

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

*Tesina para optar por el grado académico de  
Bachillerato*

**LA INFLUENCIA DE LA MODALIDAD DE  
TRABAJO HÍBRIDO EN EL DESEMPEÑO DE  
LAS PERSONAS COLABORADAS DE LA  
EMPRESA DXC TECHNOLOGY, EN EL  
SECTOR DE LAGUNILLA DE HEREDIA,  
COSTA RICA, DURANTE EL PRIMER  
CUATRIMESTRE DEL 2024.**

**KEVIN JESÚS ORTEGA AMPIÉ**

**10 DE SETIEMBRE, 2024**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido	
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	2
ÍNDICE DE TABLAS .....	6
ÍNDICE DE FIGURAS .....	8
AGRADECIMIENTOS .....	11
DEDICATORIA.....	12
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE.....	13
ABSTRACT .....	15
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES .....	18
1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	22
1.1.3 JUSTIFICACIÓN .....	22
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	23
1.3 OBJETIVOS .....	23
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	23
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	23
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL .....	25
2.1 MARCO TEÓRICO.....	26
2.1.1 HISTORIA DEL TELETRABAJO .....	26
2.1.1.2 EL PRIMER EXPERIMENTO .....	26
2.1.1.3 EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA .....	27
2.1.1.4 EL COVID Y LA POPULARIZACIÓN DEL TELETRABAJO .....	27
2.1.1.5 EL TELETRABAJO HOY .....	28
2.1.1.6 COMUNICACIÓN ASÍNCRONA Y REDUNDANTE: EL FUTURO DEL TELETRABAJO ...	29
2.1.2 DEFINICIÓN DEL TELETRABAJO.....	30

2.1.3 LEY PARA REGULAR EL TELETRABAJO .....	30
2.1.4 CARACTERÍSTICAS DEL TELETRABAJO.....	37
2.1.5 ¿QUÉ MODALIDADES O TIPOS DE TELETRABAJO EXISTEN? .....	38
2.1.6 ¿POR QUÉ APOSTAR POR EL TELETRABAJO?.....	39
2.1.7 REQUERIMIENTOS PARA EJECUTAR EL TELETRABAJO .....	40
2.1.8 ¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TELETRABAJO? .....	41
2.1.7 ¿CÓMO SE LOGRA EL BIENESTAR LABORAL EN EL TELETRABAJO? .....	43
2.1.8 CONSEJOS PARA IMPLEMENTAR EL TELETRABAJO .....	44
2.1.9 TECNOESTRÉS .....	46
2.1.9.1 CÓMO EVITAR EL TECNOESTRÉS .....	47
2.1.10 ¿QUÉ ES EL TRABAJO HÍBRIDO? .....	48
2.1.11 MODELOS DE TRABAJO HÍBRIDO .....	48
2.1.12 ¿POR QUÉ CAMBIAR AL TRABAJO HÍBRIDO? .....	50
2.1.13 BENEFICIOS DEL TRABAJO HÍBRIDO.....	51
2.1.14 CÓMO CONSTRUIR UN LUGAR DE TRABAJO HÍBRIDO.....	53
2.1.15 ¿QUÉ ES EL TRABAJO PRESENCIAL?.....	55
2.1.16 ¿QUÉ ES LA JORNADA ORDINARIA DE TRABAJO?.....	55
2.1.17 ¿CUÁLES TIPOS DE JORNADAS ORDINARIAS EXISTEN? .....	56
2.1.19 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TRABAJO PRESENCIAL .....	58
2.1.20 EL VERDADERO VALOR DE TRABAJAR EN LA OFICINA.....	59
2.1.21 ¿QUÉ ES EL DESEMPEÑO?.....	60
2.1.22 ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO? .....	61
2.1.23 ¿CUÁL ES EL PUNTO CENTRAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO? .....	61
2.1.24 ¿POR QUÉ SE EVALÚA EL DESEMPEÑO? .....	62
2.1.25 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	63
2.1.26 POR QUÉ ALGUNAS VECES FALLAN LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE DESEMPEÑO.....	64

2.1.27 DESARROLLO DE UN SISTEMA DE UN SISTEMA EFECTIVO DE ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	65
2.1.28 ¿QUÉ SON LOS ESTÁNDARES DEL DESEMPEÑO? .....	65
2.1.29 ¿QUIÉN DEBERÍA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE UN EMPLEADO? .....	66
2.1.30 LA EVALUACIÓN DE 360 GRADOS.....	68
2.1.31 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN 360 GRADOS.....	69
2.1.32 APLICACIONES DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO .....	69
2.1.33 JUNTAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SESIONES DE RETROALIMENTACIÓN.....	71
2.1.34 LA ENTREVISTA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	72
2.1.35 BENEFICIOS DE LA EVALUCIÓN DEL DESEMPEÑO.....	73
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	74
2.3 MARCO CONTEXTUAL.....	84
2.3.1 HISTORIA .....	84
2.3.2 LOGO.....	84
2.3.3 VISIÓN Y VALORES.....	85
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	86
3.1 ENFOQUE .....	87
3.1.1 ENFOQUE CUANTITATIVO .....	87
3.1.2 ENFOQUE CUALITATIVO .....	88
3.1.3 ENFOQUE MIXTO .....	89
3.2 ALCANCE .....	90
3.3 DISEÑO .....	92
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO .....	95
3.4.1 POBLACIÓN .....	95
3.4.2 MUESTRA.....	96
3.4.3 CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN.....	97
3.4.4 CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	97

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	98
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS .....	100
3.7 ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE DATOS.....	103
CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....	104
4.1 GENERALIDADES.....	105
4.2 ENCUESTA APLICADA .....	105
4.2.1. DATOS GENERALES .....	105
4.2.2. VARIABLE 1. Implementación del modelo de trabajo híbrido .....	109
4.2.2.1 indicador 1. Percepción de los colaboradores .....	109
4.2.3. VARIABLE 2. Trabajo híbrido.....	120
4.2.3.1 indicador 1. Desempeño de los colaboradores .....	120
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	138
5.1 CONCLUSIONES.....	139
5.2 LIMITACIONES.....	142
5.3 RECOMENDACIONES .....	142
REFERENCIAS.....	148
ANEXOS .....	151
ANEXO 1. CUESTIONARIO.....	152
ANEXO 2. DECLARACIÓN JURADA.....	162
ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN.....	163
ANEXO 4. CARTA DE APROBACIÓN DEL TGF POR PARTE DE LA TUTORA .....	164
ANEXO 5. CARTA DE APROBACIÓN DEL TGF POR PARTE DEL LECTOR.....	165
ANEXO 6. LICENCIA Y AUTORIZACIÓN AL CENIT PARA LA UTILIZACIÓN DEL TGF.....	166

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1. Distribución de la población.....	95
Tabla N°2. Criterios de inclusión y exclusión de la muestra .....	97
Tabla N°3. Cuadro de operacionalización de las variables.....	100
Tabla N°4. ¿A qué departamento pertenece? .....	105
Tabla N°5. Seleccione su rango de edad .....	106
Tabla N°6. ¿Cuál es su identidad de género?.....	107
Tabla N°7. ¿Cuánto tiempo lleva realizando trabajo de manera híbrida? .....	107
Tabla N°8. ¿Con qué frecuencia trabaja de forma remota?.....	108
Tabla N°9. ¿Cuándo se implementó la modalidad de teletrabajo, firmó alguno de los documentos que estableciera la política de esta modalidad? .....	109
Tabla N°10. ¿Cómo fue la decisión al momento de implementar el teletrabajo? .....	110
Tabla N°11. ¿De qué manera la empresa le informó sobre la decisión de implementar el modelo de trabajo híbrido? .....	111
Tabla N°12. ¿Considera usted que la comunicación por parte de la empresa acerca de los aspectos del teletrabajo fue expresada de manera clara? .....	112
Tabla N°13. ¿Considera que la comunicación con su equipo ha mejorado o empeorado desde la implementación del trabajo híbrido?.....	113
Tabla N°14. ¿Cómo calificaría su experiencia general con el trabajo híbrido a la fecha?.....	114
Tabla N°15. ¿Cuáles de las siguientes actividades de capacitación le brindó la empresa a la hora de implementar el teletrabajo? Puede escoger más de una opción .....	115
Tabla N°16. ¿Cuáles de las siguientes herramientas tecnológicas utiliza actualmente en la modalidad de teletrabajo para comunicarse con sus compañeros? Puede seleccionar más de una opción .....	116
Tabla N°17. ¿Cómo califica la comunicación desde la implementación del trabajo híbrido en la empresa a comparación de cuando se trabajaba únicamente de manera presencial?.....	117
Tabla N°18. ¿Considera que los objetivos laborales han variado en la modalidad de teletrabajo comparado a la modalidad presencial?.....	118
Tabla N°19. ¿Le gustaría que el trabajo híbrido continuara siendo una opción en el futuro? .....	119

Tabla N°20. ¿Cuáles son las principales barreras que enfrenta para ser productivo trabajando de forma remota? Seleccione todas las que apliquen .....	120
Tabla N°21. ¿Qué recursos adicionales necesitaría para mejorar su desempeño de trabajo remoto? Puede seleccionar más de una opción.....	121
Tabla N°22. ¿Considera que el trabajo híbrido ha influido de manera positiva o negativa en su desempeño laboral? .....	122
Tabla N°23. ¿De qué manera?, escoja todas las opciones que aplique .....	123
Tabla N°24. ¿De qué manera?, escoja todas las opciones que aplique .....	124
Tabla N°25. ¿Cómo considera su desempeño laboral en relación con el trabajo híbrido? .....	125
Tabla N°26. ¿Ha notado algún cambio en la calidad de su trabajo desde que comenzó a trabajar de forma híbrida? .....	126
Tabla N°28. ¿Considera usted que el teletrabajo ha influido en la toma de decisiones? .....	128
Tabla N°29. ¿Siente que la modalidad de trabajo híbrido influye en su capacidad para concentrarse en tareas importantes? .....	129
Tabla N°30. ¿Recibe retroalimentación adecuada sobre su desempeño mientras realiza teletrabajo con el fin de mejorar su productividad? .....	130
Tabla N°31. ¿Cada cuánto la jefatura aplica la evaluación del desempeño desde que trabaja en la modalidad híbrida? .....	131
Tabla N°32. ¿Cuál de los siguientes aspectos le evalúan para medir su desempeño? Puede escoger más de una opción .....	132
Tabla N°33. ¿Considera que los objetivos, competencias y expectativas que le evalúan en su desempeño laboral, están definidos claramente en la modalidad de trabajo híbrido? .....	133
Tabla N°34. ¿Qué recomendaciones daría a la empresa para mejorar la modalidad de trabajo híbrido? .....	134
Tabla N°35. ¿Qué recomendaciones daría a la empresa para mejorar su desempeño laboral en el modelo de trabajo híbrido? .....	135

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura N°1. Modelos de trabajo híbrido</i> .....	50
<i>Figura N°2. El trabajo híbrido</i> .....	52
<i>Figura N°3. El trabajo híbrido</i> .....	59
<i>Figura N°4. Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño basada en las competencias.</i> .....	62
<i>Figura N°5. Evaluación 360°</i> .....	68
<i>Figura N°6. DXC Technology</i> .....	84
<i>Figura N°7. Proceso cuantitativo</i> .....	88
<i>Figura N°8. Proceso cualitativo</i> .....	89
<i>Figura N°9. Diseños no experimentales</i> .....	93
<i>Figura N°11. ¿A qué departamento pertenece?</i> .....	105
<i>Figura N°12. Seleccione su rango de edad</i> .....	106
<i>Figura N°13. ¿Cuál es su identidad de género?</i> .....	107
<i>Figura N°14. ¿Cuánto tiempo lleva realizando trabajo de manera híbrida?</i> .....	108
<i>Figura N°15. ¿Con qué frecuencia trabaja de forma remota?</i> .....	109
<i>Figura N°16. ¿Cuándo se implementó la modalidad de teletrabajo, firmó alguno de los documentos que estableciera la política de esta modalidad?</i> .....	110
<i>Figura N°17. ¿Cómo fue la decisión al momento de implementar el teletrabajo?</i> .....	110
<i>Figura N°18. ¿De qué manera la empresa le informó sobre la decisión de implementar el modelo de trabajo híbrido?</i> .....	111
<i>Figura N°19. ¿Considera usted que la comunicación por parte de la empresa acerca de los aspectos del teletrabajo fue expresada de manera clara?</i> .....	112
<i>Figura N°20. ¿Considera que la comunicación con su equipo ha mejorado o empeorado desde la implementación del trabajo híbrido?</i> .....	113
<i>Figura N°21. ¿Cómo calificaría su experiencia general con el trabajo híbrido a la fecha?</i> .....	114
<i>Figura N°22. ¿Cuáles de las siguientes actividades de capacitación le brindó la empresa a la hora de implementar el teletrabajo?</i> .....	116

<i>Figura N°23. ¿Cuáles de las siguientes herramientas tecnológicas utiliza actualmente en la modalidad de teletrabajo para comunicarse con sus compañeros? Puede seleccionar más de una opción .....</i>	117
<i>Figura N°24. ¿Cómo califica la comunicación desde la implementación del trabajo híbrido en la empresa a comparación de cuando se trabajaba únicamente de manera presencial?.....</i>	118
<i>Figura N°25. ¿Considera que los objetivos laborales han variado en la modalidad de teletrabajo comparado a la modalidad presencial?.....</i>	119
<i>Figura N°26. ¿Le gustaría que el trabajo híbrido continuara siendo una opción en el futuro? .....</i>	119
<i>Figura N°27. ¿Cuáles son las principales barreras que enfrenta para ser productivo trabajando de forma remota? Seleccione todas las que apliquen .....</i>	121
<i>Figura N°28. ¿Qué recursos adicionales necesitaría para mejorar su desempeño de trabajo remoto? Puede seleccionar más de una opción.....</i>	122
<i>Figura N°29. ¿Considera que el trabajo híbrido ha influido de manera positiva o negativa en su desempeño laboral? .....</i>	123
<i>Figura N°30. ¿De qué manera?, escoja todas las opciones que aplique.....</i>	124
<i>Figura N°31. ¿De qué manera?, escoja todas las opciones que aplique.....</i>	125
<i>Figura N°32. ¿Cómo considera su desempeño laboral en relación con el trabajo híbrido? .....</i>	126
<i>Figura N°33. ¿Ha notado algún cambio en la calidad de su trabajo desde que comenzó a trabajar de forma híbrida?.....</i>	127
<i>Figura N°34. ¿Le resulta más fácil cumplir con sus plazos y objetivos trabajando de forma híbrida?.....</i>	128
<i>Figura N°35. ¿Considera usted que el teletrabajo ha influido en la toma de decisiones?.....</i>	128
<i>Figura N°36. ¿Siente que la modalidad de trabajo híbrido influye en su capacidad para concentrarse en tareas importantes?.....</i>	129
<i>Figura N°37. ¿Recibe retroalimentación adecuada sobre su desempeño mientras realiza teletrabajo con el fin de mejorar su productividad? .....</i>	130
<i>Figura N°38. ¿Cada cuánto la jefatura aplica la evaluación del desempeño desde que trabaja en la modalidad híbrida?.....</i>	131
<i>Figura N°39. ¿Cuál de los siguientes aspectos le evalúan para medir su desempeño? Puede escoger más de una opción .....</i>	132

<i>Figura N°40. ¿Considera que los objetivos, competencias y expectativas que le evalúan en su desempeño laboral, están definidos claramente en la modalidad de trabajo híbrido? .....</i>	<i>133</i>
<i>Figura N°41. ¿Qué recomendaciones daría a la empresa para mejorar la modalidad de trabajo híbrido?.....</i>	<i>134</i>
<i>Figura N°42. ¿Qué recomendaciones daría a la empresa para mejorar su desempeño laboral en el modelo de trabajo híbrido?.....</i>	<i>136</i>

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a mi mamá, a mi hermana, a mis tías y toda mi familia que siempre me ha apoyado e impulsado en perseguir mis sueños sin importar los obstáculos, a mis amigos, a Yuli y Pri por ser un apoyo constante en este proceso y darme palabras de apoyo siempre que las necesitaba. Quiero dar gracias a Dios por permitirme llegar hasta donde lo he hecho y espero siga guiando mi camino.

Agradezco a mi tutora la profesora Susana por su ayuda en todo este tiempo, gracias a su apoyo para convertirme en un profesional y por último quiero agradecer a la empresa DXC Technology por permitirme la oportunidad de crecer dentro de la empresa y su apoyo.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este proyecto a mi mamá por ser mi ejemplo a seguir, por enseñarme a no rendirme nunca frente a las dificultades, a mi hermana por apoyarme, a Mita por apoyarme y ser una segunda mamá para mí, a toda mi familia que está conmigo en mis momentos más importantes y a mis amigos más cercanos que son como mi familia y puedo siempre contar con ellos.

## RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El trabajo híbrido ha estado presente desde hace mucho tiempo facilitando a muchas empresas a lograr objetivos a larga distancia, debido al COVID-19 esta modalidad de trabajo ha obtenido mayor visibilidad en muchas empresas que no habían pensado que podía ser una opción para sus empleados. El trabajo híbrido a diferencia de otras modalidades de trabajo combina el trabajo en oficina con el teletrabajo lo cual se ha ido implementando con el fin de adaptarse a la nueva era tecnológica mediante distintas herramientas que hacen que esta modalidad sea más rentable. Este tipo de trabajo atrae la atención de muchas personas que buscan un trabajo que les brinde autonomía y flexibilidad, esto aumenta la productividad y desempeño al eliminar distracciones, ofrecer horas de trabajo que se ajustan a las necesidades de los empleados y reducción de costos, es importante mencionar también que brinda oportunidades laborales a personas que tengan alguna discapacidad o viven en áreas geográficas donde el acceso al empleo es muy limitado.

El objetivo general propuesto para esta investigación es analizar la influencia de la modalidad de trabajo híbrido en el desempeño de las personas colaboradoras de la empresa DXC Technology, en el sector de Lagunilla de Heredia, Costa Rica, durante el primer cuatrimestre del 2024.

Relacionado a lo anterior, se determinó que esta investigación es de enfoque cuantitativo ya que en esta se presentan datos obtenidos a base de la pregunta de investigación y posteriormente se presenta la información de forma numérica y también se presentan las conclusiones y recomendaciones a base de los resultados obtenidos. Estos datos se obtendrán de las personas colaboradoras de la empresa DXC Technology en los departamentos de Pfizer y Microsoft respectivamente siendo un total de 38 participantes y la herramienta que se va a utilizar para la recolección de datos es un cuestionario el cual contiene preguntas cerradas, abiertas y semiabiertas.

Entre los datos más relevantes de esta investigación está que, la influencia del modelo de trabajo híbrido en el desempeño es mayormente positiva, los colaboradores que trabajan en esta modalidad expresaron su conformidad con este modelo de trabajo y todas las ventajas que esta posee tanto en su vida personal como profesional, se destaca la reducción de costos, el tiempo para dedicarse a su vida personal y la flexibilidad de horarios, esto afirma que el trabajo híbrido ha sido influencia a los colaboradores de manera positiva en general. De igual manera es importante recalcar que, entre los resultados obtenidos también hay opiniones negativas sobre el modelo de trabajo híbrido cómo problemas técnicos, problemas de comunicación y el aislamiento dando a entender que, aunque la su recepción es positiva existen puntos negativos en los cuales se puede trabajar a futuro para mejorar la calidad de trabajo de los colaboradores.

**Palabras clave:** Trabajo Híbrido, Desempeño, Influencia, Productividad, Tecnología

## ABSTRACT

Hybrid work has been around for a long time, making it easier for many companies to achieve long-distance goals. Due to COVID-19, this type of work has gained greater visibility in many companies that had not thought it could be an option for their employees. Hybrid work, unlike other types of work, combines office work with teleworking, which has been implemented in order to adapt to the new technological era through different tools that make this type of work more profitable. This type of work attracts the attention of many people looking for a job that gives them autonomy and flexibility. This increases productivity and performance by eliminating distractions, offering working hours that fit the needs of employees, and reducing costs. It is also important to mention that it provides job opportunities for people who have a disability or live in geographic areas where access to employment is very limited.

The general objective proposed for this research is to analyze the influence of the hybrid work modality on the performance of the employees of the DXC Technology company, in the Lagunilla de Heredia sector, Costa Rica, during the first four months of 2024.

In relation to the above, it was determined that this research has a quantitative approach since it presents data obtained based on the research question and then the information is presented numerically, and the conclusions and recommendations are also presented based on the results obtained. These data will be obtained from the collaborators of the company DXC Technology in the departments of Pfizer and Microsoft respectively, being a total of 38 participants and the tool that will be used for data collection is a questionnaire which contains closed, open and semi-open questions.

Among the most relevant data of this research is that the influence of the hybrid work model on performance is mostly positive. The collaborators who work in this modality expressed their satisfaction with this work model and all the advantages that it has both in their personal and professional life, highlighting the reduction of costs, the time to dedicate to their personal life and the flexibility of schedules, this affirms that hybrid work has been a positive influence on collaborators in general. Likewise, it is important to emphasize that, among the results obtained, there are also

negative opinions about the hybrid work model such as technical problems, communication problems and isolation, implying that, although its reception is positive, there are negative points that can be worked on in the future to improve the quality of work of the collaborators.

**Keywords:** Hybrid Work, Performance, Influence, Productivity, Technology

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES

El trabajo híbrido no era una modalidad de trabajo muy común en las empresas, pero últimamente y después de la pandemia del COVID-19 muchas de estas empresas se han dado cuenta de que no necesariamente sus empleados deben trabajar en la oficina todo el tiempo para ser productivos y han notado que no todos sus puestos requieren estar presentes en la oficina todos los días. Gracias a esto muchos se han adaptado a esta modalidad de forma que han logrado crear un ambiente laboral en el cual las personas pueden desarrollar su trabajo desde casa cumpliendo con sus objetivos laborales demostrando que la modalidad de trabajo híbrido llegó para quedarse y facilitar la manera en la que se trabaja gracias a la tecnología que hace posible que las personas desarrollen sus puestos de manera eficaz y sin afectar la satisfacción y el desempeño de sus empleados al combinar ambas modalidades (presencial y teletrabajo).

La tesis realizada por (Peralta, 2016) llamada *“Factores que influyen en la satisfacción y la productividad laboral del colaborador que teletrabaja en empresas privadas”* en la cual se aplicó una muestra de 43 colaboradores que realizan trabajo virtual al menos una vez a la semana, mayores de edad y que desearan colaborar con el estudio, todos estos pertenecientes a empresas privadas mediante cuestionarios se dispuso a medir su satisfacción y productividad laboral y dice que la edad promedio de los trabajadores fue de 31 años. De los 43 colaboradores que fueron analizados, un 65% eran hombres y un 35% mujeres.

Con esta investigación se concluyó que entre más flexibilidad tengan los colaboradores en el trabajo se obtiene más satisfacción laboral y tienen menos competencia contra ellos mismos, también que al contar con un lugar específico para realizar teletrabajo se tuvo un aumento en la adaptabilidad y proactividad. Por último, se dice que las empresas privadas de Costa Rica que realizan esta modalidad de trabajo lo hacen en promedio la mitad de su jornada laboral y llevan más de 2 años realizándolo.

En la investigación realizada por (Silva, Carrasco y Vega, 2018) llamada *“El análisis de la implementación del teletrabajo mixto en el sector bancario peruano. Casos: BCP Y BBVA”* con una muestra de 20 colaboradores los cuales pertenecen a diferentes cargos dentro del banco y realizan trabajo híbrido esto mediante de entrevistas con cada uno de los miembros de cada departamento que incluye líderes y jefes también.

De esta investigación se llegó a la conclusión de los colaboradores y jefes de la empresa observaron que el nivel de adaptación a la modalidad de trabajo híbrido fue generalmente positivo y encontraron tanto ventajas como desventajas las cuales han utilizado para futuras implementaciones, también son conscientes de que la digitalización de los procesos organizacionales y el cambio de dinámicas e interacciones son parte del cambio que significa la nueva cultura digital y se encontraron múltiples beneficios y potencialidades para los colaboradores como una mayor motivación y compromiso aunque la productividad se mantiene igual, el beneficio que fue de más agrado fue la conciliación familiar en las entrevistas los colaboradores mencionan que seguirán en la modalidad híbrida por ese aspecto. La investigación encontró que, aunque este beneficio puede implicar una barrera no hay señales de cambios en la productividad de los colaboradores.

Así mismo en la investigación que realizaron (Refulio y Rojas, 2022) que se llama *“El trabajo remoto y el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Roosevelt, 2022”* con una muestra de 50 colaboradores, aplicando el uso de cuestionarios conformado por 33 preguntas en la escala del 1 al 5 para determinar la satisfacción y el desempeño, presentando los datos obtenidos mediante tablas y gráficos estadísticos para analizar la hipótesis planteada.

Al final se llegó a la conclusión gracias a los datos obtenidos que el trabajo remoto si se relaciona significativamente con el desempeño laboral es decir que cuando se trabaja desde casa incrementa el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad de Roosevelt, aumenta significativamente de igual manera la supervisión, el soporte digital y el soporte físico también tiene un rol importante en el éxito de esta modalidad de trabajo. Por último el análisis descriptivo indicó

que el 41% de los encuestados estuvo de acuerdo con la jornada de teletrabajo mientras que el mismo porcentaje se vio indiferente a ella de igual manera ambas partes estuvieron de acuerdo con que todavía se pueden mejorar muchos aspectos respecto a la jornada de trabajo y que solo el 17% de colaboradores no estuvieron conformes a esta modalidad, la investigación terminó demostrando que mientras exista el teletrabajo en su jornada laboral el desempeño de sus colaboradores será mayor.

La investigación realizada por (Gaitán y Burgos, 2022) llamada “*Modalidad de trabajo híbrido en Head Hunters International*” el departamento cuenta con un total de 20 colaboradores pero para esta muestra se utilizó un total de 4 de estos solo 1 pertenece a otro departamento y es del género masculino mientras que las 3 restantes son del género femenino y el rango de edad está entre los 27 y 50 años y como requisito debían estar en la organización antes, durante y después de la pandemia con el fin de indagar sobre los cambios generados a raíz de la pandemia que hizo que pasaran de la modalidad presencial a la híbrida, para la obtención de datos se usó la herramienta de entrevista semiestructurada la cual buscaba recolectar distintas versiones y experiencias por parte de los entrevistados.

De esta investigación se llegó a la conclusión de que la pandemia implicó un replanteamiento en las formas, dinámicas y prácticas de trabajo con la implementación del modelo de trabajo híbrido y se logró identificar distintos modos en los que se acopla día a día en la organización ya que se adoptaron estrategias encaminadas al aumento de la productividad y satisfacción laboral del empleado, también se incorporaron nuevas prácticas de trabajo enfocadas al bienestar y cultura organizacional que se basan en el incremento de confianza al trabajador otorgándole autonomía y libertad para realizar sus labores además de nuevas formas de evaluar el desempeño y distintos estilos de liderazgo, por último se concluyó que si bien el desempeño laboral mejoró aún existe cierta percepción mixta hacia esta modalidad de trabajo en algunos aspectos que se pueden llegar a mejorar para una mejor implementación en el futuro.

En la investigación hecha por (Gray, 2022) llamada *“Propuesta para el desarrollo de una estrategia de fortalecimiento del liderazgo en equipos híbridos para una empresa de tecnología”* se utilizó una muestra de 106 colaboradores que pertenecientes a distintos departamentos de la empresa estos datos fueron recolectados mediante encuestas en Google Forms con 16 preguntas de selección múltiple con el fin de dar un detalle de las propiedades, características y manifestaciones del modelo de trabajo híbrido y las posibles afectaciones de su implementación con la meta de asegurar que se mantengan los niveles de compromiso entre los trabajadores de la empresa.

Con esta investigación se concluyó que el liderazgo de los equipos híbridos no requiere nuevas habilidades y competencias, más allá de las ya existentes sin embargo, los escenarios en que dichas competencias deberán ser utilizadas las herramientas utilizadas y el enfoque que se da para afrontarlos varía de acuerdo con cada contexto, también se determinó que la inteligencia emocional, la comunicación y el empoderamiento llegan a tener más protagonismo bajo el nuevo modelo al lograr mayor nivel de destreza, de igual manera la flexibilidad asociada a la ubicación se convirtió en un factor importante en la retención de personal, dado que la mayor parte de los colaboradores señala que este es un factor determinante en su permanencia dentro de la organización. Los colaboradores entrevistados demostraron un alto compromiso con la empresa, lo cual se debe al apoyo recibido por parte de la organización, con la compra del equipo necesario, la autonomía, la comunicación de sus líderes y el empoderamiento demostrado.

Por último, la investigación realizada por (Tran, 2022) llamada *“The impact of hybrid work on productivity: understanding the future of work”* con una muestra de 30 colaboradores del departamento de desarrollo de software de la empresa Mentimeter la cual usó el método de entrevistas y encuestas para la recolección de datos sobre como el trabajo híbrido tiene influencia en la productividad tanto individual como grupal de los colaboradores de este departamento.

Se llegó a la conclusión de que la implementación del trabajo híbrido en la empresa tuvo un impacto muy positivo entre los colaboradores, la mayor parte de ellos expresaron estar contentos

con su área de trabajo y las herramientas que se les proporcionó para realizar su trabajo de igual manera expresan que adaptar su tiempo laboral y personal es un desafío a la hora de trabajar desde casa, en la comunicación y la colaboración entre compañeros de trabajo también fue recibida de forma positiva ya que al momento de trabajar desde casa la confianza y esfuerzo por comunicarse aumentó. De esta manera se concluyó que al menos 2 días por semana de teletrabajo para los colaboradores de la empresa era suficiente para aumentar su satisfacción y brindarles flexibilidad, un cambio de entorno y tiempo para un balance con su vida personal, gracias a esto se recomienda implementar el trabajo híbrido como una opción para todos los colaboradores en el futuro.

### **1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

Esta investigación se realizó durante el primer cuatrimestre del 2024, para los empleados que trabajan en la modalidad de trabajo híbrido en la empresa DXC Technology, que se ubica en Lagunilla de Heredia.

### **1.1.3 JUSTIFICACIÓN**

El modelo de trabajo híbrido es una tendencia laboral que va en aumento especialmente después de la pandemia de COVID-19 y es necesario comprender lo que esto implica, ya sean ventajas o desafíos lo que puede ayudar a los trabajadores y organizaciones a poder adaptarse a este nuevo modelo laboral que ofrece muchas oportunidades para poder optimizar el rendimiento laboral y estudiar cómo maximizar la productividad y la eficiencia en este entorno para lograr mejores resultados, esto requiere analizar distintas estrategias para gestionar la transición hacia este modelo de trabajo y garantizar una adopción exitosa entre los trabajadores y la organización.

Con los datos que se van a recopilar de esta investigación se espera poder analizar la influencia que tiene el modelo de trabajo híbrido en el desempeño laboral de los empleados de la empresa DXC, esta influencia puede ser positiva o negativa afectando de distintas maneras la forma en que los empleados se adaptan en esta modalidad que aunque ofrece muchas posibilidades y ventajas hay muchos factores sobre el modelo de trabajo híbrido que pueden llevar a diferentes

resultados si no se emplea de la manera correcta y así poder crear distintas recomendaciones de cómo se puede mejorar a futuro para el beneficio de la empresa y sus empleados.

Relacionado con todo lo anterior esta investigación está motivada en conocer como la empresa DXC Technology implementó el modelo de trabajo híbrido y cómo sus empleados se vieron afectados por este cambio de modalidad de trabajo, por lo que es importante conocer la percepción a nuevos cambios y formas de trabajo para así poder medir su desempeño en un nuevo entorno de trabajo y al mismo tiempo analizar la preparación de la empresa al momento de introducir este modelo.

## ***1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN***

Para esta investigación se planteó la siguiente pregunta: ¿Cómo influye la modalidad de trabajo híbrido en el desempeño de las personas colaboradoras de la empresa DXC Technology, en el sector de Lagunilla de Heredia, Costa Rica, durante el primer cuatrimestre del 2024?

## ***1.3 OBJETIVOS***

### ***1.3.1 OBJETIVO GENERAL***

Analizar la influencia de la modalidad de trabajo híbrido en el desempeño de las personas colaboradoras de la empresa DXC Technology, en el sector de Lagunilla de Heredia, Costa Rica, Durante el primer cuatrimestre del 2024.

### ***1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS***

- A. Determinar cómo se implementó la modalidad de trabajo híbrido en la empresa DXC Technology con el fin de conocer la percepción de los colaboradores sobre esta implementación y las medidas que tomó para adaptarse.
- B. Identificar si el trabajo híbrido influye en el desempeño de los colaboradores de la empresa DXC Technology con el fin de descubrir sus puntos fuertes y débiles.

- C. Elaborar recomendaciones para la empresa DXC Technology a partir de los resultados obtenidos de esta investigación para hacer conciencia sobre sus efectos en los empleados.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

## **2.1 MARCO TEÓRICO**

### **2.1.1 HISTORIA DEL TELETRABAJO**

El teletrabajo es una modalidad que se ha hecho muy popular en los últimos años especialmente desde que empezó la pandemia por el COVID-19 cuando fue que tomó más relevancia a nivel mundial, pero el teletrabajo fue creado hace 40 años gracias a el científico Jack Nilles de la NASA que buscaba una opción para contribuir a la crisis petrolera que estaba atravesando los Estados Unidos en el año 1973, como menciona el blog de Great Place To Work (2020) la idea del teletrabajo surgió como:

Uno de los objetivos principales de su investigación era reducir el traslado de los trabajadores a sus respectivas oficinas, con el fin de disminuir los problemas de transporte y de polución.

Por lo tanto, se logró disminuir la contaminación y el traslado innecesario a las zonas de trabajo y por el contrario, la calidad de vida de los trabajadores y la calidad laboral de las empresas mejoró (p. 1).

Con la ayuda de la idea de Nilles y a la expansión de la tecnología, el teletrabajo ha ido evolucionando gradualmente y se ha convertido en una herramienta factible para muchas empresas que buscan desarrollarse tecnológicamente e innovar.

#### **2.1.1.2 EL PRIMER EXPERIMENTO**

Cuando se creó la idea del teletrabajo como todo experimento tiene que ponerse a prueba y analizar si es una opción viable para su uso, encontrar sus debilidades y área de mejora era importante para así poder implementar esta modalidad de trabajo por lo cual el primer experimento se llevó a cabo hace varios años con algunas dificultades como se explica a continuación en el post hecho por Great Place To Work (2020) que dice:

A mediados de los 70 comenzó el primer concepto de “teletrabajo” con la crisis de la combustión generada en aquel entonces. Sin embargo, la falta de innovación, tecnología y herramientas dificultaba el traslado del trabajo al hogar como lo conocemos hoy en día. De

hecho, no fue hasta la creación de Internet y del lenguaje HTML cuando el concepto de teletrabajo comenzó a asemejarse más a lo que conocemos hoy en día. (p. 3)

Debido a los avances de la tecnología y el internet el teletrabajo pasó de ser solo una idea a una de las modalidades de trabajo más populares de los últimos años por su adaptabilidad y constante cambio.

### **2.1.1.3 EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA**

La tecnología ha sido una gran parte en la historia del teletrabajo debido a que sin ella el teletrabajo no sería lo que es hoy, de igual manera como todo nuevo producto o proceso el teletrabajo paso por muchas dificultades para adaptarse a diferentes países de forma exitosa en sus inicios como menciona Great Place To Work (2020):

Fue en los años 80 cuando empezaron a extenderse el uso de los ordenadores personales. La expansión de internet y el uso de los ordenadores en casa durante los años 90 hizo posible que el teletrabajo comenzará gradualmente a evolucionar y ser tecnológicamente factible. Sin embargo, en España el teletrabajo no tuvo demasiado éxito a pesar del creciente desarrollo tecnológico. (p. 4)

Con los avances de la tecnología el teletrabajo ha demostrado ser muy beneficioso en términos de flexibilidad y reducción de costos, aunque aún existen muchas barreras que el teletrabajo tiene que abordar de forma proactiva la tecnología sigue siendo fundamental en su desarrollo y como lo conocemos actualmente puede cambiar a medida que se descubren más formas de aprovechar al máximo su potencial.

### **2.1.1.4 EL COVID Y LA POPULARIZACIÓN DEL TELETRABAJO**

Debido a la pandemia causada por el COVID-19 muchas empresas tuvieron que plantearse la idea del teletrabajo para poder realizar sus tareas laborales de forma remota, para eso éstas tuvieron que actualizar tecnológicamente sus equipos y modelos de trabajo para que sus empleados

podieran desempeñar su trabajo en muchos países y a lo descrito por Great Place To Work (2020) tuvo como consecuencia:

Comenzaron a surgir y a utilizarse herramientas y plataformas que facilitaban el trabajo en remoto. Fue así como, de un momento a otro, el teletrabajo pasó de ser un modelo de trabajo que no encajaba en España a convertirse en la única forma de poder continuar el día a día de cientos de empresas. Por supuesto, la inversión en ciberseguridad aumentó vertiginosamente por parte de muchas empresas que vieron cómo este nuevo modelo de trabajo necesitaba de nuevas medidas de seguridad y protección en el entorno digital (p. 5).

Como se hace mención el teletrabajo aumentó drásticamente debido a las circunstancias relacionadas a la pandemia, esto benefició al teletrabajo y a la tecnología por partes iguales ya que ambas pusieron a prueba distintas herramientas que no eran muy utilizadas en la época y gracias a ello se encontró un punto de mejora y se logró que el teletrabajo se actualizara a los tiempos modernos de manera exitosa.

### **2.1.1.5 EL TELETRABAJO HOY**

Actualmente el teletrabajo ha cambiado el día a día de muchos trabajadores y aunque algunas empresas han vuelto a su trabajo presencial como es habitual aún hay bastantes lugares los cuales decidieron mantener el teletrabajo como su principal método laboral al darse cuenta de sus beneficios y actualmente las personas buscan en laborar en una empresa la cual les pueda brindar la oportunidad de trabajar remotamente al considerarla una mejor opción, por ejemplo Great Place To Work (2020) dice que en España:

La sociedad en general y las empresas en particular se han dado cuenta que el presencialismo no siempre es la mejor opción para conseguir una mayor eficiencia laboral. De hecho, el teletrabajo se ha convertido en una de las características más valoradas entre el nuevo talento. Por ello, son cada vez más las empresas que ofrecen sistemas de trabajo flexibles donde es posible compaginar la vida laboral con la personal. Así, tanto el teletrabajo

como otros sistemas híbridos de trabajo (en los que se combina días en la oficina con días en casa), continúan creciendo a buen ritmo en España, fomentando cada vez más la apuesta por políticas de trabajo flexible (p. 6).

Basado en lo anterior podemos decir que el teletrabajo marcó un antes y un después en la manera en que las personas trabajan y buscan ofertas laborales, debido a esto las prioridades de las personas han cambiado y actualmente están interesadas en tener mayor autonomía y flexibilidad a la hora de laborar.

### ***2.1.1.6 COMUNICACIÓN ASÍNCRONA Y REDUNDANTE: EL FUTURO DEL TELETRABAJO***

El teletrabajo tiene que seguir creciendo si quiere permanecer, aunque se ha demostrado que su uso es muy fuerte actualmente tenemos que tomar en cuenta que puede evolucionar aún más y puede que se dirija hacia una comunicación asíncrona lo cual permitiría que no sea necesario estar todos presentes al mismo tiempo para poder comunicarse de manera fluida Great Place To Work (2020) dice lo siguiente al respecto:

El futuro del teletrabajo evoluciona hacia un modelo donde la comunicación asincrónica sea la base de su funcionamiento ya que no es necesario que los componentes de una conversación funcionen de manera simultánea para avanzar en la ejecución de actividades, proyectos o tareas. Ahora ya no es necesario hacer uso de una comunicación sincrónica donde se busca una conversación en ese mismo instante; el teletrabajo evoluciona hacia un modelo donde el emisor y el receptor pueden estar en diferentes lugares y momentos temporales. Por ello, el uso del correo electrónico u otras plataformas que permiten la comunicación asincrónica también ha crecido en los últimos tiempos (p. 7).

El teletrabajo seguirá en constante cambio a medida que avancen los años y se siga experimentando con sus muchos usos y herramientas lo que a futuro va a hacer la vida de los trabajadores y de las empresas más fáciles a la hora de realizar sus próximos proyectos.

### **2.1.2 DEFINICIÓN DEL TELETRABAJO**

Según el sistema costarricense de información jurídica, se define al teletrabajo de la siguiente manera por el Sistema Costarricense de Información Jurídica (2019):

Modalidad de trabajo que se realiza fuera de las instalaciones de la persona empleadora, utilizando las tecnologías de la información y comunicación sin afectar el normal desempeño de otros puestos, de los procesos y de los servicios que se brindan. Esta modalidad de trabajo está sujeta a los principios de oportunidad y conveniencia, donde la persona empleadora y la persona teletrabajadora definen sus objetivos y la forma en cómo se evalúan los resultados del trabajo (p. 4).

Por esto se comprende que el teletrabajo es una forma de laborar la cual no requiere ningún tipo de presencia por parte del empleado, esto no quiere decir que interfiera de forma negativa ya que al ser una modalidad flexible le permite al empleado ejecutar su trabajo desde casa con las herramientas adecuadas para hacerlo.

### **2.1.3 LEY PARA REGULAR EL TELETRABAJO**

La asamblea legislativa de la república de Costa Rica creó la ley N° 9738 llamada ley para regular el teletrabajo y en ella presenta algunos artículos sobre cómo funciona esta modalidad en el país como sus riesgos, objetivos, contratos y obligaciones según el Sistema Costarricense de Información Jurídica (2019):

**Artículo 1 – Objeto:** La ley presente tiene como objeto, promover, regular e implementar el teletrabajo como un instrumento para la generación de empleo y modernización de las organizaciones públicas y privadas, a través de la utilización de tecnologías de la información y comunicación.

**Artículo 2 - Ámbito de aplicación y acceso voluntario:** Queda sometido al ámbito de aplicación de la presente ley, tanto el sector privado como toda la Administración pública, tanto centralizada como descentralizada, incluyendo aquellos entes pertenecientes al

régimen municipal, así como las instituciones autónomas y semiautónomas, las empresas públicas y cualquier otro ente perteneciente al sector público.

### **Artículo 3 - Definiciones:**

**Persona teletrabajadora:** Persona protegida por esta regulación, que teletrabaja en relación de dependencia o subordinación.

**Telecentro:** Espacio físico acondicionado con las tecnologías digitales e infraestructura, que les permite a los teletrabajadores realizar sus actividades y facilita el desarrollo de ambientes colaborativos que promueven el conocimiento para innovar esquemas laborales de alto desempeño.

**Teletrabajo domiciliario:** Se da cuando las personas trabajadoras ejecutan sus actividades laborales desde su domicilio.

**Teletrabajo móvil:** Se da cuando las personas trabajadoras realizan sus funciones de manera itinerante, ya sea en el campo o con traslados constantes, con ayuda del uso de equipos móviles que sean fácilmente utilizables y transportables.

**Artículo 4 - Fomento del teletrabajo:** Para el cumplimiento de lo establecido en esta ley, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en coordinación intersectorial con las diferentes instituciones del Gobierno que tengan relación directa o indirecta con el tema, formulará y le dará seguimiento a la política pública para el fomento del teletrabajo, en todos los campos, definiendo como prioridad los siguientes objetivos:

- a)** Promover desarrollo social en los territorios, por medio de la práctica del teletrabajo.
- b)** Desarrollar acciones formativas para el fomento del teletrabajo.
- c)** Incentivar, a través del diálogo tripartito, la creación de alianzas entre el sector público, el sector sindical y el sector empresarial, nacionales e internacionales, para el fomento del teletrabajo.
- d)** Impulsar el teletrabajo en los grupos socioeconómicamente vulnerables y en las personas con responsabilidades de cuidado.

e) Proveer las condiciones necesarias para que las diferentes regiones del país puedan ser atractivas e idóneas para la implementación del teletrabajo.

**Artículo 5 - Reconocimientos gubernamentales para el fomento del teletrabajo:** El Gobierno de la República, por medio del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, otorgará un reconocimiento para aquellas empresas o instituciones que implementen exitosamente la modalidad del teletrabajo como mecanismo para mejorar la movilidad urbana, aportar a la modernización de nuestras ciudades y promover el desarrollo sostenible de nuestro país. La forma de otorgar dicho reconocimiento y las reglas para acceder a él serán establecidas en el reglamento de la presente ley, tomando en cuenta que no podrán ser de carácter económico.

**Artículo 6 - Reglas generales:** El teletrabajo modificará única y exclusivamente la organización y la forma en que se efectúa el trabajo, sin afectar las condiciones de la relación laboral de la persona teletrabajadora, quien mantiene los mismos beneficios y obligaciones de aquellos que desarrollen funciones equiparables con las de la persona teletrabajadora en las instalaciones físicas de la persona empleadora, de conformidad con la normativa aplicable a cada relación establecida entre ellos, la cual, para efectos de la presente ley, se ajustará a las siguientes reglas generales:

a) Cuando el teletrabajo no forma parte de la descripción inicial de las funciones del puesto, la persona empleadora y la persona teletrabajadora deberán suscribir conjuntamente un acuerdo voluntario, en el que se establecerá la información con las condiciones necesarias para la realización de sus funciones bajo esta modalidad de trabajo.

b) Ningún acuerdo suscrito para teletrabajo podrá contravenir lo estipulado en la Ley N.º 2, Código de Trabajo, de 27 de agosto de 1943, en lo que respecta a la jornada laboral.

c) El horario de la persona teletrabajadora podrá ser flexible dentro de los límites establecidos en el inciso b), siempre y cuando sea previamente acordado con su jefatura y no afecte el normal desarrollo de las actividades y los procesos de trabajo.

**d)** Los criterios de medición, evaluación y control de la persona teletrabajadora serán previamente determinados en el acuerdo o adenda a suscribir, y deberán ser proporcionales a los aplicados en su centro de trabajo.

**e)** La incorporación a la modalidad del teletrabajo es voluntaria tanto para la persona trabajadora como para la persona empleadora. La persona empleadora tiene la potestad de otorgar y revocar la modalidad de teletrabajo, cuando así lo considere conveniente, con fundamento en las políticas y los lineamientos emitidos al efecto; dicha revocatoria deberá plantearse con al menos diez días naturales de anticipación y aplica únicamente cuando la modalidad de teletrabajo haya sido acordada con posterioridad al inicio de la relación laboral.

**f)** No podrá utilizarse el teletrabajo como medio para propiciar tratos discriminatorios en perjuicio de las personas trabajadoras. Las personas teletrabajadoras tienen el mismo acceso a la formación y a las oportunidades de desarrollo de la carrera administrativa y profesional que sus homólogos que laboran en las instalaciones físicas de la persona empleadora.

**g)** En los casos en que la modalidad de teletrabajo sea una condición acordada desde el inicio de la relación laboral, la persona teletrabajadora no podrá exigir posteriormente realizar su trabajo en las instalaciones físicas de la persona empleadora, a no ser que las partes de común acuerdo modifiquen lo inicialmente pactado.

**Artículo 7 - Contrato o adenda de teletrabajo:** Para establecer una relación de teletrabajo regida por lo dispuesto en la presente ley, la persona empleadora y la persona teletrabajadora deberán suscribir un contrato de teletrabajo, el cual se sujete a esta ley y a las demás disposiciones que norman el empleo en Costa Rica. En este deberán especificarse, de forma clara, las condiciones en que se ejecutarán las labores, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades que deben asumir las partes. En caso de

que exista una relación laboral regulada por un contrato previamente suscrito, lo que procede es realizar una adenda a este con las condiciones previstas en la presente ley.

**Artículo 8 - Obligaciones de las personas empleadoras:** Sin perjuicio de las demás obligaciones que acuerden las partes en el contrato o adenda de teletrabajo, serán obligaciones para las personas empleadoras las siguientes:

**a)** Proveer y garantizar el mantenimiento de los equipos, los programas, el valor de la energía determinado según la forma de mediación posible y acordada entre las partes y los viáticos, en caso de que las labores asignadas lo ameriten. La disposición anterior podrá ser variada en aquellos casos en que el empleado, por voluntad propia, solicite la posibilidad de realizar teletrabajo con su equipo personal y la persona empleadora acepte, lo cual debe quedar claro en el contrato o adenda y exime de responsabilidad a la persona empleadora sobre el uso del equipo propiedad de la persona teletrabajadora. En estos casos, dado que el equipo informático es propiedad de la persona teletrabajadora, esta deberá permitir a la persona empleadora el libre acceso a la información propiedad del patrono, ya sea durante el desarrollo de la relación laboral, o bien, al momento de finalizar el vínculo contractual. Dicho acceso a la información debe darse en todo momento, en presencia de la persona teletrabajadora, respetando sus derechos de intimidad y dignidad.

Con independencia de la propiedad de la herramienta informática, la persona teletrabajadora deberá guardar confidencialidad respecto a la información propiedad de la persona empleadora, o bien, a los datos que tenga acceso como consecuencia de la relación laboral.

**b)** Capacitar para el adecuado manejo y uso de los equipos y programas necesarios para desarrollar sus funciones.

**c)** Informar sobre el cumplimiento de las normas y directrices relacionadas con la salud ocupacional y prevención de los riesgos de trabajo, según lo establecido en el ordenamiento jurídico vigente para esta materia.

**d)** Coordinar la forma de restablecer las funciones de la persona teletrabajadora, ante situaciones en las que no pueda realizar sus labores o estas se vean interrumpidas.

**e)** Reconocer el salario al empleado por no poder teletrabajar en aquellos casos donde:

**1-** La persona teletrabajadora no reciba las herramientas o los programas necesarios para realizar las labores o no se le delegue trabajo o insumos.

**2-** El equipo se dañe y la persona teletrabajadora lo haya reportado en un plazo no mayor a veinticuatro horas.

**3-** Los sistemas operativos o las tecnologías de la empresa no le permitan a la persona teletrabajadora realizar sus funciones y esta situación sea debidamente reportada en un plazo no mayor a veinticuatro horas.

**Artículo 9 - Obligaciones de las personas teletrabajadoras:** Sin perjuicio de las demás obligaciones que acuerden las partes en el contrato o adenda de teletrabajo, serán obligaciones para las personas teletrabajadoras las siguientes:

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

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

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

utilización. La persona teletrabajadora no será responsable por los imprevistos que ocurran en el ejercicio de sus funciones, salvo que se determine, por medio de un procedimiento elaborado al efecto por cada centro de trabajo, que estos hayan acaecido de forma intencional, por alguna negligencia, descuido o impericia de su parte debidamente demostrada.

Cuando las fallas en el equipo y/o herramientas impidan el normal desarrollo de las funciones de la persona teletrabajadora y se afecte el adecuado cumplimiento de sus labores, se podrá suspender temporalmente el teletrabajo. En situaciones excepcionales y por requerimiento expreso de la persona empleadora, la persona teletrabajadora podrá acudir al centro de trabajo a continuar con sus labores.

**d)** La persona teletrabajadora debe cumplir con el horario establecido, su jornada laboral y estar disponible para la persona empleadora durante dicho horario y jornada. El incumplimiento de la jornada u horario de trabajo, o bien, el no estar disponible para la persona empleadora durante dicho horario y jornada serán considerados como abandono de trabajo, conforme al inciso a) del artículo 72 de la Ley 2, Código de Trabajo, de 27 de agosto de 1943.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el párrafo anterior y con el fin de garantizar el respeto de su tiempo de descanso, vacaciones, permisos y su intimidad personal y familiar, la persona teletrabajadora tendrá derecho a la desconexión digital fuera de la jornada u horario establecido, salvo que se trate de situaciones imprevistas y urgentes, en las que se debe contar con su anuencia.

**Artículo 10 - Riesgos de trabajo:** En lo que respecta a los riesgos del trabajo, para el teletrabajo se aplicaran las pólizas previstas para el trabajo presencial y se regirá por lo dispuesto en la Ley N.º 2, Código de Trabajo, de 27 de agosto de 1943.

Se consideran riesgos de trabajo, en la modalidad de teletrabajo, los accidentes y las enfermedades que ocurran a los teletrabajadores con ocasión o a consecuencia del

teletrabajo que desempeñen en forma subordinada y remunerada, así como la agravación o reagravación que resulte como consecuencia directa, inmediata e indudable de esos accidentes y enfermedades.

Se excluyen como riesgos del trabajo, en teletrabajo, los siniestros ocurridos en los términos del artículo 199 del Código de Trabajo y aquellos riesgos que no ocurran a las personas teletrabajadoras con ocasión o a consecuencia del trabajo que desempeñan. (pp. 1-11).

Basado en los artículos mencionados anteriormente por el sistema costarricense de información jurídica se puede decir que el teletrabajo en Costa Rica trata de seguir las leyes aunque no siempre es de manera exitosa, de igual manera las empresas deben tratar de cumplir estos artículos de la mejor manera posible por su gran importancia por ejemplo las obligaciones de las personas teletrabajadoras para coordinar como se va a llevar a cabo el proceso, sus funciones, horarios de trabajo entre otras cosas, los riesgos de trabajo que habla de los accidentes fuera de la empresa cuando estén trabajando en esta modalidad y por último el contrato de teletrabajo ambas partes empleado y empleador tiene que llegar a un acuerdo antes de acceder a realizar este tipo de trabajo es importante revisar todos los puntos del contrato con el fin de dejar en claro los derechos y responsabilidades de ambas partes.

#### ***2.1.4 CARACTERÍSTICAS DEL TELETRABAJO***

El teletrabajo tiene ciertas características que debe cumplir para ser llamado de esa manera, estas características son parte de la identidad del teletrabajo y son la forma en la que identificamos esta modalidad, el blog CGFGlobal (2020) las describe como las más importantes de esta manera:

1. Es una actividad laboral que se lleva a cabo fuera de la organización en la cual se encuentran centralizados todos los procesos.
2. La utilización de tecnologías para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en un lugar físico determinado para cumplir sus funciones.

3. 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. 2).

De esta manera se diferencia el teletrabajo a las demás formas de trabajo y como se hace mención la comunicación es muy importante para poder llevar a cabo los objetivos de la empresa eficientemente, al no estar presentes en el mismo lugar las empresas tienen que encontrar formas de comunicarse y reducir lo mejor posible las barreras de comunicación que se puedan presentar.

### **2.1.5 ¿QUÉ MODALIDADES O TIPOS DE TELETRABAJO EXISTEN?**

El teletrabajo se entiende principalmente como la oportunidad que brinda la empresa de trabajar en casa fuera de la oficina, pero las personas que realizan teletrabajo no están únicamente en una locación fija y dependiendo de las labores que realicen es necesario que se desplacen de un lugar a otro, es decir que el teletrabajo tiene distintas ramas además de la tradicional las cuales Porto y Pavón (2022) explican de la siguiente manera:

**Teletrabajo desde casa:** El trabajo en el domicilio del trabajador utilizando la tecnología implica diferentes formas de desempeño. Puede ser con control de parte del empleador a través de sistemas de logueo, es decir, con un horario fijo en el que el trabajador debe estar conectado trabajando; o también el trabajo por proyectos u objetivos, que ofrece mayor flexibilidad horaria al trabajador.

**Teletrabajo híbrido:** Se trata de los trabajadores que ejercen el teletrabajo de manera ocasional, con movilidad y desempeñándose fuera de las oficinas del empleador para tareas puntuales, o en determinados días de la semana. El trabajo remoto lo hacen desde su domicilio, o desde otra ubicación. Al modelo híbrido también se lo conoce como ocasional o suplementario.

**Teletrabajo de elevada movilidad:** En esta forma de trabajo remoto los empleados son itinerantes y prestan sus servicios en diferentes lugares por la naturaleza de sus tareas. Un ejemplo de este tipo de ocupación son los representantes comerciales y de ventas.

**Telecentros, centros comunitarios y centros de trabajo:** Los centros de teletrabajo ofrecen espacios y recursos compartidos que son rentados por empresas para colocar allí a sus teletrabajadores.

**Teletrabajo nómada:** Los trabajadores no tienen un lugar fijo ni una oficina central para prestar sus servicios, y casi nunca van a la empresa. Los trabajadores nómadas trabajan desde diferentes espacios como cibercafés, hoteles o coworking y también se les conoce como nómadas digitales.

**Teletrabajo en hotelling:** Los teletrabajadores desempeñan su tarea en espacios reservados en oficinas de otras empresas. Esta modalidad es común en empresas que ofrecen servicios externos como auditorías o asesoramientos.

**Teletrabajo offshore:** Se trata del trabajo que surge cuando las empresas tercerizan tareas y la prestación de ciertos servicios en fuerzas laborales de otros países, simultáneamente generando empleos, aprovechando el talento humano disponible en otros husos horarios más convenientes, y a costos competitivos (pp. 2-8).

Aunque existen diferentes tipos de teletrabajo todos estos tienen en común que se desarrollan fuera de la oficina y estas modalidades se pueden seguir ramificando en el futuro para establecer nuevos conceptos sobre lo que es el teletrabajo y la forma en la que se emplea.

### **2.1.6 ¿POR QUÉ APOSTAR POR EL TELETRABAJO?**

El teletrabajo en sus inicios no fue muy popular debido a sus limitaciones y sobre todo por ser una apuesta que el daba a los empleados autonomía y flexibilidad lo cual es bueno, pero al mismo tiempo muchas empresas estaban escépticas sobre el hecho de dar este tipo de libertades a sus empleados y afectara su desempeño, pero según artículo publicado por David Bonilla del

newsletter semanal La Bonillista el teletrabajo significa más que trabajar desde casa sino más bien un cambio radical del paradigma laboral y menciona que el teletrabajo es una buena opción y Gamarra (2024) lo describe de la siguiente manera:

La mayoría de las ventajas del trabajo remoto tienen que ver con el ahorro de costes que significa tener un colaborador externo en lugar de en nómina. Para mí la principal ventaja es la posibilidad de encontrar y contratar talento en todo el mundo al que, de otra forma, no podrías llegar. Sobre todo en un mercado donde la demanda de trabajadores cualificados supera con mucho la oferta disponible (p. 2).

Con esta idea se puede referir a que debido al teletrabajo las empresas y las personas han tenido más oportunidades laborales ya que el teletrabajo les brinda muchos beneficios el más notorio es trabajar desde casa y para las empresas es el ahorro de costos en equipo, localización entre otros, igualmente el teletrabajo ofrece la posibilidad de contratar personas de diferentes lugares del mundo y encontrar talento humano en zonas lejanas donde habitan personas con las habilidades necesarias.

### **2.1.7 REQUERIMIENTOS PARA EJECUTAR EL TELETRABAJO**

El teletrabajo como cualquier otro proceso tiene pasos específicos a seguir si se quiere ejecutar de la manera correcta, es importante ya sea para esta modalidad o cualquier otro tipo de actividad laboral tener el conocimiento sobre cómo funciona el proceso y sobre todo como ejecutarlo para evitar malentendidos o problemas a futuro para el empleado o la empresa, por eso es necesario tener en cuenta los siguientes requerimientos si se planea incluir el teletrabajo los cuales GCFGlobal (2020) dice que son:

**Organizacionales:** Gestión del cambio organizacional, compromiso y sensibilización. Un ejemplo de esto es que la empresa debe asumir todos los gastos producidos por el teletrabajador en el desempeño de la tarea asignada, tales como equipos, conexión a internet, aumento del consumo telefónico, entre otros.

**Tecnológicos:** Definir la infraestructura y plataformas tecnológicas que soportarán el teletrabajo y utilizará el empleado.

**Jurídicos:** Conocer la legislación vigente sobre riesgos laborales y de relaciones con los sindicatos. Se debe poner énfasis a los temas de seguridad laboral y riesgos profesionales (pp. 1-3).

Con esta información se puede deducir que para implementar el teletrabajo en las empresas no solo se necesita el equipo y herramientas tecnológicas, el cambio organizacional y el compromiso de parte de la empresa y los empleados son una parte fundamental para desarrollar un cambio de oficina al trabajo desde casa y hay que estar dispuestos a adaptarse para que funcione.

### ***2.1.8 ¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TELETRABAJO?***

El teletrabajar trae consigo una serie de ventajas que definitivamente hacen que trabajar desde casa sea una experiencia agradable para los trabajadores ya que piensan que es una manera más cómoda de realizar sus labores, pero al mismo tiempo tiene sus desventajas, aunque estas pueden solucionarse de diferentes maneras no todas las empresas o trabajadores tienen los mismos recursos que otros para afrontarlos, según el Banco Interamericano de Desarrollo en el artículo escrito por Porto y Pavón (2022) las principales ventajas son:

#### **Para el trabajador:**

- Ahorro en transporte y movilidad.
- Mejor organización del tiempo.
- Mejores posibilidades de balancear el trabajo con la vida familiar.
- Posibilidad de autoempleo.
- Flexibilidad de horario laboral.

- La posibilidad de trabajar y generar ingresos para quienes tienen dificultades para permanecer en el mercado laboral como mujeres con personas a su cuidado, personas con discapacidad, o personas que viven en comunidades aisladas.

**Para las empresas:**

- Ahorros en infraestructura, servicios y energía.
- En muchos casos el teletrabajo representa mayor productividad y menor ausentismo.
- Menos accidentes laborales.
- Retener el talento de trabajadores que, por motivos personales, necesitan conciliar mejor su vida personal y laboral.
- 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.
- 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.

Y los principales aspectos negativos a considerar son:

**Para el trabajador:**

- Problemas para teletrabajar cuando no se cuenta con la conectividad adecuada. En América Latina y el Caribe, por ejemplo, solo el 13 % de la población de la región tiene acceso a banda ancha fija, y el 70 % solo a banda ancha móvil.
- No todos los trabajadores tienen las habilidades digitales necesarias o los equipos para teletrabajar.
- Mayor aislamiento social.
- Dificultad para gozar de los mismos derechos que los trabajadores presenciales.
- Sesgo de visibilidad, es decir, percepción de que los trabajadores que están presencialmente en la oficina trabajan más o mejor que los que están de manera remota.
- Posibilidad de deterioro de la vida familiar.

- Riesgo de agotamiento, burnout y estrés laboral crónico.

**Para las empresas:**

- Pérdida de identidad y pertenencia de los trabajadores al ámbito laboral.
- Menor control sobre la productividad y del cumplimiento de la jornada laboral.
- Cambios en la cultura y la forma de organización laboral.
- Aumento del gasto en equipamiento y servicios para los teletrabajadores.
- Problemas con la seguridad de los datos (pp. 1-5).

El teletrabajo demuestra tener muchas ventajas y estas le ayudan a ser una modalidad competitiva en el ámbito laboral los empleados hoy en día aprecian que puedan tener su tiempo para trabajar y así ajustarse a sus propios horarios sin descuidar sus tareas laborales y también el ahorro de costos en desplazamiento esos gastos los pueden utilizar para otras cosas que necesiten lo cual es una gran ventaja y para las empresas es retener el talento humano brindando esta oportunidad a sus empleados y ayudan a los trabajadores a equilibrar su vida laboral y personal, por otra parte las desventajas pueden ser problemas con el uso de la tecnología y adaptarse a una nueva modalidad laboral y el aislamiento social al mismo tiempo en las empresas puede afectar el control que se tiene sobre los empleados y sus actividades estas desventajas se pueden tratar de minimizar pero en muchas empresas es un problema recurrente que debe ser tratado con cuidado.

### ***2.1.7 ¿CÓMO SE LOGRA EL BIENESTAR LABORAL EN EL TELETRABAJO?***

Cuando se realiza teletrabajo muchas personas tienen el problema de no saber cómo separar sus horas laborales de las personales y en un intento de llevar ambas al mismo tiempo puede causar que las personas trabajen horas de más luego de su jornada laboral habitual debido a distracciones o problemas para gestionar el tiempo como es debido, por eso es importante tener algunas reglas relacionadas a cómo evitar este tipo de inconvenientes como las presentadas por Gamarra (2024) a continuación:

- **Desalentar las comunicaciones fuera de hora:** No solamente se trata de no conectar con los empleados una vez que se han desconectado, sino de no responder a mensajes que se reciban por parte de ellos en horario no laboral. Esto contribuye a generar un hábito y por lo tanto una cultura donde la rutina laboral ordena y organiza la vida personal.
- **Incentivar los breaks para almorzar bien definidos:** Por falta de costumbre o por comodidad, existen quienes desde casa pierden valiosas horas de trabajo en la cocina que luego deben compensar y otros que directamente no incurren en almorzar. Ambos comportamientos afectan no solo el desempeño sino la salud, por eso una buena idea es fijar un horario de corte de común acuerdo para incentivar este aspecto.
- **Controlar las tareas sin invadir la privacidad:** Las empresas están en derecho de poner monitorear las actividades de sus trabajadores, saber si cumplimentan sus objetivos y cómo gestionan su tiempo, pero esto nunca debe sobrepasar los límites de su privacidad ni vida personal y de hecho así lo establece la ley de teletrabajo (pp. 4-6).

Estos consejos son una buena iniciativa para las personas que están empezando a teletrabajar, así pueden administrar su tiempo y cumplir con sus metas laborales sin perjudicar sus asuntos personales, al mismo tiempo las empresas tienen que respetar las horas laborales de sus empleados y no contactarlos en su tiempo libre para realizar alguna tarea solo por el hecho de que tienen las herramientas en casa.

### **2.1.8 CONSEJOS PARA IMPLEMENTAR EL TELETRABAJO**

El teletrabajo pasó de ser una tendencia a una realidad, esto significa que los empleados que aplican esta modalidad en su día a día buscan consejos para poder hacer su trabajo lo más cómodo posible y mantener su comunicación y pertenencia con la empresa por eso los siguientes consejos escritos por Gamarra (2024) reflejan cual es la mejor manera de adaptarse:

#### **Equilibra la vida personal y profesional**

**1 – Crea una rutina:** no debemos olvidar el aseo y arreglarnos, por ello es importante ducharnos y cambiarnos el pijama (y no trabajar con él puesto). A la hora de desayunar o comer es recomendable no hacerlo delante del portátil y tomar los descansos necesarios, que también se puede hacer de manera virtual con los compañeros.

**2 – Crea horarios de inicio y fin de la jornada laboral:** el hecho de trabajar desde casa no debe significar que estemos más horas de las que tocan. Si no definimos una hora de inicio y fin, alargaremos mucho la jornada laboral.

**3 – Establece buenos hábitos alimentarios y de ejercicio:** hay muchas aplicaciones y vídeos en Youtube que pueden ayudar a comer bien y a mantenerte en forma en casa. Es necesario variar las actividades y mantenernos en forma para evitar los efectos psicológicos del confinamiento.

#### **Apaga el sentimiento de soledad**

**1 – Utiliza canales de trabajo como Slack:** ahora no tenemos a nuestros compañeros cerca para hacerles una consulta, pero podemos hacerlo a través de herramientas de trabajo online.

**2 – Organiza reuniones más a menudo:** si crees que la comunicación no es fluida mediante mensajes, aprovecha las aplicaciones para hacer videollamadas y programa más reuniones online.

#### **Elimina la sensación de improductividad**

**1 – Establece un buen lugar de trabajo:** si nunca hemos realizado el teletrabajo es posible que tengamos que improvisar una oficina. Para ello, es importante encontrar una habitación tranquila, sin distracciones y con una estructura adecuada (mesa, silla y buen Internet). Si es posible, se debe evitar usar el dormitorio y, mucho menos, la cama.

**2 – Distribuye tu tiempo en bloques:** cada caso es un mundo, pero si sabemos que por la mañana somos más productivos que al final del día, es mejor centrar gran parte del trabajo durante esas horas y por la tarde dejarnos las tareas que sean más mecánicas.

**3 – Lucha por una buena convivencia:** puede llegar a ser difícil decir “no” a las personas con las que compartimos casa, como nuestros hijos, padres, mascotas o pareja, pero es muy importante establecer límites para una buena relación (pp. 2-9).

Estas recomendaciones pueden ayudar a muchas personas a realizar su trabajo desde el hogar de la mejor manera posible ya que al crear una rutina para teletrabajar nos brinda una mejor organización a la hora de realizar nuestras actividades recreativas y laborales, establecer hábitos sanos y hacer pausas para evitar el desgaste es una buena opción cuando se trabaja desde casa y realizar reuniones semanales con compañeros de trabajo evita que los empleados se sientan aislados y que no forman parte de la empresa, estas ayudan a mejorar el ánimo y compartir experiencias.

### **2.1.9 TECNOESTRÉS**

Muchas empresas buscan digitalizarse y encontrar nuevas tecnologías para que su productividad sea más efectiva quiere decir que el uso de los dispositivos tecnológicos es fundamental a la hora de realizar nuestro trabajo, esto trae consigo un efecto negativo llamado tecnoestrés que es descrito por el blog Melt Group (2022) como “Tecnoestrés es el término que define el estado psicológico negativo que se genera en una persona debido a un excesivo uso de la tecnología” (p.1). y existen diferentes tipos descritos por Gamarra (2024) como los siguientes:

- **Tecno ansiedad:** se trata de una activación nerviosa no placentera asociada con la resistencia o incluso aversión a utilizar tecnología o inclusive hablar de ello.
- **Tecno fatiga:** afecta la capacidad de las personas de tomar decisiones sin depender de herramientas informáticas. Está íntimamente relacionada con el uso de Internet y redes sociales. Puede provocar irritabilidad y enojo, e inclusive dolores musculares.
- **Tecno adicción:** asociada a la necesidad imperiosa e incontrolable de utilizar herramientas o tecnología para recibir información. Es lo que comúnmente se conoce como FOMO (fear of missing out) o “miedo a perderse de algo”, en castellano (pp. 2-4).

El uso de la tecnología para realizar nuestro trabajo es una gran ventaja conforme los años avanzan, pero depender del uso de estas todo el tiempo también nos afecta mentalmente y llegar a fatigarnos de estas herramientas, por eso es importante saber dedicar el tiempo adecuado a las tareas laborales y tener un horario de descansos que nos permitan evitar estos problemas a largo plazo.

### **2.1.9.1 CÓMO EVITAR EL TECNOESTRÉS**

El tecnoestrés se puede evitar de muchas maneras y para las personas que realizan teletrabajo es conveniente tener en cuenta las siguientes recomendaciones escritas por Gamarra (2024) para evitar el tecnoestrés o cualquier otro tipo de fatiga relacionado a la tecnología:

#### **Elimina el multitasking**

Aunque goza de buena reputación, está comprobado que no es posible enfocarse en varias tareas a la vez y obtener buenos resultados. Es preferible incentivar lo que se conoce como “Deep focus” o concentración profunda, en una tarea en particular que sea terminada en su debido tiempo y con los resultados esperados.

#### **Aplica y estimula el time blocking**

Relacionado con lo anterior, es una excelente iniciativa evitar reuniones innecesarias para despejar las agendas de tus trabajadores y que, de esta manera, puedan realizar tareas en “time blocking” o bloqueando horas. Esto significa destinar 2, 3 o 4 horas de la jornada para un proyecto o fin particular, sin interrupciones.

#### **Monitorea el uso de pantallas**

No se trata de invadir la privacidad de los trabajadores sino sondear en qué plataformas pasan más tiempo y cuánto de ese tiempo puede aprovecharse de maneras más eficientes, no solo para la empresa, sino para ellos mismos (pp. 3-5).

El tecnoestrés es una gran fuente de insatisfacción laboral y es responsabilidad de la empresa de velar por la satisfacción y salud de los trabajadores, con el teletrabajo la tecnología

pasó a ser fundamental y para las personas que no están muy familiarizadas con la tecnología son más propensas a sufrir de tecnoestrés, pero si se aplica alguno de estos consejos puede hacer más cómoda la jornada laboral de los empleados.

### **2.1.10 ¿QUÉ ES EL TRABAJO HÍBRIDO?**

El trabajo híbrido es una de las diferentes modalidades de trabajo que existen actualmente en la era digital y probablemente una de las conocidas detrás del teletrabajo ofreciéndole a las personas la comodidad de trabajar desde casa al mismo tiempo que conviven en su lugar de trabajo habitual y es descrito de la siguiente manera por Smowltech (2022):

El trabajo híbrido es una combinación de trabajo presencial y en remoto que aprovecha lo mejor de cada uno de ellos para encontrar un punto de equilibrio que no afecte negativamente ni a la empresa, ni a los trabajadores. Esta nueva forma de trabajar te permite ser proactivo en caso de que se vuelvan a implantar medidas sanitarias que requieran un distanciamiento de las personas, pero principalmente facilita medidas políticas de conciliación familiar para tus empleados (p. 1).

Esto quiere decir que el trabajo híbrido es un punto medio entre dos modalidades de trabajo y ofrece lo mejor de ambas para que el empleado se sienta a gusto tanto dentro como fuera de la empresa sin perder su sentido de pertenencia al mismo tiempo que adquieren más autonomía.

### **2.1.11 MODELOS DE TRABAJO HÍBRIDO**

El modelo de trabajo híbrido tiene diferentes maneras de ser empleado y cada una se ajusta a un tipo de empleado distinto ya sea que les gusta estar en la oficina o pasar la mayor parte del tiempo trabajando desde casa cada una de esta ofrece distintas opciones que las empresas pueden aplicar como más les parezca conveniente, la siguiente clasificación escrita por Rebecca Hinds, investigadora de The Work Innovation Lab mencionada en el blog hecho por García (2022) habla de cada uno de estos modelos de la siguiente manera:

#### **1. Modelo híbrido centrado en la oficina**

Las organizaciones híbridas centradas en la oficina requieren que sus empleados vayan a la oficina la mayor parte del tiempo, pero incluyen la posibilidad de que los colaboradores trabajen uno o dos días a la semana desde otras ubicaciones. La oficina sigue siendo el centro en torno al cual gira el trabajo, pero se permite el trabajo remoto bajo ciertas condiciones.

## **2. Modelo híbrido parcialmente remoto**

Este modelo combina flexibilidad en algunos momentos con ciertos límites establecidos de manera rígida y centralizada. Por ejemplo, los empleados pueden programar trabajo desde casa algunos días, pero no ciertos días específicos, como los lunes y los viernes. Se diferencia del anterior modelo en que en este caso, el trabajo remoto está equilibrado con el presencial. También puede implicar que un porcentaje de los colaboradores trabajen de forma remota a tiempo completo, mientras que el otro porcentaje vaya a la oficina la mayor parte de días.

## **3. Modelo híbrido centrado en el trabajo remoto**

En este modelo, la mayoría de los colaboradores trabaja de manera remota de forma permanente. La diferencia principal con el modelo parcialmente remoto es que en este último se permite el trabajo remoto, pero no se promueve como forma principal de trabajo en la organización. Es la diferencia entre ser más o menos amigable con el trabajo remoto, y fomentarlo proactivamente como estrategia clave y predeterminada para la mayoría del personal.

## **4. Modelo híbrido basado en opciones**

Este modelo implica ofrecer a los empleados un menú de opciones, que suelen incluir una opción remota, una opción de trabajo flexible (los empleados trabajan desde casa dos o tres días a la semana) y una opción en la oficina. Los empleados pueden elegir la que mejor se adapte a sus necesidades, y esa opción suele ser fija (con posibilidad de cambiar posteriormente si el colaborador lo requiere).

## 5. Modelo híbrido completamente flexible

Un modelo híbrido totalmente flexible permite a los empleados elegir cuándo prefieren trabajar desde la oficina y cuándo les gustaría trabajar desde otra ubicación. La elección puede cambiar diariamente según las preferencias o necesidades del colaborador, que es responsable de coordinarse con su equipo para que el trabajo salga con independencia de dónde esté ubicado (pp. 4-17).

Estos modelos de trabajo híbrido no son muy comunes como el trabajo híbrido centrado en la oficina pero si son necesarios cuando la ocasión lo requiere y dependiendo de las necesidades del empleado y lo que quiera la empresa, a pesar de ello son modalidades que permiten mayor flexibilidad para los empleados que no suelen solo trabajar desde un solo lugar.

**Figura N°1.** Modelos de trabajo híbrido



Fuente: imagen tomada de LinkedIn (2022)

### 2.1.12 ¿POR QUÉ CAMBIAR AL TRABAJO HÍBRIDO?

El trabajo híbrido es una de las modalidades post-COVID que se ha convertido en la cual muchas personas buscan hoy en día en una oferta laboral, la pandemia presentó muchos retos a las empresas y estas se adaptaron con diferentes métodos para continuar su rutina de la mejor manera, pero después de la pandemia los empleados no quieren volver a la antigua forma de trabajar y el trabajo híbrido se ha convertido en la mejor opción para mantener el interés de las

personas, algunas estadísticas que presentan que las personas prefieren tipos de trabajos más flexibles hechas por Jill (2022) son las siguientes:

- Una investigación realizada por Buffer descubrió que el 97% de los empleados quiere trabajar a distancia.
- El 60% de los millennials estaría dispuesto a sacrificar parte de su salario por un acuerdo de trabajo más flexible, según el proveedor de servicios financieros Bankrate.
- Un estudio de Owl Labs descubrió que el 84% de los trabajadores son más felices cuando tienen la oportunidad de trabajar desde casa al menos una parte del tiempo.
- Según Bloomberg, una encuesta de la consultora de gestión AWA reveló que sólo el 3% de los trabajadores de oficina de todo el mundo querrían volver a la oficina a tiempo completo.
- De hecho, la mitad de ellos preferiría dejar su trabajo antes que volver a la oficina a tiempo completo, según la consultora de RRHH Robert Half. (p. 2).

Gracias a estas estadísticas se puede confirmar que las personas hoy en día se enfocan en su comodidad y flexibilidad a la hora de buscar un trabajo adecuado el teletrabajo es la primera opción ya que permite trabajar desde casa a tiempo completo pero el trabajo híbrido también es una opción para las empresas que no permiten el teletrabajo a tiempo completo y de esta forma puedan atraer talento a sus empresas ofreciendo trabajar de esta manera que puede que se ajusta a las necesidades de los empleados que les gusta trabajar desde casa y los que no.

### **2.1.13 BENEFICIOS DEL TRABAJO HÍBRIDO**

El trabajo híbrido tiene beneficios muy parecidos al del teletrabajo al ser en cierta forma modalidades similares en el hecho de trabajar desde casa pero también tiene sus puntos positivos que son distintos a otras modalidades de trabajo, según el blog SnowITech (2022) estos son algunos de esos puntos:

- Mejoras en la productividad al aumentar la experiencia del empleado. Al disminuir los tiempos dedicados a desplazamientos, los equipos se muestran más motivados y pueden conciliar mejor el plano profesional con el personal.
- Aumenta el compromiso de los trabajadores al implicarlos directamente en la organización del trabajo y confiar en su sentido de la responsabilidad.
- Permite adoptar la solución más conveniente para todos gracias a la flexibilidad que caracteriza a este sistema impactando positivamente en la retención del talento.
- Facilita que se pongan en marcha procesos innovadores que mejoran la competitividad de las empresas.
- Disminuye los costes inmobiliarios al reducir la necesidad de contar con un número determinado de espacios presenciales por trabajador. Ahora cada espacio puede compartirse o rotarse en vez de ser nominativo.
- Mejora la resiliencia frente a obstáculos e imprevistos. Contar con equipos familiarizados con el trabajo en remoto es también garantía de seguridad de continuidad de los proyectos ante circunstancias adversas (pp. 1-4).

Estos beneficios se centran en la comodidad y la autonomía que sienten los empleados al tener estas libertades a la hora de realizar su trabajo que como se menciona anteriormente es una parte fundamental de las modalidades que ofrecen trabajo desde casa también mejoran la comunicación y el sentido de pertenencia de los empleados al mismo tiempo que aumenta la confianza entre empresa y empleado.

***Figura N°2. El trabajo híbrido***



*Fuente: imagen tomada de Rhcampus (2022)*

### **2.1.14 CÓMO CONSTRUIR UN LUGAR DE TRABAJO HÍBRIDO**

Para las empresas puede ser difícil implementar una modalidad en la cual no van a tener el control 100% de sus empleados y se preguntan si será una buena idea dejarlos trabajar aunque sea 3 días a la semana desde casa, no solo se preocupan por la productividad de los empleados también por estructurar la nueva dinámica y los cambios obligatorios que esto significa por eso hay distintas formas en los que se puede construir un lugar de trabajo híbrido el blog llamado FLIPHTML5 y escrito por Kikko (2022) habla sobre algunos pasos a seguir para construir un espacio de trabajo híbrido que se ajuste a las necesidades de la empresa y el empleado:

#### **Paso 1: encuestar las necesidades de los empleados para el trabajo híbrido**

Las personas se han acostumbrado a la flexibilidad de elegir dónde y cuándo trabajar para adaptarse a su carga de tareas, crianza y otras necesidades familiares. Para construir un modelo híbrido adecuado para su empresa, hable con sus empleados para comprender sus necesidades. Al involucrar a sus empleados, puede crear un modelo de trabajo que prepare a las personas para el cambio y las motive a hacer su mejor trabajo. Las encuestas son la mejor manera de medir el sentimiento de los empleados sobre el trabajo híbrido.

#### **Paso 2: Cree una mejor experiencia en el lugar de trabajo**

Construir relaciones será clave para su éxito y fomentar un ambiente de trabajo positivo. Además, es importante solicitar comentarios sobre su trabajo remoto de forma regular. Aprenderá qué va bien y qué se puede mejorar para crear un lugar de trabajo centrado en las personas. Centrarse en construir relaciones, asegurarse de que las personas estén contentas con su lugar de trabajo y mantenerlo organizado tendrá un efecto acumulativo más adelante.

### **Paso 3: construir y medir la infraestructura para la flexibilidad**

En el mejor de los casos, el trabajo híbrido conectará entornos remotos e in situ, lo que facilitará que los empleados trabajen juntos. Invertir en tecnología en el lugar de trabajo, como herramientas de comunicación remota y equipos de videoconferencia en el sitio, ayudará a lograr esto. Decida si necesita nuevas herramientas o si puede aprovechar las herramientas existentes de nuevas maneras.

### **Paso 4: Mejorar la experiencia de los empleados**

Para mejorar la experiencia de los empleados en un modelo de trabajo híbrido, en primer lugar, es fundamental un rediseño de la oficina. A medida que el uso del espacio de oficina por parte de los empleados se vuelve más útil, la productividad se puede mantener de forma remota y ha aumentado la conciencia de la necesidad de colaboración y espacios creativos. Y las empresas han estado trabajando arduamente para recrear el aspecto social de la vida de oficina, que es fundamental para mantener y definir la cultura corporativa. Es por eso que debe asegurarse de tener el espacio adecuado para sus empleados.

### **Paso 5: Centrarse en el bienestar y la seguridad de los empleados**

Es fundamental que la oficina sea un entorno controlado donde los equipos de recursos humanos y de instalaciones puedan responder rápidamente a cualquier cambio. Los equipos deben comenzar a pensar ahora en cómo planean controlar los niveles de ocupación y asegurar a los empleados que la oficina es segura para regresar (pp. 1-9).

El modelo de trabajo híbrido a pesar de que ya se ha implementado en la mayoría de las

empresas aún sigue siendo un tema complicado para otras y estos pasos sirven como apoyo para esas empresas que aún no han podido dar el paso a la nueva dinámica de trabajo, es importante siempre tomar en cuenta la satisfacción de los empleados y sobre todo no perder la comunicación con ellos para juntos encontrar áreas de mejora, herramientas de trabajo o nuevas formas de lograr objetivos en conjunto, si ambas partes trabajan juntas pueden lograr que la transición sea exitosa.

### **2.1.15 ¿QUÉ ES EL TRABAJO PRESENCIAL?**

El trabajo presencial es la forma de trabajar tradicional a la que todos estamos acostumbrados desde hace años, donde muchas personas conviven y trabajan en conjunto para lograr un objetivo, el trabajo presencial se define de la siguiente manera por el blog ENTERCOMM (2022) “Es la forma de trabajar tal como la conocemos y experimentamos históricamente. Implica el desarrollo de las actividades laborales compartiendo un mismo espacio físico durante todos los días hábiles de la semana” (p. 1). esto quiere decir que el trabajo presencial es diferente a otras modalidades de trabajo que permiten estar fuera de la oficina como el teletrabajo o el trabajo híbrido que implican un lugar distinto de trabajo donde se requieren herramientas o tecnología para lograr comunicarse con otros.

### **2.1.16 ¿QUÉ ES LA JORNADA ORDINARIA DE TRABAJO?**

La jornada ordinaria de trabajo es un período de tiempo establecido por la ley, o acuerdo entre empleador y empleado durante el cual este tiene que cumplir con sus responsabilidades laborales, esta jornada está regulada por la ley y puede variar dependiendo del país, la jornada ordinaria de trabajo es descrita por el ministerio de trabajo y seguridad social (2024) como “Es el número máximo de horas ordinarias, permitido por ley, en las que la persona trabajadora se encuentra sujeto a las órdenes de la persona empleadora” (p. 1). Quiere decir que la ley decide cuanto se tiene que laborar semanalmente, por ejemplo, la mayoría de los lugares la jornada es de 8 horas diarias y 40 horas a la semana según la legislación laboral local.

### **2.1.17 ¿CUÁLES TIPOS DE JORNADAS ORDINARIAS EXISTEN?**

Hay diferentes tipos de jornadas laborales dependiendo del número de horas que se trabaje por día y el horario que tenga el empleado, algunas se llaman jornadas extraordinarias normales y otras especiales o de excepción hay diferentes clasificaciones las cuales se denominan diurnas, nocturnas y mixtas y según ministerio de trabajo y seguridad social (2024) estas jornadas se describen así:

#### **Jornada ordinaria diurna**

Es aquella en la cual se trabaja en el período comprendido entre las cinco de la mañana y las siete de la noche. Está compuesta por ocho (8) horas por día y cuarenta y ocho (48) horas por semana.

En trabajos que no sean peligrosos ni insalubres puede ser hasta de diez (10) horas diarias, pero no más de cuarenta y ocho (48) horas semanales, dándose así lo que se conoce como Jornada Diurna Acumulativa.

#### **Jornada ordinaria nocturna**

Es la que se realiza entre las siete de la noche y las cinco de la mañana del día siguiente. Es de seis (6) horas por día y treinta y seis (36) horas semanales. No se permite la jornada acumulativa nocturna.

#### **Jornada ordinaria mixta**

Es aquella en que se labora una parte en el período comprendido entre las cinco de la mañana y las siete de la noche y otra parte entre las siete de la noche y las cinco de la mañana; por ejemplo, se ingresa a las dos de la tarde y se sale a las diez de la noche. Es de siete horas por día (7) y cuarenta y dos (42) horas semanales.

En trabajos no peligrosos ni insalubres puede ser hasta de ocho (8) horas diarias y cuarenta y ocho (48) horas por semana. Por el hecho que se permite laborar hasta ocho horas por día, también constituye una jornada especial o de excepción.

Si se trabaja hasta las diez y treinta de la noche o más, la jornada mixta se convierte en jornada nocturna y será de seis (6) horas por día y treinta y seis (36) horas por semana.

### **Jornada ordinaria acumulativa**

Es aquella mediante la cual las horas que corresponde laborar el sexto día de la semana (que generalmente es sábado), se trabajan en los cinco días anteriores. Para todos los efectos legales, el sexto día (sábado) sigue siendo un día hábil; por eso se toma en cuenta para otorgar vacaciones.

### **Jornadas ordinarias especiales**

Existen las siguientes: a) La de las personas trabajadoras a domicilio, que están determinadas por éstos; b) la de personas gerentes, administradores, apoderados y quienes trabajan sin fiscalización superior inmediata; c) la de personas trabajadoras que ocupan puestos de confianza; d) la de agentes comisionistas y empleados similares que no cumplen sus labores en el local del establecimiento o empresa; e) la de quienes desempeñen funciones discontinuas o que requieran su sola presencia; f) la de personas que por su indudable naturaleza no están sometidas a las jornadas ordinarias normales de trabajo. Las personas comprendidas en los apartes b), c), d), e) y f) anteriores no están obligadas a permanecer en su centro de trabajo más de doce horas diarias y tienen derecho, dentro de esa jornada, a un descanso mínimo de una hora y media.

También es una jornada ordinaria especial la de personas adolescentes mayores de 15 años y menores de 18 años, que no puede ser mayor de seis (6) horas diarias y treinta y seis (36) horas semanales (pp. 3-7).

Las diferentes jornadas laborales ayudan a las personas a conseguir un trabajo que se ajuste a sus necesidades ya que al haber más horarios de trabajo las personas pueden dedicarse a su familia y a otras actividades dependiendo del horario de trabajo que elijan de esta manera pueden traer equilibrio a sus vidas.

### **2.1.19 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TRABAJO PRESENCIAL**

A pesar de la cantidad de modalidades de trabajo que existen actualmente gracias a los avances de la tecnología, aún hay personas que prefieren realizar su trabajo 100% desde la oficina, ya sea por costumbre o por la parte social el trabajo presencial no va a desaparecer por ahora y este trae muchas ventajas que desde el trabajo remoto no satisface a las personas de la misma manera a la hora de realizar su trabajo, estas son algunas ventajas y desventajas del trabajo presencial según el blog ENTERCOMM (2024) y Trujillo (2023):

#### **Ventajas del trabajo presencial:**

- **Comunicación efectiva:** la comunicación cara a cara sigue siendo mejor que una comunicación virtual donde se pueden presentar muchos problemas de comunicación. Poder expresar tus opiniones de manera presencial, evita malentendidos y pérdida de tiempo.
- **Construcción de relaciones sólidas:** el contacto personal en oficina abre la brecha hacia el desarrollo de relaciones más sólidas entre colegas, lo que puede fomentar un ambiente positivo en el trabajo.
- **Cultura organizacional:** trabajar directo en la empresa fomenta la construcción de una cultura organizacional fuerte. Como empleado puedes experimentar los valores, la misión y la visión de la organización de una manera más natural.

#### **Desventajas del trabajo presencial**

- **Mayor costo y logística:** no es secreto para nadie que trasladarse hacia el sitio de trabajo es costoso y supone también una pérdida de tiempo.
- **Menor flexibilidad:** puedes tener menor autonomía sobre su tiempo y lugar de trabajo, lo que puede afectar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
- **Riesgos para la salud y seguridad:** según la Organización Internacional del trabajo (OIT) cada año, más de un millón de personas pierden la vida debido a accidentes laborales, y cientos de millones de trabajadores sufren lesiones en su entorno laboral (pp. 2-3).

El trabajo presencial entre sus ventajas tiene la parte social la cual es muy importante para los empleados, los hace sentir parte de la empresa al tener otros compañeros para convivir, trabajar en equipo o para pedir ayuda eso ayuda mucho en la relación entre compañeros de trabajo por eso el trabajo presencial se mantiene fuerte a pesar de las ya mencionadas nuevas modalidades que surgieron.

### **2.1.20 EL VERDADERO VALOR DE TRABAJAR EN LA OFICINA**

Actualmente las personas están buscando trabajos que les permita manejar su jornada de trabajo de forma flexible y después de la pandemia del COVID-19 muchas de ellas no quieren realizar su trabajo en la oficina al darse cuenta de que pueden realizar el mismo trabajo desde casa y ser más productivos, por este motivo las empresas tienen que comprender cómo hacer que la presencialidad sea atractiva para las personas de nuevo, este problema está respaldado por un informe llamado Work Trend Index el cual fue realizado por Microsoft mediante una encuesta a 20.000 en 11 países sobre las organizaciones y el trabajo presencial descrita en el blog Genomawork (2023) dice:

Esta ha sido una lucha en muchas organizaciones, con algunos empleadores revirtiendo planes después de que las políticas de talla única no generaran un gran retorno. Entonces, ¿cómo pueden los líderes inspirar a las personas a priorizar el tiempo juntos de manera presencial? (p. 4).

Esta encuesta dio como resultado que el 73% de las personas necesitan una razón para volver a la oficina que no sea por las expectativas de la empresa lo cual las deja en una situación en la que tiene que pensar en las necesidades de sus empleados si quieren que la presencialidad sea un atractivo para ellos de nuevo.

**Figura N°3.** *El trabajo híbrido*



*Fuente: imagen tomada de Work Trend Index pulse Report, Microsoft (2022)*

### **2.1.21 ¿QUÉ ES EL DESEMPEÑO?**

El desempeño es una característica importante a la hora de realizar nuestro trabajo ya que esta determina como nos desenvolvemos en las tareas que tenemos que realizar durante nuestra jornada laboral, también ayuda a determinar áreas de mejora lo cual nos favorece para aprender y corregir errores para aumentar nuestras capacidades Chiavenato (2020) describe el desempeño como:

El desempeño (performance) es el conjunto de características o de capacidades del comportamiento o el rendimiento de una persona, equipo u organización de acuerdo con los objetivos estratégicos que la entidad ha determinado. Asimismo, es el comportamiento de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas, cuando se comparan con objetivos, indicadores, estándares o expectativas previamente definidos (p. 245).

Quiere decir que el desempeño el desempeño no está solo adjunto a las personas si no también a diferentes seres vivos y aparatos electrónicos, lo que todos tenemos es común es que nuestras capacidades se miden gracias a nuestro desempeño en lo que hacemos en nuestra vida diaria.

### **2.1.22 ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?**

En el ámbito laboral la evaluación del desempeño es una manera de conocer nuestras puntos fuertes y débiles, gracias a esto podemos mejorar en las actividades que realicemos en nuestro trabajo, estudios, deporte o alguna otra actividad que mida nuestras capacidades, además la evaluación del desempeño sirve a las empresas a crear diferentes cursos o capacitaciones que guíen a los empleados a explotar su potencial, la evaluación del desempeño es descrita por Chiavenato (2020) como:

La evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que lleva a cabo, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización (p. 252).

La evaluación del desempeño mide nuestras competencias pero no necesariamente mide nuestro valor como personas, estas evaluaciones no determinan si somos buenos o malos en cualquier actividad que realicemos más bien es una herramienta de mejora continua para que nuestras habilidades lleguen a ser aún mejores en el futuro para aspirar a mejores puestos y resultados.

### **2.1.23 ¿CUÁL ES EL PUNTO CENTRAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?**

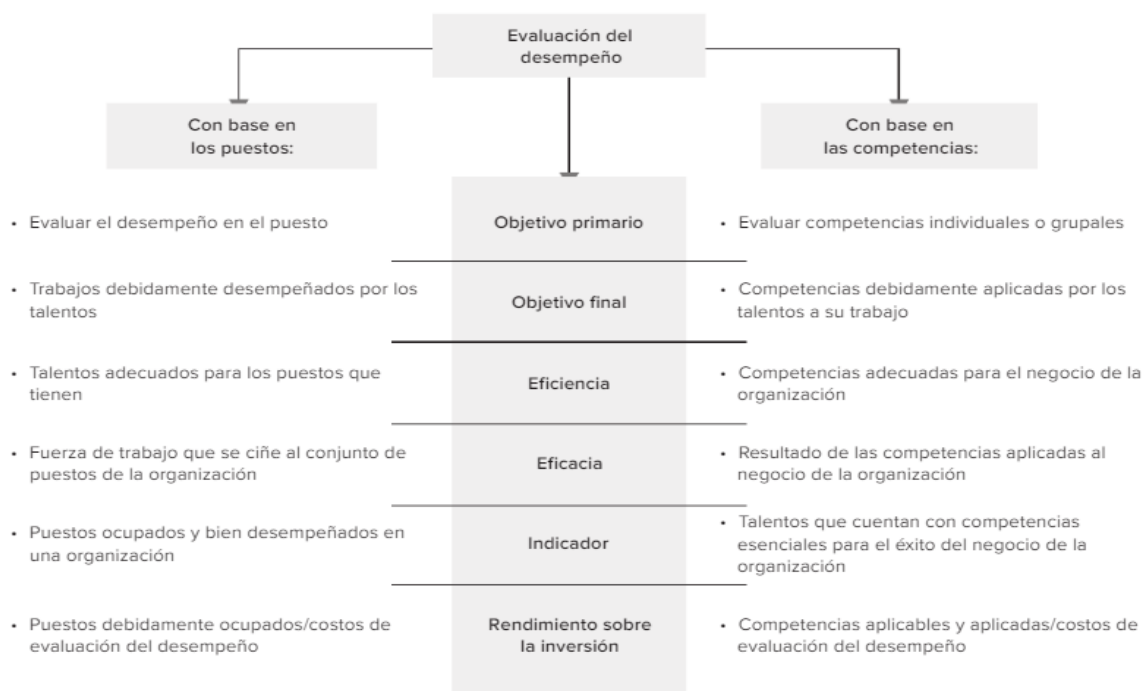
La evaluación del desempeño tiene como función calificar el trabajo que una persona desempeña, pero su punto central tiene que ver con el enfoque que quieran darle puede ser el desempeño en el puesto o la aportación de competencias según Chiavenato (2020) y lo describe como:

La evaluación del desempeño se puede enfocar en el trabajo que ejerce la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir a su éxito. Así surge la pregunta:

¿qué es más importante: el desempeño en el puesto o la aportación de las competencias que requiere la organización? (p. 253).

Esto se refiere a que la evaluación del desempeño ofrece muchas maneras en la cual se puede evaluar a una persona y depende totalmente de la empresa de cómo quieren realizar el proceso entonces cada una de ellas va a evaluar a su manera y los empleados van a ser calificados de múltiples maneras.

**Figura N°4.** Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño basada en las competencias.



Fuente: Imagen tomada de (Chiavenato, 2020, p. 253)

### 2.1.24 ¿POR QUÉ SE EVALÚA EL DESEMPEÑO?

La idea de evaluar el desempeño surge de tratar que las personas reconozcan sus errores y se esfuercen en capacitarse para lograr los objetivos laborales sin comprometer su puesto laboral debido a que estas evaluaciones deciden si los empleados siguen o no trabajando en la empresa,

la evaluación del desempeño se puede considerar una guía para ellos y se espera que se esfuercen por cumplir las expectativas Chiavenato (2020) lo describe de la siguiente manera:

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo, hacer las correcciones correspondientes y alinearse con el futuro deseado. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas y sin saber exactamente cómo y hacia dónde marchan. Para tener idea del potencial de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Por ello, los talentos y las organizaciones necesitan saber todo sobre su desempeño (p. 254).

La evaluación del desempeño tiene además otros factores importantes que forman parte del proceso como la percepción, desarrollo, asesoría y retroalimentación todas ellas usadas para medir el talento de los trabajadores.

### **2.1.25 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Todos los procesos administrativos tienen un objetivo y la evaluación del desempeño tiene como objetivo analizar el comportamiento de los empleados y retroalimentarlos para que exploten su máximo potencial y al mismo tiempo la empresa se verá beneficiado por el desempeño y actitud de sus empleados, la retroalimentación de los resultados de estas evaluaciones permite hacer cambios o modificar procesos que ayudan a la mejora continua, los objetivos de la evaluación del desempeño y Chiavenato (2017) las describe como:

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios (p. 213).

La evaluación del desempeño es una herramienta necesaria para las empresas, hace que sus empleados trabajen en su desarrollo personal y da espacio a crear distintos métodos para poder trabajar por un objetivo en común.

### **2.1.26 POR QUÉ ALGUNAS VECES FALLAN LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE DESEMPEÑO**

Muchas veces las evaluaciones del desempeño operan debajo de su potencial esto lo dice una encuesta que realizó la firma de consultoría de recursos humanos Watson Wyatt, con esta encuesta se dieron cuenta que un porcentaje de los empleados afirmaron que la administración del desempeño mejoró su desarrollo personal y al mismo tiempo ayudó a los empleados que tenían bajo rendimiento a hacer mejor su trabajo, aunque tiene puntos positivos al mismo tiempo muchas personas piensan que evaluar a las personas individualmente es desalentador y afecta el trabajo en equipo por eso muchos empleados rechazan estas prácticas, algunos ejemplos del por qué fallan las evaluaciones escritas por Bohlander (2017) son:

- Preparación inadecuada del gerente.
- El empleado no tiene objetivos claros al inicio del periodo de desempeño.
- El gerente puede no observar el desempeño o no contar con toda la información.
- Evaluar la personalidad en lugar del desempeño.
- No hay análisis profundo de las causas de los problemas de desempeño.
- El gerente no está capacitado para evaluarlo o proporcionar retroalimentación.
- No hay seguimiento ni coaching después de la evaluación.
- Las políticas de la organización o las relaciones personales nublan los juicios (p. 303).

### **2.1.27 DESARROLLO DE UN SISTEMA DE UN SISTEMA EFECTIVO DE ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Para que un sistema de administración del desempeño sea efectivo el departamento de recursos humanos debe trabajar en establecer los objetivos a los que se quiere llegar y esperar a que los demás miembros de la empresa aporten en el proceso, esto ayuda a tener una mejor organización dentro del equipo de trabajo cuando se quiere emplear algún cambio Bohlander (2017) se refiere a esto así:

Por lo general, el departamento de recursos humanos tiene la responsabilidad principal de supervisar y coordinar el sistema de administración del desempeño de la empresa. Sin embargo, los gerentes de los departamentos operativos también deben participar de forma activa, en especial para ayudar a establecer los objetivos del programa, garantizar que se alinean con las metas estratégicas de la empresa y traducirlos en empresa y conductas en el puesto (p. 306).

El trabajo en equipo tiene un papel muy grande en la administración del desempeño, todos los miembros de la empresa aportan su punto de vista sobre lo que se debe evaluar y encuentran una forma de que el sistema que se haya elegido sea aceptado y estén satisfechos lo que ayuda a que los empleados se adapten a nuevos cambios de manera más cómoda.

### **2.1.28 ¿QUÉ SON LOS ESTÁNDARES DEL DESEMPEÑO?**

Los estándares del desempeño se basan en los requerimientos del puesto que derivan del análisis de este y que se reflejan en la descripción y especificación de la posición que se trate, cuando se establecen estándares de desempeño se consideran 4 aspectos básicos para que funcione, Bohlander (2017) dice que estos son:

**Relevancia estratégica:** La relevancia estratégica se refiere al grado en el que los estándares se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización.

**Deficiencia de criterios:** Una segunda cuestión que se debe considerar cuando se establecen estándares de desempeño es el grado al cual éstos captan todo el rango de responsabilidades de un empleado. Cuando los estándares de desempeño se enfocan en un solo criterio y excluyen otras dimensiones importantes, pero menos cuantificables, se dice que el sistema de evaluación tiene una deficiencia de criterios.

**Contaminación de criterios:** Así es como los criterios del desempeño pueden ser deficientes, también pueden estar contaminados, Hay factores fuera del control del empleado que pueden influir en su desempeño. Por ejemplo, cuando se compara el desempeño de los trabajadores de producción, la comparación no debería contaminarse por el hecho de que algunos cuentan con máquinas más recientes que otros.

**Confiabilidad:** La confiabilidad se refiere a la estabilidad o consistencia de un estándar o al grado en el cual las personas tienden a mantener un cierto nivel de desempeño en el transcurso del tiempo. En las evaluaciones, la confiabilidad puede medirse correlacionando dos conjuntos de evaluaciones realizadas por un solo evaluador o por 2 evaluadores distintos (p. 307).

Basado en los cuatro factores los estándares del desempeño dependen de la situación en la que el empleado se encuentre y su alrededor ya que factores externos pueden afectar su desempeño o crear evaluaciones que no son justas gracias a ventajas de otros empleados que los demás no poseen, por eso es importa que la persona que evalué el desempeño este al tanto de las condiciones en la que trabajan sus empleados.

### **2.1.29 ¿QUÉEN DEBERÍA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE UN EMPLEADO?**

A la hora de evaluar el desempeño usualmente este es evaluado por los gerentes o por el departamento de talento humano pero existen más candidatos y formas de evaluar el desempeño que las tradicionales, una persona sola no puede evaluar por completo el desempeño de un

miembro del personal por eso las empresas presentan distintos evaluadores para estos procesos para ser más precisos a la hora de evaluar estos procesos son descritos por Bohlander (2017) como:

**Evaluación por parte del supervisor o gerente:** ha sido el enfoque tradicional para evaluar el desempeño del empleado. En la mayoría de los casos los supervisores se encuentran en la mejor posición para realizar esta función, aunque no siempre les es posible hacerlo.

**Autoevaluaciones:** en muchas empresas se les pide a los empleados que se evalúen ellos mismos con un formato de autoevaluación. La autoevaluación es beneficiosa cuando los gerentes buscan incrementar la participación del empleado en el proceso de revisión y hacer que reflexione sobre sus fortalezas y debilidades.

**Evaluación de los subordinados:** La evaluación de los subordinados la han utilizado tanto las organizaciones grandes como las pequeñas para brindar a los gerentes retroalimentación sobre cómo los consideran subordinados.

**Evaluación de pares:** se está pidiendo cada vez más a las personas del mismo rango que trabajen juntas que se evalúen entre ellas mediante una evaluación de pares. En esta actividad, los compañeros evalúan al empleado y después la información se copia en un solo perfil que se entrega al supervisor para que esté realice la evaluación final.

**Evaluación de equipos:** Una extensión de la evaluación de los pares es la evaluación de equipos. En un escenario de equipo es casi imposible separar las contribuciones individuales.

**Evaluación de los clientes:** Son otra fuente de información de las evaluaciones del desempeño e incluyen la evaluación tanto de clientes internos como externos (p. 312).

Estos tipos de evaluaciones se ajustan a todos los tipos de empresas y equipos, quiere decir que dependiendo de la situación y el equipo de trabajo la evaluación del desempeño siempre va a ser distinta pero siempre se trata de llegar al mismo resultado que es la mejora del empleado.

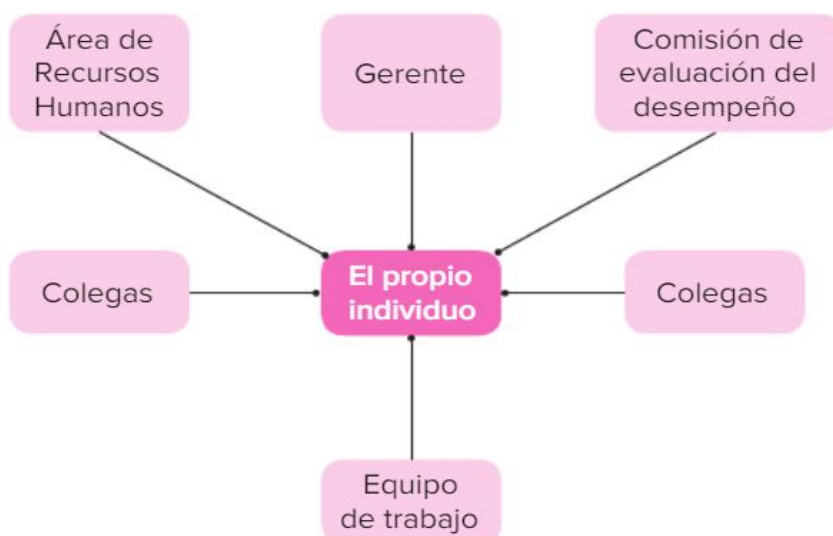
### 2.1.30 LA EVALUACIÓN DE 360 GRADOS

La evaluación de 360 grados es una evaluación que utiliza un enfoque de evaluadores múltiple quiere decir que varias personas están involucradas en este tipo de evaluación y lo hacen de distintas maneras como formularios por ejemplo y esto sirve que las evaluaciones sean justas y no manipulas al ser hechas por varias personas y se describe de la siguiente manera por Bohlander (2017):

La evaluación de 360 grados, que combina varias fuentes de información para evaluar el desempeño. Como lo indica su nombre, la retroalimentación 360 grados tiene el propósito de proporcionar a los empleados una visión lo más precisa posible de su desempeño con base en información obtenida desde todos los ángulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes, entre otros (p. 312).

La evaluación 360 grados es una fuente de evaluación moderna que garantiza que las evaluaciones sean más concretas a la hora de calificar las fortalezas y debilidades de las personas, recibir retroalimentación de distintas perspectivas puede hacernos ver cosas que tal vez un solo evaluador no sea capaz de percibir.

**Figura N°5.** Evaluación 360°



Fuente: Imagen tomada de (Chiavenato, 2020, p. 213)

### **2.1.31 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN 360 GRADOS**

La evaluación 360 grados como cualquier otro tipo de evaluación tiene sus ventajas y desventajas a la hora de efectuar la evaluación, la información proviene de diferentes miembros de la empresa por lo cual puede haber ciertos puntos que no concuerden con los demás lo que tal vez podría causar dificultades, Chiavenato (2020) describe estas ventajas y desventajas como:

#### **Ventajas**

- El sistema es más comprehensivo y las evaluaciones provienen de múltiples perspectivas.
- La calidad de la información es mejor y diversificada.
- Complementa las iniciativas de la calidad total.
- Hace hincapié en los clientes internos/externos y en el espíritu de equipo.
- La realimentación proporcionada por el entorno permite el autodesarrollo del evaluado.

#### **Desventajas**

- El sistema es administrativamente complejo para combinar todas las evaluaciones.
- La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar su resentimiento.
- Puede implicar evaluaciones encontradas debido a los distintos puntos de vista.
- El sistema, para funcionar bien, requiere que los evaluadores estén capacitados.
- Las personas pueden conspirar para dar una evaluación inválida a otras (p. 267-268).

La evaluación 360 grados aún es un método de evaluación viable para practicar en la mayoría de las empresas a pesar de sus contras sus puntos positivos también son fuertes lo que hace que la información obtenida sea la más adecuada para evaluar y contar con múltiples puntos de vista a la hora de evaluar el desempeño de los empleados de una empresa.

### **2.1.32 APLICACIONES DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño tiene diferentes usos aparte de solo evaluar las habilidades de los empleados gracias a la evaluación se pueden realizar distintos procesos de selección,

recompensas, retención entre otras, los siguientes son ejemplos hechos por Chiavenato (2020) de las aplicaciones que la evaluación del desempeño tiene en nuestro día a día:

**Procesos para sumar a las personas:** la evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de la GTH. Constituye la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro para mejorar los resultados finales de sus unidades de negocios.

Procesos para retener a las personas: revela el desempeño y los resultados que alcanzan las personas.

**Procesos para colocar a las personas:** proporciona información respecto de la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.

**Procesos para recompensar a las personas:** indica si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Además, ayuda a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salario o promociones, o quién debe ser separado de la organización. En suma, debe estimular la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y el esfuerzo por hacer mejor las cosas.

**Procesos para desarrollar a las personas:** muestra los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan capacitación y los resultados de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el superior y permite que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados para ayudarles a que lo mejoren.

**Procesos para cuidar a las personas:** proporciona realimentación a los empleados sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Es la base para que el superior y el subordinado conversen en torno a asuntos de trabajo. Aportan una interacción que facilita el

entendimiento entre las partes interesadas. Además, se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de GTH (p. 271).

Todos estos procesos demuestran que la evaluación del desempeño sirve para más de una solo aplicación gracias a ello las personas pueden trabajar en un puesto que se ajuste a sus habilidades, desarrollar a las personas y mejorar la interacción entre los diferentes empleados y para las empresas les ayuda a retener el talento y encontrar personas con el perfil requerido para sus objetivos laborales.

### ***2.1.33 JUNTAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SESIONES DE RETROALIMENTACIÓN***

Cuando se evalúa el desempeño sea cual sea el método empleado lo que sigue es mostrar la información obtenida de las evaluaciones para empezar a trabajar en soluciones y la retroalimentación para ello se llevan a cabo juntas de evaluación del desempeño para determinar el siguiente paso y establecer objetivos a futuro, según Bohlander (2017) las juntas pueden variar según el tiempo que se tiene y del empleado al que se está evaluando:

Después de evaluar con cuánta efectividad se desempeñan los empleados utilizando uno o más de los métodos de evaluación, ¿cómo debe presentar la información en una junta de evaluación o sesión de retroalimentación? El formato para la junta o sesión estará determinado en gran medida por el propósito de la entrevista, el tipo de sistema de administración del desempeño que se haya utilizado y la organización del formato de evaluación (p.327).

Las juntas de evaluación de desempeño demuestran que discutir el comportamiento de los empleados y los objetivos que se tienen planeados pueden prolongar estas reuniones por eso es recomendado que a la hora de evaluar se tenga más de una sesión para poder abarcar cada punto de los datos recopilados con calma y tomar la decisión correcta para aplicar la retroalimentación.

### **2.1.34 LA ENTREVISTA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Luego de la evaluación del desempeño sigue la fase de retroalimentación con el empleado basándose en los resultados obtenidos los gerentes deben comunicar de forma clara los puntos de mejor y los nuevos objetivos que se le van a plantear al empleado y empezar un nuevo proceso de evaluación y analizar los nuevos datos que se obtienen del empleado luego de la sesión de retroalimentación y los propósitos de esta entrevista descritos por Chiavenato (2020) son:

- Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo y comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño. La entrevista da al evaluado la oportunidad de conocer y aprender lo que el líder espera de él en términos de calidad y cantidad, así como comprender las razones de esos estándares de desempeño. Se trata de las reglas del juego, que sólo podrán desempeñarse bien cuando todos los participantes las comprendan.
- Dar al evaluado una idea clara de cómo se desempeña (realimentación), destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares esperados. Muchas veces, el evaluado considera que trabaja bien o tiene una idea distorsionada respecto del desempeño ideal. Es necesario que sepa lo que el superior piensa de su trabajo para modificar y ajustar su desempeño a los patrones o estándares esperados.
- Ambos (evaluador y evaluado) deben comentar las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender cómo mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas para conseguir esa mejoría.
- Establecer relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen con franqueza sobre el trabajo, cómo lo desarrolla y cómo puede mejorarlo e incrementarlo. La intensa comprensión de persona a persona es el factor básico para desarrollar relaciones humanas fuertes y sólidas (p. 230).

La entrevista de la evaluación del desempeño según Chiavenato es una herramienta importante para establecer la comunicación entre jefe y empleado y de esta manera trabajar en equipo para lograr objetivos, tanto el evaluado como el evaluador tienen que poner de su parte para que el plan de mejoría funcione y el empleado tiene que estar dispuesto a aceptar críticas constructivas si quiere seguir desarrollándose dentro del cualquier ámbito laboral.

### **2.1.35 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Al evaluar el desempeño de los empleados se generan ciertos beneficios de corto, mediano y largo plazo para el jefe, la comunidad, los empleados y la organización siendo estos 2 últimos los principales beneficiados siempre y cuando las evaluaciones se apliquen de manera correcta algunos de estos beneficios escritos por Chiavenato (2020) son:

#### **Beneficios para el jefe como administrador de personas**

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los empleados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

#### **Beneficios para la persona**

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etc).

- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

### **Beneficios para la organización**

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Intensificar la política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo (p. 215).

Los beneficios de la evaluación del desempeño para cada una de las personas y organizaciones son diferentes, pero con el mismo resultado es cual es mantener a los empleados, jefes y la organización motivados y con la disposición de mejorar día a día y ayudarse entre sí.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

Este marco contextual hace referencia a los conceptos que se trabajarán en el desarrollo de esta investigación, los cuales serán especificados a continuación:

**Teletrabajo.** Se describe por el Sistema Costarricense de Información Jurídica (2019) como: Modalidad de trabajo que se realiza fuera de las instalaciones de la persona empleadora, utilizando las tecnologías de la información y comunicación sin afectar el normal desempeño de otros puestos, de los procesos y de los servicios que se brindan. Esta modalidad de trabajo está sujeta a los principios de oportunidad y conveniencia, donde la persona empleadora y la persona teletrabajadora definen sus objetivos y la forma en cómo se evalúan los resultados del trabajo (p. 4).

**Persona teletrabajadora.** Este concepto se define de la siguiente manera: “Persona protegida por esta regulación, que teletrabaja en relación de dependencia o subordinación” (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2019, p. 4).

**Telecentro.** Se define como telecentro a” Espacio físico acondicionado con las tecnologías digitales e infraestructura, que les permite a los teletrabajadores realizar sus actividades y facilita el desarrollo de ambientes colaborativos que promueven el conocimiento para innovar esquemas laborales de alto desempeño” (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2019, p. 4).

**Teletrabajo domiciliario.** Se describe de la siguiente manera “Se da cuando las personas trabajadoras ejecutan sus actividades laborales desde su domicilio” (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2019, p. 4).

**Teletrabajo móvil.** Se define teletrabajo móvil cuando “Se da cuando las personas trabajadoras realizan sus funciones de manera itinerante, ya sea en el campo o con traslados constantes, con ayuda del uso de equipos móviles que sean fácilmente utilizables y transportables” (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2019, p. 4).

**Teletrabajo desde casa.** Porto y Pavón (2022) lo describen de la siguiente manera:

El trabajo en el domicilio del trabajador utilizando la tecnología implica diferentes formas de desempeño. Puede ser con control de parte del empleador a través de sistemas de logueo, es decir, con un horario fijo en el que el trabajador debe estar conectado trabajando; o también el trabajo por proyectos u objetivos, que ofrece mayor flexibilidad horaria al trabajador (p. 2).

**Teletrabajo híbrido.** Según Porto y Pavón (2022) se define de la siguiente manera:

Se trata de los trabajadores que ejercen el teletrabajo de manera ocasional, con movilidad y desempeñándose fuera de las oficinas del empleador para tareas puntuales, o en determinados días de la semana. El trabajo remoto lo hacen desde su domicilio, o desde otra ubicación. Al modelo híbrido también se lo conoce como ocasional o suplementario (p. 3).

**Teletrabajo de elevada movilidad.** Se describa esta forma de trabajo como “En esta forma de trabajo remoto los empleados son itinerantes y prestan sus servicios en diferentes lugares por la naturaleza de sus tareas. Un ejemplo de este tipo de ocupación son los representantes comerciales y de ventas” (Porto y Pavón, 2022, p. 4).

**Telecentros, centros comunitarios y centros de trabajo.** Los telecentros se definen de la siguiente manera “Los centros de teletrabajo ofrecen espacios y recursos compartidos que son rentados por empresas para colocar allí a sus teletrabajadores” (Porto y Pavón, 2022, p. 5).

**Teletrabajo nómada.** Porto y Pavón (2022) describen esta modalidad así:

Los trabajadores no tienen un lugar fijo ni una oficina central para prestar sus servicios, y casi nunca van a la empresa. Los trabajadores nómadas trabajan desde diferentes espacios como cibercafés, hoteles o coworking y también se les conoce como nómadas digitales (p. 6).

**Teletrabajo en hotelling.** Esta modalidad se describe de la siguiente manera “Los teletrabajadores desempeñan su tarea en espacios reservados en oficinas de otras empresas. Esta modalidad es común en empresas que ofrecen servicios externos como auditorías o asesoramientos” (Porto y Pavón, 2022, p. 7).

**Teletrabajo offshore.** Esta modalidad la describen Porto y Pavón, 2022 como:

Se trata del trabajo que surge cuando las empresas tercerizan tareas y la prestación de ciertos servicios en fuerzas laborales de otros países, simultáneamente generando empleos, aprovechando el talento humano disponible en otros husos horarios más convenientes, y a costos competitivos (p. 8).

**Tecnoestrés.** Se define este término de la siguiente manera “Tecnoestrés es el término que define el estado psicológico negativo que se genera en una persona debido a un excesivo uso de la tecnología” (Gamarra, 2022, p. 1).

**Tecno ansiedad.** Se describe así “se trata de una activación nerviosa no placentera asociada con la resistencia o incluso aversión a utilizar tecnología o inclusive hablar de ello” (Gamarra, 2024, p. 2).

**Tecno fatiga.** Tecno fatiga se define como “Afecta la capacidad de las personas de tomar

decisiones sin depender de herramientas informáticas. Está íntimamente relacionada con el uso de Internet y redes sociales. Puede provocar irritabilidad y enojo, e inclusive dolores musculares” (Gamarra, 2024, p. 3).

**Tecno adicción.** Este término se define así “Asociada a la necesidad imperiosa e incontrolable de utilizar herramientas o tecnología para recibir información. Es lo que comúnmente se conoce como FOMO (fear of missing out) o “miedo a perderse de algo”, en castellano” (Gamarra, 2024, p. 4).

**Trabajo Híbrido.** El trabajo híbrido se define así por Smowltech (2022):

El trabajo híbrido es una combinación de trabajo presencial y en remoto que aprovecha lo mejor de cada uno de ellos para encontrar un punto de equilibrio que no afecte negativamente ni a la empresa, ni a los trabajadores. Esta nueva forma de trabajar te permite ser proactivo en caso de que se vuelvan a implantar medidas sanitarias que requieran un distanciamiento de las personas, pero principalmente facilita medidas políticas de conciliación familiar para tus empleados (p.1).

**Modelo híbrido centrado en la oficina.** García (2022) lo define como:

Las organizaciones híbridas centradas en la oficina requieren que sus empleados vayan a la oficina la mayor parte del tiempo, pero incluyen la posibilidad de que los colaboradores trabajen uno o dos días a la semana desde otras ubicaciones. La oficina sigue siendo el centro en torno al cual gira el trabajo, pero se permite el trabajo remoto bajo ciertas condiciones (p.4).

**Modelo híbrido parcialmente remoto.** García (2022) se refiere a este término de esta forma:

Este modelo combina flexibilidad en algunos momentos con ciertos límites establecidos de manera rígida y centralizada. Por ejemplo, los empleados pueden programar trabajo desde casa algunos días, pero no ciertos días específicos, como los lunes y los viernes. Se diferencia del anterior modelo en que en este caso, el trabajo remoto está equilibrado con el

presencial. También puede implicar que un porcentaje de los colaboradores trabajen de forma remota a tiempo completo, mientras que el otro porcentaje vaya a la oficina la mayor parte de días (p.7).

**Modelo híbrido centrado en el trabajo remoto.** García (2022) se refiere así al termino:

En este modelo, la mayoría de los colaboradores trabaja de manera remota de forma permanente. La diferencia principal con el modelo parcialmente remoto es que en este último se permite el trabajo remoto, pero no se promueve como forma principal de trabajo en la organización. Es la diferencia entre ser más o menos amigable con el trabajo remoto, y fomentarlo proactivamente como estrategia clave y predeterminada para la mayoría del personal (p.11).

**Modelo híbrido basado en opciones.** Este término es descrito por García (2022) así:

Este modelo implica ofrecer a los empleados un menú de opciones, que suelen incluir una opción remota, una opción de trabajo flexible (los empleados trabajan desde casa dos o tres días a la semana) y una opción en la oficina. Los empleados pueden elegir la que mejor se adapte a sus necesidades, y esa opción suele ser fija (con posibilidad de cambiar posteriormente si el colaborador lo requiere) (p.14).

**Modelo híbrido completamente flexible.** García (2022) lo define como:

Un modelo híbrido totalmente flexible permite a los empleados elegir cuándo prefieren trabajar desde la oficina y cuándo les gustaría trabajar desde otra ubicación. La elección puede cambiar diariamente según las preferencias o necesidades del colaborador, que es responsable de coordinarse con su equipo para que el trabajo salga con independencia de dónde esté ubicado (p.17).

**Trabajo presencial.** Este término se define de esta manera “Es la forma de trabajar tal como la conocemos y experimentamos históricamente. Implica el desarrollo de las actividades laborales compartiendo un mismo espacio físico durante todos los días hábiles de la semana” (ENTERCOMM, 2022, p. 1).

**Jornada ordinaria diurna.** El ministerio de trabajo y seguridad social (2024) se refiere a este término como:

Es aquella en la cual se trabaja en el período comprendido entre las cinco de la mañana y las siete de la noche. Está compuesta por ocho (8) horas por día y cuarenta y ocho (48) horas por semana.

En trabajos que no sean peligrosos ni insalubres puede ser hasta de diez (10) horas diarias, pero no más de cuarenta y ocho (48) horas semanales, dándose así lo que se conoce como Jornada Diurna Acumulativa (p. 3).

**Jornada ordinaria nocturna.** El ministerio de trabajo y seguridad social (2024) dice que:

Es la que se realiza entre las siete de la noche y las cinco de la mañana del día siguiente. Es de seis (6) horas por día y treinta y seis (36) horas semanales. No se permite la jornada acumulativa nocturna (p. 4).

**Jornada ordinaria mixta.** El ministerio de trabajo y seguridad social (2024) lo describe como:

Es aquella en que se labora una parte en el período comprendido entre las cinco de la mañana y las siete de la noche y otra parte entre las siete de la noche y las cinco de la mañana; por ejemplo, se ingresa a las dos de la tarde y se sale a las diez de la noche. Es de siete horas por día (7) y cuarenta y dos (42) horas semanales.

En trabajos no peligrosos ni insalubres puede ser hasta de ocho (8) horas diarias y cuarenta y ocho (48) horas por semana. Por el hecho que se permite laborar hasta ocho horas por día, también constituye una jornada especial o de excepción.

Si se trabaja hasta las diez y treinta de la noche o más, la jornada mixta se convierte en jornada nocturna y será de seis (6) horas por día y treinta y seis (36) horas por semana (p. 5).

**Jornada ordinaria acumulativa.** El ministerio de trabajo y seguridad social (2024) se refiere a este término como:

Es aquella mediante la cual las horas que corresponde laborar el sexto día de la semana (que generalmente es sábado), se trabajan en los cinco días anteriores. Para todos los efectos legales, el sexto día (sábado) sigue siendo un día hábil; por eso se toma en cuenta para otorgar vacaciones (p. 6).

**Jornadas ordinarias especiales.** El ministerio de trabajo y seguridad social (2024) lo describe como:

Existen las siguientes: a) La de las personas trabajadoras a domicilio, que están determinadas por éstos; b) la de personas gerentes, administradores, apoderados y quienes trabajan sin fiscalización superior inmediata; c) la de personas trabajadoras que ocupan puestos de confianza; d) la de agentes comisionistas y empleados similares que no cumplen sus labores en el local del establecimiento o empresa; e) la de quienes desempeñen funciones discontinuas o que requieran su sola presencia; f) la de personas que por su indudable naturaleza no están sometidas a las jornadas ordinarias normales de trabajo. Las personas comprendidas en los apartes b), c), d), e) y f) anteriores no están obligadas a permanecer en su centro de trabajo más de doce horas diarias y tienen derecho, dentro de esa jornada, a un descanso mínimo de una hora y media.

También es una jornada ordinaria especial la de personas adolescentes mayores de 15 años y menores de 18 años, que no puede ser mayor de seis (6) horas diarias y treinta y seis (36) horas semanales (p. 7).

**Desempeño.** Chiavenato (2020) se refiere al desempeño como:

El “desempeño (performance) es el conjunto de características o de capacidades del comportamiento o el rendimiento de una persona, equipo u organización de acuerdo con los objetivos estratégicos que la entidad ha determinado. Asimismo, es el comportamiento de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas, cuando se comparan con objetivos, indicadores, estándares o expectativas previamente definidos (p. 245).

**Evaluación del desempeño.** Chiavenato (2020) lo explica de la siguiente manera:

La evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que lleva a cabo, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización (p. 252).

**Relevancia estratégica.** Este término es descrito como “La relevancia estratégica se refiere al grado en el que los estándares se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización” (Bohlander, 2017, p. 307).

**Deficiencia de criterios.** Bohlander (2017) dice que la deficiencia de criterios es:

Una segunda cuestión que se debe considerar cuando se establecen estándares de desempeño es el grado al cual éstos captan todo el rango de responsabilidades de un empleado. Cuando los estándares de desempeño se enfocan en un solo criterio y excluyen otras dimensiones importantes, pero menos cuantificables, se dice que el sistema de evaluación tiene una deficiencia de criterios. (p. 307)

**Contaminación de criterios.** Bohlander (2017) lo describe como:

Así es como los criterios del desempeño pueden ser deficientes, también pueden estar contaminados, Hay factores fuera del control del empleado que pueden influir en su desempeño. Por ejemplo, cuando se compara el desempeño de los trabajadores de producción, la comparación no debería contaminarse por el hecho de que algunos cuentan con máquinas más recientes que otros (p. 307).

**Confiabilidad.** Bohlander (2017) describe así la confiabilidad:

La confiabilidad se refiere a la estabilidad o consistencia de un estándar o al grado en el cual las personas tienden a mantener un cierto nivel de desempeño en el transcurso del tiempo. En las evaluaciones, la confiabilidad puede medirse correlacionando dos conjuntos de evaluaciones realizadas por un solo evaluador o por 2 evaluadores distintos (p. 307).

**Evaluación por parte del supervisor o gerente.** Este tipo de evaluación se describe cómo “... el enfoque tradicional para evaluar el desempeño del empleado. En la mayoría de los casos los supervisores se encuentran en la mejor posición para realizar esta función, aunque no siempre les es posible hacerlo” (Bohlander, 2017, p. 312).

**Autoevaluaciones.** Bohlander (2017) describe este término como:

En muchas empresas se les pide a los empleados que se evalúen ellos mismos con un formato de autoevaluación. La autoevaluación es beneficiosa cuando los gerentes buscan incrementar la participación del empleado en el proceso de revisión y hacer que reflexione sobre sus fortalezas y debilidades (p. 312).

**Evaluación de los subordinados.** Es descrita de la siguiente manera “La evaluación de los subordinados la han utilizado tanto las organizaciones grandes como las pequeñas para brindar a los gerentes retroalimentación sobre cómo los consideran subordinados” (Bohlander, 2017, p. 312).

**Evaluación de pares.** Bohlander (2017) se refiere a la evaluación de pares como:

Se está pidiendo cada vez más a las personas del mismo rango que trabajen juntas que se evalúen entre ellas mediante una evaluación de pares. En esta actividad, los compañeros evalúan al empleado y después la información se copia en un solo perfil que se entrega al supervisor para que éste realice la evaluación final (p. 312).

**Evaluación de equipos.** Es descrita de la siguiente manera “Una extensión de la evaluación de los pares es la evaluación de equipos. En un escenario de equipo es casi imposible separar las contribuciones individuales” (Bohlander, 2017, p. 312).

**Evaluación de los clientes.** Se refiere a este término como “Son otra fuente de información de las evaluaciones del desempeño e incluyen la evaluación tanto de clientes internos como externos” (Bohlander, 2017, p. 312).

**Evaluación 360 grados.** Bohlander (2017) explica así este tipo de evaluación:

La evaluación de 360 grados, que combina varias fuentes de información para evaluar el desempeño. Como lo indica su nombre, la retroalimentación 360 grados tiene el propósito de proporcionar a los empleados una visión lo más precisa posible de su desempeño con base en información obtenida desde todos los ángulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes, entre otros (p. 312).

**Procesos para sumar a las personas.** Chiavenato (2020) lo describe como:

La evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de la GTH. Constituye la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro para mejorar los resultados finales de sus unidades de negocios (p. 271).

**Procesos para retener a las personas.** Se define como “Revela el desempeño y los resultados que alcanzan las personas” (Chiavenato, 2020, p. 271).

**Procesos para colocar a las personas.** Se describe de la siguiente manera “proporciona información respecto de la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias” (Chiavenato, 2020, p. 271).

**Procesos para recompensar a las personas.** Chiavenato (2020) lo explica así:

Indica si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Además, ayuda a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salario o promociones, o quién debe ser separado de la organización. En suma, debe estimular la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y el esfuerzo por hacer mejor las cosas (p. 271).

**Procesos para desarrollar a las personas.** Chiavenato (2020) se refiere a este proceso como:

Muestra los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan capacitación y los resultados de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de

asesoría entre el colaborador y el superior y permite que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados para ayudarles a que lo mejoren (p. 271).

**Procesos para cuidar a las personas.** Chiavenato (2020) lo describe así:

proporciona realimentación a los empleados sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Es la base para que el superior y el subordinado conversen en torno a asuntos de trabajo. Aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas.

Además, se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de GTH (p. 271).

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

La empresa elegida para esta investigación es DXC Technology, ubicada en Costa Rica, Lagunilla de Heredia, Ultrapark II, algunas características de la empresa es que se enfoca en prestar servicios tecnológicos a diferentes empresas en Estados Unidos y otros países, una parte de sus empleados son estudiantes y personas graduadas en diferentes especialidades que ocupan diferentes cargos.

### **2.3.1 HISTORIA**

DXC Technology es una empresa descrita en su página web DXC Technology (2024) como “Somos una empresa de servicios de TI que utiliza el poder de la tecnología para posibilitar un futuro más brillante a nuestros clientes, empleados, el medio ambiente y las comunidades” (p. 1). También explican que optimizan las arquitecturas de datos y garantizan la seguridad y la estabilidad de nubes públicas, privadas e híbridas. DXC cuenta con soporte para más de 60 países y tiene más de 130.000 empleados actualmente.

### **2.3.2 LOGO**

A continuación, se muestra el logo de la empresa DXC Technology que se ha utilizado en los últimos años:

**Figura N°6.** *DXC Technology*



*Fuente: Imagen tomada de (DXC Technology, 2024)*

### **2.3.3 VISIÓN Y VALORES**

La misión de la empresa y sus valores descritas en la página de la empresa DXC Technology (2024) son los siguientes:

**Visión:** Ser una empresa de servicios de TI que utiliza el poder de la tecnología para construir un futuro mejor para nuestros clientes, colegas, medio ambiente y comunidades, ayudando a nuestros clientes a generar un impacto comercial y ser el empleador preferido.

#### **Valores**

**Entregar:** Hacemos lo que decimos que vamos a hacer.

**Hacer lo correcto:** Actuamos con integridad.

**Cuidado:** Nos cuidamos unos a otros y fomentamos una cultura de inclusión y pertenencia.

**Colaboración:** Trabajamos en equipo a nivel local y global.

**Comunidad:** Creemos en la administración y en la construcción de una empresa sostenible que apoye a la comunidad (p. 1).

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo, se presenta el marco metodológico el cual se refiere al conjunto de métodos y técnicas que se usa para recolectar, analizar e interpretar los datos que son relevantes para su estudio, tales como: el enfoque de la investigación, el tipo de investigación que se va a realizar, el diseño de la investigación, la población y la muestra que son el grupo de individuos que se va a estudiar, instrumentos de recolección de datos, procedimientos y análisis de datos al mismo tiempo que se asegura que la investigación se realice de manera ética.

### **3.1 ENFOQUE**

Toda investigación comienza con la idea de estudiar un tema a profundidad, las investigaciones requieren tiempo y también incluyen diferentes variables como comportamientos, sentimientos, entre otros todo depende del objeto de estudio, Hernández y Mendoza (2020) mencionan que “Las investigaciones se originan en ideas. Para iniciar una investigación siempre se necesita una idea; todavía no se conoce el sustituto de una buena idea. Las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad que habrá de investigarse” (p.4).

Las investigaciones se pueden ramificar en diferentes direcciones incluyendo el enfoque que va a tomar, a continuación, se muestran los tipos de enfoque que podemos encontrar en una investigación hoy en día.

#### **3.1.1 ENFOQUE CUANTITATIVO**

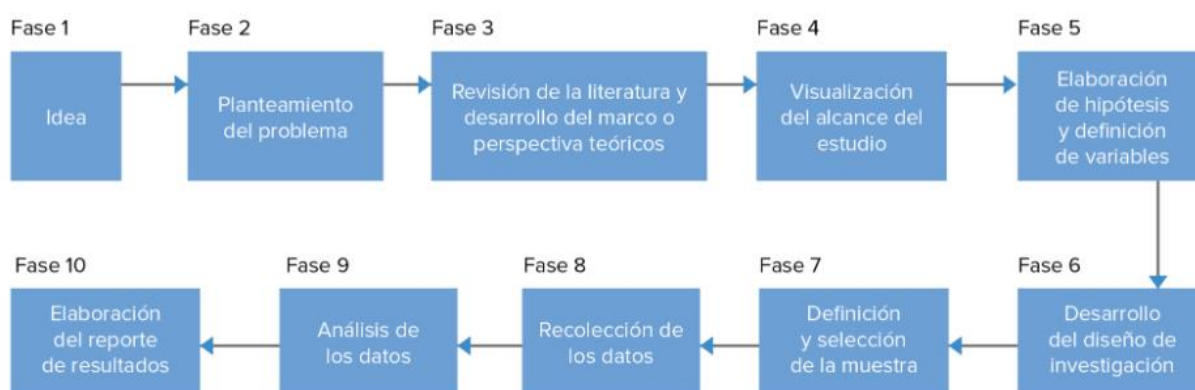
El enfoque cuantitativo se describe de la siguiente forma según el libro metodología de la investigación de Hernández y Mendoza (2023):

El significado original del término cuantitativo (del latín quantitas) se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos (Niglas, 2010). Actualmente representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego podemos redefinir alguna etapa. Se parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un

marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis, y determinan y definen variables; se traza un plan para poner a prueba las primeras (diseño); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (mediante métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis (p.6).

En la siguiente figura se muestra el proceso de investigación cuantitativa.

**Figura N°7. Proceso cuantitativo**



*Fuente: datos obtenidos del libro Metodología de la investigación Hernández y Mendoza, (2023)*

### **3.1.2 ENFOQUE CUALITATIVO**

El enfoque cualitativo al igual que el anterior es descrito por Hernández y Mendoza (2023) de la siguiente manera:

El término “cualitativo” tiene su origen en el latín *qualitas*, el cual hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos (Niglas, 2010).

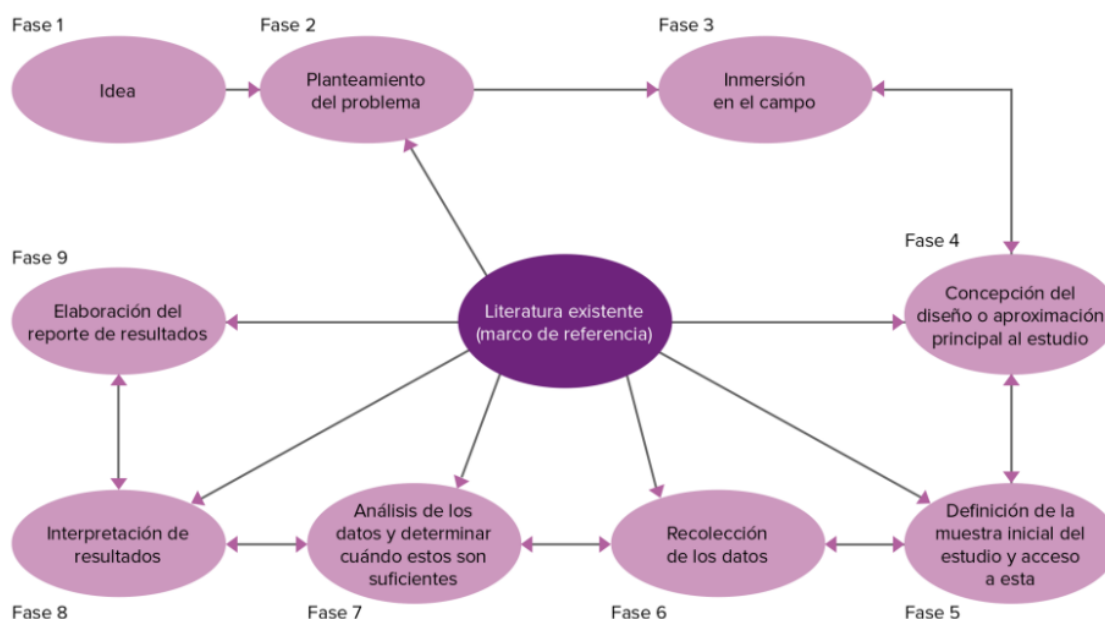
Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si tiene apoyo de los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos y revisando los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que observa que ocurre.

De igual forma se plantea un problema de investigación, pero por lo común no es tan específico como en la indagación cuantitativa. Va enfocándose paulatinamente. La ruta se descubre o construye de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio.

Las investigaciones cualitativas suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos. La acción indagatoria se desplaza de manera dinámica entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma; puede variar en cada estudio (p.8).

Relacionado con la definición anterior sobre el proceso cualitativo este proceso se ilustra de la siguiente manera para comprender mejor este proceso.

**Figura N°8. Proceso cualitativo**



*Fuente: datos obtenidos del libro Metodología de la investigación Hernández y Mendoza, (2023)*

### 3.1.3 ENFOQUE MIXTO

Por último, se tiene el enfoque mixto el cual Hernández y Mendoza (2023) se refiere a este proceso con la siguiente definición:

Esta tercera vía para realizar investigación entrelaza las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación. Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno de estudio.

En la ruta mixta se utiliza evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en la ciencia.

Los métodos mixtos pueden aplicarse de acuerdo con diversas secuencias. A veces lo cuantitativo precede a lo cualitativo, en otras ocasiones lo cualitativo es primero; también pueden desarrollarse de manera simultánea o en paralelo, e incluso es factible fusionarlos desde el inicio y a lo largo de todo el proceso de investigación (p.10).

Para esta investigación se aplica el enfoque cuantitativo ya que este consiste en la recolección de datos numéricos para posteriormente ser analizados, es decir que los datos obtenidos se presentan de manera numérica para una mayor comprensión de éstos.

### **3.2 ALCANCE**

Definir el alcance es esencial en una investigación ya que es el siguiente paso para visualizar la dirección que tendrá la investigación y tal como lo describe Hernández y Mendoza (2023) “...Visualizar qué alcance tendrá nuestra investigación es importante para establecer sus límites conceptuales y metodológicos, así como direccionarnos en la ruta cuantitativa” (p.104).

Existen cuatro tipos de alcances los cuales son exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo, pero para la presente investigación se utiliza el alcance correlacional y explicativo los cuales son definidos a continuación por Hernández y Mendoza (2023) como:

#### **Estudio correlacional**

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías, variables o sus dimensiones en un contexto en particular.

En ocasiones solo se analiza la relación entre dos conceptos o variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vinculaciones entre tres, cuatro o más variables. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre las variables, primero miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y las describen, y después cuantifican y analizan la vinculación.

La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Las correlaciones pueden ser positivas (directamente proporcionales) o negativas (inversamente proporcionales). Si es positiva, significa que los casos que muestren altos valores en una variable tenderán también a manifestar valores elevados en la otra variable. Si es negativa, implica que casos con valores elevados en una variable tenderán a mostrar valores bajos en la otra variable.

### **Estudio explicativo**

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables, o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos de cualquier índole (naturales, sociales, psicológicos, de salud, etc.). Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables (pp.110-112).

Para esta investigación el alcance correlacional fue elegido debido a que se están relacionando las variables del trabajo híbrido y el desempeño, también el alcance explicativo porque se va a ir explicando el porqué de los hechos o datos obtenidos en esta investigación.

### **3.3 DISEÑO**

En el libro Metodología de la investigación por Hernández y Mendoza (2023) el diseño “... es el mapa operativo en la ruta cuantitativa. Representa el punto donde se conectan las fases conceptuales del proceso con la recolección y el análisis de los datos” (p.150).

Existen dos tipos de diseño, el experimental y el no experimental que se utilizan en las investigaciones de acuerdo con Hernández y Mendoza (2023) que se describen a continuación:

#### **Diseños experimentales**

El término experimento tiene dos acepciones básicas. La primera es más general y se refiere a realizar una acción y después observar las consecuencias (Babbie, 2020). Así, hablamos de “experimentar” cuando mezclamos sustancias químicas y vemos la reacción provocada, o cuando nos cambiamos la apariencia (look) y observamos el efecto que causa en nuestras amistades. La esencia de esta concepción de experimento es la manipulación intencional de una acción para analizar sus posibles resultados.

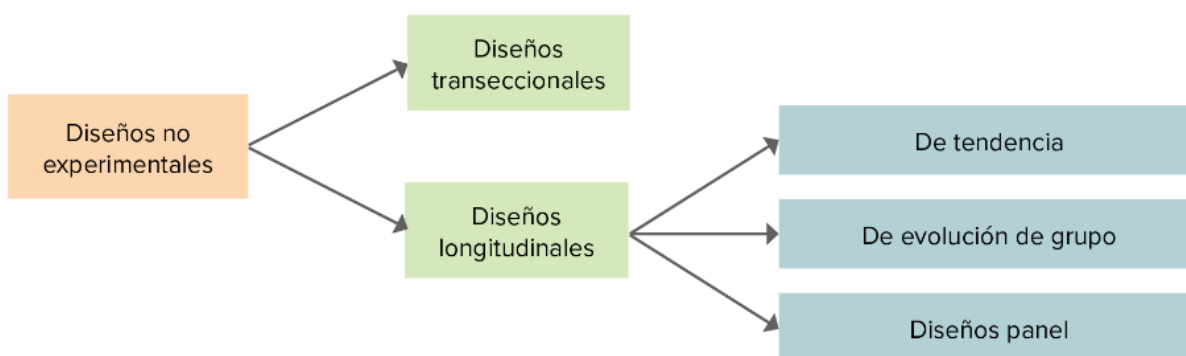
Es decir, los diseños experimentales se utilizan cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una causa que se manipula. Pero, para poder inferir influencias (por ejemplo, decir que una terapia de duelo ayuda a fortalecer el sentido de vida y aceptar la pérdida de un ser amado) (p. 154).

#### **Diseños no experimentales**

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas. En un experimento, el investigador prepara de manera premeditada una situación a la que son expuestos varios casos o individuos. Esta situación consiste en recibir un tratamiento, una condición o un estímulo en determinadas circunstancias para después evaluar los efectos de la exposición o aplicación de dicho

tratamiento o tal condición. Por decirlo de alguna manera, en un experimento se construye una realidad. En cambio, en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la indagación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (p. 178).

**Figura N°9.** Diseños no experimentales



*Fuente: datos obtenidos del libro Metodología de la investigación Hernández y Mendoza, (2023)*

Siguiendo con lo indicado por Hernández y Mendoza (2023) los diseños no experimentales se dividen en transeccionales o transversales y longitudinales los cuales se describen a continuación:

### **Diseño no experimental transversal**

Los diseños transeccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito normalmente es:

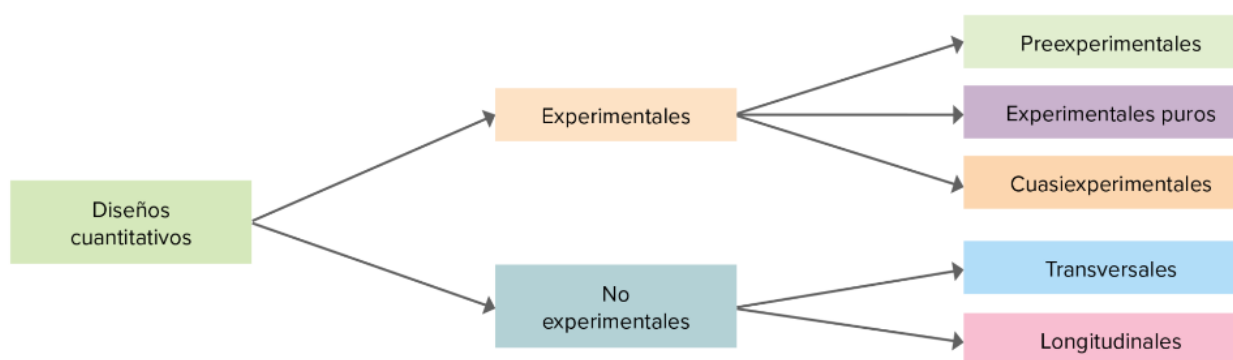
1. Describir variables en un grupo de casos (muestra o población), o bien, determinar cuál es el nivel o modalidad de las variables en un momento dado.
2. Evaluar una situación, comunidad, evento, proceso, fenómeno o contexto en un punto del tiempo.
3. Analizar la incidencia de determinadas variables, así como su interrelación en un momento, lapso o periodo.

### Diseño no experimental longitudinal

Los diseños longitudinales se fundamentan en hipótesis de diferencia de grupos, correlacionales y causales. Estas clases de estudios recolectan datos sobre categorías, sucesos, comunidades, contextos, variables o sus relaciones, en dos o más momentos, para evaluar el cambio en ellas. Ya sea al tomar a una población (diseños de tendencias), a una subpoblación (diseños de evolución de grupo o cohorte) o a los mismos casos o participantes (diseños panel). Cabe comentar que, en todos ellos, el lapso o periodo entre mediciones puede ser fijo (constante) (cada mes, año, dos años, etc.) o variable (primera medición hoy, segunda medición a los dos meses, tercera medición a los seis meses, cuarta medición al año, etc.); y el número de mediciones lo indica el propio planteamiento del problema.

Las investigaciones longitudinales tienen la ventaja de que proporcionan información sobre cómo las categorías, conceptos, procesos, variables, comunidades, fenómenos y sus relaciones evolucionan al paso del tiempo. Sin embargo, suelen ser más costosos que los transeccionales. La elección de un tipo de diseño u otro depende más bien de los propósitos de la investigación y de su alcance, así como de los recursos disponibles (pp. 180-187).

**Figura N°10** Diseños Cuantitativos



*Fuente: datos obtenidos del libro Metodología de la investigación (Hernández y Mendoza, 2023)*

Para esta investigación se va a utilizar un diseño de investigación cuantitativo no experimental transversal, esto debido a que se va a recolectar datos en un solo periodo tiempo

además no se va a intervenir o manipular las situaciones o cualquier otro tipo de influencia en la recopilación de datos.

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

Como se menciona en el libro Metodología de la investigación de Hernández y Mendoza (2020) define a la unidad de análisis de la siguiente manera:

Aquí el interés se centra sobre “qué” o “quiénes” se recolectarán los datos (personas u otros seres vivos, objetos, sucesos, colectividades de estudio), lo cual depende del planteamiento del problema, los alcances de la investigación, las hipótesis formuladas y el diseño de investigación (p. 197).

Esta investigación se basa en una unidad de análisis de colaboradores de la empresa DXC Technology que realizan trabajo híbrido en este caso el departamento de Pfizer y Microsoft respectivamente, la cual se ubica en Lagunilla de Heredia, Costa Rica. La elección de esta unidad de análisis se basa en que estos colaboradores cumplen con las características del tema que se quiere investigar y se busca obtener datos que ayuden a comprender la relación que tiene el trabajo híbrido con el desempeño de los colaboradores de esta empresa.

#### **3.4.1 POBLACIÓN**

Según Hernández y Mendoza (2023) la población es definida como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y que resulta de interés para una investigación de acuerdo al planteamiento de un problema” (p. 197). Para esta investigación, se selecciona a las 38 personas colaboradoras de los departamentos Pfizer y Microsoft de la empresa DXC Technology, la cual tiene su ubicación en la provincia de Heredia, Costa Rica. En la siguiente tabla se presenta la distribución de esta población:

**Tabla N°1. Distribución de la población**

Cuenta	Hombres	Mujeres	Total
Microsoft	16	7	23

Pfizer	11	5	16
Total			39

*Fuente: Elaboración propia con los datos brindados por DXC Technology (2024)*

### **3.4.2 MUESTRA**

La muestra es una parte importante en la recolección de datos la cual refleja la cantidad de personas a las que se le va a aplicar el instrumento tomando en cuenta las características de la población. Hernández y Mendoza (2023) define muestra como:

La muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población) (p. 199).

Existen dos tipos de muestreo o muestra, los cuales van a ser descritos a continuación:

#### **Muestra probabilística**

Todas las unidades, casos o elementos de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos para conformar la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño adecuado de la muestra, y por medio de una selección aleatoria de las unidades de muestreo.

#### **Muestra no probabilística**

La elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y contexto de la investigación. Aquí el procedimiento no es mecánico o electrónico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios. Hernández y Mendoza (2023, p. 203).

Basado en la información anterior, para esta investigación se utiliza el tipo de muestreo probabilístico ya que los 38 colaboradores de la empresa DXC Technology en los departamentos

de Pfizer y Microsoft que conforman la población tienen la misma oportunidad de ser seleccionado y cuenta con las siguientes características:

1. Género: Hombres y Mujeres.
2. Etnia: costarricenses.
3. Edades: entre los 19 a los 42 años.
4. Escolaridad: Primaria, Bachillerato Universitario, Licenciatura y Maestría.
5. Nivel socioeconómico: Alto-medio-bajo.

### **3.4.3 CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN**

Los criterios de inclusión y exclusión se refieren a si una persona cumple con las características necesarias para formar parte de la investigación, a continuación, en la tabla 2 se detallan los dos criterios indicados para esta investigación:

**Tabla N°2. Criterios de inclusión y exclusión de la muestra**

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Los colaboradores de la empresa DXC Technology de los departamentos Pfizer y Microsoft que hayan trabajado de manera híbrida por más de 6 meses y teletrabajen 2 días o más.	Los colaboradores de la empresa DXC Technology que no trabajen en los departamentos de Pfizer y Microsoft y los que pertenezcan a estos departamentos que tienen menos de 6 meses trabajando de manera híbrida.

*Fuente: Elaboración propia con los datos brindados por DXC Technology (2024)*

### **3.4.4 CONSIDERACIONES ÉTICAS**

Las personas incluidas para esta investigación son los empleados de la empresa DXC Technology que forman parte de los departamentos Pfizer y Microsoft que se encuentren trabajando de manera híbrida, la participación de estas personas es voluntaria por lo que se solicita la

colaboración de todos para responder un cuestionario el cual va a ser enviado mediante un link y que solo contiene preguntas relacionadas a los objetivos de esta investigación.

Los resultados obtenidos se van a presentar de forma grupal y no individual con el fin de no va a revelar respuestas individuales, o la identidad de los colaboradores, quiere decir que es completamente anónimo para velar por la seguridad de los colaboradores y fomentar la participación voluntaria.

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

Los instrumentos de recolección de datos es el proceso de recopilación de información relevante y necesaria para responder preguntas de investigación o cumplir con los objetivos de un estudio específico, donde Hernández y Mendoza (2023) lo definen como "...Implica elaborar un plan detallado de procedimientos que te conduzcan a reunir datos con un propósito específico" (p. 234).

Los instrumentos de colección de datos o medición tienen que reunir tres requisitos que son esenciales los cuales son confiabilidad, validez y objetividad que se definen de la siguiente manera por Hernández y Mendoza (2023):

#### **Confiabilidad**

La confiabilidad o fiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo, caso o muestra produce resultados iguales.

La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, las cuales se comentarán brevemente después de revisar los conceptos de validez y objetividad.

#### **Validez**

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide con exactitud la variable que verdaderamente pretende medir. Es decir, si refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos.

#### **Objetividad**

La objetividad es, en términos de la investigación cuantitativa, un estándar o ideal que se refiere a la medida en que mediante el proceso de indagación podemos captar los

fenómenos tal cual son realmente (SAGE Encyclopedia of Evaluation, 2004). Sin embargo, desde nuestro punto de vista es muy complicado alcanzarla en ciencias sociales (y aun en ciencias naturales). En ciertas ocasiones se alcanza mediante el consenso o mediciones múltiples (p. 237).

Para esta investigación, se aplica el uso de un instrumento de medición para recolectar datos de la forma más precisa posible, el cual es el cuestionario, que se compone de preguntas abiertas y cerradas que Hernández y Mendoza (2023) que se definen junto a cuestionario de esta forma:

### **Cuestionarios**

En ciencias sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto organizado y estandarizado de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2018).

### **Preguntas cerradas**

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 estas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta.

### **Preguntas abiertas**

las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría y en ocasiones, prácticamente infinito, y puede variar de población en población (p. 259).

Para esta investigación, se va a utilizar un cuestionario de 30 preguntas en las cuales se combinan preguntas cerradas, abiertas y semiabiertas como instrumento para la recolección de datos, en este caso las preguntas abiertas le van a permitir a los participantes expresarse de forma libre al dar su opinión mientras que las cerradas son de fines cuantitativos para la obtención de datos.

### 3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Las variables o categorías de una investigación nos ayudan en el análisis del objeto de estudio para poder comprenderlo mejor Hernández- Sampieri (2023) describe una variable o categoría como:

Una propiedad o concepto que puede variar y cuya fluctuación es susceptible de medirse u observarse (capaz de adquirir diferentes valores que pueden ser registrados por un instrumento de medición). El concepto de variable se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, procesos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable medida (p. 125).

**Tabla N°3. Cuadro de operacionalización de las variables**

Objetivo específico	Variable	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional
Determinar cómo se implementó la modalidad de trabajo híbrido en la empresa DXC Technology con el fin de conocer la percepción de los colaboradores sobre esta implementación y las medidas que tomó para adaptarse.	Implementación del modelo de trabajo híbrido.	Percepción de los colaboradores.	El trabajo híbrido es una combinación de trabajo presencial y en remoto que aprovecha lo mejor de cada uno de ellos para encontrar un punto de equilibrio que no afecte negativamente ni a la empresa, ni a los trabajadores. Esta	Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa DXC Technology de la pregunta 6 a las 16.

			nueva forma de trabajar te permite ser proactivo en caso de que se vuelvan a implantar medidas sanitarias que requieran un distanciamiento de las personas, pero principalmente facilita medidas políticas de conciliación familiar para tus empleados (p. 1).	
Identificar si el trabajo híbrido influye en el desempeño de los colaboradores de la empresa DXC Technology con el fin de descubrir sus puntos fuertes y débiles.	Trabajo híbrido.	El desempeño de los colaboradores.	El trabajo híbrido es una combinación de trabajo presencial y en remoto que aprovecha lo mejor de cada uno de ellos para encontrar un punto de equilibrio que no	Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa 17 a la 34.

			<p>afecte negativamente ni a la empresa, ni a los trabajadores. Esta nueva forma de trabajar te permite ser proactivo en caso de que se vuelvan a implantar medidas sanitarias que requieran un distanciamiento de las personas, pero principalmente facilita medidas políticas de conciliación familiar para tus empleados (p. 1).</p>	
<p>Elaborar recomendaciones para la empresa DXC Technology a partir de los resultados</p>				

obtenidos de esta investigación para hacer conciencia sobre sus efectos en los empleados.				
-------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

*Fuente: Elaboración propia (2024)*

### **3.7 ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE DATOS**

El análisis de recolección de datos permite extraer significado, identificar patrones y responder preguntas, para esta investigación se va a aplicar un cuestionario el cual va a ser creado en Google forms y se va a distribuir entre los colaboradores mediante un enlace y los datos obtenidos se van a revisar de manera individual para determinar que los porcentajes obtenidos de los cuestionarios estén correctos y se modifican los colores en las tablas y gráficos debido a que debe hacer de forma monocromática.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

## 4.1 GENERALIDADES

En este capítulo se muestra el análisis detallado de la información recolectada por medio de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa DXC Technology que realizan su trabajo de manera híbrida. A continuación, se muestran los datos recopilados a través del instrumento aplicado a los 38 colaboradores que cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión, estos datos serán presentados por objetivo, variable e indicador.

## 4.2 ENCUESTA APLICADA

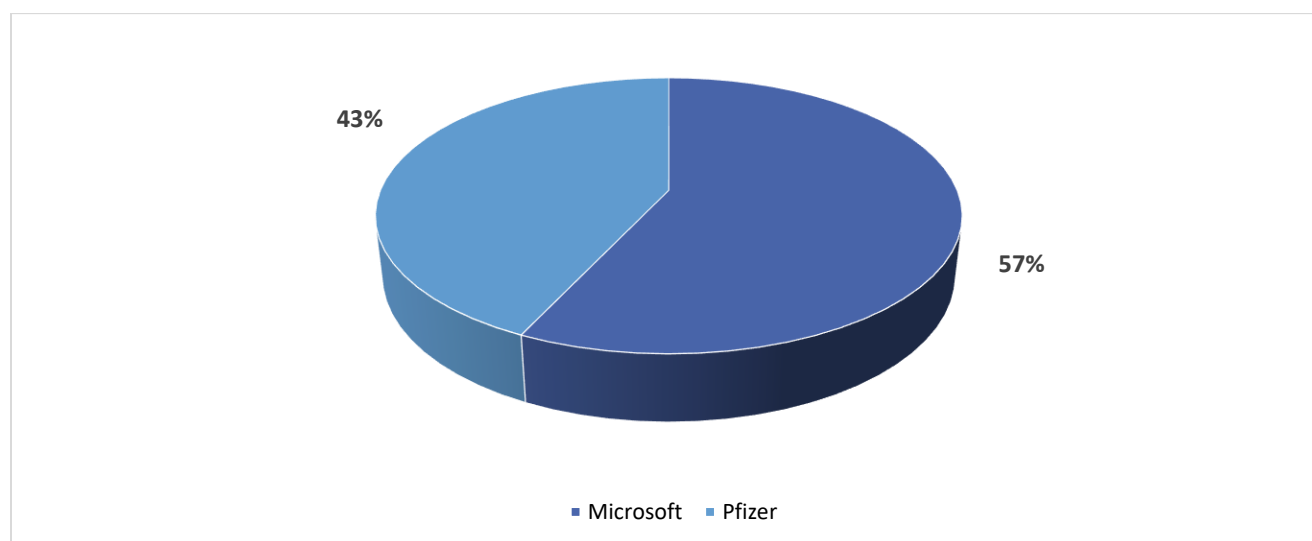
### 4.2.1. DATOS GENERALES

**Tabla N°4. ¿A qué departamento pertenece?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Departamento	Microsoft	22	57%
	Pfizer	16	43%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.*

**Figura N°11. ¿A qué departamento pertenece?**



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

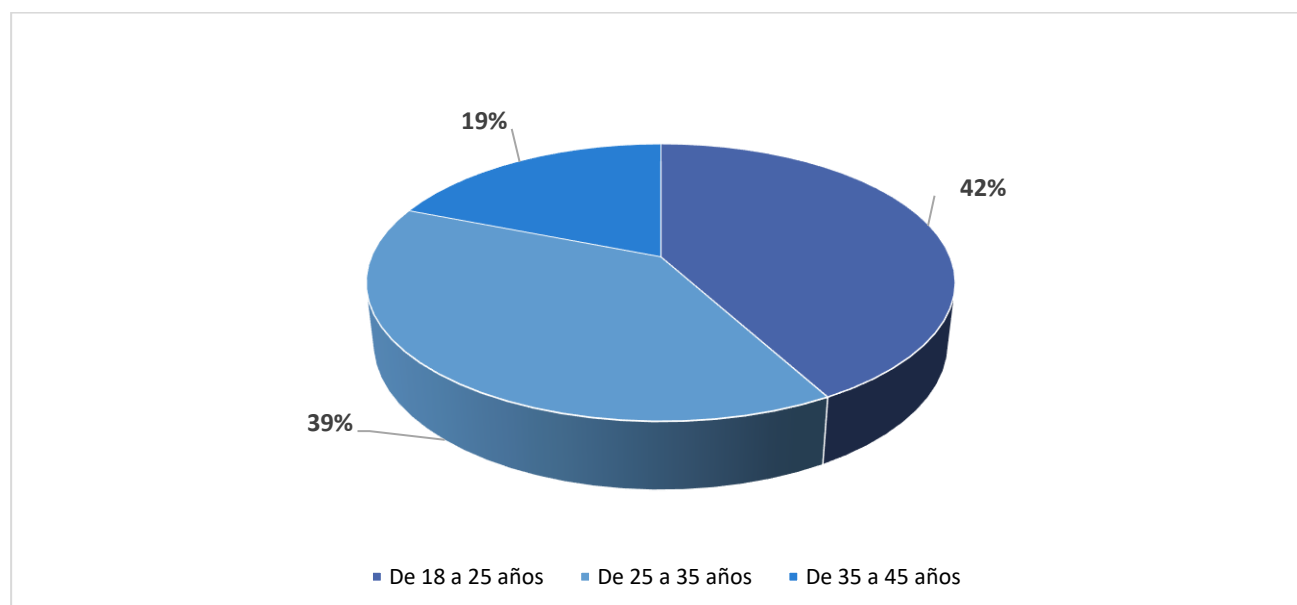
Según la población total, 57% de los colaboradores pertenecen al departamento de Microsoft y el 43% pertenece al departamento de Pfizer, por lo tanto se observó un predominio actual en los colaboradores pertenecientes al departamento de Microsoft, con un porcentaje un poco mayor al departamento de Pfizer.

**Tabla N°5. Seleccione su rango de edad**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Edad	De 18 a 25 años	16	42%
	De 25 a 35 años	15	39%
	De 35 a 45 años	7	19%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

**Figura N°12. Seleccione su rango de edad**



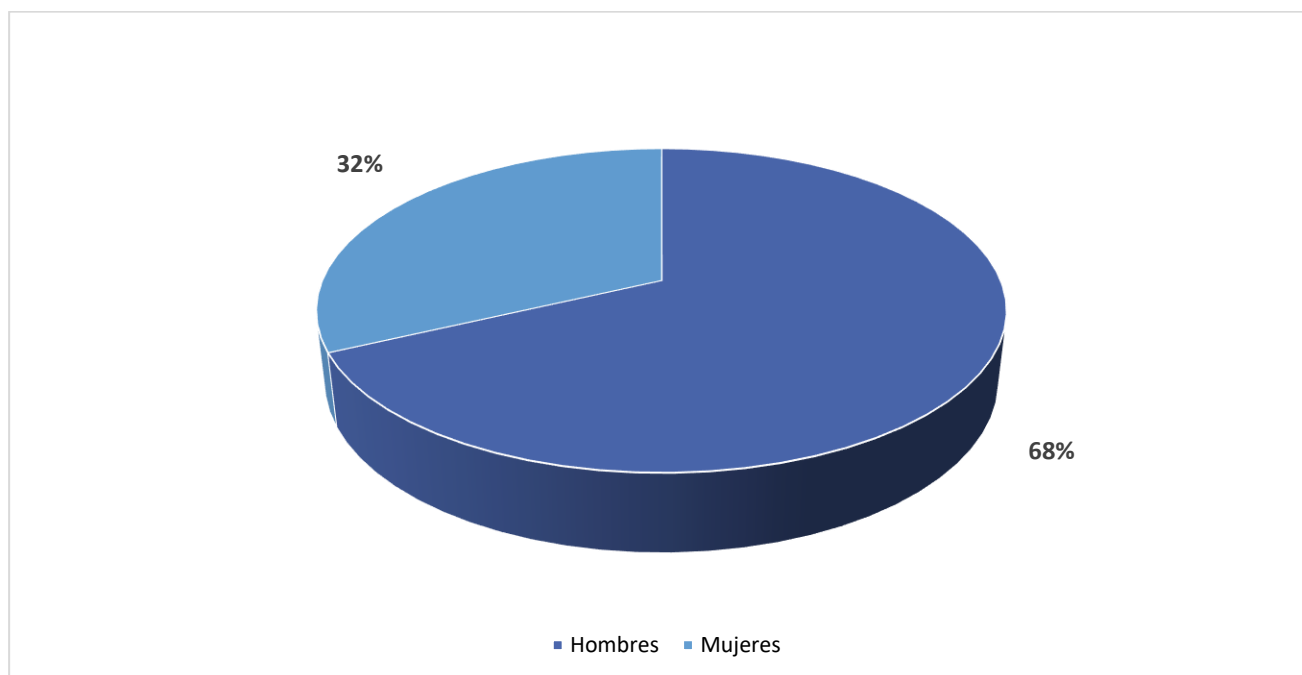
Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

Según la población total, se puede observar que un 42% se encuentra en un rango de edad de 18 a 25 años, un 39% de 25 a 35 años y por último un 19% se encuentra entre los 35 a 45 años.

**Tabla N°6. ¿Cuál es su identidad de género?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Género	Hombres	26	68%
	Mujeres	12	32%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

**Figura N°13. ¿Cuál es su identidad de género?**

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

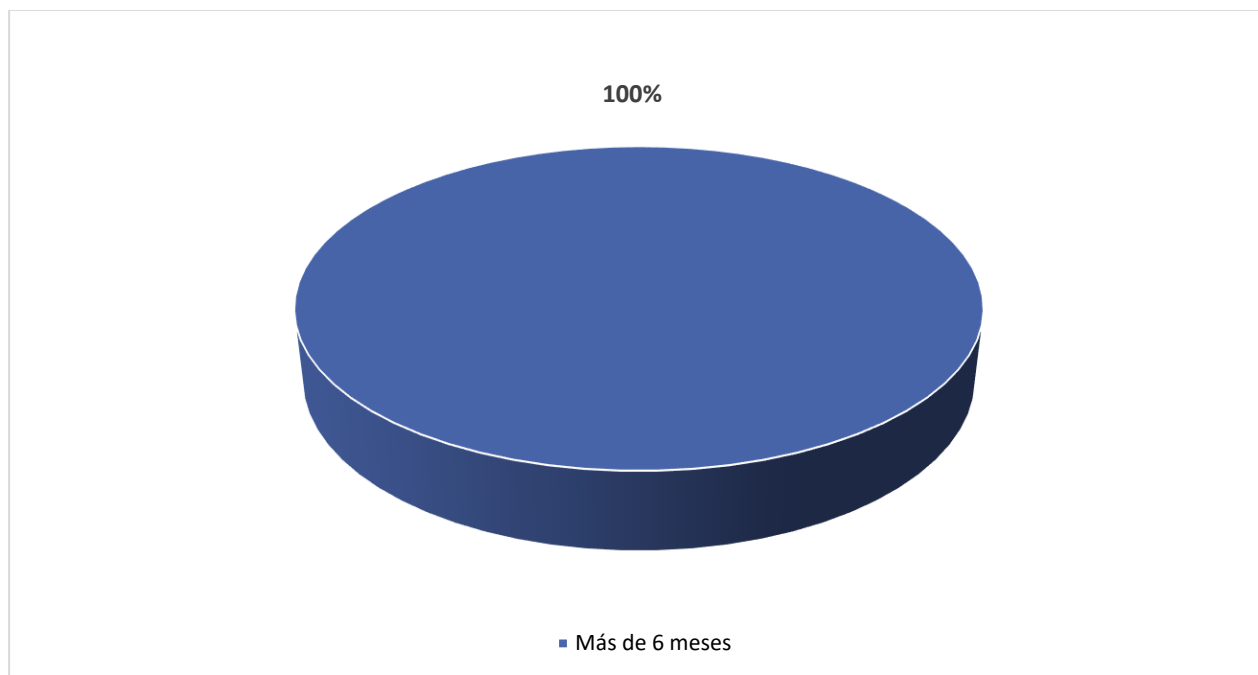
Según la población total, se puede determinar que el 68% de los colaboradores son de género masculino, por otro lado, el 32% de los colaboradores son de género femenino. Por lo que podemos observar que actualmente predomina el género masculino entre los trabajadores que trabajan de manera híbrida.

**Tabla N°7. ¿Cuánto tiempo lleva realizando trabajo de manera híbrida?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo trabajando de manera híbrida	Más de 6 meses	38	100%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

**Figura N°14.** ¿Cuánto tiempo lleva realizando trabajo de manera híbrida?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

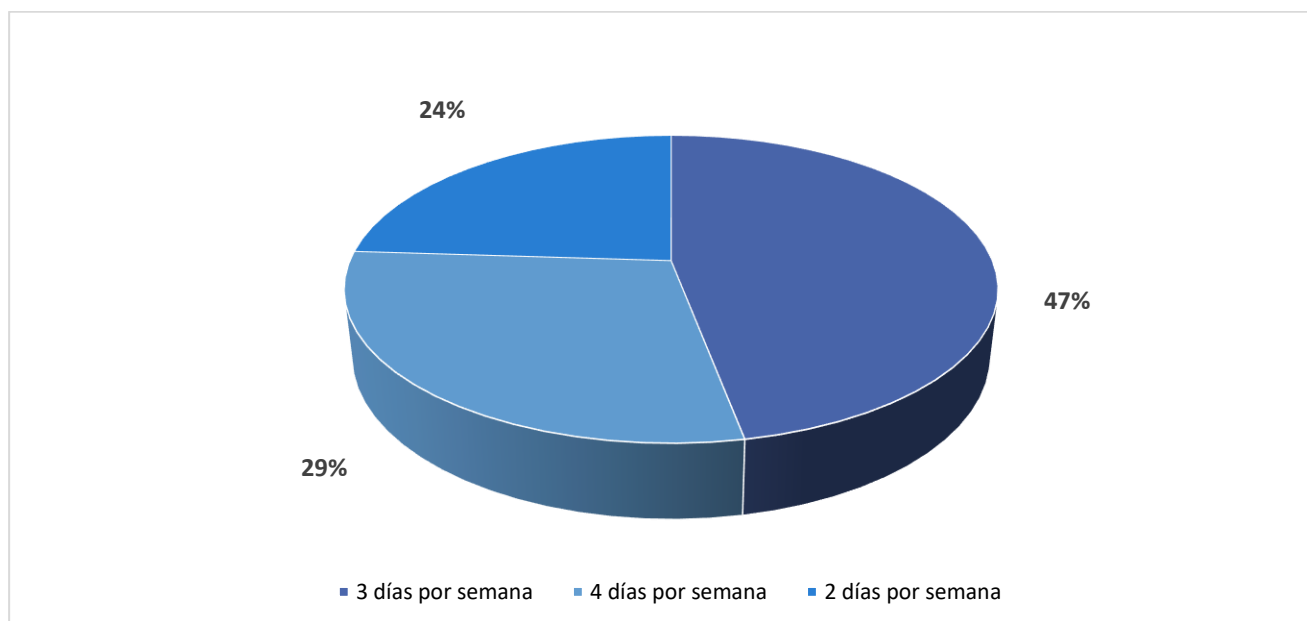
De acuerdo con los datos obtenidos, el 100% de la población ha trabajado por más de 6 meses de manera híbrida, quiere decir que la empresa no ha contratado a nuevos colaboradores que trabajen híbridamente recientemente, por lo cual la población actual cumple los requisitos de inclusión como se planteó en los criterios de inclusión y exclusión.

**Tabla N°8.** ¿Con qué frecuencia trabaja de forma remota?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Días que realiza teletrabajo	3 días por semana	18	47%
	4 días por semana	11	29%
	2 días por semana	9	24%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

**Figura N°15.** ¿Con qué frecuencia trabaja de forma remota?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

Según la población total, el 47% de los colaboradores trabaja 3 días por semana de forma remota, el 29% trabaja 4 días por semana y por último el 24% trabaja 2 días por semana, por lo que se puede determinar que o todos los colaboradores tienen asignados la misma cantidad de días que realizan teletrabajo.

#### **4.2.2. VARIABLE 1. Implementación del modelo de trabajo híbrido**

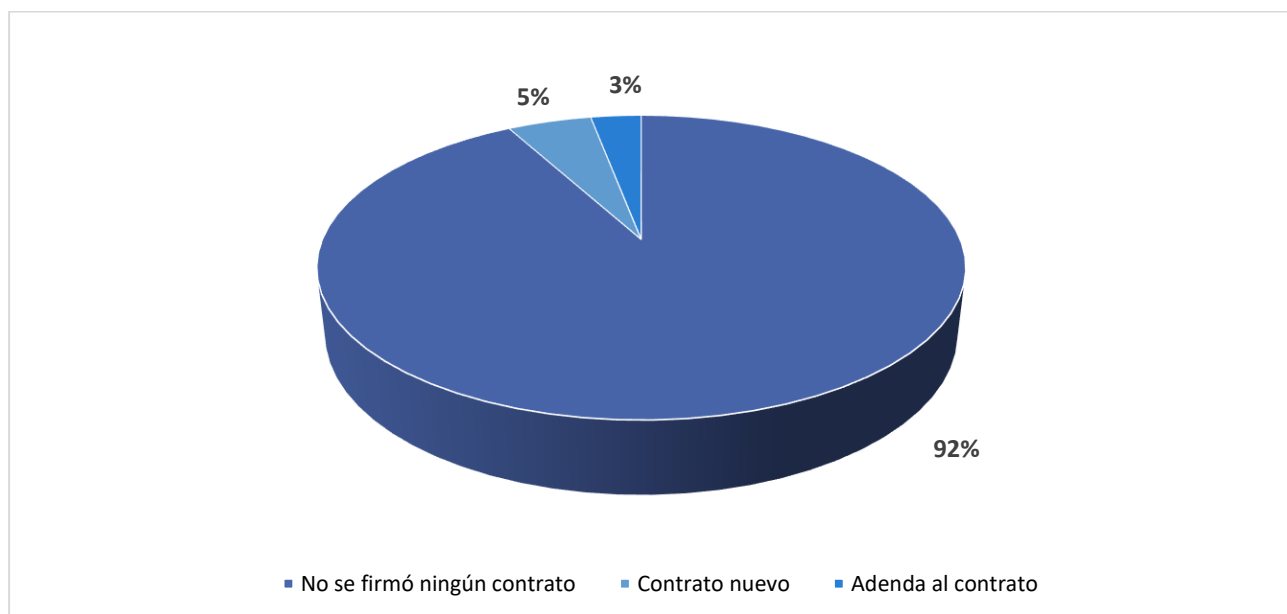
##### **4.2.2.1 indicador 1. Percepción de los colaboradores**

**Tabla N°9.** ¿Cuándo se implementó la modalidad de teletrabajo, firmó alguno de los documentos que estableciera la política de esta modalidad?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Documentación para teletrabajar	No se firmó ningún contrato	35	92%
	Contrato nuevo	2	5%
	Adenda al contrato	1	3%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

**Figura N°16.** ¿Cuándo se implementó la modalidad de teletrabajo, firmó alguno de los documentos que estableciera la política de esta modalidad?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

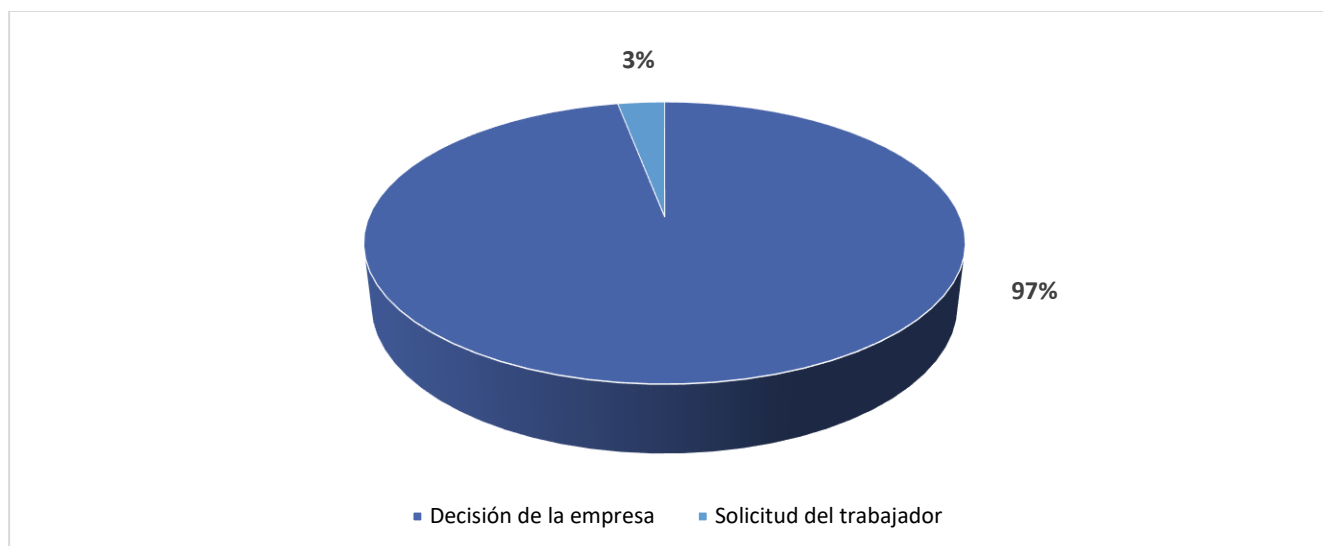
De acuerdo con los datos obtenidos, el 92% de los colaboradores no firmaron ningún contrato a la hora de implementarse el teletrabajo en la empresa, el 5% firmó un contrato nuevo y 3% firmó una adenda al contrato, quiere decir que la mayoría de los colaboradores estuvo de acuerdo con el teletrabajo, aunque no se firmara ningún tipo de acuerdo mientras que para la menor parte el teletrabajo ya estaba en su contrato.

**Tabla N°10.** ¿Cómo fue la decisión al momento de implementar el teletrabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Decisión de implementación del teletrabajo	Decisión de la empresa	37	97%
	Solicitud del trabajador	1	3%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

**Figura N°17.** ¿Cómo fue la decisión al momento de implementar el teletrabajo?



*Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.*

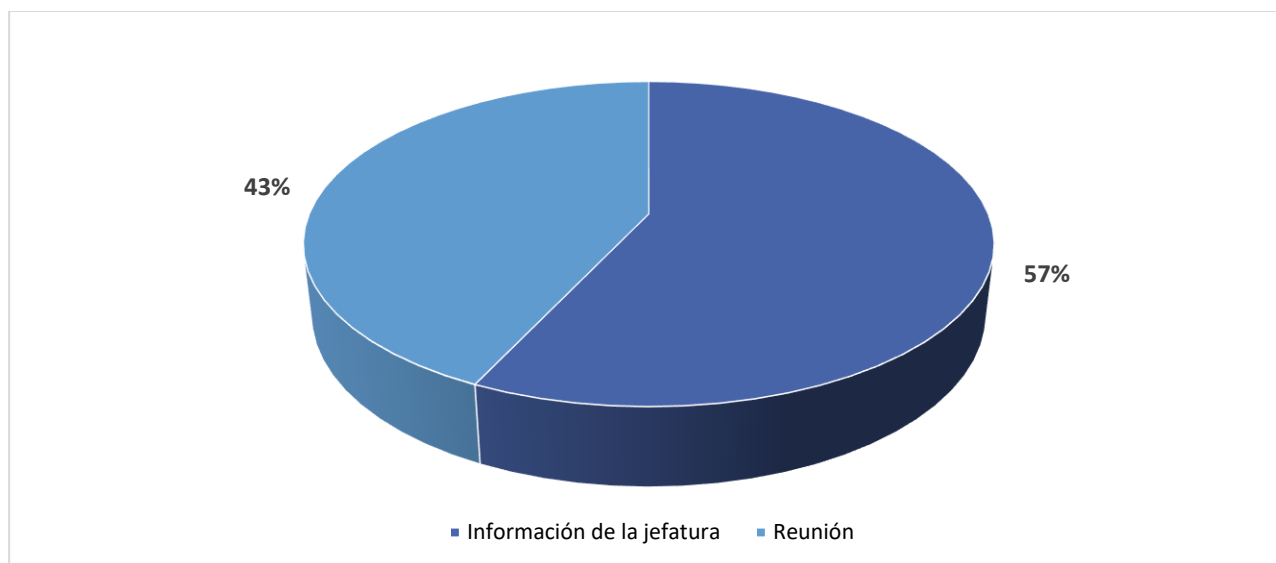
Según la población total, el 97% de los colaboradores empezó a realizar su trabajo de manera híbrida por decisión de la empresa, mientras que el 3% de la población presentó una solicitud para trabajar de manera híbrida, esto quiere decir que actualmente la empresa trabaja de manera híbrida con todos sus empleados.

**Tabla N°11. ¿De qué manera la empresa le informó sobre la decisión de implementar el modelo de trabajo híbrido?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Notificación sobre la implementación del trabajo híbrido	Información de la jefatura	22	57%
	Reunión	16	43%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.*

**Figura N°18. ¿De qué manera la empresa le informó sobre la decisión de implementar el modelo de trabajo híbrido?**



*Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.*

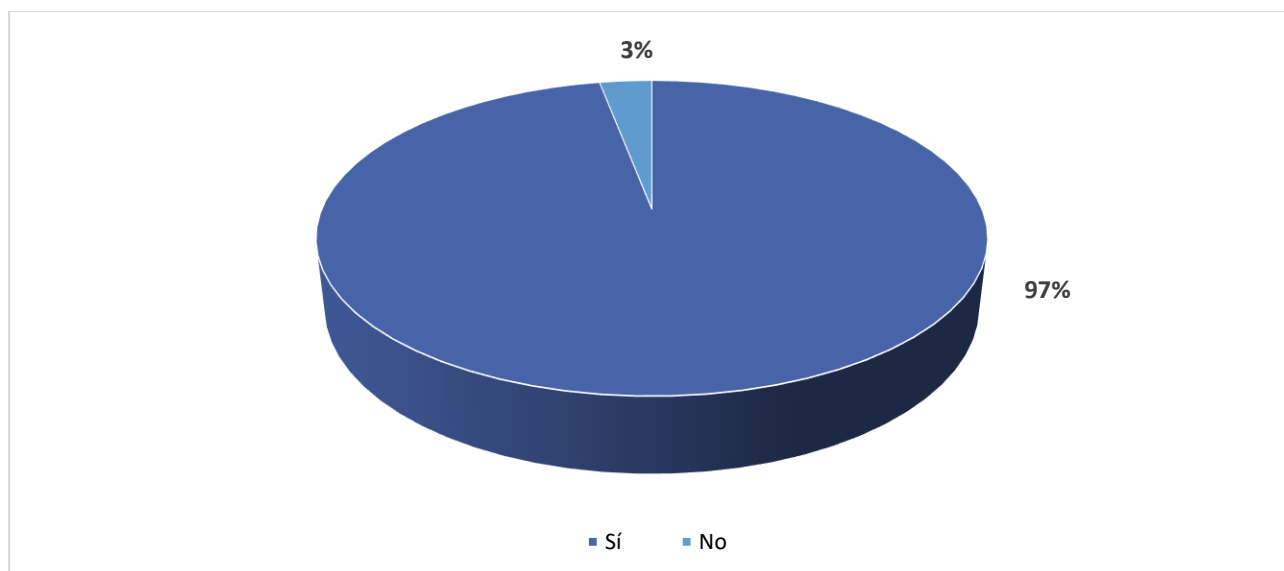
Según la población total, el 57% de los colaboradores fue informado por la jefatura sobre la decisión de implementar el trabajo híbrido en la empresa, mientras que el 43% de ellos fue informado a través de una reunión, esto quiere decir que todos los colaboradores fueron notificados del cambio de modalidad de distintas maneras.

**Tabla N°12. ¿Considera usted que la comunicación por parte de la empresa acerca de los aspectos del teletrabajo fue expresada de manera clara?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación clara sobre los aspectos del teletrabajo	Sí	37	97%
	No ¿Por qué?	1	3%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.*

**Figura N°19. ¿Considera usted que la comunicación por parte de la empresa acerca de los aspectos del teletrabajo fue expresada de manera clara?**



*Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.*

Con los datos obtenidos, el 97% de los colaboradores indica que la comunicación por parte de la empresa acerca de los aspectos del teletrabajo si fue expresada de manera clara y el 3% indica que no fue expresada de esta manera. Entre los que expresaron que no se comunicó de manera clara está el siguiente comentario:

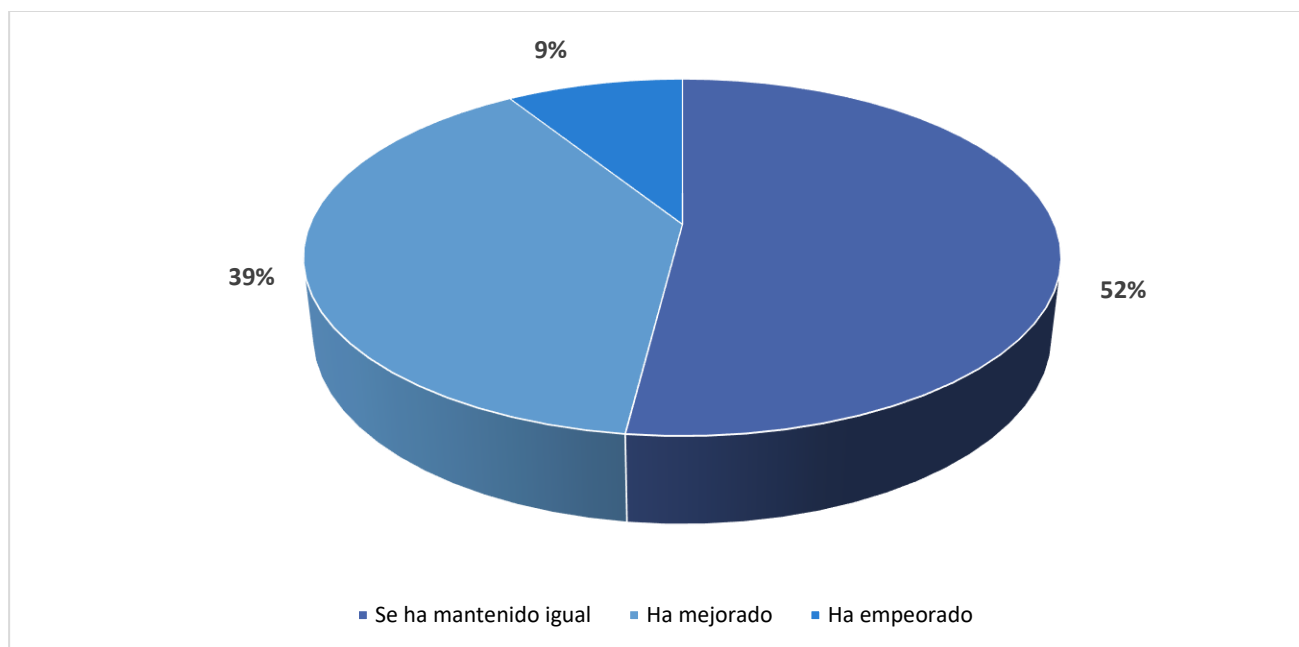
- En el momento de implementar la modalidad no se establecieron muy bien la manera en la que funcionan las nuevas herramientas.

**Tabla N°13. ¿Considera que la comunicación con su equipo ha mejorado o empeorado desde la implementación del trabajo híbrido?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación con el equipo	Se ha mantenido igual	20	52%
	Ha mejorado	15	39%
	Ha empeorado	3	9%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.*

**Figura N°20. ¿Considera que la comunicación con su equipo ha mejorado o empeorado desde la implementación del trabajo híbrido?**



*Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.*

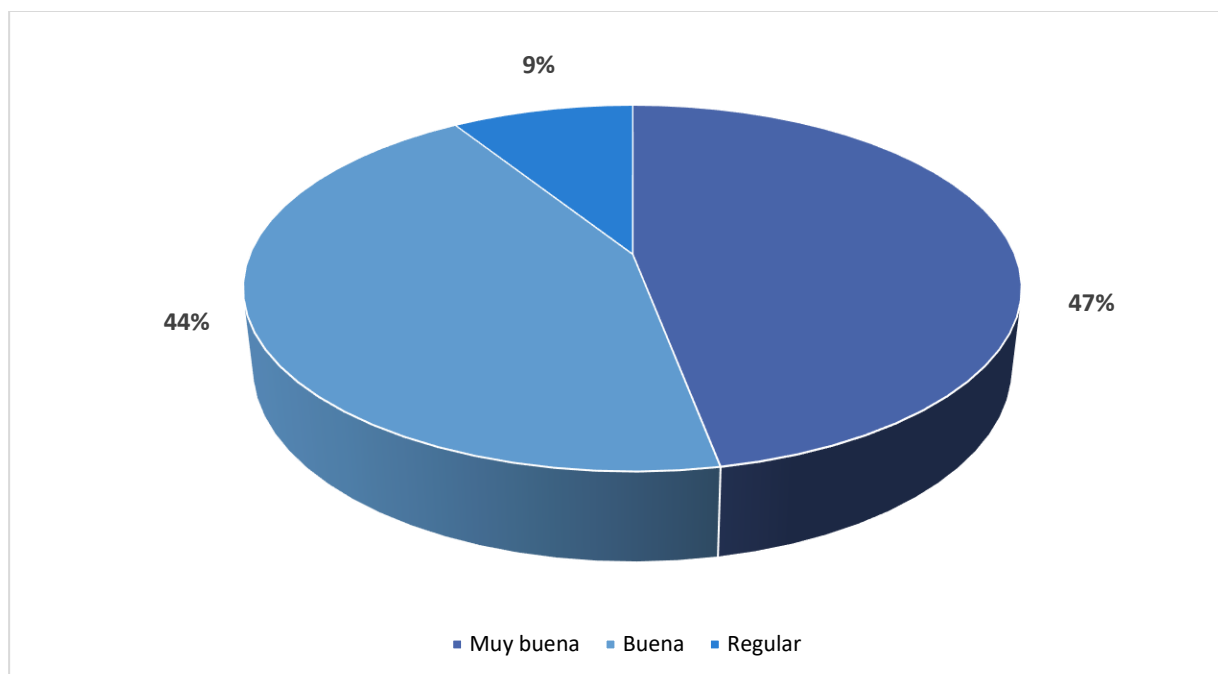
Según la población total, el 52% considera que la comunicación con el equipo de trabajo se ha mantenido igual desde la implementación del trabajo híbrido, el 39% siente que esta ha mejorado y por último el 9% piensa que la comunicación con su equipo de trabajo ha empeorado desde esta implementación.

**Tabla N°14. ¿Cómo calificaría su experiencia general con el trabajo híbrido a la fecha?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia con el trabajo híbrido	Muy buena	18	47%
	Buena	17	44%
	Regular	3	9%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.*

**Figura N°21. ¿Cómo calificaría su experiencia general con el trabajo híbrido a la fecha?**



*Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.*

Con los datos obtenidos, el 47% de la población califica su experiencia trabajando de manera híbrida como muy buena, el 44% como buena y el 9% califica su experiencia como regular, se puede observar que, aunque los colaboradores no estén de acuerdo con que sea la mejor experiencia, no hay reacciones negativas hacia el modelo de trabajo híbrido implementado en la empresa.

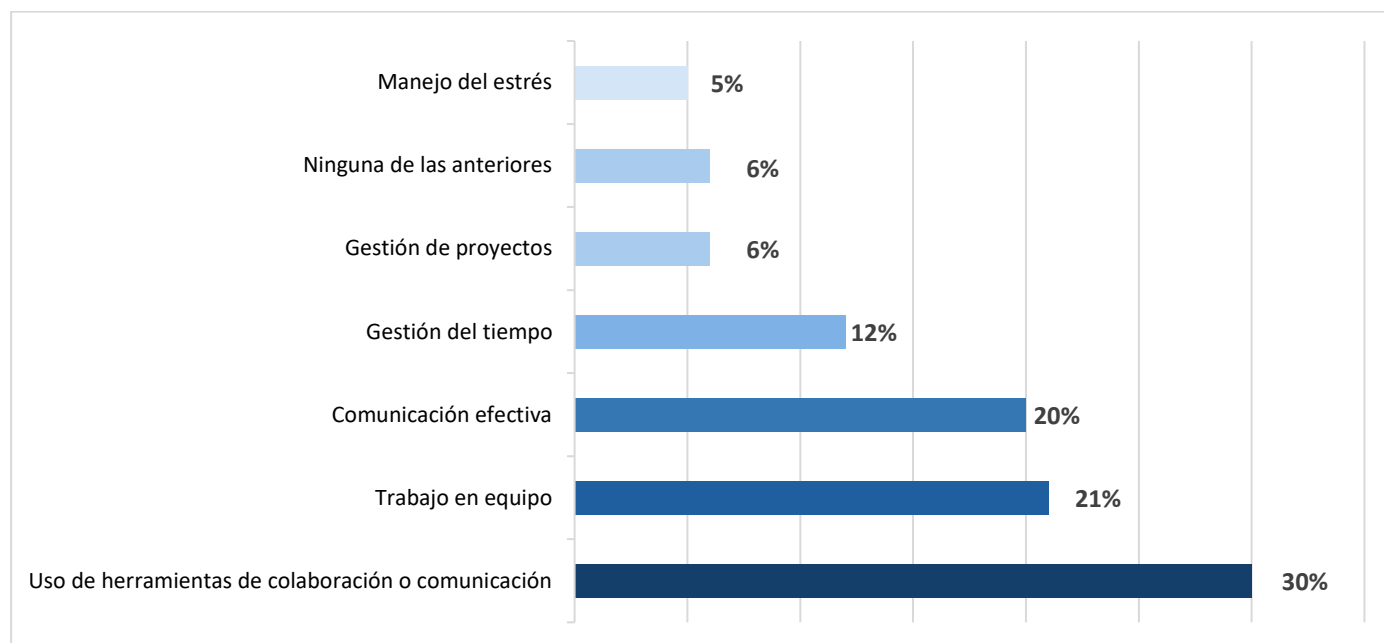
**Tabla N°15. ¿Cuáles de las siguientes actividades de capacitación le brindó la empresa a la hora de implementar el teletrabajo? Puede escoger más de una opción**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones brindadas	Uso de herramientas de colaboración o comunicación	29	30%
	Trabajo en equipo	21	21%
	Comunicación efectiva	20	20%
	Gestión del tiempo	12	12%
	Gestión de proyectos	5	6%
	Ninguna de las anteriores	5	6%

	Manejo del estrés	4	5%
<b>Total</b>		<b>96</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

**Figura N°22.** ¿Cuáles de las siguientes actividades de capacitación le brindó la empresa a la hora de implementar el teletrabajo?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

Según los datos obtenidos, el 30% de los colaboradores recibió una capacitación sobre el uso de herramientas de colaboración y comunicación, el 21% sobre el trabajo en equipo, el 20% sobre la comunicación efectiva, luego un 12% sobre la gestión del tiempo, un 6% sobre gestión de proyectos, un 6% afirma que no recibió ninguna capacitación y el 5% sobre el manejo del estrés.

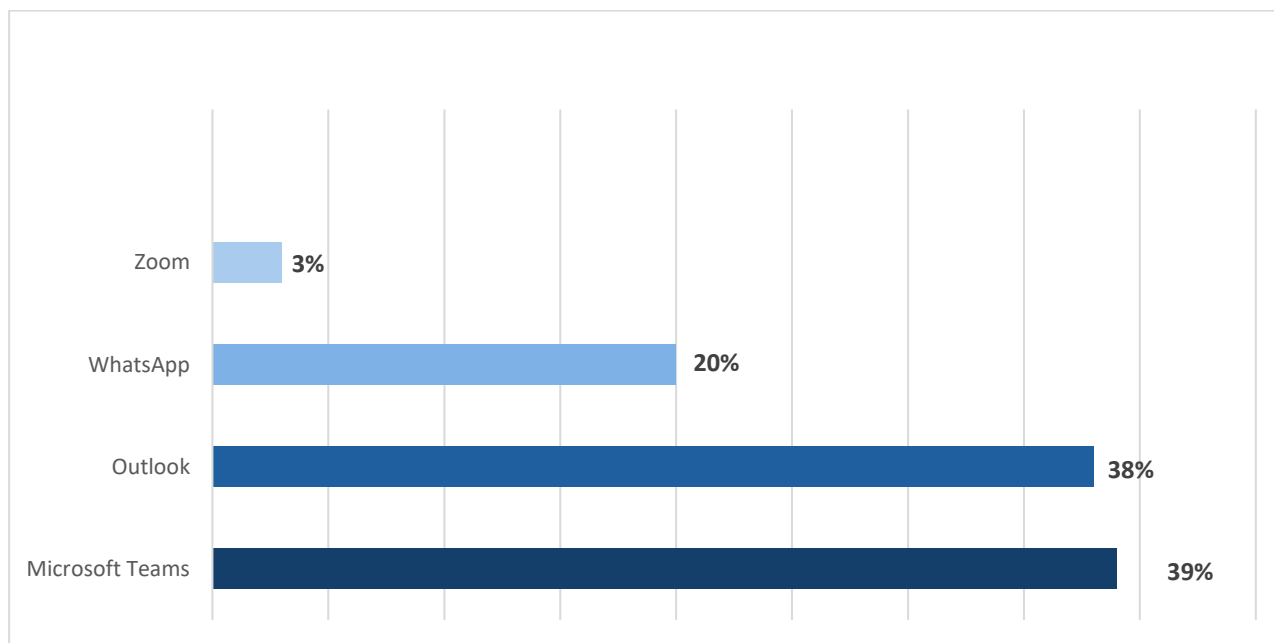
**Tabla N°16.** ¿Cuáles de las siguientes herramientas tecnológicas utiliza actualmente en la modalidad de teletrabajo para comunicarse con sus compañeros? Puede seleccionar más de una opción

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Microsoft Teams	35	39%
	Outlook	34	38%

Herramientas de comunicación	WhatsApp	18	20%
	Zoom	3	3%
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

**Figura N°23.** ¿Cuáles de las siguientes herramientas tecnológicas utiliza actualmente en la modalidad de teletrabajo para comunicarse con sus compañeros? Puede seleccionar más de una opción



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

Con los datos obtenidos, podemos ver que el 39% de los colaboradores usa la plataforma de Microsoft Teams para comunicarse con la jefatura y compañeros de trabajo, un 38% utiliza la herramienta de correo Outlook, un 20% utiliza WhatsApp y solamente un 3% se comunica por medio de Zoom.

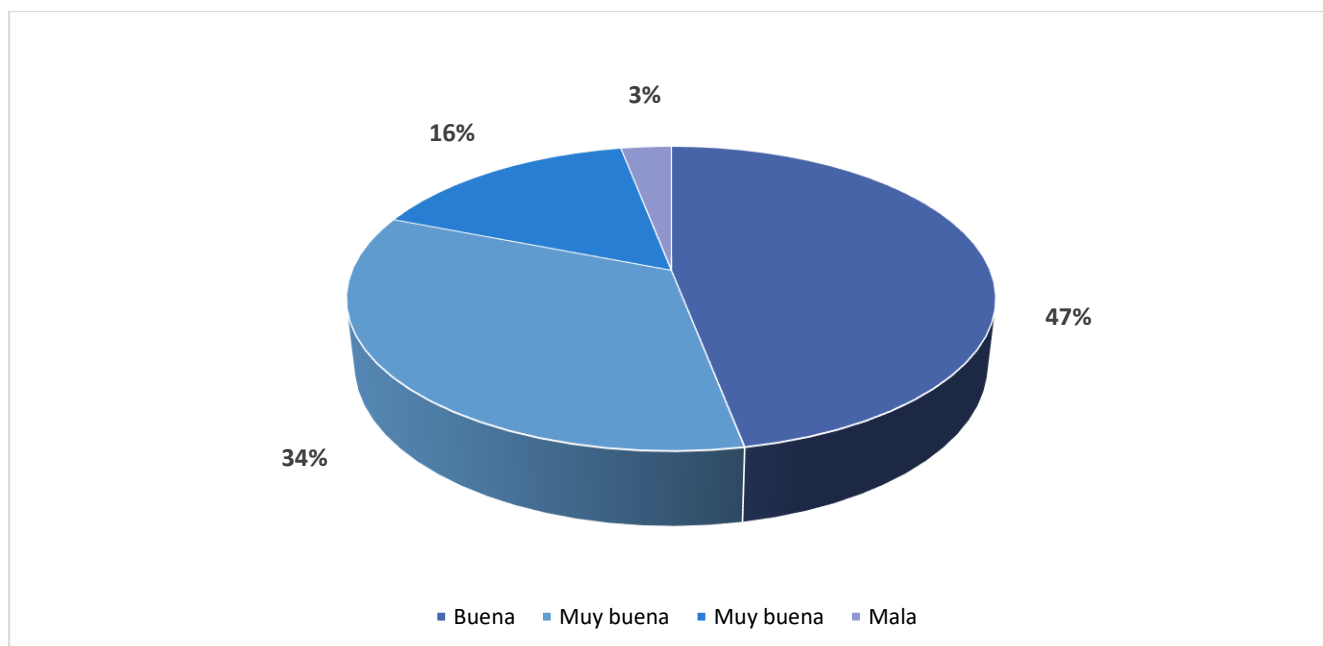
**Tabla N°17.** ¿Cómo califica la comunicación desde la implementación del trabajo híbrido en la empresa a comparación de cuando se trabajaba únicamente de manera presencial?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Buena	18	47%
	Muy buena	13	34%

Calificación de la comunicación desde el trabajo híbrido	Regular	6	16%
	Mala	1	3%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

**Figura N°24.** ¿Cómo califica la comunicación desde la implementación del trabajo híbrido en la empresa a comparación de cuando se trabajaba únicamente de manera presencial?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

Con los datos obtenidos del cuestionario, se determina que el 47% de los colaboradores piensa que la comunicación desde la implementación del trabajo híbrido ha sido buena, el 34% la califica como muy buena, el 16% como regular y por último el 3% califica la comunicación como mala, quiere decir que gran parte de la población ha tenido una experiencia positiva comparado a las experiencias negativas sobre la comunicación desde que se empezó a trabajar híbridamente.

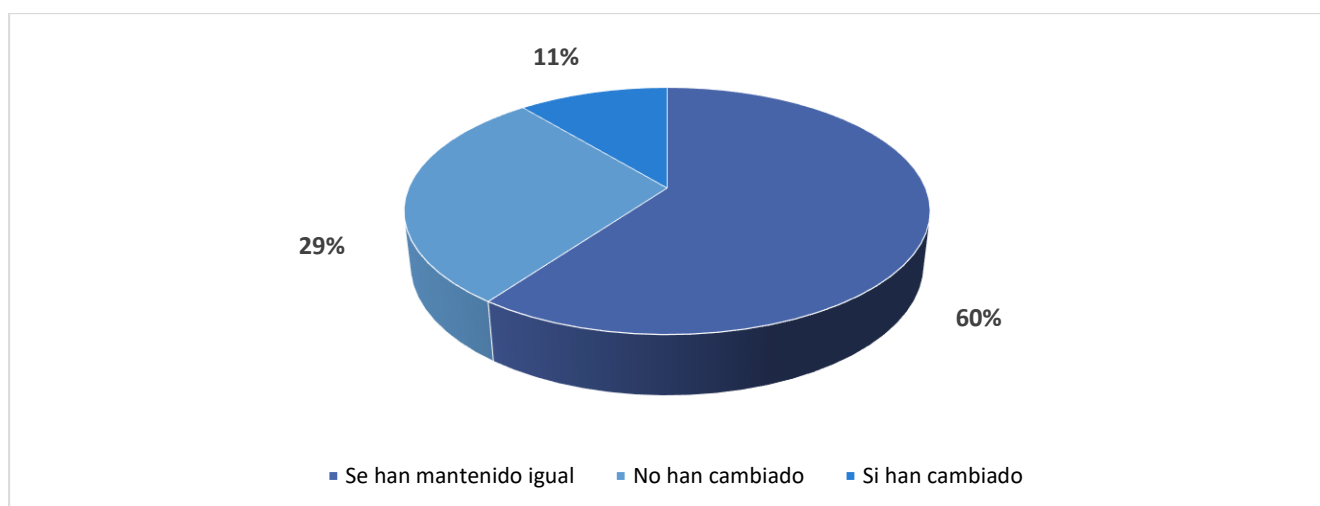
**Tabla N°18.** ¿Considera que los objetivos laborales han variado en la modalidad de teletrabajo comparado a la modalidad presencial?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Se han mantenido igual	23	60%

Variación en los objetivos laborales	No han cambiado	11	29%
	Si han cambiado	4	11%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

**Figura N°25.** ¿Considera que los objetivos laborales han variado en la modalidad de teletrabajo comparado a la modalidad presencial?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

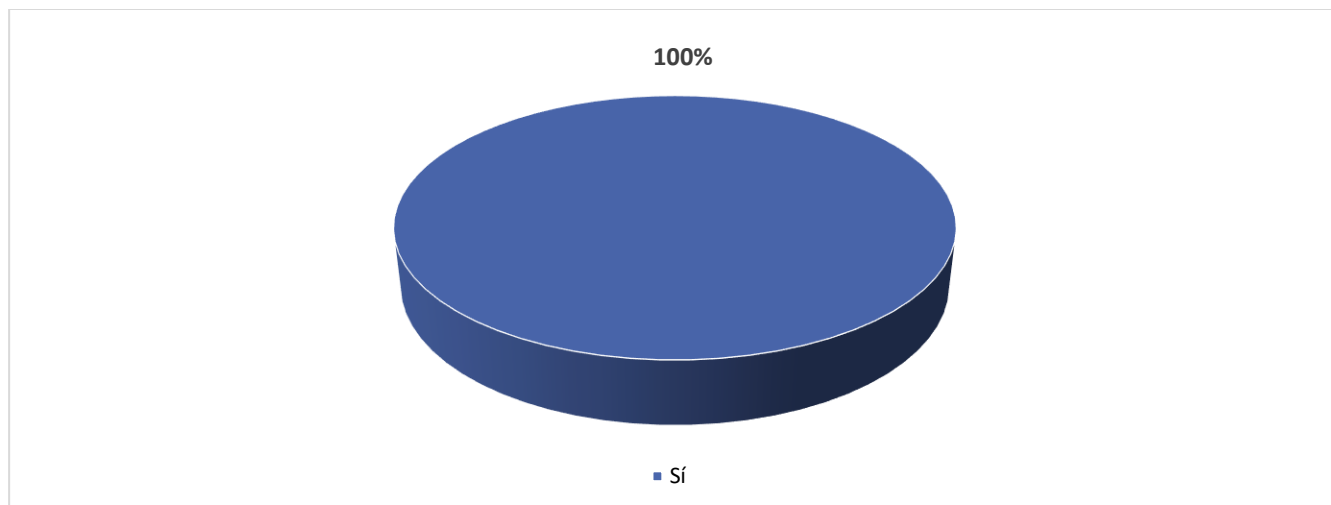
Se puede observar según los resultados del cuestionario, que el 60% de los colaboradores considera que los objetivos laborales se han mantenido igual en la modalidad de teletrabajo comparado a la modalidad presencial, el 29% piensa que los objetivos no han cambiado y el 11% que los objetivos si han cambiado desde la implementación del teletrabajo en la empresa.

**Tabla N°19.** ¿Le gustaría que el trabajo híbrido continuara siendo una opción en el futuro?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo híbrido como opción en el futuro	Sí	38	100%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

**Figura N°26.** ¿Le gustaría que el trabajo híbrido continuara siendo una opción en el futuro?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

Basado en los datos obtenidos, al 100% de los colaboradores de la empresa les gustaría que el modelo de trabajo híbrido siga siendo una opción para realizar su trabajo.

### 4.2.3. VARIABLE 2. Trabajo híbrido

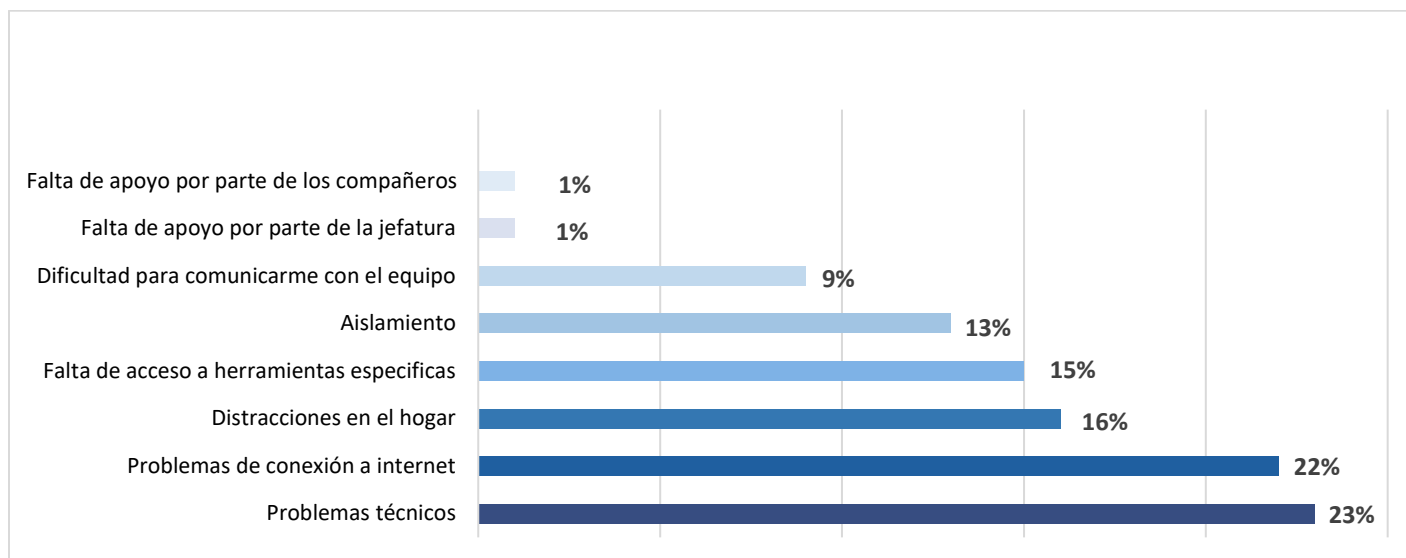
#### 4.2.3.1 indicador 1. Desempeño de los colaboradores

Tabla N°20. ¿Cuáles son las principales barreras que enfrenta para ser productivo trabajando de forma remota? Seleccione todas las que apliquen

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Principales barreras teletrabajando	Problemas técnicos	28	23%
	Problemas de conexión a internet	27	22%
	Distracciones en el hogar	19	16%
	Falta de acceso a herramientas específicas	18	15%
	Aislamiento	15	13%
	Dificultad para comunicarme con el equipo	10	9%
	Falta de apoyo por parte de la jefatura	2	1%
	Falta de apoyo por parte de los compañeros	2	1%
<b>Total</b>		<b>121</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

**Figura N°27.** ¿Cuáles son las principales barreras que enfrenta para ser productivo trabajando de forma remota? Seleccione todas las que apliquen



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

Con los datos obtenidos, podemos ver que un 23% de los colaboradores enfrenta problemas técnicos como principal barrera a la hora de teletrabajar, el 22% problemas de conexión a internet, un 16% distracciones en el hogar, 15% falta de acceso a herramientas específicas, 13% aislamiento, 9% dificultad para comunicarse con el equipo, 1% falta de apoyo por parte la jefatura y por último un 1% falta de apoyo de los compañeros, esto quiere decir que aunque los colaboradores se sienten más cómodos trabajando de manera híbrida, son distintos los problemas que enfrentan diariamente para realizar su trabajo correctamente y sin interrupciones.

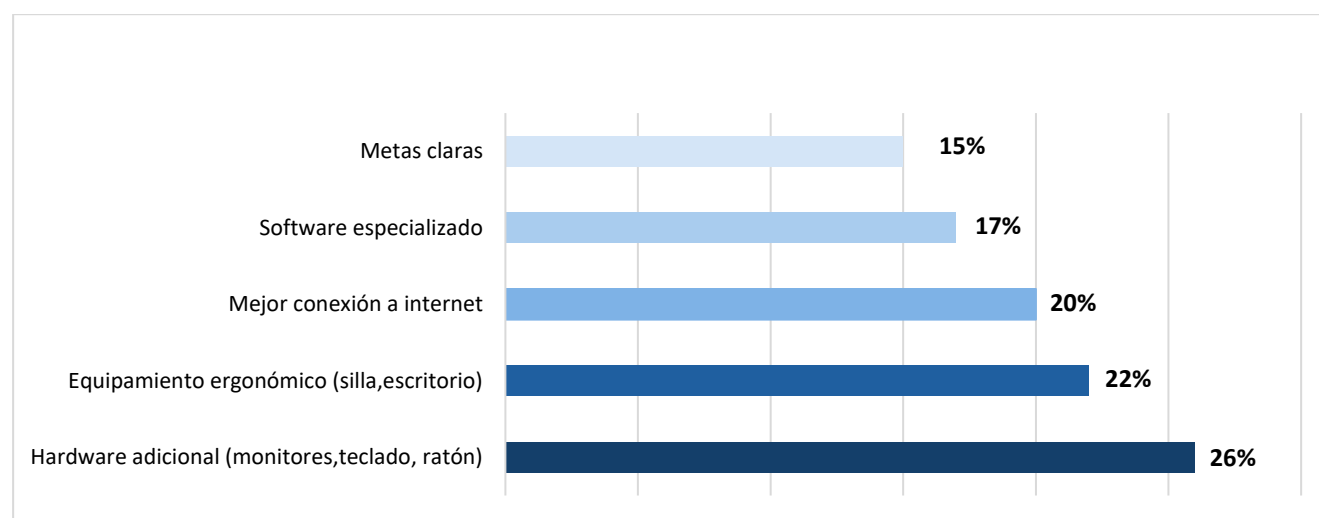
**Tabla N°21.** ¿Qué recursos adicionales necesitaría para mejorar su desempeño de trabajo remoto? Puede seleccionar más de una opción

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Hardware adicional (monitores, teclado, ratón)	23	26%
	Equipamiento ergonómico (silla, escritorio)	20	22%

Recursos adicionales	Mejor conexión a internet	18	20%
	Software especializado	15	17%
	Metas claras	13	15%
<b>Total</b>		<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

**Figura N°28.** ¿Qué recursos adicionales necesitaría para mejorar su desempeño de trabajo remoto? Puede seleccionar más de una opción



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

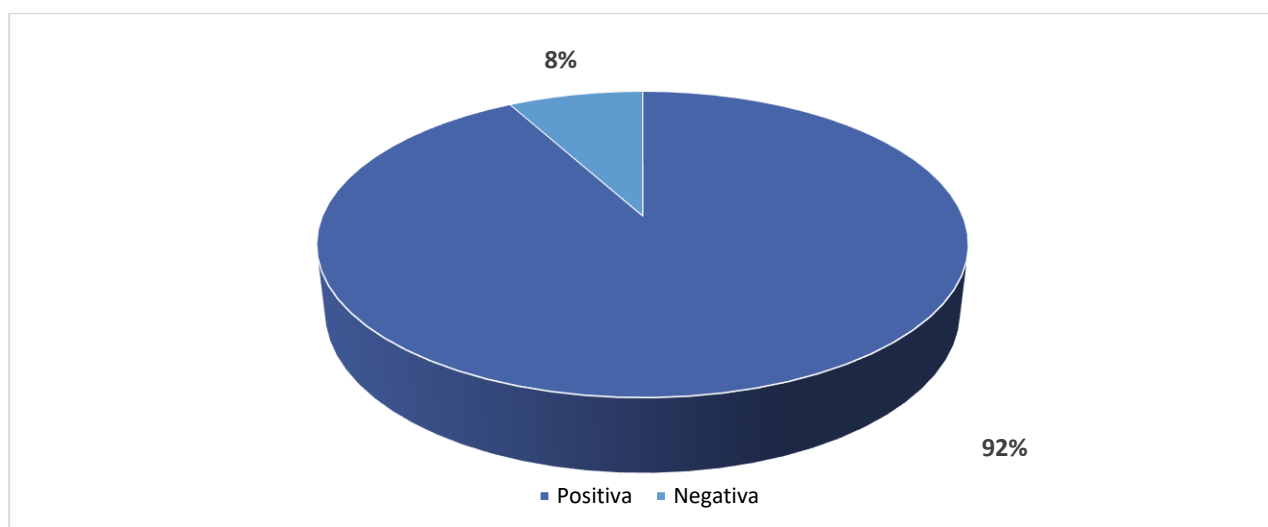
Como se puede observar, el 26% de los colaboradores cree que el hardware adicional (monitores, teclado, ratón) es un recurso que ser de ayuda para mejorar su desempeño haciendo teletrabajo, por otra parte, el 22% cree que el equipamiento ergonómico puede ayudar a mejorar su desempeño, un 20% una mejor conexión a internet, un 17% software especializado y un 15% metas claras. Esto quiere decir que para un mejor desempeño los colaboradores prefieren estar equipados con todas las herramientas que se les facilita trabajando de manera presencial también en forma remota para mejor comodidad y desempeño laboral.

**Tabla N°22.** ¿Considera que el trabajo híbrido ha influido de manera positiva o negativa en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Influencia del trabajo híbrido en el desempeño	Positiva	35	92%
	Negativa	3	8%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

**Figura N°29.** ¿Considera que el trabajo híbrido ha influido de manera positiva o negativa en su desempeño laboral?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

Según la población total, el 92% de los colaboradores está de acuerdo con que el modelo de trabajo híbrido ha influido de manera positiva en su desempeño laboral, mientras que el 8% de ellos opina que ha influido de manera negativa en su desempeño.

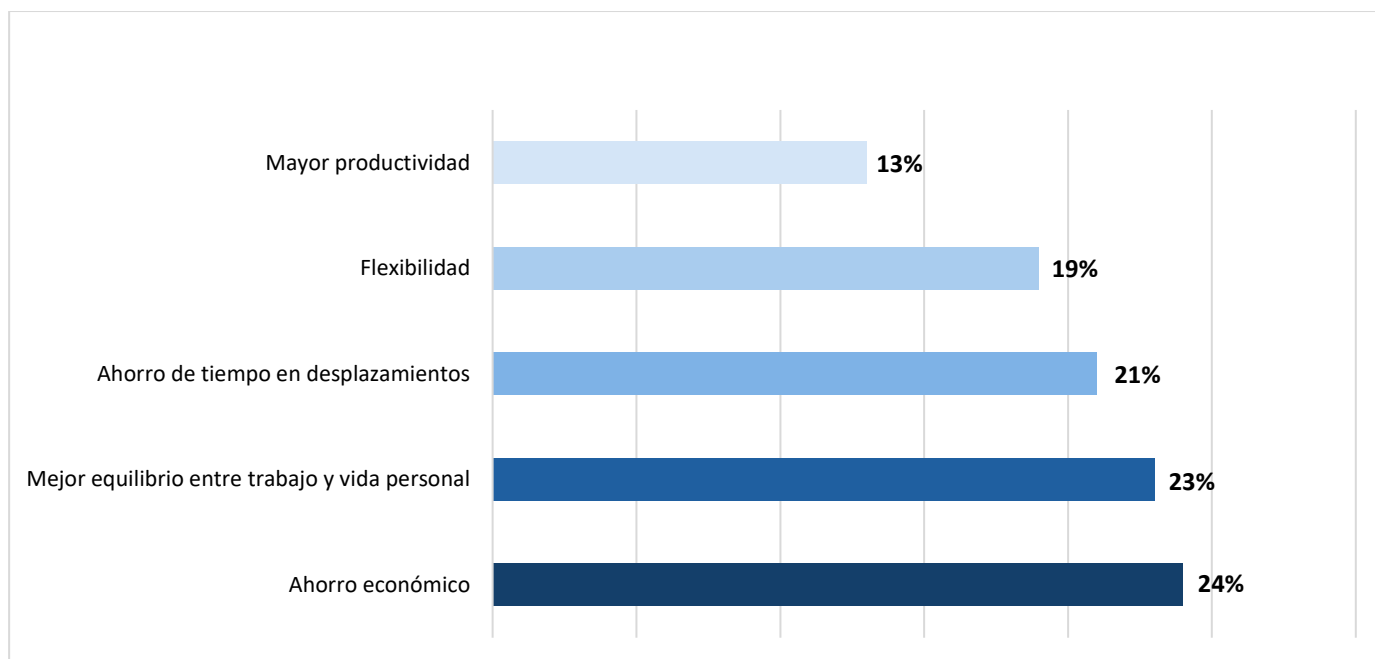
**Tabla N°23.** ¿De qué manera?, escoja todas las opciones que aplique

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Ahorro económico	33	24%
	Mejor equilibrio entre trabajo y vida personal	31	23%

Ventajas del trabajo híbrido	Ahorro de tiempo en desplazamientos	29	21%
	Flexibilidad	26	19%
	Mayor productividad	16	13%
<b>Total</b>		<b>135</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

**Figura N°30.** ¿De qué manera?, escoja todas las opciones que aplique



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

Con los datos obtenidos en el cuestionario, el 24% de los colaboradores destaca el ahorro económico como una de las ventajas positivas del modelo de trabajo híbrido, el 23% un mejor equilibrio entre trabajo y vida personal, el 21% el ahorro de tiempo en desplazamientos, un 19% destaca la flexibilidad y por último un 13% se inclina por una mayor productividad como ventaja de trabajar híbridamente.

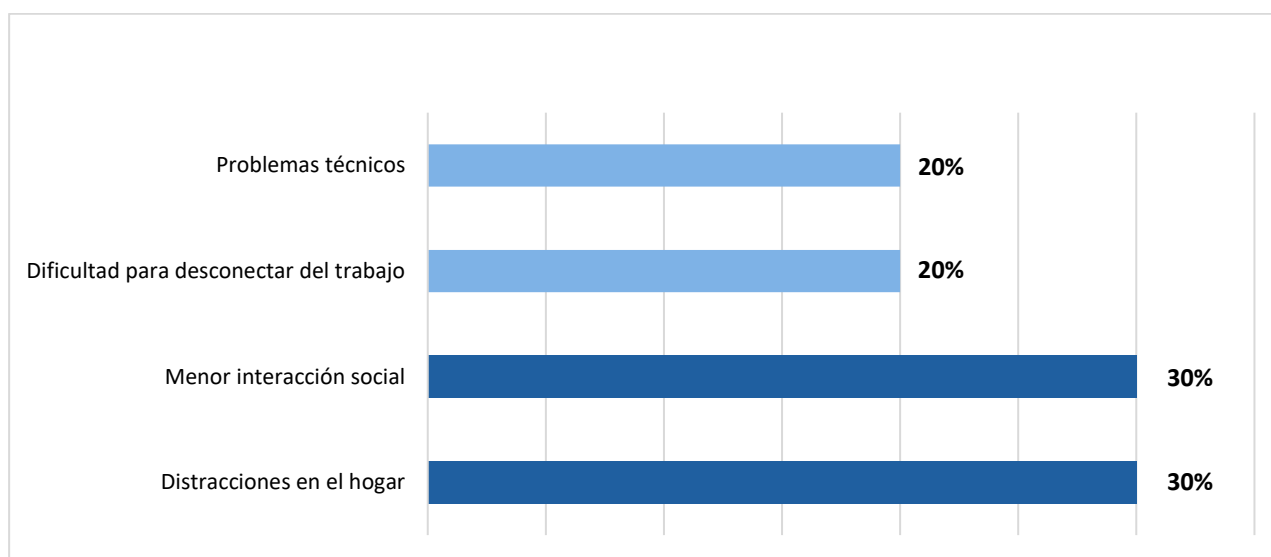
**Tabla N°24.** ¿De qué manera?, escoja todas las opciones que aplique

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
-------------	--------------	------------	------------

Desventajas del trabajo híbrido	Distracciones en el hogar	3	30
	Menor interacción social	3	30
	Dificultad para desconectar del trabajo	2	20
	Problemas técnicos	2	20
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

**Figura N°31.** ¿De qué manera?, escoja todas las opciones que aplique



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

Con los datos obtenidos, podemos ver que el 30% de los trabajadores piensa que las distracciones en el hogar son una desventaja de trabajar de manera híbrida, así como una menor interacción social con un 30%, un 20% piensa en la dificultad para desconectar del trabajo y un 20% se refiere a los problemas técnicos como una desventaja.

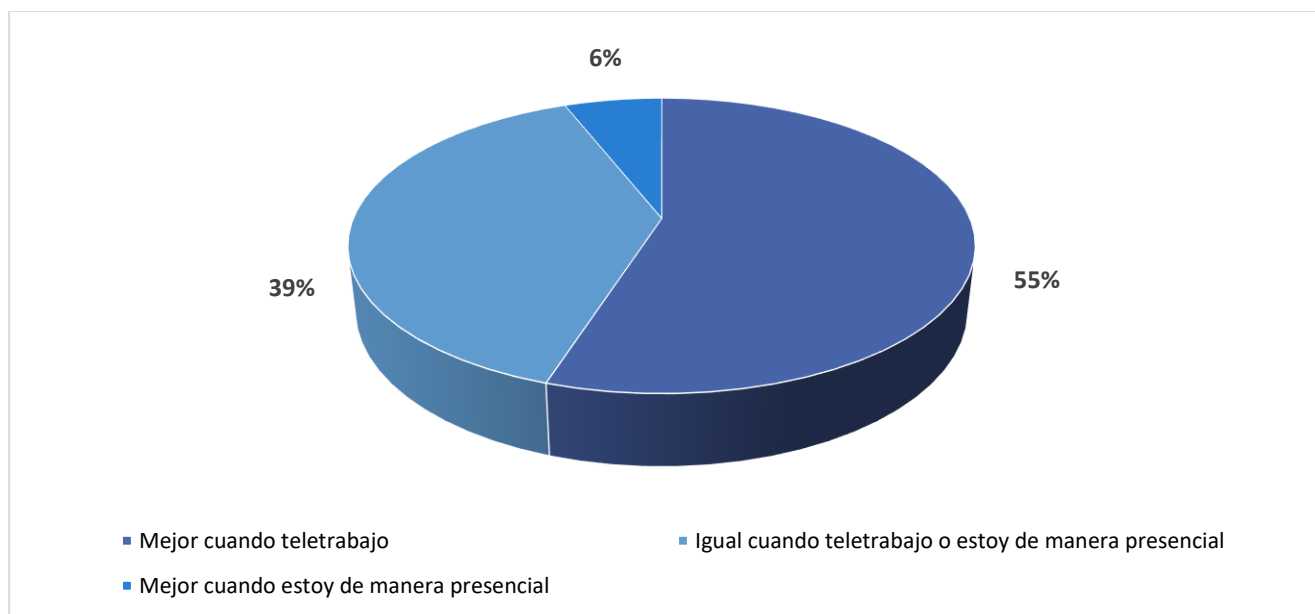
**Tabla N°25.** ¿Cómo considera su desempeño laboral en relación con el trabajo híbrido?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Mejor cuando teletrabajo	21	55 %

Desempeño con el trabajo híbrido	Igual cuando teletrabajo o estoy de manera presencial	15	39 %
	Mejor cuando estoy de manera presencial	2	6%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

**Figura N°32.** ¿Cómo considera su desempeño laboral en relación con el trabajo híbrido?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

Basándonos en la información obtenida, un 55% de los colaboradores opina que su desempeño laboral en relación con el trabajo híbrido ha mejorado cuando teletrabajan, un 39% de ellos opina que desempeño es igual cuando teletrabajan y trabajan de manera presencial y un 6% de los colaboradores piensa que su desempeño es mejor cuando trabajan presencialmente.

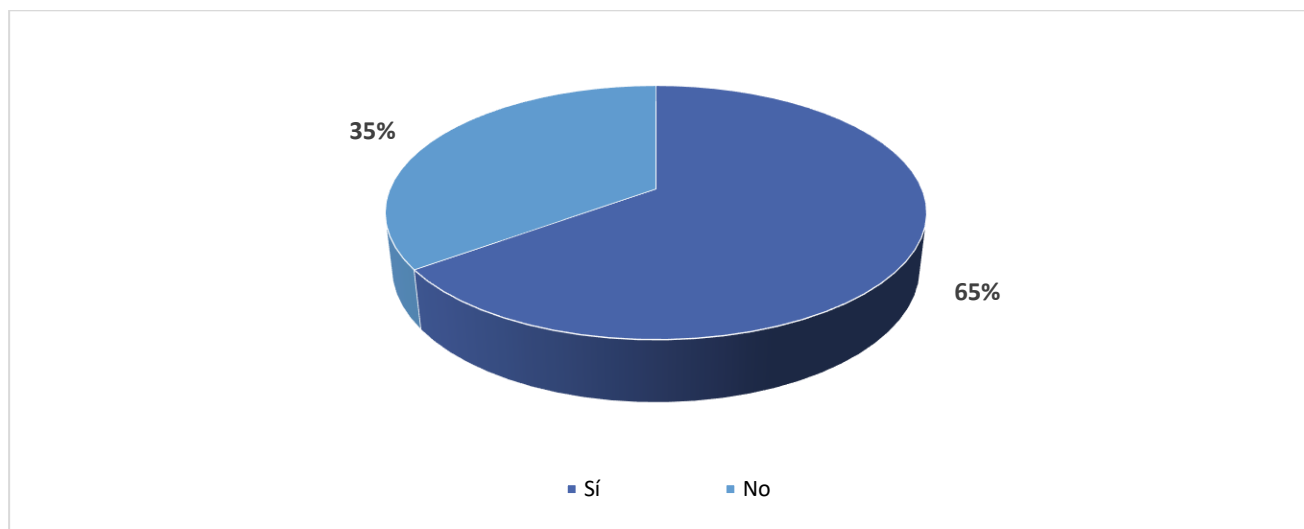
**Tabla N°26.** ¿Ha notado algún cambio en la calidad de su trabajo desde que comenzó a trabajar de forma híbrida?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Sí	25	65%

Cambios en la calidad de trabajo de forma híbrida	No	13	35%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

**Figura N°33.** ¿Ha notado algún cambio en la calidad de su trabajo desde que comenzó a trabajar de forma híbrida?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

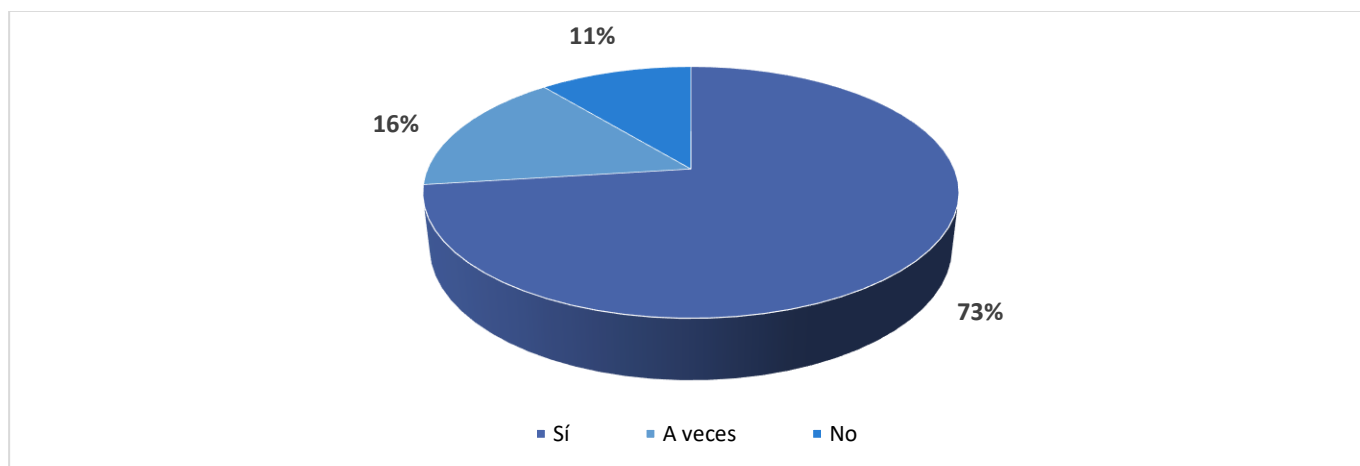
Según los resultados del cuestionario el 65% de los colaboradores ha notado algún cambio en la calidad de su trabajo desde que se implementó el modelo de trabajo híbrido, mientras que el 35% no han notado cambio alguno con esta modalidad de trabajo.

**Tabla N°27.** ¿Le resulta más fácil cumplir con sus plazos y objetivos trabajando de forma híbrida?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Facilidad para cumplir plazos y objetivos	Sí	28	73%
	A veces	6	16%
	No	4	11%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

**Figura N°34.** ¿Le resulta más fácil cumplir con sus plazos y objetivos trabajando de forma híbrida?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

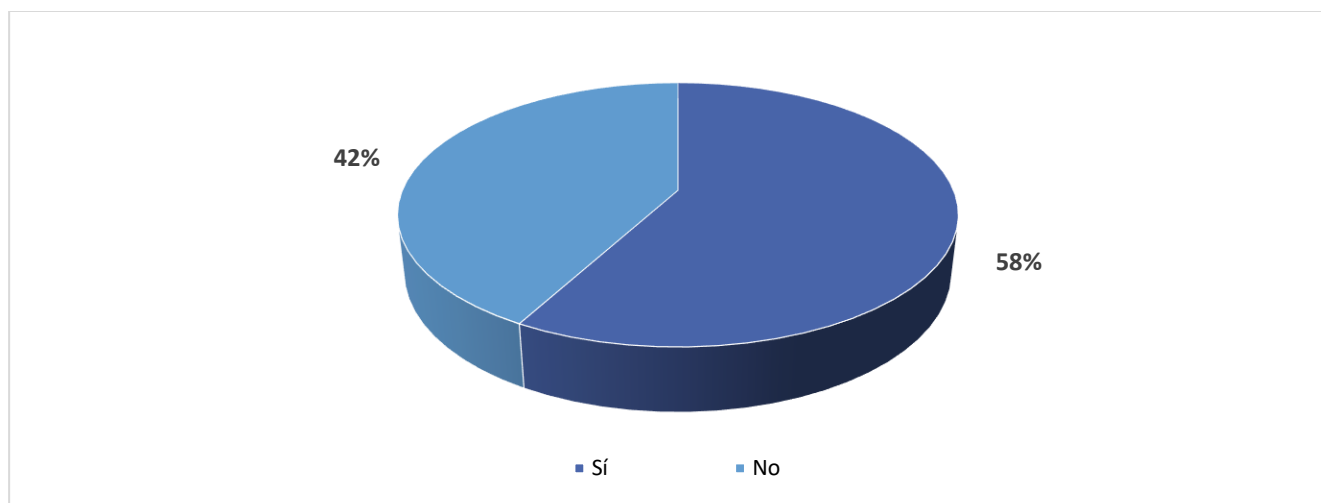
Según los datos del cuestionario, un 73% de los colaboradores afirma que les resulta más fácil cumplir con sus plazos y objetivos trabajando de manera híbrida, un 16% piensa que a veces es más fácil para ellos y un 11% cree que no les resulta fácil cumplir con las metas y objetivos trabajando de esta manera.

**Tabla N°28.** ¿Considera usted que el teletrabajo ha influido en la toma de decisiones?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
El teletrabajo ha influido en la toma de decisiones	Sí	22	58%
	No	16	42%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

**Figura N°35.** ¿Considera usted que el teletrabajo ha influido en la toma de decisiones?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

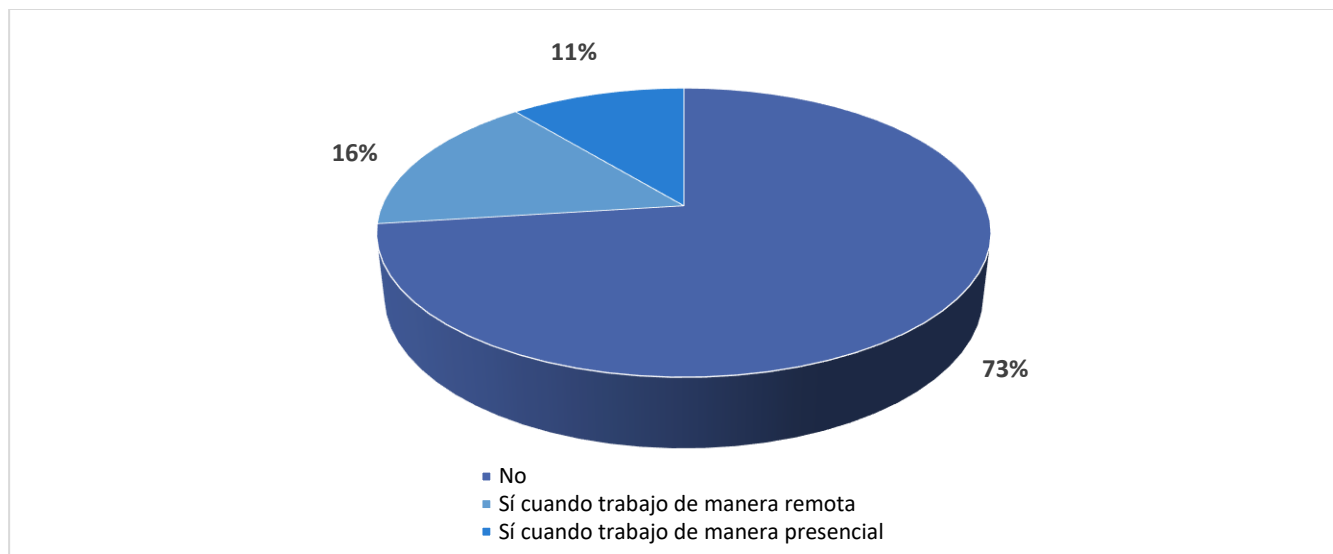
Según los datos obtenidos, el 58% de los colaboradores considera que el teletrabajo ha influido en la toma de decisiones y un 42% de ellos opina que no ha influido en la toma de decisiones actualmente.

**Tabla N°29. ¿Siente que la modalidad de trabajo híbrido influye en su capacidad para concentrarse en tareas importantes?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Influencia del trabajo híbrido en la concentración	No	28	73%
	Sí cuando trabajo de manera remota	6	16%
	Sí cuando trabajo de manera presencial	4	11%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

**Figura N°36. ¿Siente que la modalidad de trabajo híbrido influye en su capacidad para concentrarse en tareas importantes?**



*Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.*

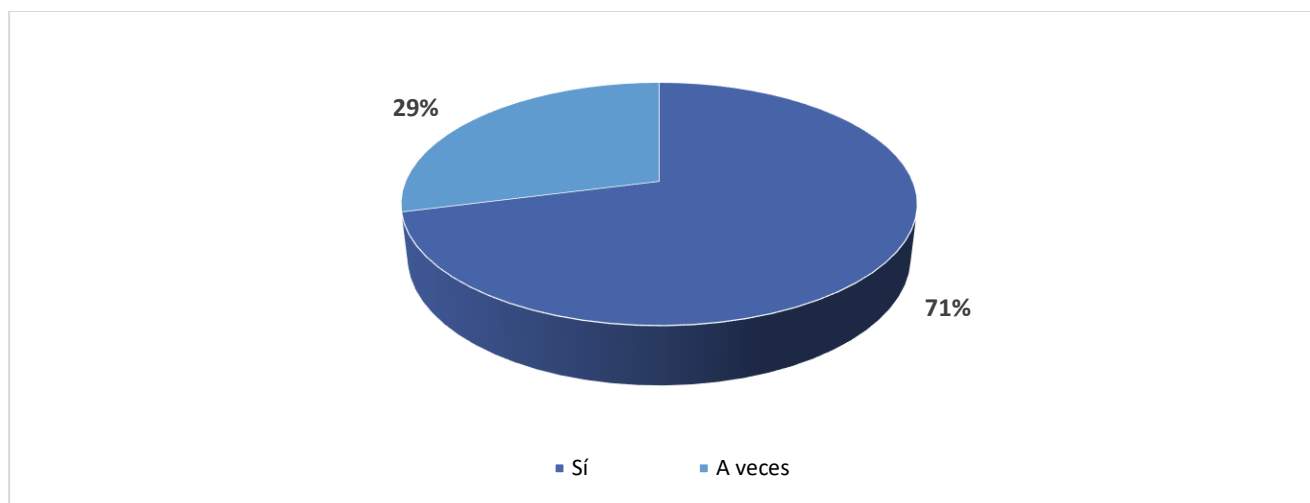
Como se puede observar, un 73% de los colaboradores no siente que el modelo de trabajo híbrido influye de alguna manera en su capacidad para concentrarse en sus tareas laborales, un 16% afirma que sí influye, pero cuando estos trabajan de manera remota, por último, el 11% concuerda que sí influye cuando trabajan de manera presencial.

**Tabla N°30. ¿Recibe retroalimentación adecuada sobre su desempeño mientras realiza teletrabajo con el fin de mejorar su productividad?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Recibe retroalimentación sobre su desempeño	Sí	27	71%
	A veces	11	29%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.*

**Figura N°37. ¿Recibe retroalimentación adecuada sobre su desempeño mientras realiza teletrabajo con el fin de mejorar su productividad?**



*Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.*

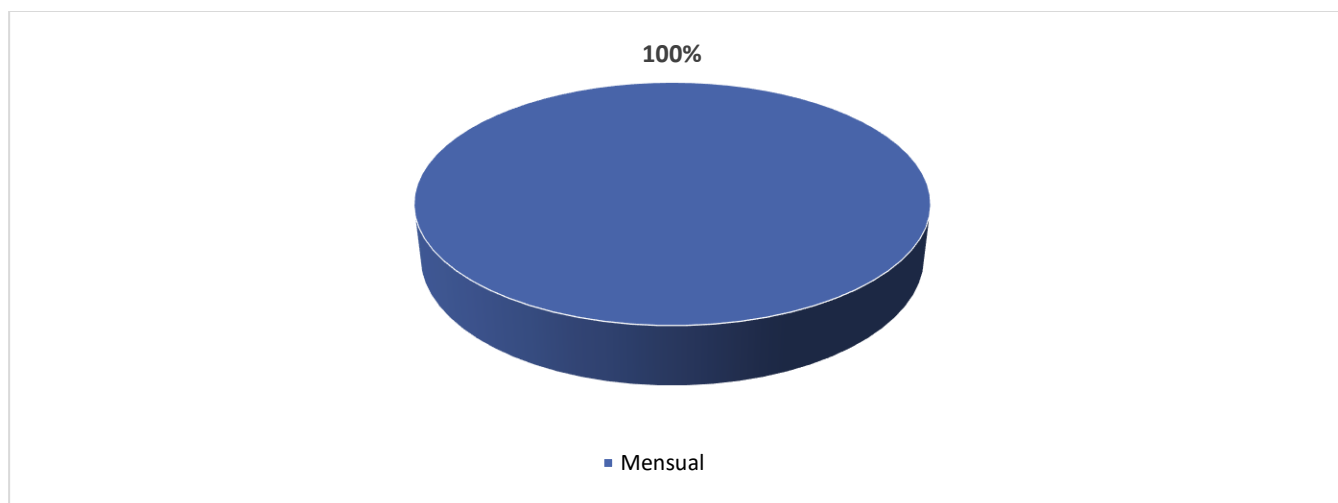
Con los datos obtenidos podemos observar que, un 71% de la población total sí recibe la retroalimentación adecuada sobre su desempeño mientras estos realizan teletrabajo y un 29% de ellos afirma que solo a veces recibe retroalimentación respecto a su productividad, esto quiere decir que la empresa trata ayudar a sus colaboradores a mejorar su productividad activamente.

**Tabla N°31. ¿Cada cuánto la jefatura aplica la evaluación del desempeño desde que trabaja en la modalidad híbrida?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Cada cuanto se evalúa el desempeño	Mensual	38	100%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.*

**Figura N°38. ¿Cada cuánto la jefatura aplica la evaluación del desempeño desde que trabaja en la modalidad híbrida?**



*Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.*

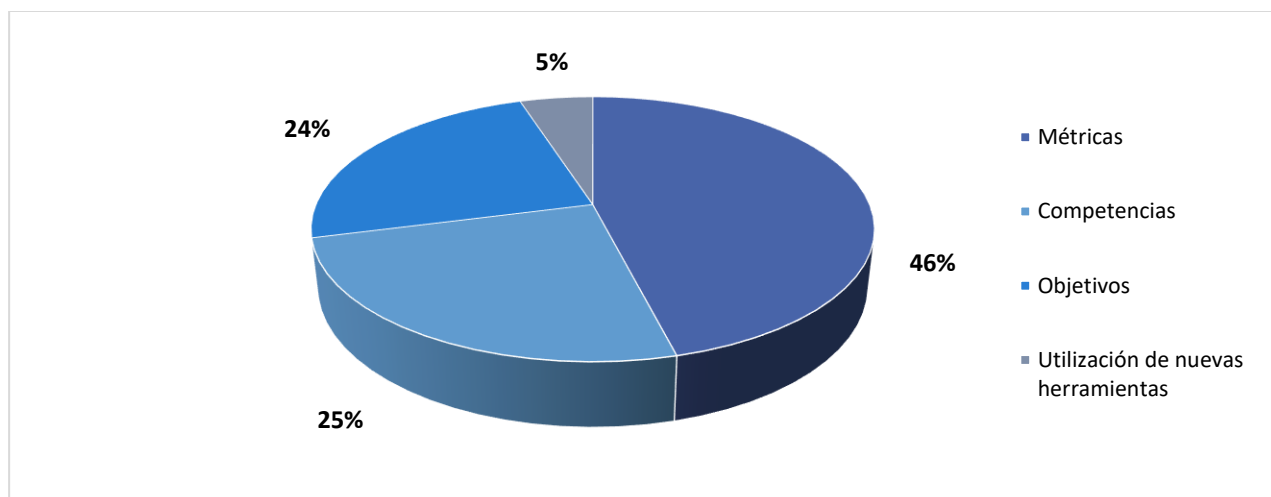
Según el cuestionario aplicado, el 100% de los colaboradores confirma que la empresa aplica la evaluación del desempeño desde la implementación del modelo de trabajo híbrido de manera mensual.

**Tabla N°32. ¿Cuál de los siguientes aspectos le evalúan para medir su desempeño? Puede escoger más de una opción**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Aspectos de medición del desempeño	Métricas	31	46%
	Competencias	17	25%
	Objetivos	16	24%
	Utilización de nuevas herramientas	3	5%
<b>Total</b>		<b>67</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024*

**Figura N°39. ¿Cuál de los siguientes aspectos le evalúan para medir su desempeño? Puede escoger más de una opción**



*Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.*

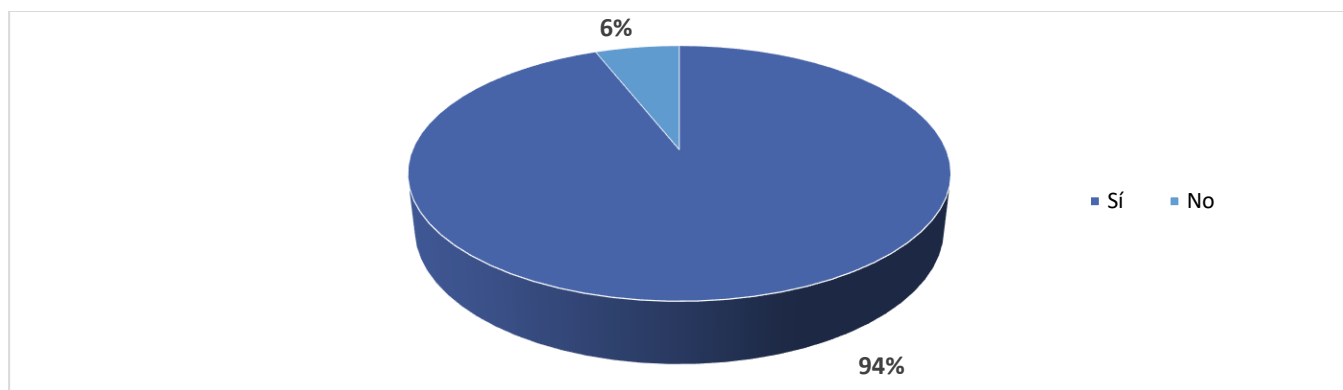
Según los datos obtenidos, el 46% de los colaboradores afirman que las métricas es el principal aspecto que se usa para medir el desempeño, el 25% las competencias, un 24% los objetivos y un 5% la utilización de nuevas herramientas como aspecto para evaluar el desempeño laboral.

**Tabla N°33. ¿Considera que los objetivos, competencias y expectativas que le evalúan en su desempeño laboral, están definidos claramente en la modalidad de trabajo híbrido?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Objetivos, competencias y expectativas claras	Sí	36	94%
	No ¿por qué?	2	6%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.*

**Figura N°40. ¿Considera que los objetivos, competencias y expectativas que le evalúan en su desempeño laboral, están definidos claramente en la modalidad de trabajo híbrido?**



*Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.*

Según los datos obtenidos, el 94% de los colaboradores considera que los objetivos, competencias y expectativas que evalúan el desempeño laboral si están definidos claramente por la empresa en la modalidad de trabajo híbrido y el 6% considera que no fueron claras entre los comentarios destacan que:

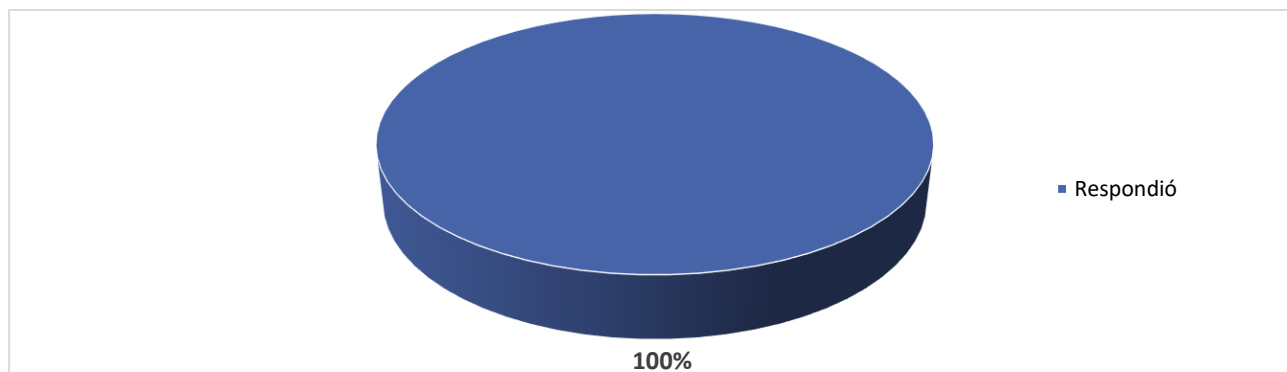
- Algunas de las metas no fueron claras desde el inicio de teletrabajo.
- Fue un proceso confuso, pero con el tiempo ha mejorado al ser un nuevo proceso la empresa tuvo problemas para adaptarse al inicio.

**Tabla N°34. ¿Qué recomendaciones daría a la empresa para mejorar la modalidad de trabajo híbrido?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Recomendaciones para mejorar el trabajo híbrido	Respondió	38	100%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.*

**Figura N°41. ¿Qué recomendaciones daría a la empresa para mejorar la modalidad de trabajo híbrido?**



*Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.*

Con los datos obtenidos en el cuestionario el 100% de los colaboradores respondió, y de algunas de las recomendaciones que le darían a la empresa para mejorar la modalidad de trabajo híbrido destacan los siguientes comentarios:

- Mejorar la manera de comunicarse con la jefatura y soporte técnico de la empresa.
- La posibilidad de elegir qué días de la semana hacer teletrabajo.
- Mejores herramientas de trabajo y mejorar el software.
- Mejorar las capacitaciones antes de enviar a los empleados a teletrabajar.
- Reuniones semanales con el equipo, para fomentar la cooperación aun estando desde casa.
- Brindar el equipo necesario para teletrabajar.
- Pago de gastos en transporte cuando se debe trabajar de manera presencial.
- Brindar ayuda para mejorar los puntos débiles de cada empleado.
- Ofrecer ayudas para el bienestar mental y físico.
- Tener más espacios para socializar.

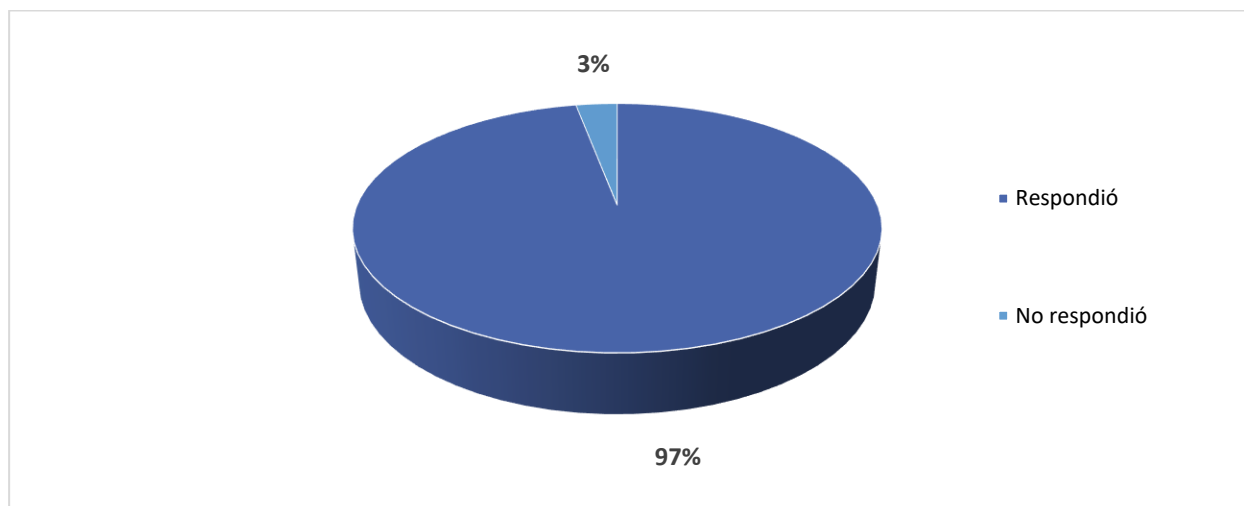
**Tabla N°35. ¿Qué recomendaciones daría a la empresa para mejorar su desempeño laboral en el modelo de trabajo híbrido?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Respondió	37	97%

Recomendaciones para mejorar el desempeño laboral	No respondió	1	3%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

**Figura N°42.** ¿Qué recomendaciones daría a la empresa para mejorar su desempeño laboral en el modelo de trabajo híbrido?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores de DXC Technology, agosto, 2024.

Con los datos que se obtuvieron del cuestionario aplicado, el 97% de los colaboradores respondió y brindó recomendaciones para mejorar su desempeño laboral mientras que el 3% eligió no responder. Entre las recomendaciones dadas por los colaboradores destacan las siguientes:

- Más flexibilidad de horarios.
- Ser más claros a la hora de indicar los aspectos que se van a evaluar.
- Brindar mejor soporte técnico en caso de problemas de conexión o equipo.
- Mejorar la calidad de los programas que se utilizan.
- Más comunicación con el equipo y supervisores.
- Más beneficios por alcanzar las métricas para motivar al equipo.
- Profundizar en las evaluaciones mensuales para discutir puntos de mejora.

- Revaluación de métricas.
- Escuchar las solicitudes por parte de los empleados.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones con el fin de resumir los hallazgos de la investigación de la investigación realizada a lo largo de los capítulos anteriores, en relación con la pregunta de investigación: ¿Cómo influye la modalidad de trabajo híbrido en el desempeño de las personas colaboradoras de la empresa DXC Technology, en el sector de Lagunilla de Heredia, Costa Rica, durante el primer cuatrimestre del 2024? y con los resultados obtenidos de los colaboradores que participaron se concluye que, la modalidad de trabajo híbrido influye positivamente en el desempeño de los colaboradores debido a que, cuando se tiene la posibilidad de teletrabajar los colaboradores sienten que tiene más flexibilidad en su horario laboral y sus tareas diarias, así como más tiempo para dedicar a sus familias y un gran ahorro económico en términos de desplazamiento y en conjunto estas ventajas les brinda una mejor experiencia laboral.

Seguidamente, se presentan las conclusiones obtenidas a partir de los objetivos específicos planteados en esta investigación, con el fin de ampliar la información de los resultados obtenidos.

El objetivo específico uno radica en determinar cómo se implementó la modalidad de trabajo híbrido en la empresa DXC Technology con el fin de conocer la percepción de los colaboradores sobre esta implementación y las medidas que tomó para adaptarse, en la cual se concluye que:

1. Según los datos de la tabla 9, donde se consulta si los colaboradores firmaron algún documento que estableciera la política de la modalidad del teletrabajo, casi la totalidad no firmó ningún contrato para realizar teletrabajo en la empresa a la hora de implementarse.
2. Con respecto a la decisión de implementar el modelo de trabajo híbrido en la empresa, casi la totalidad de los colaboradores indicaron que fue una decisión por parte de ésta, como se muestra en la tabla 10.
3. Según los datos de la tabla 11, respecto a la manera en la que los colaboradores fueron notificados sobre la decisión de implementar el modelo de trabajo híbrido, un poco más de la mitad de los colaboradores fueron informados de esta implementación por parte de la jefatura.

4. Casi la totalidad de los colaboradores afirma que la comunicación por parte de la empresa acerca de los aspectos del teletrabajo sí fue expresada de manera clara por parte de ésta, como se puede observar en la figura número 12.
5. Basado en los datos de la tabla 13, solo una pequeña parte de los colaboradores cree que la comunicación con su equipo de trabajo ha empeorado desde que se implementó el modelo de trabajo híbrido en la empresa.
6. Con respecto a la calificación sobre la experiencia en general con el trabajo híbrido a la fecha, casi la mitad de los colaboradores la califica como muy buena, lo que demuestra una buena aceptación en general de este modelo de trabajo según los resultados de la tabla 14.
7. De acuerdo con la tabla 15, sobre las actividades de capacitación que brindó la empresa a los colaboradores destacan las siguientes: el uso de herramientas de colaboración y comunicación, el trabajo en equipo y comunicación afectiva como las capacitaciones que más se recibieron dentro de la empresa.
8. Relacionado con las herramientas tecnológicas que se utilizan actualmente en el teletrabajo para la comunicación entre compañeros, se demuestra que Outlook y Microsoft Teams son las más utilizadas por los colaboradores de la empresa, resultados obtenidos de la tabla 16.
9. Con los datos obtenidos en la tabla 17, que se relaciona con la calificación de la comunicación desde que se implementó el modelo de trabajo híbrido a comparación de la presencialidad, casi la mitad de los colaboradores la califica como buena lo que quiere decir que la comunicación desde la implementación del trabajo híbrido se ha mantenido positiva a pesar de los cambios de modalidad.
10. Como se muestra en la tabla 18, un poco más de la mitad de los colaboradores afirma que los objetivos laborales se han mantenido igual en la modalidad de teletrabajo y la modalidad presencial.
11. A la totalidad de los colaboradores les gustaría que el trabajo híbrido siga siendo una opción en el futuro en la empresa, datos obtenidos de la tabla número 19.

En relación con el objetivo específico dos que es identificar si el trabajo híbrido influye en el desempeño de los colaboradores de la empresa DXC Technology con el fin de descubrir sus puntos fuertes y débiles, se concluyó que:

1. Según los datos de la tabla 20, que habla sobre las principales barreras que enfrentan los colaboradores para ser productivos trabajando de manera remota destacan cuatro barreras las cuales son, los problemas técnicos, los problemas de conexión a internet, las distracciones del hogar y la falta de acceso a herramientas específicas.
2. Con respecto a los recursos adicionales que necesitan los colaboradores para mejorar su desempeño los más importantes fueron: el hardware adicional (monitores, teclados), equipamiento ergonómico (sillas, escritorio), y contar con una mejor conexión a internet, como se muestra en la tabla 21.
3. Con los datos obtenidos en las tablas 22,23 y 24, casi la totalidad de los colaboradores afirma que el trabajo híbrido ha influido de manera positiva en su desempeño laboral y algunas de las ventajas que destacan son, el ahorro económico y un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, aunque la mayoría de las respuestas han sido positivas también se encuentran las distracciones del hogar y el aislamiento social como desventajas de esta modalidad.
4. Según los resultados de la tabla 25, un poco más de la mitad de los colaboradores considera que su desempeño laboral con relación al trabajo híbrido es mejor cuando éstos realizan teletrabajo.
5. Más de la mitad de los colaboradores afirma que sí han notado cambios en la calidad de su trabajo desde que se comenzó a trabajar de manera híbrida, según los datos de la tabla 26.
6. La mayoría de los colaboradores afirma que les resulta más fácil cumplir con los plazos y objetivos cuando trabajan de forma híbrida, como se muestra en la tabla 27.
7. Con respecto a la toma de decisiones, más de la mitad de los colaboradores piensa que el teletrabajo sí ha influido en las decisiones, según los datos de la tabla 28.

8. En relación con los datos de la tabla 29, la mayoría de los colaboradores no siente que la modalidad de trabajo híbrido ha influido en su capacidad para concentrarse en tareas importantes.
9. Una gran parte de los colaboradores sí recibe retroalimentación adecuada sobre su desempeño por parte de la jefatura mientras realizan teletrabajo con el fin de mejorar su productividad, resultados de la tabla 30.
10. La totalidad de los colaboradores asegura que la empresa realiza evaluaciones de desempeño mensualmente desde que trabajan en la modalidad híbrida, según los datos de la tabla 31.
11. Como se muestra en la tabla 32, casi la mitad de los colaboradores de la empresa son evaluados por medio de métricas para medir su desempeño laboral.
12. Casi la totalidad de los colaboradores considera que, los objetivos, competencias y expectativas que se evalúan en su desempeño laboral sí están bien definidos en la modalidad de trabajo híbrido, como se puede observar en la tabla 33.

## **5.2 LIMITACIONES**

Durante el desarrollo de la investigación no se presentaron limitaciones durante el desarrollo de la investigación.

## **5.3 RECOMENDACIONES**

A continuación, se detallan las recomendaciones a partir de las conclusiones indicadas en el punto 5.1, con el fin de brindar alternativas para la mejora del modelo de trabajo híbrido en la empresa DXC Technology. Estas recomendaciones buscan mejorar la experiencia de los colaboradores actuales y futuros de la empresa para que su transición a la modalidad híbrida sea una experiencia positiva y que su desempeño no se vea afectado por esta modalidad de trabajo.

Con respecto al objetivo específico uno que consiste en determinar cómo se implementó la modalidad de trabajo híbrido en la empresa DXC Technology con el fin de conocer la percepción de

los colaboradores sobre esta implementación y las medidas que tomó para adaptarse, se recomienda lo siguiente:

1. El departamento de recursos humanos debe asegurarse de que los colaboradores firmen un contrato nuevo o una adenda al contrato a la hora de implementar el teletrabajo, como se establece en la normativa de regulación del teletrabajo (ley N° 9738) ya que si no se firma alguno de los documentos indicados, pueden surgir problemas legales. Para los colaboradores que actualmente están teletrabajando y no cuentan con el documento firmado, el departamento de recursos humanos de proceder de forma inmediata a formalizar la gestión para que se encuentre a derecho en relación con la normativa.

El contrato o adenda debe cumplir con los términos y condiciones indicadas en la ley N° 9738 su reglamento los cuales regulan el teletrabajo, incluyendo algunos elementos como el horario laboral, las obligaciones de las personas empleadoras y las personas teletrabajadoras, entre otras. Además, la empresa debe cerciorarse de que las políticas internas estén alineadas con la normativa vigente sobre esta materia.

2. Antes de enviar a una persona a realizar teletrabajo la empresa debe seguir lo estipulado por la normativa de regulación del teletrabajo (ley N° 9738) y en conjunto con el empleado se debe realizar un acuerdo voluntario, en el cual se establecerá la información con las condiciones necesarias para poder realizar sus funciones en esta modalidad y en caso de que un colaborador no cuente con el equipo necesario la empresa debe valorar la posibilidad de facilitarle el equipo necesario.
3. La Jefatura debe notificar a sus colaboradores sobre la forma en la que se va a trabajar ya sea mediante una reunión general del equipo o individualmente, para que cuenten con la información necesaria en esta materia. Además, debe asegurarse de que el colaborador haya firmado el contrato o la adenda ante el departamento de recursos

humanos para que se pueda ir a teletrabajar, así como informarle cuando se presente algún cambio.

4. Ya que los aspectos del teletrabajo fueron expresados de manera clara dentro de la empresa, el departamento de recursos humanos debe elaborar una guía que detalle todos los aspectos más relevantes del teletrabajo y que se actualice cuando se presentan cambios, que sirva de apoyo a los colaboradores.
5. Identificar cual es la razón por la cual los colaboradores indican que la comunicación en el equipo ha empeorado con el fin de tomar las medidas correspondientes y de esta forma mejorar la comunicación entre ellos.
6. La experiencia de la modalidad del trabajo híbrido puede mejorar si se enfocan en hacer ver a los colaboradores que trabajar de manera presencial o remota tienen sus puntos positivos, que los colaboradores no vean ir a la oficina como algún tipo de desventaja, organizar actividades grupales cuando se trabaja presencialmente es una opción, esto puede integrar a los colaboradores nuevos o los que no socializan frecuentemente para así entablar lazos fuertes en el equipo y combatir el aislamiento que viene acompañado por el teletrabajo.
7. Es importante que se implementen otros tipos de temas de capacitación que son importantes para fortalecer el trabajo híbrido de los colaboradores del departamento de Pfizer y Microsoft como: el manejo de la inteligencia emocional, gestión del tiempo y manejo de estrés. Además es importante que se retomen los temas de trabajo en equipo y comunicación debido a que en ambos departamentos siguen existiendo problemas alrededor de estos temas.
8. Asegurarse que las herramientas de comunicación utilizadas en la empresa estén actualizadas y optimizadas para el uso cotidiano de los colaboradores y estar abiertos a la posibilidad de implementar más medios de comunicación.

9. La jefatura debe de determinar cuál es la razón por la cual la calificación de la comunicación es buena para identificar que cosas los colaboradores no están percibiendo que no están bien para poderlo mejorar y que la calificación mejore.
10. Debido a que una gran cantidad de colaboradores indica que los objetivos laborales se han mantenido igual, la jefatura debe identificar la razón por la cual la otra parte de los colaboradores piensa que estas si han cambiado para tomar acción y encontrar una manera de ayudarlos.
11. Debido al recibimiento positivo de la modalidad de trabajo híbrido, la empresa puede seguir implementando esta modalidad a futuro teniendo en cuenta que siempre hay puntos a mejorar la experiencia.

En relación con el objetivo específico dos que es que es identificar si el trabajo híbrido influye en el desempeño de los colaboradores de la empresa DXC Technology con el fin de descubrir sus puntos fuertes y débiles, se recomienda:

1. Con respecto a las barreras que están enfrentando los colaboradores cuando teletrabajan, en relación con los problemas técnicos y la falta de herramientas los colaboradores deben de comunicarse con el área de soporte técnico para solucionar el problema lo más pronto posible e informar a la jefatura de los problemas que están teniendo. Respecto a los problemas de conexión y las distracciones de hogar, el departamento de recursos humanos debe asegurarse junto con la jefatura y soporte (TI) de que el colaborador cuente con las herramientas necesarias para poder teletrabajar y que cumplan con los requerimientos de la empresa para hacerlo, y que cuenten con un espacio donde puedan trabajar sin distracciones.
2. En relación con los recursos adicionales, la jefatura puede verificar con los colaboradores que tipo de recursos son los que necesitan para poder realizar teletrabajo de esta manera se puede hacer una solicitud para contar con el equipo que el necesita

para poder realizar sus labores de manera cómoda, de igual manera proporcionar el equipo básico para teletrabajar.

3. La empresa debe mantener un ambiente laboral positivo esto se puede hacer de distintas maneras cómo, celebrar los logros y éxitos de los empleados para mantener la motivación y que no baje el desempeño laboral a causa del aislamiento a causa del teletrabajo, hacer que los colaboradores se sientan parte de la empresa es muy importante en su desempeño no importa si trabajan de manera presencial o remota ambas modalidades pueden hacer sentir bien a los que forman parte de la empresa.
4. La Jefatura puede analizar los puntos positivos que hacen que los colaboradores trabajen mejor teletrabajando y tratar de implementar nuevas dinámicas para mantener a los colaboradores a gusto, también no olvidar los puntos que se pueden desarrollar también de manera presencial ya que el trabajo híbrido no solo implica trabajar desde casa
5. La jefatura puede reforzar las buenas prácticas con los equipos de trabajo para que los colaboradores sean más proactivos y dinámicos a la hora de realizar su trabajo, de esta manera evitar que la calidad de su trabajo decaiga debido a la monotonía o desmotivación.
6. Brindar más flexibilidad a los colaboradores para realizar sus labores puede ayudar a aumentar el desempeño ya que las personas se ven motivadas cuando se les brinda más confianza y autonomía para realizar sus labores dentro de la empresa y pueden ajustar sus horarios para realizar su trabajo de forma eficiente.
7. En cuanto a la toma de decisiones la jefatura debe notificar a los miembros del equipo y de ser posible que puedan participar de toma de decisiones y cómo éstas influyen en su desempeño, al expresar sus opiniones sobre decisiones en, horarios, modos de trabajo, métricas, etc. Los colaboradores van a sentir que su opinión cuenta y es valorada.

8. La jefatura puede brindar capacitaciones sobre gestión del tiempo a los colaboradores que tienen problemas con sus tareas diarias debido a las distracciones del hogar o si cuentan problemas para concentrarse sin supervisión para que de esta manera no afecte en su desempeño y puedan seguir laborando de forma remota sin problemas.
9. Es importante aclararle a la jefatura y el departamento de recursos humanos que lo que se realiza mensualmente son evaluaciones de metas y que las evaluaciones del desempeño se realizan mínimo una vez al año, es importante que ellos puedan determinar cuál es la que están realizando a los colaboradores.
10. Por último la jefatura debe asegurarse de que las métricas estén alineadas con los objetivos de la empresa y establecer métodos de evaluación transparentes que ayuden a los colaboradores a entender el sistema de evaluación.

## REFERENCIAS

- Chiavenato. I. (2017) *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Interamericana. Ebooks7 24 (<https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/stage.aspx?il=5207&pg=&ed=>)
- Chiavenato. I. (2020) *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill Interamericana. [Ebooks7-24 \(knimbus.com\)](https://www.knimbus.com)
- Bohlander. G, Snell. S y Morris. S. (2018) *Administración de Recursos Humanos*. UIDE. [Repositorio Digital UIDE: Administración de Recursos Humanos](#)
- DXC Technology. (2024) *Nuestra Historia*. DXC Technology. [Our Story \(dxc.com\)](https://www.dxc.com)
- Entercomm (ECM). (2022) *Trabajo remoto, híbrido y presencial: ventajas y desventajas*. Entercomm. [Trabajo remoto, híbrido y presencial: ventajas y desventajas - Entercomm \(entercomm.com\)](https://www.entercomm.com)
- Factor Trabajo, Silva, M.T y Pavón, F. (2022) *Teletrabajo: qué es y cómo está cambiando el mundo laboral*. Factor Trabajo. [Teletrabajo: qué es y cómo está cambiando el mundo laboral - Factor Trabajo \(iadb.org\)](https://www.iadb.org)
- FLIPHTML5. (2022) *La guía definitiva para construir un lugar de trabajo híbrido desde cero*. FLIPHTML5. [La guía definitiva para construir un lugar de trabajo híbrido desde cero - FlipHTML5](https://www.fliphtml5.com)
- Gaitán, M.P y Burgos, M. (2022) *Modalidad de trabajo híbrido en Head Hunters International* [Trabajo de grado, Pontificia Universidad Javeriana]
- GCFGlobal. (2024) *¿Qué es el teletrabajo?* GCFGlobal. [Teletrabajo: ¿Qué es el teletrabajo? \(gcfglobal.org\)](https://www.gcfglobal.org)
- Genomawork (2023) *Cómo hacer atractiva a una empresa con trabajo presencial*. Genomawork. [Cómo hacer atractiva a una empresa con trabajo presencial \(genoma.work\)](https://www.genoma.work)

- Gray, K.J. (2022) *Propuesta para el desarrollo de una estrategia de fortalecimiento del liderazgo en equipos híbridos para una empresa de tecnología* [Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica]
- Great Place To Work (2022) *La historia del teletrabajo*. Great Place To Work. [La historia del teletrabajo | Great Place To Work Spain](#)
- Melt Group. (2022) *¿Qué es el tecnoestrés?* Melt Group. [¿Qué Es El Tecnoestrés? - Melt Group](#)
- Ministerio De Trabajo Y Seguridad Social (2024) *Temas Laborales*. Ministerio De Trabajo Y Seguridad Social. [Asuntos laborales \(mtss.go.cr\)](#)
- Optima Venture Partners (2022) *Beneficios del trabajo presencial*. Optima Venture Partners. [Beneficios del trabajo presencial | Optima Venture Partners \(optima-venture.com\)](#)
- Peralta, M. (2016) *Factores que influyen en la satisfacción y la productividad laboral del colaborador que teletrabaja en empresas privadas*. [Tesina grado de Bachillerato, Instituto tecnológico de Costa Rica]
- Refugio De La Cruz, D.D & Rojas, V.G. (2022) *El trabajo remoto y el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Roosevelt, 2022*. [Tesis grado de Maestría, Universidad Continental]
- Silva, W.N., Carrasco, J.B & Vega, J.G. (2018) *El análisis de la implementación del teletrabajo mixto en el sector bancario peruano. Casos: BCP y BBVA*. [Tesis grado de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]
- Smowl Tech (2022) *Trabajo híbrido: definición, modelos y beneficios*. Smowl Tech. [Trabajo híbrido: definición, modelos y beneficios \(smowl.net\)](#)
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2024) *Ley para regular el teletrabajo*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. [Sistema Costarricense de Información Jurídica \(pgrweb.go.cr\)](#)
- Tran, L. (2022) *The impact of hybrid work on productivity: Understanding the future of work*. [Tesis de Maestría, KTH Royal Institute of Technology]

- Universidad Estatal a Distancia (UNED) (2019) *¿Que es el teletrabajo?* Universidad Estatal a Distancia. [¿Qué es el teletrabajo? \(uned.ac.cr\)](http://uned.ac.cr)
- Vizito (2022) *Qué es el trabajo híbrido (en 2022)*. Vizito. [Qué es el trabajo híbrido \(en 2022\) | Registro de visitantes ... \(vizito.eu\)](http://vizito.eu)
- WeRemote, Trujillo, G. (2023) *Trabajo presencial vs. trabajo remoto, ¿cuál es mejor para ti?* WeRemote. [Trabajo presencial vs. trabajo remoto, ¿cuál es mejor para ti? \(weremote.net\)](http://weremote.net)
- 6sigmailt, Orlando, J & Jaramillo, G. (2019) *Trabajo remoto vs Trabajo presencial*. 6sigmailt. [Trabajo remoto vs Trabajo presencial. » 6sigma It Solutions - Centro de Consultoría de Tecnologías de la Información](http://6sigma.com)

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. CUESTIONARIO



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

A continuación, se presenta el siguiente instrumento de medición que tiene como objetivo *analizar la influencia de la modalidad de trabajo híbrido en el desempeño de las personas colaboradoras de la empresa DXC, en el sector de Lagunilla de Heredia, Costa Rica, durante el primer cuatrimestre del 2024.*

Esta investigación se realiza como un trabajo académico, en busca de la obtención del grado de bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, por lo que les solicito su colaboración para participar en la siguiente encuesta.

La encuesta cuenta con preguntas cerradas, abiertas y semiabiertas y su participación es fundamental para obtener resultados significativos que contribuirán con la investigación. La información recopilada se manejará de manera confidencial y los resultados se presentarán de forma grupal, asegurando el anonimato de las respuestas.

Por favor responder la encuesta de manera honesta y se les agradece que sus respuestas se basen en la mayoría de eventos posibles, y no en un solo evento aislado. Por último, se les recuerda que no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que se busca es conocer más sobre el trabajo híbrido y su influencia en el desempeño laboral.

### **I. DATOS GENERALES**

1. ¿A qué departamento pertenece?

<input type="checkbox"/> Pfizer
<input type="checkbox"/> Microsoft

2. Seleccione su rango de edad

<input type="checkbox"/> De 18 años a 25 años
<input type="checkbox"/> De 25 años a 35 años
<input type="checkbox"/> De 35 años a 45 años
<input type="checkbox"/> Más de 45 años

3. ¿Cuál es su identidad de género?

<input type="checkbox"/> Masculino
<input type="checkbox"/> Femenino
<input type="checkbox"/> Otro _____

4. ¿Cuánto tiempo lleva realizando trabajo de manera híbrida?

<input type="checkbox"/> Más de 6 meses
<input type="checkbox"/> 6 meses exactos o menos. <b>Si respondió esta opción por favor no continúe el llenado de la encuesta. Se agradece su participación.</b>

5. ¿Con qué frecuencia trabaja de forma remota?

<input type="checkbox"/> 1 día por semana. <b>Si respondió esta opción por favor no continúe el llenado de la encuesta.</b>
<input type="checkbox"/> 2 días por semana
<input type="checkbox"/> 3 días

<input type="checkbox"/> 4 días por semana
--------------------------------------------

## II. VARIABLE 1. Implementación modelo de trabajo híbrido

### A. INDICADOR 1: Percepción de los colaboradores

6. ¿Cuándo se implementó la modalidad de teletrabajo, firmó alguno de los documentos que estableciera la política de esta modalidad?

<input type="checkbox"/> Contrato Nuevo
<input type="checkbox"/> Adenda al contrato
<input type="checkbox"/> No se firmó ningún documentos

7. ¿Cómo fue la decisión al momento de implementar el teletrabajo?

<input type="checkbox"/> Voluntaria
<input type="checkbox"/> Solicitud del trabajador
<input type="checkbox"/> Decisión de la empresa
<input type="checkbox"/> Acuerdo mutuo

8. ¿De qué manera la empresa le informó sobre la decisión de implementar el modelo de trabajo híbrido?

<input type="checkbox"/> Reunión
<input type="checkbox"/> Correo electrónico
<input type="checkbox"/> Boletín
<input type="checkbox"/> Información de la jefatura
<input type="checkbox"/> Otro _____

9. ¿Considera usted que la comunicación por parte de la empresa acerca de los aspectos del teletrabajo fue expresada de manera clara?

<input type="checkbox"/> Sí
<input type="checkbox"/> No ¿Por qué? _____

10. ¿Considera que la comunicación con su equipo ha mejorado o empeorado desde la implementación del trabajo híbrido?

<input type="checkbox"/> Ha mejorado
<input type="checkbox"/> Ha empeorado
<input type="checkbox"/> Se ha mantenido igual

11. ¿Cómo calificaría su experiencia general con el trabajo híbrido a la fecha?

<input type="checkbox"/> Muy buena
<input type="checkbox"/> Buena
<input type="checkbox"/> Regular
<input type="checkbox"/> Mala

12. ¿Cuáles de las siguientes actividades de capacitación le brindó la empresa a la hora de implementar el teletrabajo?

<input type="checkbox"/> Gestión de proyectos
<input type="checkbox"/> Uso de herramientas de colaboración o comunicación
<input type="checkbox"/> Gestión del tiempo
<input type="checkbox"/> Comunicación efectiva
<input type="checkbox"/> Manejo del estrés
<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo
<input type="checkbox"/> Otro _____
<input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores

13. ¿Cuáles de las siguientes herramientas tecnológicas utiliza actualmente en la modalidad de teletrabajo para comunicarse con sus compañeros? Puede seleccionar más de una opción

<input type="checkbox"/> Microsoft Teams
<input type="checkbox"/> Outlook
<input type="checkbox"/> Zoom
<input type="checkbox"/> WhatsApp
<input type="checkbox"/> Otro
<input type="checkbox"/> Ninguna

14. ¿Cómo califica la comunicación desde la implementación del trabajo híbrido en la empresa a comparación de cuando se trabajaba únicamente de manera presencial?

<input type="checkbox"/> Muy buena
<input type="checkbox"/> Buena
<input type="checkbox"/> Regular
<input type="checkbox"/> Mala

15. ¿Considera que los objetivos laborales han variado en la modalidad de teletrabajo comparado a la modalidad presencial?

<input type="checkbox"/> Si han cambiado
<input type="checkbox"/> Se han mantenido igual
<input type="checkbox"/> No han cambiado

16. ¿Le gustaría que el trabajo híbrido continuara siendo una opción en el futuro?

<input type="checkbox"/> Sí
<input type="checkbox"/> No ¿Por qué? _____

### III. VARIABLE 2. Trabajo híbrido

#### B. INDICADOR 2: Desempeño de los colaboradores

17. ¿Cuáles son las principales barreras que enfrenta para ser productivo trabajando de forma remota? (Seleccione todas las que apliquen)

<input type="checkbox"/> Problemas de conexión a internet
<input type="checkbox"/> Distracciones en el hogar
<input type="checkbox"/> Falta de acceso a herramientas específicas
<input type="checkbox"/> Dificultad para comunicarme con el equipo
<input type="checkbox"/> Aislamiento
<input type="checkbox"/> Problemas técnicos
<input type="checkbox"/> Falta de apoyo por parte de la jefatura
<input type="checkbox"/> Falta de apoyo por parte de los compañeros
<input type="checkbox"/> Otro _____

18. ¿Qué recursos adicionales necesitaría para mejorar su desempeño de trabajo remoto?

<input type="checkbox"/> Mejor conexión a internet
<input type="checkbox"/> Equipamiento ergonómico (silla, escritorio)
<input type="checkbox"/> Hardware adicional (monitores, teclado, ratón)
<input type="checkbox"/> Software especializado
<input type="checkbox"/> Metas claras
<input type="checkbox"/> Falta de apoyo por parte de la jefatura
<input type="checkbox"/> Otro _____

19. ¿Considera que el trabajo híbrido ha influido en su desempeño laboral?

<input type="checkbox"/> Sí
-----------------------------

Después de marcar sí, escoja todas las opciones que aplique

- Flexibilidad
- Ahorro de tiempo en desplazamientos
- Mayor productividad
- Mejor equilibrio entre trabajo y vida personal
- Ahorro económico
- Otro \_\_\_\_\_

No

Después de marcar no, escoja todas las opciones que aplique

- Dificultad para desconectar del trabajo
- Menor interacción social
- Problemas técnicos
- Distracciones en el hogar
- No contar con el equipo necesario
- Conflictos familiares
- Otro \_\_\_\_\_

20. ¿Cómo considera su desempeño laboral en relación con el trabajo híbrido?

Mejor cuando teletrabajo

Mejor cuando estoy de manera presencial

<input type="checkbox"/> Igual cuando teletrabajo o estoy de manera presencial
<input type="checkbox"/> En menor mi desempeño en el teletrabajo
<input type="checkbox"/> Es menor mi desempeño de manera presencial

21. ¿Ha notado algún cambio en la calidad de su trabajo desde que comenzó a trabajar de forma híbrida?

<input type="checkbox"/> Sí
<input type="checkbox"/> No

22. ¿Le resulta más fácil cumplir con sus plazos y objetivos trabajando de forma híbrida?

<input type="checkbox"/> Sí
<input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> A veces

23. ¿Considera usted que el teletrabajo ha influido en la toma de decisiones?

<input type="checkbox"/> Sí
<input type="checkbox"/> No

24. ¿Siente que la modalidad de trabajo híbrido influye en su capacidad para concentrarse en tareas importantes?

<input type="checkbox"/> Sí cuando trabajo de manera presencial
<input type="checkbox"/> Sí cuando trabajo de manera remota
<input type="checkbox"/> No

25. ¿Recibe retroalimentación adecuada sobre su desempeño mientras realiza teletrabajo con el fin de mejorar su productividad?

<input type="checkbox"/> Sí
<input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> A veces

26. ¿Cada cuánto la jefatura aplica la evaluación del desempeño desde que trabaja en la modalidad híbrida?

<input type="checkbox"/> Mensual
<input type="checkbox"/> Trimestral
<input type="checkbox"/> Semestral
<input type="checkbox"/> Anual
<input type="checkbox"/> Nunca

27. ¿Cuál de los siguientes aspectos le evalúan para medir su desempeño? Puede escoger más de una opción

<input type="checkbox"/> Métricas
<input type="checkbox"/> Objetivos
<input type="checkbox"/> Competencias
<input type="checkbox"/> Utilización de nuevas herramientas

28. ¿Considera que los objetivos, competencias y expectativas que le evalúan en su desempeño laboral, están definidos claramente en la modalidad de trabajo híbrido?

<input type="checkbox"/> Sí
<input type="checkbox"/> No ¿Por qué? _____

29. ¿Qué recomendaciones daría a la empresa para mejorar la modalidad de trabajo híbrido?

---

---

---

30. ¿Qué recomendaciones daría a la empresa para mejorar su desempeño laboral en el modelo de trabajo híbrido?

---

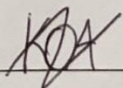
---

---

## ANEXO 2. DECLARACIÓN JURADA

### Declaración jurada

Yo, Kevin Jesús Ortega Ampié , mayor de edad, cédula de identidad número 4-0229-0359 , en condición de egresado de la carrera de Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Bachillerato, mi trabajo de graduación titulado “La influencia de la modalidad de trabajo híbrido en el desempeño de las personas colaboradoras de la empresa DXC Technology, en el sector de Lagunilla de Heredia, Costa Rica, durante el primer cuatrimestre del 2024” es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el Diario Oficial La Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: “Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original”. Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 5 de septiembre del año dos mil veinticuatro.



---

Kevin Jesús Ortega Ampié

Cédula de identidad: 4-0229-0359

## ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN

Heredia, 6 de septiembre de 2024.

**Señoras y señores**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Gerente de Operaciones de Service Desk en DXC Technology, brindo autorización para que el estudiante Kevin Jesús Ortega Ampié, cédula de identidad 4-0229-0359, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: "La influencia de la modalidad de trabajo híbrido en el desempeño de las personas colaboradoras de la empresa DXC Technology, en el sector de Lagunilla de Heredia, Costa Rica, durante el primer cuatrimestre del 2024".

Además, solicito que toda la información obtenida de esta empresa se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos. En ese sentido, indico que en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, se recurra a un pseudónimo o nombre ficticio para mantener nuestro anonimato.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico [willy.castillo@dxc.com](mailto:willy.castillo@dxc.com).

Atentamente,

*Willy Castillo Barahona*

Willy Castillo Barahona

Gerente de Operaciones Service Desk

DXC technology

## ANEXO 4. CARTA DE APROBACIÓN DEL TGF POR PARTE DE LA TUTORA

Heredia, 10 de setiembre 2024

Señoras y señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

Departamento de Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El estudiante Kevin Jesús Ortega, cédula de identidad número 4-0229-0359, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "LA INFLUENCIA DE LA MODALIDAD DE TRABAJO HÍBRIDO EN EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS COLABORADAS DE LA EMPRESA DXC TECHNOLOGY, EN EL SECTOR DE LAGUNILLA DE HEREDIA, COSTA RICA, DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2024", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de Tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por la postulante, se obtiene la siguiente calificación:

Rubro de evaluación	Porcentaje asignado	Porcentaje obtenido
a) Original del tema	10%	9%
b) Cumplimiento de entrega de avances	20%	20%
c) Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	30%
d) Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20%	18%
e) Calidad, detalle del marco teórico	20%	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>97%</b>

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

Atentamente,

CARMEN SUSANA  
ARAYA ZAMORA  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por CARMEN SUSANA  
ARAYA ZAMORA (FIRMA)  
Fecha: 2024.09.10  
22:18:47 -06'00'

Susana Araya Zamora  
Cédula de identidad 4-0140-0573  
Carné Colegio Profesional N° 011457

## ANEXO 5. CARTA DE APROBACIÓN DEL TGF POR PARTE DEL LECTOR

1 de octubre de 2024

Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

El estudiante **Kevin Jesús Ortega Ampié**, cédula de identidad **0402290359** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“La influencia de la modalidad de trabajo híbrido en el desempeño de las personas colaboradas de la empresa DXC Technology, en el sector de Lagunilla de Heredia, Costa Rica, durante el primer cuatrimestre del 2024”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

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

Atentamente,

**LUIS ALBERTO VARGAS**  
**ZUÑIGA (FIRMA)**

Firmado digitalmente por LUIS  
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)  
Fecha: 2024.10.01 21:48:51 -06'00'

**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

## ANEXO 6. LICENCIA Y AUTORIZACIÓN AL CENIT PARA LA UTILIZACIÓN DEL TGF

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

Heredia, 9 de noviembre del 2024


Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Kevin Jesús Ortega Ampié con número de identificación 4 0229 0359 autor (a) del trabajo de graduación titulado La influencia de la modalidad de trabajo híbrido en el desempeño de los colaboradores de la empresa DXC Technology, en el sector de Lagunilla de Heredia, Costa Rica, durante el primer cuatrimestre del 2024 presentado y aprobado en el año 2024 como requisito para optar por el título de Bachillerato; Si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

 4 0229 0359  
Firma y Documento de Identidad

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

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

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

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

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