiva. Asimismo, factores externos como la infraestructura tecnológica y el espacio físico

adecuado en el hogar se evidencian como facilitadores clave, lo cual es congruente con lo planteado por Chiavenato (2020), quien resalta que el ambiente laboral y las condiciones de trabajo influyen directamente en el desempeño del personal.

- Se identificó que los niveles de productividad han sido igual o superiores durante el teletrabajo en comparación con el trabajo presencial. Según las respuestas de los expertos, la mayoría de los colaboradores ha logrado cumplir o incluso superar sus metas, respaldado también por la percepción positiva del liderazgo sobre el rendimiento del equipo. Esto se alinea con lo expuesto por Robbins y Coulter (2021), quienes argumentan que, cuando se implementa con una adecuada estructura organizacional, el teletrabajo puede mejorar los resultados individuales y colectivos.
- El bienestar laboral ha mejorado notablemente bajo la modalidad de teletrabajo, lo que ha influido directamente en la productividad. Los expertos destacan una mayor autonomía, reducción del estrés y una mejor conciliación entre la vida personal y profesional. Estos resultados se relacionan con las conclusiones de estudios como el de Contreras et al. (2020), donde se expone que el bienestar subjetivo es un predictor del desempeño laboral.
- Se reconocen desafíos relevantes como la desconexión digital, el aislamiento social y la dificultad en establecer límites entre la vida personal y laboral. A pesar de los beneficios, estos retos podrían afectar la productividad en el largo plazo si no se gestionan adecuadamente. En este sentido, resulta indispensable el diseño de políticas

claras de desconexión y apoyo psicosocial, como recomiendan Chiavenato (2020) y Ramírez (2021).

- La comunicación y coordinación han sido valoradas como muy efectivas gracias a las herramientas tecnológicas adoptadas, pero requieren constante monitoreo y ajustes. La implementación de plataformas digitales ha permitido mantener la interacción fluida y continua, sin embargo, algunos expertos subrayan la importancia de encuentros presenciales periódicos para mantener el sentido de equipo y pertenencia.
- Desde una perspectiva estratégica, el teletrabajo debe mantenerse como una modalidad permanente o híbrida. Todos los participantes recomendaron continuar con esta práctica, dada su eficiencia comprobada y los beneficios observados tanto para la organización como para los trabajadores, lo que refuerza las propuestas de innovación laboral postpandemia sugeridas por autores como Rivera et al., (2021).
- La experiencia obtenida en este estudio resalta la necesidad de implementar estrategias específicas para optimizar aún más el teletrabajo. Esto incluye capacitaciones continuas en competencias digitales, programas de bienestar emocional, protocolos de comunicación efectiva y mecanismos de evaluación basados en resultados.
- Por último, respondiendo a la pregunta de investigación, se concluye que el teletrabajo ha tenido un impacto positivo y significativo en la productividad de los

colaboradores del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular, sede San Pedro, durante el segundo cuatrimestre del 2025. La modalidad ha permitido mejorar el rendimiento laboral, garantizar el cumplimiento de objetivos, y fortalecer el bienestar de los trabajadores, siempre que se acompañe de una adecuada gestión organizacional.

Recomendaciones

A continuación, se detallan las recomendaciones que se desprenden del presente estudio investigativo.

- Mantener e institucionalizar el teletrabajo como modalidad permanente o híbrida, con regulaciones claras. Esto permitirá consolidar los beneficios obtenidos y garantizar una estructura de trabajo moderna y flexible, como lo sugieren las buenas prácticas internacionales (OIT, 2021).
- Fortalecer los programas de formación en competencias digitales, autogestión y liderazgo virtual. Estos programas deben ser continuos y adaptativos, asegurando que los colaboradores estén preparados para enfrentar los retos del entorno digital.
- Diseñar e implementar un protocolo de desconexión digital para prevenir el agotamiento laboral. Esta medida es crucial para evitar el desgaste emocional y físico del personal, especialmente en modalidades de trabajo intensivo desde casa (Ramírez, 2021).

- Establecer mecanismos de evaluación del desempeño basados en resultados y no en presencia o cantidad de horas trabajadas. Esto contribuirá a una cultura organizacional más orientada al logro de objetivos, en sintonía con las propuestas de Robbins y Coulter (2020).
- Impulsar espacios virtuales y presenciales de socialización y bienestar psicosocial. Esto permitirá reducir la sensación de aislamiento, fomentar el sentido de pertenencia y fortalecer el trabajo colaborativo.
- Desarrollar herramientas que promuevan el equilibrio entre la vida personal y laboral. Tales como horarios flexibles, apoyo psicológico remoto, talleres de manejo del tiempo y pausas activas desde casa, como recomiendan estudios como los de Contreras et al., (2020).
- Establecer un sistema de retroalimentación continua entre colaboradores y líderes sobre la experiencia del teletrabajo. Este mecanismo permitiría identificar áreas de mejora en tiempo real, adaptar procesos según las necesidades del equipo y fortalecer la comunicación organizacional. La retroalimentación constante es clave para el desarrollo de un clima laboral positivo y una cultura de mejora continua (Chiavenato, 2020).
- Para futuras investigaciones, se recomienda ampliar la muestra a otros departamentos del Banco Popular u otras instituciones públicas. Esto permitiría validar si los

hallazgos se replican en otros contextos o si existen diferencias significativas según el área o el tipo de trabajo.

- También se sugiere realizar estudios longitudinales para analizar el impacto sostenido del teletrabajo a lo largo del tiempo. Esto permitiría entender mejor las implicaciones a mediano y largo plazo en la productividad, bienestar y cultura organizacional.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

A partir de los hallazgos obtenidos en esta investigación, se identifica la necesidad de implementar una propuesta de intervención dirigida a optimizar la productividad de los colaboradores que realizan teletrabajo en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular, sede San Pedro.

Dicha iniciativa responde a los factores detectados que influyen positiva o negativamente en el desempeño laboral bajo esta modalidad, como la gestión del tiempo, la comunicación digital, el bienestar emocional, y la alineación con la cultura organizacional. Por lo tanto, se plantea un programa de carácter formativo y estratégico, diseñado desde una perspectiva administrativa y de desarrollo humano, con el fin de fortalecer las competencias esenciales para un teletrabajo eficiente, sostenible, y alineado con los objetivos institucionales.

La presente propuesta se estructura en siete apartados clave, que abarcan desde la identificación del proyecto, hasta la definición de indicadores de evaluación, garantizando su aplicabilidad, pertinencia y coherencia con los resultados de la investigación.

Identificación de la Propuesta

La siguiente propuesta se plantea como una intervención organizacional estratégica con enfoque educativo y gerencial, dirigida a los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular, sede San Pedro. Esta propuesta surge a partir de los hallazgos obtenidos en la investigación, los cuales evidencian tanto beneficios como áreas de mejora del teletrabajo en términos de productividad, comunicación, y bienestar laboral. Se busca potenciar la eficiencia en el desempeño remoto mediante el fortalecimiento de competencias digitales, habilidades de autogestión, y el establecimiento de mecanismos de

apoyo institucional que permitan optimizar la experiencia del teletrabajo de manera sostenible.

Nombre del Programa

La propuesta lleva el nombre de: "Productividad Conectada: Estrategias para un Teletrabajo Eficiente en Recursos Humanos".

Descripción del Programa

El programa consiste en un conjunto de talleres organizativos y sesiones de capacitación dirigidos a los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos, orientados a fortalecer competencias clave relacionadas con el teletrabajo productivo. Este será implementado durante seis semanas, con sesiones presenciales y virtuales, e incluirá módulos sobre gestión del tiempo, comunicación efectiva digital, equilibrio vida-trabajo, manejo de herramientas tecnológicas, y autocuidado emocional.

El programa se desarrollará en cuatro fases:

- **Planificación:** Identificación de necesidades específicas, diseño del cronograma, asignación de roles y coordinación con líderes del departamento.
- **Preparación:** Elaboración de materiales, programación de sesiones y capacitación previa del equipo facilitador.
- **Ejecución:** Desarrollo de los talleres con metodologías participativas, estudios de caso y dinámicas prácticas.
- **Evaluación:** Aplicación de encuestas de satisfacción, medición de indicadores clave de desempeño y análisis de resultados.

La propuesta toma como base el modelo de Gestión por Competencias (Alles, 2022), así como los principios del liderazgo transformacional y la motivación intrínseca (Deci & Ryan, 2022).

Población Beneficiaria

La propuesta está dirigida a los 20 colaboradores del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular, sede San Pedro, quienes actualmente realizan teletrabajo de forma parcial o frecuente. La selección de esta población responde a los resultados obtenidos en el estudio, donde se evidenció que la mayoría de los colaboradores teletrabajan tres o más veces por semana, y mostraron apertura hacia la mejora continua de esta modalidad.

Objetivo de la Propuesta

Fortalecer la productividad de los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular, sede San Pedro, mediante el diseño e implementación de una intervención organizacional que optimice la experiencia del teletrabajo, mejorando la gestión del tiempo, la comunicación digital, y el equilibrio emocional en el segundo cuatrimestre del 2025.

Metas de la Propuesta (Alcances)

- Implementar un programa de formación con al menos seis módulos temáticos relacionados con el teletrabajo eficiente.
- Lograr que al menos el 85% de los participantes reporten mejoras en su desempeño y satisfacción con el teletrabajo.
- Establecer protocolos de buenas prácticas para el seguimiento de metas, la retroalimentación efectiva, y el uso adecuado de herramientas tecnológicas.

- Reducir la percepción de interrupciones, desconexión y fatiga digital reportada en las entrevistas y cuestionarios aplicados.

Plan de Trabajo

A continuación, se presenta el cronograma de las seis sesiones para el desarrollo de esta propuesta.

Tabla 18. Cronograma de la Propuesta

Sesión	Nombre de la actividad	Objetivo principal	Duración
1	“Teletrabajo con Propósito”	Introducir buenas prácticas y objetivos claros del teletrabajo	2 h
2	“Gestión del Tiempo y Resultados”	Optimizar la planificación personal y profesional	2 h
3	“Comunicación Digital Efectiva”	Mejorar el uso de herramientas colaborativas (Teams, Outlook).	2 h
4	“Bienestar y Autocuidado”	Promover rutinas saludables y prevenir el burnout	2 h
5	“Cultura Organizacional a Distancia”	Reforzar el sentido de pertenencia y liderazgo virtual	2 h
6	“Mi Plan de Productividad Personal”	Elaborar un plan individual de mejora continua	2 h

Fuente: Jiménez, 2025.

El plan de trabajo de esta propuesta se basa en la implementación de seis actividades formativas y estratégicas, diseñadas para fortalecer las habilidades y competencias necesarias para un teletrabajo más eficiente, productivo y humano en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular. Seguidamente, se describe cada una de estas actividades de manera detallada.

La primera sesión se denomina “Teletrabajo con Propósito”. Esta actividad introductoria tiene como objetivo fomentar la reflexión sobre el sentido y los beneficios del teletrabajo desde una perspectiva institucional y personal. A través de una dinámica participativa, los colaboradores identificarán las fortalezas y debilidades que han vivido en esta modalidad, y analizarán cómo alinear sus metas individuales con los objetivos organizacionales. Se trabaja sobre el concepto de propósito laboral, resiliencia y productividad sostenible. Esta sesión tendrá una duración aproximada de dos horas y servirá como punto de partida para crear un espacio de confianza y apertura entre los participantes.

La segunda actividad se titula “Gestión del Tiempo y Resultados”, cuyo objetivo será brindar a los participantes herramientas prácticas para organizar sus tareas, establecer prioridades y mejorar la eficiencia durante la jornada laboral en casa. Mediante ejercicios interactivos, como la elaboración de matrices de Eisenhower o el uso de agendas digitales, los colaboradores aprenderán a diferenciar lo urgente de lo importante, a establecer rutinas saludables y a controlar los distractores más comunes en el entorno remoto. Esta sesión busca empoderar al trabajador para que sea más autónomo y consciente de su productividad diaria. Su duración también será de dos horas.

La tercera sesión, llamada “Comunicación Digital Efectiva”, está diseñada para fortalecer las competencias comunicativas en el entorno virtual. En esta actividad, los

participantes explorarán buenas prácticas para el uso profesional de herramientas como Microsoft Teams, Outlook y otras plataformas colaborativas utilizadas en el Banco Popular. Se realizarán simulaciones de reuniones, retroalimentaciones y chats corporativos, poniendo énfasis en la claridad, la asertividad y la empatía. Además, se abordarán estrategias para mantener la cohesión del equipo a distancia. Esta sesión tendrá una duración de dos horas, y será fundamental para mitigar los problemas de comunicación reportados en las entrevistas previas.

La cuarta actividad es “Bienestar y Autocuidado”, un taller centrado en el manejo del estrés, la fatiga digital y el equilibrio entre la vida personal y laboral. Se combinarán exposiciones breves con dinámicas de mindfulness, pausas activas, y la elaboración de un “mapa de autocuidado” personalizado por cada colaborador. La intención es ofrecer herramientas que permitan mantener el bienestar físico, mental y emocional mientras se trabaja desde casa, lo cual es clave para preservar la productividad a largo plazo. Esta actividad tendrá también una duración aproximada de dos horas.

La quinta sesión se titula “Cultura Organizacional a Distancia”, y se enfoca en reforzar el sentido de pertenencia, los valores institucionales y el liderazgo en entornos virtuales. Los colaboradores participarán en un espacio de diálogo sobre cómo mantener el compromiso, la ética laboral y la identidad corporativa fuera del entorno físico de la oficina. Además, se analizarán ejemplos de liderazgo positivo en modalidad remota, y se diseñarán pequeñas acciones de impacto para fomentar la cultura organizacional desde casa. Esta actividad se desarrollará en un periodo de dos horas.

La sexta y última actividad lleva por nombre “Mi Plan de Productividad Personal”, en la que cada participante diseñará un plan individual de mejora continua, enfocado en su

desempeño en teletrabajo. Este plan incluirá objetivos específicos, hábitos a implementar, y compromisos personales. La sesión finalizará con una dinámica de retroalimentación grupal, donde los colaboradores podrán compartir sus aprendizajes y estrategias. Esta actividad busca consolidar todo lo trabajado en el programa y proyectarlo hacia una aplicación práctica y sostenible en el tiempo. Tendrá una duración de dos horas.

Definitivamente, tras concluir las seis sesiones, se aplicará una pequeña evaluación integral del programa, por medio de encuestas de satisfacción, observación directa y entrevistas orales. Esta evaluación permitirá medir la efectividad de la propuesta, y sentar las bases para futuras intervenciones en modalidad híbrida o remota dentro del Banco Popular.

Determinación de los Recursos

Recursos Humanos:

- Estudiante del programa: Lic. en Administración con énfasis en RH.
- Facilitadores internos en bienestar y tecnología organizacional.
- Personal de soporte logístico y tecnológico.

Recursos Materiales:

- Guías digitales y físicas.
- Computadoras, proyectores y conexión estable a Internet.
- Salón de reuniones, pizarra y papelería.

Recursos Financieros:

Tabla 19. Recursos Financieros para la Propuesta

Concepto	Monto Estimado (CRC)
Honorarios de facilitadores	100,000
Material didáctico impreso	10,000
Alquiler de equipo audiovisual	20,000
Refrigerios para participantes	20,000
Evaluación final y certificación	15,000
Total estimado	165,000

Fuente: Jiménez, 2025.

Administración de la Propuesta

La propuesta será gestionada por el autor de esta investigación, en coordinación con la Jefatura del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular. Se establecerá un cronograma detallado, con seguimiento semanal, control de asistencia, y supervisión directa de los resultados. Se utilizará la metodología de mejora continua (ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar, Actuar), para asegurar una implementación eficiente.

Indicadores de Evaluación (Calidad)

- **Satisfacción del personal:** Medida mediante encuestas al finalizar cada sesión.
- **Mejoras en desempeño percibido:** Evaluadas con autoinformes pre y post intervención.

- **Cumplimiento de metas:** Verificado por los líderes del equipo de RRHH.
- **Reducción de interrupciones:** Analizada con una escala de autoevaluación de concentración.
- **Sostenibilidad de las prácticas:** Medida por la adopción de los planes personales de productividad después de 30 días.

REFERENCIAS

- Agea, O. (2023). Firmafy. *¿Qué ventajas aporta el teletrabajo?* Recuperado de: <https://firmafy.com/que-ventajas-aporta-el-teletrabajo/>
- Aguillón, C.; Saavedra, J. P. (2022). Fundación Universitaria del Área Andina, Colombia. *El impacto y la efectividad del teletrabajo en los procesos de gestión de las organizaciones, como una nueva realidad laboral.* Recuperado de: <https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/f708b06e-a4db-4fef-9611-d1f3adbef0f/content>
- Amador, A.; Vega, M. V.; Amador, D. (2023). Universidad de Costa Rica (UCR). *Flexibilización Laboral, teletrabajo y trabajo remoto: Memorias de las Jornadas de Investigación.* Recuperado de: http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/memoria_jornadas_flexibilizacion_laboral_version_final.pdf
- Bagur-Pons, S.; Roselló-Ramón, M. R.; Paz-Lourido, B.; Verger, S. (2021). Universidad de Granada. *El enfoque integrador de la metodología mixta en la investigación educativa.* Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/916/91668059003/html/>
- Banco Popular de Costa Rica (2020). *Lineamientos Estratégicos: Propósito.* Recuperado de: <https://www.bancopopular.fi.cr/nosotros/>
- Bastardo, M. (2023). Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre. *Cómo se estructura el planteamiento del problema: Metodología de la Investigación.* Recuperado de: <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-nacional->

experimental-politecnica-antonio-jose-de-sucre/metodologia-de-la-investigacion/como-se-estructura-el-planteamiento-del-problema/56563743

Beltrám Beltrám, Elena y Villalta Solís, Karina (2020). Universidad Latina de Costa Rica.

Implementación de las políticas de teletrabajo en la empresa Valor Global Information Technologies Costa Rica Ltda., durante el segundo semestre del Año 2019. Recuperado de:

<https://publications.ebsco.com/c/3ambtq/details/864359?highlightTag=mark&search=teletrabajo>

Bloom, N. (2024). Fondo Monetario Internacional. *El teletrabajo impulsa la productividad.*

Recuperado de: <https://www.imf.org/es/Publications/fandd/issues/2024/09/working-from-home-is-powering-productivity-bloom>

Bonilla Porras, Kimberly, Montero Ramírez, Priscilla y Sánchez Peñaranda, Stephany

(2020). Universidad Técnica Nacional (UTN). *Propuesta de mejora del programa de teletrabajo en el Área de Anualidades y Carrera Profesional de la Unidad de Gestión de Reclamos en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública.* Recuperado de: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/<https://repositorio.utn.ac.cr/server/api/core/bitstreams/2a51b67a-ccec-4b8c-b9c9-4f5009a570f0/content>

Centeno Gámez, Gerardo, García Arguedas, Dasio y Hernández Flores, Yeilin Paola (2024).

Universidad Nacional de Costa Rica (UNA). *Implicaciones en el rendimiento de los trabajadores del Negocio de Tecnología e Info-comunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) en relación con la implementación del*

teletrabajo debido al impacto de la pandemia Covid-19. Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/290240f9-2844-4c53-a8da-6a48b55b3d9d/content>

Chacón Martínez, Kattia (2023). Universidad de Costa Rica. *Estrategia de comunicación para fortalecer la implementación del teletrabajo docente en la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva de la Universidad de Costa Rica*. Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/fee9eca4-5ffe-4519-9f3a-282f103960ef/content>

Chávez Stacey, Vanessa Lissette (2021). Universidad Técnica de Ambato. *Teletrabajo en el servicio público afectado por el coronavirus y su adaptabilidad en el personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato*. Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/8e3b40f4-e36c-49b7-ab59-2877a56ee9fd/content>

Corrales Mora, Denis Francisco y Molina Morales, Eduardo Josué (2020). Universidad Técnica Nacional (UTN). *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 2020*. Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.utn.ac.cr/server/api/core/bitstreams/ab370fbe-cb0e-4813-8a2a-514fddf748a0/content>

Criollo Zambrano, Josselyn Alexandra (2020). Universidad Técnica de Ambato. *El teletrabajo y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de*

la empresa Grupo Sur Capacitación y Consultoría. Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/43ce5f44-1085-480b-86fa-57530d0674ce/content>

Equipo de Edición de Humansmart (2024). *¿Cuáles son los principales factores que influyen en la productividad de los empleados en el teletrabajo?* Recuperado de: <https://humansmart.com.mx/articulos/articulo-cuales-son-los-principales-factores-que-influyen-en-la-productividad-de-los-empleados-en-el-teletrabajo-52641>

Erismann, R. (2024). Shiftbase. *El teletrabajo: una nueva forma de trabajar desde casa*. Recuperado de: <https://www.shiftbase.com/es/glosario/teletrabajo#:~:text=El%20teletrabajo%20ha%20demostrado%20ser,talento%20m%C3%A1s%20diverso%20y%20globalizado.>

Espín Calderón, Carlos Stalin y Maita Guevara, Evelyn Sara (2022). Universidad Técnica de Ambato. *La conciliación y teletrabajo en la calidad del servicio de la empresa Grupo Sur Cía. Ltda. durante la pandemia de Covid-19*. Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/db6c8b57-8ef0-4eb3-b85e-38d8709b1b20/content>

GCF Global (2023). *Teletrabajo: ¿Qué es el teletrabajo?* Recuperado de: <https://edu.gcfglobal.org/es/teletrabajo/que-es-el-teletrabajo/1/>

González, R. (2021). *Teletrabajo (V): ¿cómo se mantendrá en el sector financiero?* Recuperado de: <https://www.sage.com/es-es/blog/teletrabajo-v-como-se-mantendra-en-el-sector-financiero/>

- Guerrón Chiluisa, Bryan Andrés (2021). Universidad Técnica de Ambato. *Políticas de seguridad informática para el teletrabajo en la empresa Bioalimentar*. Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/items/292d79d3-4773-412e-af7c-b9e0603c5229>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Marois, Thomas (2020). *El Banco Popular de Costa Rica: un ejemplo de banco democrático, verde y sostenible*. Recuperado de: <https://www.tni.org/es/art%C3%ADculo/el-banco-popular-de-costa-rica-un-ejemplo-de-banco-democratico-verde-y-sostenible>
- Montero, B.; Vasconcelos, K. L.; Arias, G. (2020). *Teletrabajo: Fortaleciendo el Trabajo en Tiempos de Pandemia por Covid-19*. Recuperado de: Revista de Comunicación y Salud, 2020, Vol. 10, N°2, pp. 109,125. Editado por Cátedra de Comunicación y Salud ISSN: 2173-1675
- Mora, P. (2024). *Tipos de Teletrabajo: Explorando Modalidades, Requisitos y Ventajas*. Recuperado de: <https://pratmora.com/es/blog/tipos-de-teletrabajo/>
- Navarro Montero, Joselyn María (2022). Universidad Internacional de las Américas (UIA). *Regulación del teletrabajo en el sector privado en Costa Rica y su impacto en los derechos constitucionales de los trabajadores y empleadores*. Recuperado de: <chrome->

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.uia.ac.cr:8080/server/api/core/bitstreams/d0832c86-cd57-4806-9181-8e0519c53df0/content

Orozco, J. C.; Díaz, A. A. (2020). Portal Amelica. *¿Cómo redactar los antecedentes de una investigación cualitativa?* Recuperado de: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/305/3051256006/html/#:~:text=Los%20antecedentes%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20tambi%C3%A9n%20llamados%20%E2%80%9Cestado%20de%20la,nivel%20nacional%2C%20regional%20o%20internacional.>

Peralta Huiracocha, Jonnathan Paúl (2021). Universidad del Azuay. *Cargos que se Adaptaron de Mejor Manera a la Modalidad de Teletrabajo Durante la Emergencia Sanitaria de 2020 por COVID-19 en la Dirección Regional 6 del Ministerio del Trabajo.* Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10548/1/16137.pdf>

Rausch, T. (2023). BOC Group. *El papel del análisis y la optimización de procesos en el éxito empresarial.* Recuperado de: <https://www.boc-group.com/es/blog/bpm/el-papel-del-analisis-y-la-optimizacion-de-procesos-en-el-exito-empresarial/#:~:text=En%20esencia%2C%20el%20an%C3%A1lisis%20y,de%20disrupci%C3%B3n%20y%20cambio%20constante.>

Redacción APD (2021). *¿Cómo mantener la motivación en el teletrabajo?* Recuperado de: <https://www.apd.es/motivacion-en-el-teletrabajo->

Silva-Porto, M. T.; Pavón, F. (2022). Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Teletrabajo: qué es y cómo está cambiando el mundo laboral. Recuperado de:
<https://blogs.iadb.org/trabajo/es/teletrabajo-que-es-y-como-esta-cambiando-el-mundo-laboral/>

Sistema Costarricense de Información Jurídica (SCIJ), (2020). *Ley para regular el*

teletrabajo: N°9738. Recuperado de:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=89753

Suárez, E. (2020). Experto Universitario. *Fuentes primarias y secundarias: la guía*

definitiva. Recuperado de: <https://expertouniversitario.es/blog/fuentes-primarias-y-secundarias/>

TalenTia (2022). *5 métodos para medir la productividad en el teletrabajo.* Recuperado de:

<https://www.talentia-software.com/es/5-maneras-de-medir-la-productividad-de-tus-equipos-en-remoto/>

Telecon Business Solutions (TBS), (2022). *Factores de éxito para el teletrabajo.* Recuperado

de: <https://tbs-telecon.es/blog/factores-exito-teletrabajo/>

Universia (2023). *Herramientas tecnológicas imprescindibles para tener éxito en el*

teletrabajo. Recuperado de:
<https://www.universia.net/es/actualidad/empleo/herramientas-tecnologicas-imprescindibles-para-tener-exito-en-el-teletrabajo.html>

Universidad Estatal a Distancia (UNED), (2024). *Teletrabajo: Características*. Recuperado de: <https://www.uned.ac.cr/ejecutiva/recursoshumanos/areas/teletrabajo/sobre-el-teletrabajo/caracteristicas>

Universidad Internacional de La Rioja (2022). *¿Cómo se mide la productividad laboral y cómo mejorarla?* Recuperado de: <https://www.unir.net/revista/empresa/productividad-laboral/>

Valencia Ulloa, Paola Anabel (2022). Universidad Técnica de Ambato. *El teletrabajo y la competitividad en las empresas de servicio del cantón Ambato*. Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/3b9fef8-5b95-4ee3-97d3-24da104f6ae2/content>

Velilla, B. (2023). *La era del teletrabajo: los nuevos retos y oportunidades para Recursos Humanos*. Recuperado de: https://www.endalia.com/news/era-teletrabajo-recursos-humanos/#cuales_son_los_retos_y_oportunidades_del_teletrabajo_para_recursos_humanos

Villena Gaibor, Diego Fernando (2022). Universidad Técnica de Ambato. *Riesgo ergonómico derivado del teletrabajo en docentes del distrito 18D04 de San Pedro de Pelileo*. Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/items/daac65cb-8028-4caf-8dfe-993eebeade65>

Wellbeing, Gestión de Equipos (2022). *Ventajas y desventajas del teletrabajo*. Recuperado de: <https://www.edenred.es/blog/ventajas-desventajas-teletra/>

Zurita Andino, Isabel (2022). Universidad Técnica de Ambato. *El teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral en tiempos de Covid-2019*. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/9319b21c-c696-4ae6-b7b5-9e413ac4f7f9/content

APÉNDICES

Apéndice a

Cuestionario I

Dirigido a: Expertos del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular, sede San Pedro. **(Líderes o Jefes)**.

Objetivo: Recoger datos cuantitativos sobre el impacto del teletrabajo en el nivel de la productividad de los colaboradores.

Tipo de preguntas: Cerradas, escala Likert y opción múltiple.

Aplicación: Microsoft Forms / WhatsApp.

Población objetivo: Muestra representativa de 6 personas, expertos en RH.

La presente investigación se desarrolla bajo la modalidad de tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos. El estudio lleva por nombre “Impacto del teletrabajo en la productividad de los colaboradores en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la sede de San Pedro, en el segundo cuatrimestre del 2025”. Su propósito es analizar cómo la implementación del teletrabajo ha influido en los niveles de productividad del personal, con el fin de generar aportes significativos para la toma de decisiones en la gestión de talento humano.

La información que usted brinde en este cuestionario será tratada con absoluta confidencialidad. Los datos recolectados serán utilizados únicamente con fines académicos y de investigación, y se manejarán de manera responsable, asegurando la protección de su

identidad y privacidad conforme a los principios éticos establecidos para este tipo de estudios.

Al responder este cuestionario, usted está participando de forma completamente voluntaria. No existe ninguna obligación de contestar, y puede retirarse en cualquier momento si así lo desea, sin que esto le genere consecuencia alguna. Su colaboración es sumamente valiosa y contribuirá significativamente al desarrollo de esta investigación.

Interrogantes:

1. ¿Cuántos días a la semana realizan teletrabajo actualmente sus colaboradores?

Ninguno.

1-2 días.

3-4 días.

5 días.

2. ¿Cuántos años lleva trabajando en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular?

Menos de 1 año.

Entre 1 y 3 años.

Entre 4 y 6 años.

Más de 6 años.

3. Del 1 al 5, ¿cómo califica el nivel de productividad de su equipo de trabajo?

___ 1 (Mucho menor).

___ 2 (Algo menor).

___ 3 (Igual).

___ 4 (Algo mayor).

___ 5 (Mucho mayor).

4. Del 1 al 5, ¿cuánto considera que sus colaboradores han logrado cumplir con sus metas laborales mientras teletrabajan?

___ 1 (Nunca).

___ 2 (Rara vez).

___ 3 (Algunas veces).

___ 4 (Frecuentemente).

___ 5 (Siempre).

5. ¿Considera que la comunicación con su equipo ha sido efectiva durante el teletrabajo?

___ 1 (Muy inefectiva).

___ 2 (Poco efectiva).

___ 3 (Neutral).

___ 4 (Efectiva).

___ 5 (Muy efectiva).

6. ¿Con qué frecuencia brinda retroalimentación a sus colaboradores durante el teletrabajo?

___ 1 (Nunca).

___ 2 (Rara vez).

___ 3 (Algunas veces).

___ 4 (Frecuentemente).

___ 5 (Siempre).

7. ¿Ha brindado los recursos necesarios para que sus colaboradores cuenten con un espacio físico adecuado en la casa para trabajar de manera eficiente?

___ Sí.

___ No.

8. ¿Ha ofrecido las herramientas necesarias para que sus colaboradores mantengan un equilibrio entre la vida laboral y personal desde que realiza teletrabajo?

___ 1 (Nunca).

___ 2 (Rara vez).

___ 3 (Algunas veces).

___ 4 (Frecuentemente).

___ 5 (Siempre).

9. En general, ¿cómo calificaría la experiencia de sus colaboradores con el teletrabajo, tomando en cuenta la productividad y los resultados reales del Departamento de RH?

___ 1 (Muy negativa).

___ 2 (Negativa).

___ 3 (Neutral).

___ 4 (Positiva).

___ 5 (Muy positiva).

Apéndice b

Cuestionario II

Dirigido a: Colaboradores del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular, sede San José.

Objetivo: Recoger información sobre la percepción de los colaboradores respecto a su productividad durante el teletrabajo ocasional.

Tipo de preguntas: Cerradas (escala Likert y opción múltiple), y abiertas.

Aplicación: Microsoft Forms / WhatsApp.

Población objetivo: 20 colaboradores que realizan teletrabajo ocasional.

La presente investigación se desarrolla bajo la modalidad de tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos. El estudio lleva por nombre “Impacto del teletrabajo en la productividad de los colaboradores en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la sede de San Pedro, en el segundo cuatrimestre del 2025”. Su propósito es analizar cómo la implementación del teletrabajo ha influido en los niveles de productividad del personal, con el fin de generar aportes significativos para la toma de decisiones en la gestión de talento humano.

La información que usted brinde en este cuestionario será tratada con absoluta confidencialidad. Los datos recolectados serán utilizados únicamente con fines académicos y de investigación, y se manejarán de manera responsable, asegurando la protección de su

identidad y privacidad conforme a los principios éticos establecidos para este tipo de estudios.

Al responder este cuestionario, usted está participando de forma completamente voluntaria. No existe ninguna obligación de contestar, y puede retirarse en cualquier momento si así lo desea, sin que esto le genere consecuencia alguna. Su colaboración es sumamente valiosa y contribuirá significativamente al desarrollo de esta investigación.

Interrogantes:

1. ¿Con qué frecuencia realiza teletrabajo actualmente?

Nunca

1 vez por semana

2 veces por semana

3 o más veces por semana.

2. ¿Cuántos años lleva trabajando en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular?

Menos de 1 año

Entre 1 y 3 años

Entre 4 y 6 años

Más de 6 años

3. En una escala del 1 al 5, ¿cómo considera su nivel de productividad cuando trabaja desde casa?

___ 1 (Muy baja)

___ 2 (Baja)

___ 3 (Regular)

___ 4 (Alta)

___ 5 (Muy alta)

4. ¿Qué factores considera que afectan más su productividad durante el teletrabajo?

5. En general, ¿logra cumplir con sus responsabilidades laborales en el mismo tiempo, o con mayor eficiencia durante el teletrabajo?

___ Sí, con mayor eficiencia

___ Sí, en el mismo tiempo

___ No, necesito más tiempo

___ No siempre.

6. ¿Considera que la comunicación con su equipo de compañeros/as y superiores, es igual de efectiva en teletrabajo que en modalidad presencial?

___ 1 (Mucho menos efectiva)

___ 2 (Menos efectiva)

___ 3 (Igual de efectiva)

___ 4 (Más efectiva)

___ 5 (Mucho más efectiva).

7. ¿Cómo se siente emocionalmente cuando realiza teletrabajo, en comparación con la modalidad presencial?

8. ¿Qué acciones por parte de la Institución, podrían mejorar su productividad mientras trabaja desde casa?

9. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan satisfecho/a se siente con la modalidad de teletrabajo aplicada en su caso?

___ 1 (Nada satisfecho/a)

___ 2 (Poco satisfecho/a)

___ 3 (Neutral)

___ 4 (Satisfecho/a)

___ 5 (Muy satisfecho/a).

Apéndice c

Entrevista

Dirigida a: Seis expertos del Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular, sede San Pedro.

Objetivo: Obtener información cualitativa sobre el impacto del teletrabajo en la productividad laboral.

Tipo de preguntas: Abiertas, estructuradas.

La presente investigación se desarrolla bajo la modalidad de tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos. El estudio lleva por nombre “Impacto del teletrabajo en la productividad de los colaboradores en el Departamento de Recursos Humanos del Banco Popular de la sede de San Pedro, en el segundo cuatrimestre del 2025”. Su propósito es analizar cómo la implementación del teletrabajo ha influido en los niveles de productividad del personal, con el fin de generar aportes significativos para la toma de decisiones en la gestión de talento humano.

La información que usted brinde en esta entrevista será tratada con absoluta confidencialidad. Los datos recolectados serán utilizados únicamente con fines académicos y de investigación, y se manejarán de manera responsable, asegurando la protección de su identidad y privacidad conforme a los principios éticos establecidos para este tipo de estudios.

Al responder esta entrevista, usted está participando de forma completamente voluntaria. No existe ninguna obligación de contestar, y puede retirarse en cualquier momento si así lo desea, sin que esto le genere consecuencia alguna. Su colaboración es sumamente valiosa y contribuirá significativamente al desarrollo de esta investigación.

Interrogantes:

1. **Desde su perspectiva, ¿cómo ha impactado el teletrabajo en la productividad de los colaboradores del departamento de Recursos Humanos?**

2. **¿Cuáles considera que han sido los principales beneficios del teletrabajo para su equipo?**

3. **¿Qué retos o dificultades han enfrentado los colaboradores durante el teletrabajo?**

4. **¿Ha observado cambios en el cumplimiento de metas o indicadores de desempeño desde que se implementó el teletrabajo?**

5. **¿Cómo ha influido el teletrabajo en la comunicación y coordinación entre los miembros del equipo?**

6. **¿Qué estrategias ha implementado la organización para asegurar el seguimiento del rendimiento durante el teletrabajo?**

- 7. ¿Considera que el teletrabajo ha tenido un efecto positivo en el bienestar general de los colaboradores? ¿Por qué?**

- 8. ¿Cree que el teletrabajo debería mantenerse como una modalidad permanente o parcial en el futuro? ¿Por qué?**

- 9. ¿Qué mejoras o ajustes recomendaría para optimizar la productividad durante el teletrabajo?**

10. Desde su experiencia, ¿qué diferencias nota entre los colaboradores que teletrabajan y los que trabajan presencialmente, en términos de desempeño?

11. ¿El teletrabajo le ha permitido organizar mejor su tiempo laboral? Argumente su respuesta, por favor.

¡Muchas Gracias por su Colaboración!