



**Universidad Tecnológica ECOTEC**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Título del Trabajo:**

“Evaluación del teletrabajo y su influencia en el desempeño de los colaboradores de Banco del Pacífico S.A. de la ciudad de Guayaquil”

**Línea de investigación:**

Emprendimiento y desarrollo empresarial

**Modalidad de Titulación:**

Examen Complexivo

**Carrera:**

Ingeniería en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos

**Título a obtener:**

Ingeniería en Administración de Empresas

**Autor (a):**

Murillo García Walter Gabriel

**Tutor (a):**

Mgtr. Carla Fernández

Guayaquil – Ecuador

2022



## ANEXO N°16

### CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS OBSERVACIONES DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Samboorondón, 18 de Julio de 2022

Magíster  
Gino Cornejo  
Decano(a) de la Facultad  
Ciencias económicas y empresariales  
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: Evaluación del teletrabajo y su influencia en el desempeño de los colaboradores de Banco del Pacífico S.A. de la ciudad de Guayaquil según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO (ESTUDIO DE CASO); fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: **MURILLO GARCIA WALTER GABRIEL**, para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

**ATENTAMENTE,**

**Mgtr. Carla Fernández**

**Tutor(a)**

---

**CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS**

---

Habiendo sido nombrado **FERNÁNDEZ SOLÍS CARLA**, tutor del trabajo de titulación “Evaluación del trabajo remoto y su influencia en el desempeño de los colaboradores de Banco del Pacífico S.A. de la ciudad de Guayaquil” elaborado por **MURILLO GARCÍA WALTER GABRIEL**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias **6%** mismo que se puede verificar en el siguiente link: <https://secure.arkund.com/view/134082759-175305-296866>. Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

**Document Information**

---

Analyzed document	MURILLO WALTER.docx (D140481025)
Submitted	6/16/2022 8:10:00 AM
Submitted by	Carla Fernández
Submitter email	cfernandez@ecotec.edu.ec
Similarity	6%
Analysis address	cfernandez.ecotec@analysis.arkund.com



---

**FIRMA DEL TUTOR**  
**Mgtr. Carla Fernández Solís**

## RESUMEN

El teletrabajo fue clave en la permanencia de las empresas durante la pandemia del Covid-19, esto permitió que se realice la atención de los clientes mediante el uso de plataformas digitales, resultando para algunos trabajadores un gran cambio en la modalidad de trabajo presencial a la que se están acostumbrados normalmente, esto se logró mediante el plan de contingencia, en el cual se buscó resguardar la integridad de colaboradores y clientes de la compañía. El presente trabajo de investigación de enfoque descriptivo y explicativo se desarrolló con el objetivo de analizar el desempeño de los colaboradores del Banco del Pacífico con la llegada del teletrabajo debido a la pandemia del COVID-19, como resultado a este drástico cambio en el confort de los colaboradores de la empresa surgieron secuelas en el rendimiento de los trabajadores, por otra parte, existió una aceptación del teletrabajo para establecerlo como un nuevo método de trabajo. En la parte metodológica se usaron herramientas como la encuesta y la entrevista para recopilar datos relevantes que aportaron en el presente trabajo. En la propuesta se buscó aminorar los factores encontrados que afectaron de forma negativa el desempeño de los colaboradores del Banco del Pacífico, esto mediante una estrategia.

**Palabras clave:** Teletrabajo, Banco del Pacífico, desempeño laboral, talento humano

## **ABSTRACT**

Teleworking was key in the permanence of companies during the Covid-19 pandemic, this allowed customer service to be carried out through the use of digital platforms, resulting for some workers in a great change in the face-to-face work modality. that are normally used, this was achieved through the contingency plan, which sought to protect the integrity of the company's employees and customers. The present research work with a descriptive and explanatory approach was developed with the objective of analyzing the performance of Banco del Pacífico employees with the arrival of teleworking due to the COVID-19 pandemic, as a result of this drastic change in the comfort of the company's collaborators had sequels in the performance of the workers, on the other hand, there was an acceptance of teleworking to establish it as a new work method. In the methodological part, tools such as the survey and the interview were used to collect relevant data that contributed in the present work. The proposal sought to reduce the factors found that negatively affected the performance of Banco del Pacífico employees, through a strategy.

**Keywords:** Teleworking, Banco del Pacífico, job performance, human talent

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
Planteamiento del Problema .....	2
Objetivos .....	2
<b>Primera Parte: Revisión de la Literatura</b> .....	3
Perspectivas teóricas modernas sobre el teletrabajo .....	4
<b>Teorías sobre el Teletrabajo</b> .....	7
<b>Teorías sobre el desempeño laboral durante la pandemia Covid-19</b> .....	10
<b>Plan de contingencia</b> .....	12
<b>Reinserción laboral post pandemia</b> .....	15
<b>Motivación Laboral</b> .....	16
<b>Talento Humano</b> .....	18
<b>Segunda Parte: Método de investigación</b> .....	20
Enfoque de la investigación .....	21
Tipo de investigación .....	21
Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación .....	21
Universo y muestra de la investigación .....	22
Técnicas e instrumentos .....	23
Conceptualización y operacionalización de las variables .....	23
<b>Tercera Parte: Análisis e Interpretación de Resultados</b> .....	24
Resultados de la Investigación .....	25
Análisis de Resultados de la encuesta .....	25
Gráfico 1: Teletrabajo aplicado a otros casos .....	25
Gráfico 2: Teletrabajo y la atención al cliente .....	26
Gráfico 3: Retos durante el teletrabajo .....	27
Gráfico 4: Beneficio del teletrabajo para las empresas .....	28
Gráfico 5: Prevención de riesgos laborales mediante teletrabajo .....	29
Gráfico 6: Continuidad en el teletrabajo .....	30
Gráfico 7: Ampliación del horario laboral durante el teletrabajo .....	31
Gráfico 8: Formación y capacitación para realización de teletrabajo .....	32
Gráfico 9: Aspectos negativos del teletrabajo .....	33
Gráfico 10: Mejoras obtenidas por el teletrabajo .....	34
Análisis de resultados de las encuestas .....	35
Análisis de resultados de la entrevista .....	36

<b>Propuesta</b> .....	37
Estrategia para la implementación del teletrabajo en casos diferentes a una pandemia...	37
Objetivos de la propuesta .....	37
Beneficios .....	37
Matriz estratégica .....	39
<b>CONCLUSIONES</b> .....	40
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	42
<b>ANEXOS</b> .....	44

## INTRODUCCIÓN

Es oportuno abordar este tema por la capacidad de cambio que surge a raíz de una pandemia que en ciertos sectores de trabajo tenían la oportunidad de cumplir su horario laboral desde casa a diferencia de otras empresas que de forma obligatoria necesitaban personal para el trabajo presencial.

El problema radica en el cambio de modalidad de trabajo en el área administrativa del Banco del Pacífico resaltando el uso de medios digitales adicionales a las habituales, usadas con el objetivo de generar una solución inmediata a diferentes solicitudes de los usuarios, por otro lado, el personal de atención al cliente como los cajeros, no manejan la virtualidad por la forma de trabajo que a la que están vinculados, es por esto importante el análisis en el rendimiento de los colaboradores en teletrabajo para observar con datos fundamentados si el rendimiento disminuyó o aumentó.

Para el Banco del Pacífico es importante contar con un adecuado desempeño de sus colaboradores, ya que así se puede cumplir metas planteadas a principio de cada año, logrando alcanzar la eficacia de la empresa y también a manera personal de cada colaborador.

La modalidad de teletrabajo tiene presencia en Ecuador desde hace algunos años donde mediante un acuerdo ministerial explica las diferentes normativas que deben aplicarse si se accede al teletrabajo, sin embargo, esta modalidad tomo fuerza con la llegada de la pandemia por el covid-19, además desde el 2008 se la reconoce dentro de la Constitución como una nueva forma de trabajo usando medios tecnológicos.

## **Planteamiento del Problema**

Este estudio analiza el desempeño de los trabajadores del Banco del Pacífico durante el teletrabajo establecido en pandemia en comparación con el retorno a el trabajo presencial.

Los avances tecnológicos toman un papel importante dentro del desarrollo de teletrabajo, esto permite que el manejo adecuado de los diferentes medios digitales favorezca en el desempeño de los colaboradores que realizan teletrabajo.

A partir de este cambio surge una problemática, readaptación en la modalidad de trabajo, este proceso puede ocasionar cambios que afecten el rendimiento laboral.

¿De qué manera el teletrabajo influye en el desempeño laboral de los colaboradores de Banco del Pacífico S.A. en la ciudad de Guayaquil?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar el teletrabajo y su impacto en el desempeño de los colaboradores del Banco del Pacífico S.A. en la ciudad de Guayaquil.

### **Objetivos específicos**

- Determinar el desempeño de los colaboradores del Banco del Pacífico S.A. que desarrollaron sus actividades por medio de teletrabajo.
- Identificar los factores que impactaron en el desempeño de los colaboradores de Banco del Pacífico S.A durante el periodo de teletrabajo.
- Establecer estrategias en el desempeño de los colaboradores que permitan el seguimiento y mejora continua del teletrabajo en el Banco del Pacífico S.A.

**Primera Parte:** Revisión de la Literatura

## **Perspectivas teóricas modernas sobre el teletrabajo**

El teletrabajo es una modalidad que resonó con fuerza a raíz de la llegada del COVID-19, estableciéndose como una pandemia mundial, obligando a las empresas a modificar su modelo de trabajo enfocándose en el cuidado de clientes y colaboradores.

[...] “Impulsada por el desarrollo de nuevas tecnologías, la modalidad de teletrabajo u home office se ha vuelto progresivamente más frecuente. Su relevancia se ha agigantado en el contexto de la crisis sanitaria desencadenada por el COVID-19. Dado el aislamiento social obligatorio (cuarentena) y su extensión en el tiempo, la viabilidad de trabajar desde el hogar es un factor determinante para dimensionar la exposición de ocupaciones y trabajadores a los efectos negativos del shock.” (Bonavidad; Gasparini, 2020, p.115)

La tecnología es parte fundamental para el teletrabajo, esto se debe a que, mediante la etapa de la cuarentena por el COVID-19, se atendían los diferentes servicios por medio las redes sociales, es importante recalcar que ciertas funciones requerían de la presencialidad por lo cual mediante los medios de comunicación digital se establecían horarios oportunos para una rápida atención.

Ante el proceso de cambio se establecían métodos para el cuidado mental de los colaboradores, ya que este proceso fue repentino y con una adaptabilidad inmediata.

[...] “Hoy en día, el ambiente de trabajo ha evolucionado y se ha deslocalizado. En tanto tengamos un computador o un teléfono inteligente y una conexión a internet, podremos trabajar, en una amplia variedad de oficios. La oficina física con sus recursos ordinarios escritorios, papeleo, teléfonos, salas de reuniones, etc. se ve progresivamente desplazada. En este

orden de ideas, el teletrabajo constituye un contrato laboral apuntalado por las nuevas tecnologías y permiten asimilar a la presencia física la presencia virtual.” (Cabezas, 2020, p. 177)

El uso de equipos tecnológicos ha sido trascendental al momento de cambiar de modalidad de trabajo, desde una pc o celular se pueden establecer variedad de atenciones, las reuniones pasaron a realizarse mediante plataformas que facilitan el acceso de los colaboradores.

Se podría decir que el teletrabajo es el trabajo modernizado, donde los medios digitales son parte relevante dentro del proceso de atención al cliente, se debe tener en cuenta que también existen ciertos tipos de trabajo que requieren la presencialidad y que no pueden ser reemplazados por el teletrabajo, en especial si se trata de producción de productos.

La palabra teletrabajo hace referencia a algo distante o lejano, por eso teletrabajo significa trabajo a distancia, esto se lo aplicó en diferentes empresas como método preventivo de contagio durante la cuarentena.

[...] “El origen del teletrabajo se remonta al año 1973, cuando un ex ingeniero de la NASA se planteó la posibilidad de trabajar de manera remota para evitar el exceso de tráfico y los problemas de consumo de energía. Los primeros intentos de promover la idea del teletrabajo en los Estados Unidos incluyeron el artículo de 1979 del Washington Post, «Trabajar en casa puede ahorrar gasolina», el proyecto piloto de teletrabajo entre agencias de 1992 entre las agencias gubernamentales y proyecto de ley de 2004 en el Congreso de los Estados Unidos que fomentó el teletrabajo en las agencias federales.”

(Tapia, 2020, p. 439)

El teletrabajo existe desde hace tiempo atrás cuando se planteó la idea de realizar el trabajo desde casa como método de ahorro de energía y para evitar el tráfico

vehicular, actualmente se retoma esta metodología ante la presencia de una pandemia que obligó a todos a permanecer en casa con el fin de evitar contagios, pero que permitió actualizar los métodos de atención a los clientes para mantener su fidelización.

[...] “El primer país en regularlo ha sido Portugal, que en 2003 los incorporó en su Código de Trabajo (...) En lo que respecta a América Latina, Colombia fue el primer país en considerarlo (2008), seguido por Perú (sancionado en 2013 y reglamentado en 2015). Argentina acaba de establecer su marco regulador básico para el teletrabajo en medio de la situación general de pandemia y aislamiento social preventivo y obligatorio.” (Cardozo; Bulcourf, 2020, p. 32)

La aparición de este tipo de trabajo se ha presentado poco a poco en diferentes países, pero no se había establecido por tiempo extendido, además de considerarse un método rápido y cómodo de trabajo que resguarda el bienestar de colaboradores y clientes.

Es importante tener en cuenta que el teletrabajo aporta hasta cierto punto un avance en las empresas, esto debido al uso de tecnología que permite atender los diferentes servicios que solicitan los clientes.

[...] “En 2016 el Ministerio de Trabajo emitió el Acuerdo Ministerial MDT–2016–190 donde se enmarcan las directrices mínimas para la implementación del teletrabajo. En 2020 a raíz de la crisis sanitaria por coronavirus (COVID-19) a nivel mundial el Ministerio de trabajo emite el Acuerdo Ministerial MDT-2020076 donde se menciona y regula las directrices mínimas de la implementación del teletrabajo emergente para trabajadores del sector público y privado.” (Cruz, 2020, p. 14)

La crisis sanitaria obligó a todos a permanecer en cuarentena como método preventivo de contagio, por ende, el Ministerio de Trabajo establece normativas que permiten implementar el teletrabajo para continuar con el proceso laboral, al ser un cambio repentino y de adaptación rápida, puede generar confusión en colaboradores y clientes.

Este método de trabajo se aplica en empresas públicas y privadas, todo el proceso de trabajo es realizado mediante plataformas digitales que reemplazan a las reuniones presenciales, la adaptación de los clientes ha sido compleja al ser un nuevo método de atención al público, por lo cual se sigue informando mediante redes sociales las directrices a seguir.

### **Teorías sobre el Teletrabajo**

El teletrabajo se convirtió en el diario vivir de muchos trabajadores, esto tras la pandemia por Covid-19 que obligó a realizar actividades desde el hogar para prevenir el contagio.

[...] “Los teletrabajadores, son aquellos que trabajan de forma computarizada, alejados del negocio de su empleador o de la persona que los contrata, y que transmiten los resultados de su actividad vía un vínculo de telecomunicación. El teletrabajo sugiere que el empleado es solo eso: ubicado de forma remota. Implica que el empleado está demasiado lejos de la empresa para entrar a la oficina.” (Paladines; Figueroa, 2021, p. 172)

El teletrabajo se convirtió en un método de trabajo adaptable según la condición del trabajador, el uso de equipos tecnológicos fue importante para atender las solicitudes de los clientes, salvaguardando la salud de los colaboradores y también de los usuarios.

Este tipo de trabajo se caracteriza por la facilidad de ubicación, es decir pueden realizar sus actividades desde la comodidad de casa, esto no aplica en trabajadores que pertenecen a empresas que se dedican a la producción de productos, los cuales deben realizar uso de maquinarias en general.

[...] “Asimismo, se obtiene que el teletrabajo se fundamenta en tener que presentarse a la entidad ciertas veces en el lapso de la semana, cada vez que estas sean coordinadas en un primer instante junto con esta, y frente a los requerimientos de aspecto físico de acuerdo a los requerimientos de la empresa (...) los trabajadores necesitarán de algún dispositivo mediante el cual se llevará a cabo las funciones que puede ser desde una computadora, laptop, teléfono inteligente o ya sea Tablet. Asimismo, necesitara de alguna conexión de internet que le haga posible que se mantenga en contacto con la empresa y los individuos que laboran en ella.” (Edquen, 2020, p.12)

El teletrabajo al ser a distancia establece un proceso diferente de manejo, pero se puede incluir ciertas reuniones presenciales con el fin de coordinar y asegurarse de que el proceso está siendo entendido de forma adecuada, este tipo de trabajo se realiza desde dispositivos tecnológicos que faciliten la conexión con los demás servidores.

Esta modalidad no solo radica en tener un dispositivo digital sino también en el desenvolvimiento, además de que al no contar con el equipo adecuado la empresa debe facilitarle uno para un trabajo óptimo, a pesar de ser a distancia se lleva un control adecuado para conocer el proceso de adaptabilidad de los colaboradores y su desempeño laboral.

[...] “La modalidad de teletrabajo es considerada una estrategia, y, una alternativa viable para la generación de empleo, inclusive autoempleo; esto

conlleva a muchos países a promover y regular esta estrategia. Sin embargo, existen organizaciones que requieren la presencia física de los trabajadores para su normal operación el proceso de producción.” (Méndez, 2020. p. 36)

La mejor estrategia para conservar la fidelidad de los clientes durante la pandemia fue implementar el teletrabajo, incluso apareció el autoempleo mediante emprendimientos que surgieron ante diversas necesidades en cuarentena, el uso de medios digitales es parte primordial en este proceso de adaptación.

Aquellos encargados del proceso de producción realizaban trabajo de forma presencial lo cual era importante durante el confinamiento, desarrollaban productos que serían usados posteriormente, a diferencia de personal administrativo que podía atender solicitudes mediante el teletrabajo. El trabajo presencial en cuarentena establecía la creación de un protocolo que permita salvaguardar la salud de aquellos que debían estar presentes en sus diferentes áreas de trabajo.

### **El teletrabajo en la actualidad**

La aplicación del teletrabajo se dio desde la pandemia, pero actualmente se lo utiliza como un método de trabajo digital que permite expandirse a las empresas. [...] “Por su parte, el Ministerio de Trabajo recalcó que tienen preferencia para teletrabajar, más allá de las disposiciones de la pandemia, las madres en periodo de lactancia, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, con enfermedades catastróficas y adultos mayores. En la actualidad, el teletrabajo es un recurso de emergencia; es decir, se utiliza temporalmente de acuerdo con los requerimientos sanitarios y tiene disposiciones específicas para su aplicación en entidades públicas como empresas privadas.” (DPL News, 2022, p. 21)

En el texto citado se explica que este tipo de trabajo no solo será usado en caso de emergencias como lo ocurrido en el 2020, sino que se podrá aplicar en ciertos

casos donde amerite un descanso, pero sin descuidar la parte laboral, además de brindar oportunidades a más personas de formar parte de las instituciones que apliquen este método de trabajo.

[...] “Para 2022, la empresa típica tendrá a todos en la oficina tres días a la semana, generalmente de martes a jueves, y trabajando desde casa los lunes y viernes, según afirmó Nicholas Bloom, profesor de economía de la Universidad de Stanford (...) Los trabajadores completamente remotos pueden reubicarse de manera aún más radical, en áreas rurales, en otros estados o incluso en el extranjero. Estos empleados despreocupados traen dinero y trabajos consigo mientras compran localmente.” (Ecuador en Vivo, 2022, p. 3)

La modernidad en el ámbito laboral no solo hace referencia al uso de medios digitales sino al cambio en la metodología de trabajo, esto se observa tras la pandemia, gran parte de empresas usan el teletrabajo como un medio para expandirse y agilizar el proceso de atención a las solicitudes de los clientes, además es importante recalcar que este cambio en la metodología de trabajo permite que la experiencia laboral sea amplia, brindando oportunidades a más personas de formar parte de diferentes empresas mediante este método de trabajo.

### **Teorías sobre el desempeño laboral durante la pandemia Covid-19**

El desempeño laboral de los colaboradores se caracteriza por la capacidad de adaptación que posea el trabajador, además del desarrollo continuo de actividades de forma óptima.

[...] “El desempeño laboral tiene varios significados, puede ser considerado como la destreza o habilidad con la que las personas realizan una actividad, o como el conjunto de características que influyen sobre el logro de los objetivos

planeados. Por lo que podemos decir que el desempeño laboral es el nivel de rendimiento del trabajador.” (Escobar, 2021, p. 19)

El nivel de desempeño de los colaboradores se observa en el cumplimiento respectivo de metas que permitan finalizar con los objetivos establecidos previamente, esto permite conocer la capacidad del trabajador de desenvolvimiento en su área.

La llegada del Covid-19 ha generado un cambio drástico en la metodología de trabajo, haciendo que diversas empresas pongan en práctica la adaptabilidad de sus colaboradores al pasar de trabajo presencial al teletrabajo.

[...] “El factor preponderante del estrés es el mental, que significa que la carga de trabajo y adicción laboral es alta, así mismo evaluaron el estrés Intra-Laboral en el lugar de trabajo, siendo los niveles más altos el “tiempo que se da para responder y cantidad de trabajo que recibe (...) La salud está relacionada al ausentismo laboral, siendo las áreas de salud mental las de mayor causa de inasistencia en relación a las secciones que corresponden a la salud física, esta similitud se presenta con los diferentes tipos de ausentismo incluyendo por enfermedad. Así mismo se vio este fenómeno con respecto al teletrabajo, porque es justo ahí, en donde la salud mental juega un rol central en el rendimiento de los trabajadores.” (Moreno, 2021, p. 20)

La salud mental en los colaboradores del Banco del Pacífico es importante, por esta razón en el 2020 comenzó el Programa de Salud Mental - Bienestar BdP, en el que se realizaron 3 actividades:

Servicio de Telemedicina Psicológica desde el mes de noviembre.

Socialización del Programa de Bienestar Banco del Pacífico de Salud Mental a los colaboradores a nivel nacional.

Realización de una Encuesta de Bienestar, para evaluar la incidencia de la pandemia COVID-19 en la salud mental de los colaboradores del banco, mediante la aplicación de un instrumento que midió varios parámetros como: estrés postraumático, depresión, ansiedad, riesgos psicosociales relacionados al teletrabajo, trabajo presencial intralaboral y extralaboral, violencia intrafamiliar.

Todo este proceso se realizó con el objetivo de monitorear el proceso de adaptación de los colaboradores ante el cambio de modalidad, para detectar si existen indicadores que generarían bajas en el desempeño laboral de los trabajadores. [...] “Es apropiado distinguir las diversas modalidades de teletrabajo para la atención a los clientes. Además de la transformación cultural y las opciones clásicas en el mundo empresarial, donde los avances tecnológicos facilitan la elección de estos modelos. El análisis de tendencias muestra que la mayoría de los empleados conectados actualmente en el escenario de la atención al cliente están interesados en ingresar al modelo de teletrabajo, y creen que esta es una alternativa útil.” (Carpio, 2021, p. 5)

Los avances tecnológicos han tomado un papel importante en la sociedad, en especial durante la pandemia, las empresas enfocaron el nivel de atención de forma virtual como parte de la transformación tras el Covid-19. A partir de aquí surgen los nuevos modelos de trabajo, resultando ser útil ante las limitaciones expuestas como medidas preventivas de contagios. El enfoque radica en mejorar y adaptar tanto a los colaboradores como a los clientes.

### **Plan de contingencia**

El cambio generado por la pandemia obligó a poner en marcha el plan de contingencia de diferentes empresas, resaltando como prioridad la salud de colaboradores y clientes.

[...] “Para el personal que por sus actividades de atención al público y servicios debían mantenerse trabajando en sitio se priorizó la protección colectiva e individual con protocolos de ingreso y permanencia documentados en el Manual Post COVID-19. El Manual y Protocolos fueron difundidos permanentemente a través de los canales de información y comunicación digitales y tradicionales del banco tanto para colaboradores como para clientes para precautelar la salud y la continuidad del negocio en esta pandemia.” (Banco del Pacífico, 2020, p. 12)

La protección personal como medida de bioseguridad es primordial para quienes permanecieron de forma presencial laborando, este tipo de prevención se estipula en el plan de contingencia, debido a que, no todos los colaboradores están en la capacidad de realizar teletrabajo, esto se debe a las funciones que realizan.

Los medios digitales fueron de uso vital como fuente de divulgación de contenidos a los colaboradores y clientes, brindando información adecuada y entendible para lograr la adaptabilidad a un nuevo sistema de trabajo.

Se debe recalcar que, durante el proceso de cambio de modalidad, no solo fue enfocado en mantener la fidelidad de los clientes sino en que los colaboradores estén situados según las funciones que realizan, en caso de pasar a teletrabajo, se realiza un seguimiento para analizar el proceso de adaptación de trabajadores y clientes. [...] “Este organismo de control solicitó a las entidades controladas la elaboración de un “Plan de Manejo de Emergencias» ante COVID-19 mediante Resolución SB-2020-496, para la implementación de estrategias y acciones concretas que permitan controlar y minimizar los efectos de la pandemia

COVID-19, en clientes y personal de las entidades bancarias. En relación a la Atención al Público, la Superintendencia de Bancos mediante Oficio Nro.

SBDS-2020-0143-O dispuso a las entidades del sistema financiero público y privado los mecanismos a través de los cuales garanticen la continuidad de los servicios bancarios y financieros y resguardar la salud de los clientes y usuarios en condiciones de seguridad y eficiencia.” (Arce, 2021, p. 43)

El ente encargado de regular los Bancos establece un plan que permita implementar diversas estrategias ante la pandemia, tanto para clientes y trabajadores, en lo que respecta a la atención al público.

Esto se establece con el fin de garantizar el cumplimiento oportuno de los diferentes servicios solicitados, además de la protección a usuarios y colaboradores enfocados en mantener su salud y seguridad.

[...] “Tras un gran impacto dado por el Covid-19 se puede dar a notar la falta de preparación que se ha mantenido en la administración de las empresas, se siente que somos indefensos e inflexibles, la capacidad de adaptación es casi nula lo que conlleva a que las empresas se reinventen, ahí es donde interviene la resiliencia, (...) Los negocios resilientes se caracterizan por ser preparados, es decir poseen un plan contingencia para el largo o corto plazo.” (Hungría, 2021, p. 12)

La ausencia de conocimiento sobre este nuevo virus fue notable, no existía la preparación adecuada para enfrentarlo, por ende, la capacidad de adaptación no estaba presente y desarrollaba problemas en quienes realizaron cambios en la modalidad de trabajo, pasar de estar presencial a virtual, fue un cambio inmediato y esto en gran parte genera confusión.

La resiliencia fue parte importante en los negocios, quienes optaron por implementar un nuevo modo de trabajo no temporal sino permanente, en especial con el uso cotidiano de redes sociales, donde se ofrecen productos y servicios que llegan

hasta los diferentes domicilios, se crea un plan de contingencia que se emplea de corto a largo plazo.

### **Reinserción laboral post pandemia**

El retorno a la normalidad tras la pandemia, es un método que permite a los negocios retomar la venta de sus productos o servicios, utilizando nuevos modelos de trabajo que permitan expandir y renovar las empresas.

[...] “Nueva normalidad que es el resultado de una transformación estructural de los modos de producción y consumo, con el apoyo de las tecnologías digitales, que ha sido impuesta por los gobiernos para contener el virus. Desde un punto de vista normativo, estas transformaciones estructurales nos obligan a tener en cuenta cuál podría ser la “nueva esencialidad”, no solo en términos de puestos de trabajo, sino también de prioridades en materia de políticas, y probablemente cómo se podría reestructurar optimizando el desempeño de los trabajadores en una empresa.” (Abendaño *et. al.*, 2021, p. 260)

El proceso de cambio de modelo de trabajo se convirtió en una transformación total a lo que se conocía, los medios de comunicación digital fueron fundamentales para contribuir con el proceso de desarrollo laboral, teniendo como enfoque priorizar la salud de trabajadores y clientes.

La capacidad de adaptabilidad se ve reflejada en el desempeño laboral de los trabajadores, quienes de forma directa recibieron el cambio de modalidad de trabajo, ajustar sus tiempos además de un lugar adecuado para lograr cumplir las metas laborales.

[...] “Los escenarios de trabajo sufrieron cambios que buscan estar al nivel de la expectativa que lo demanda hoy, la readaptación de la pandemia Covid-19. Estas nuevas implementaciones de protocolos y mecanismos dentro

del espacio laboral para poder regresar en tiempos de pandemia por COVID-19 deben estar enfocados en una mejora continua en favor de los trabajadores y eficiencia con la calidad del producto o servicio.” (Martínez, 2021, p. 278)

Actualmente el poder de los medios digitales domina a la sociedad, por esto, formaron parte de este cambio de modalidad para mantener la fidelidad del cliente además de salvaguardar la salud de los colaboradores, siendo un proceso de adaptabilidad, además de implementar un seguimiento a los teletrabajadores como parte del proceso de salud mental, siendo parte importante para el correcto desempeño y cumplimiento de objetivos.

### **Motivación Laboral**

La capacidad de motivar a los colaboradores de una empresa es importante como parte del crecimiento de la misma, esto representa un aumento en ventas además de mejorar la calidad de atención al cliente.

[...] “La motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo (...) proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, resuelven desarrollar unos esfuerzos que conduzcan a la materialización de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción van en dependencia del esfuerzo que determinen aplicar a futuras acciones.” (Peña; Villón, 2018, p. 177)

El comportamiento de los trabajadores depende de la fuente de motivación, no específicamente de índole monetario pero que incite a realizar sus tareas de forma eficaz, de esta manera aportan más al crecimiento de la empresa, esto se da mediante el cumplimiento de objetivos que tras el respectivo proceso motivacional genera resultados satisfactorios.

En el campo laboral según Forero; Maldonado cit López explica La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados (p8) alcanzar la metas propuestas para obtener la satisfacción de cumplir con cada plan desarrollado, también es parte de la motivación al personal, esto permite orientarlos hacia una meta que represente el esfuerzo realizado y con el respectivo incentivo se establece un comportamiento de los diferentes individuos que lograron establecer los diversos objetivos.

[...] “La energía interna que activa la conducta e impulsa a los individuos a trabajar con el objetivo de alcanzar una meta o resultado en el ámbito profesional. Esto implica un compromiso con su trabajo, con la organización en la prestación de sus servicios y con los objetivos de la misma. Por ello, la motivación laboral redunda en beneficio común.” (Del Río, 2021, p. 10)

Una correcta organización es el paso principal para entender cuáles son los objetivos a lograr, que mediante una motivación eficaz que den como resultado el cumplimiento de las metas propuestas. Este tipo de coordinación entre colaboradores se presentó durante el proceso de aislamiento, el cual buscaba cumplir las metas establecidas, a pesar del cambio que surgió en la metodología de trabajo, para enfocarse en el desarrollo de la empresa a pesar de las restricciones.

## Talento Humano

El talento humano es la capacidad de producción de las diferentes empresas que va de la mano con la preparación que tengan los colaboradores de la misma.

[...] “El recurso humano es lo más importante en cualquier organización (...) la gestión de ese recurso es vincular su función con los objetivos estratégicos de la organización y así mejorar el desempeño. De acuerdo a esto, la gestión del recurso humano en entidades estatales se refiere al proceso que realizan las organizaciones para integrar a sus colaboradores con los objetivos estratégicos y misionales de las entidades, proceso que requiere mecanismos para estimular que los beneficios sean mutuos.” (Medina, 2021, p.53)

Toda organización considera como elemento importante los recursos humanos, esta hace referencia a todos los procesos que se establecen en las diferentes empresas donde se busca integrar a los colaboradores con las metas y objetivos a cumplir como parte de un beneficio mutuo.

[...] “La gestión del talento humano como parte inherente de la administración y siendo su principal objetivo mantener las buenas relaciones entre directivos y colaboradores, se debe generar un ambiente de aprendizaje continuo en el que todas las partes interactúen de manera activa a fin de promover el alcance de los objetivos de la organización (..) la Innovación operativa juega un papel clave en medio de la globalización que se vive en este momento, la mayoría de las organizaciones optan por apuntar a proyectos que generen valor agregado a sus procesos y productos, de este modo, la compra o implementación de nuevas tecnologías se convierte en una inversión frecuente de las empresas que buscan modernizar su operación por medio de softwares o aplicaciones que permitan reducir los tiempos de respuesta en los

procedimientos que se aplican a lo largo de la cadena de valor.” (Torres, 2021, p. 39)

Una relación estable entre directivos y colaboradores es fundamental para el entendimiento de las metas establecidas en la empresa, esto forma parte del proceso de motivación a los trabajadores, en especial con el uso de nuevas tecnologías que permitan acelerar el proceso de respuestas en el trabajo, siendo importante la implementación de herramientas tecnológicas como mejora en el área laboral.

## **Segunda Parte: Método de investigación**

## **Enfoque de la investigación**

El enfoque investigativo de este trabajo es bifocal, ya que se utilizó el enfoque cuantitativo, que mediante la recolección y análisis de información permitió conocer la satisfacción laboral de los trabajadores en teletrabajo y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco del Pacífico S.A. en la actualidad.

Por otro lado, se utilizó el enfoque cualitativo utilizando como herramienta la entrevista, con la cual se pudo obtener información relevante acerca del desempeño de los trabajadores del Banco del Pacífico.

## **Tipo de investigación**

Este trabajo reúne todas las condiciones metodológicas de una investigación descriptiva y explicativa, esto debido a que se realizó un análisis de la modalidad de trabajo implementado durante la pandemia y que desencadenó un cambio drástico en el desempeño de los colaboradores del Banco del Pacífico S.A. Dentro de este enfoque se establecieron diferentes estrategias que beneficiaron el proceso investigativo del teletrabajo y su impacto en el desempeño laboral del personal de la compañía.

## **Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación**

El trabajo de campo se realizó el día 3 de junio del año en curso en el Banco del Pacífico S.A. matriz, al área administrativa quienes realizaron teletrabajo durante la pandemia.

## Universo y muestra de la investigación

La población total de colaboradores del Banco del Pacífico S.A. es de 3.611 trabajadores, el enfoque de este estudio se concentró en el área administrativa, puesto que el nicho de personas se enfoca específicamente en un total de 1.110 colaboradores en un rango de edad de 18 a 51 años. La muestra resultante fue de 330 trabajadores.

### FÓRMULA:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N-1)E^2 + Z^2 P Q}$$

En donde:

n= Tamaño de muestra

Z= Valor Z curva normal (1.96)

P= Probabilidad de éxito (0.50)

Q= Probabilidad de fracaso (0.50)

N= Población

E= Error muestral (0.05)

Sustituyendo la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (2362)}{(2362 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(3.84) (0.25) (2362)}{(2361) (0.0025) + (3.84) (0.25)}$$

$$n = \frac{(0.96) (2362)}{5.90 + 0.96}$$

$$n = \frac{2267}{6.86}$$

$$n = 330$$

## Técnicas e instrumentos

Esta investigación utilizará como fuente de obtención de información la encuesta online, la misma que se realizó a trabajadores del área administrativa del Banco del Pacífico S.A. matriz con el fin de conocer si el teletrabajo implementado durante la pandemia y posterior a ella, es favorable para los trabajadores. Además, se realizó la entrevista a la Gerente Nacional de Talento Humano, Ing. Silvia Del Pino, de esta empresa, que se estructuró en 6 preguntas donde se obtuvo información relevante acerca del desempeño de los colaboradores durante el periodo de teletrabajo.

## Conceptualización y operacionalización de las variables

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS Y MÉTODOS
Factores que afectan el teletrabajo	Aquellas situaciones internas y externas que pueden llegar a afectar el teletrabajo de los colaboradores	Número de factores que afectan el teletrabajo	Encuesta
Desempeño laboral en teletrabajo	La idea de desempeño suele emplearse respecto al rendimiento de una persona en su ámbito laboral o académico. Se trata del nivel que consigue alcanzar de acuerdo a su destreza y a su esfuerzo	Nivel de desempeño de los trabajadores	Entrevista
Estrategia	Herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno.	Proceso realizado con el objetivo de crear una estrategia para prevenir y corregir posibles riesgos que se presenten en el teletrabajo	Encuesta y entrevista

## **Tercera Parte:** Análisis e Interpretación de Resultados

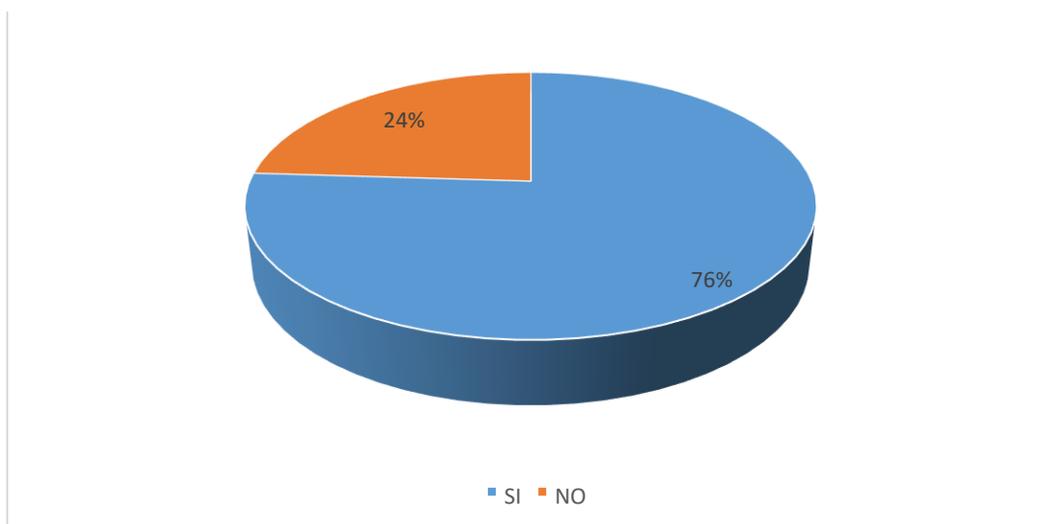
## Resultados de la Investigación

Encuesta realizada a los colaboradores del Banco del Pacífico S.A. pertenecientes al área administrativa, sector matriz.

### Análisis de Resultados de la encuesta

**1.- El teletrabajo fue relevante durante el confinamiento para conservar las diferentes empresas, considera que, ¿Se debe aplicar este tipo de trabajo no solo en casos como la pandemia sino en otras situaciones como: embarazo, discapacidad, enfermedades catastróficas?**

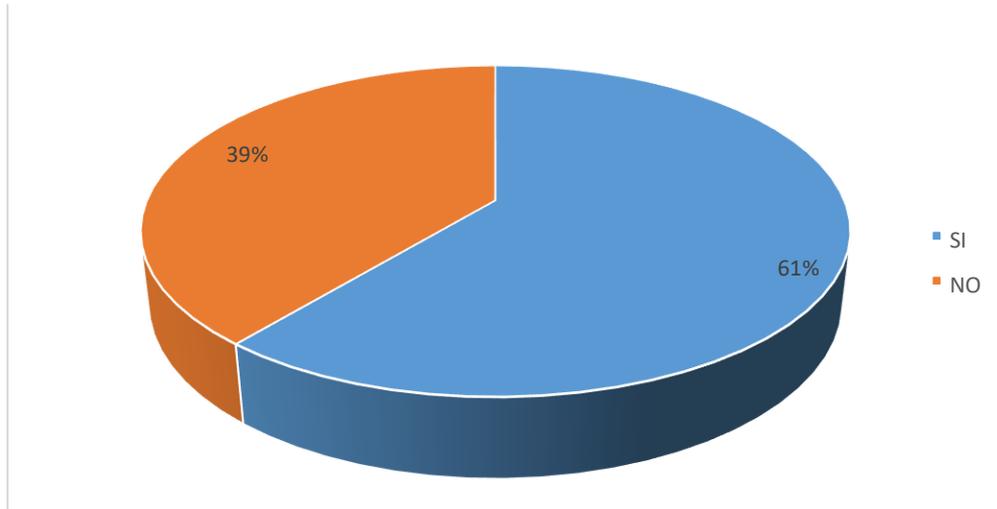
**Gráfico 1:** Teletrabajo aplicado a otros casos



Como se puede observar en el gráfico 1 expone que la implementación del teletrabajo durante la pandemia fue un cambio significativo para las empresas evitando cerrar sus negocios, esto cambió con el retorno progresivo, de acuerdo a la incógnita planteada, el 76% considera que esta modalidad de teletrabajo, debe aplicarse no solo en casos de pandemia sino en casos extremos que amerite realizar trabajos desde casa para no afectar la integridad de los usuarios y colaboradores.

**2.- Durante el proceso de confinamiento considera que, ¿El teletrabajo facilitó la atención a los clientes?**

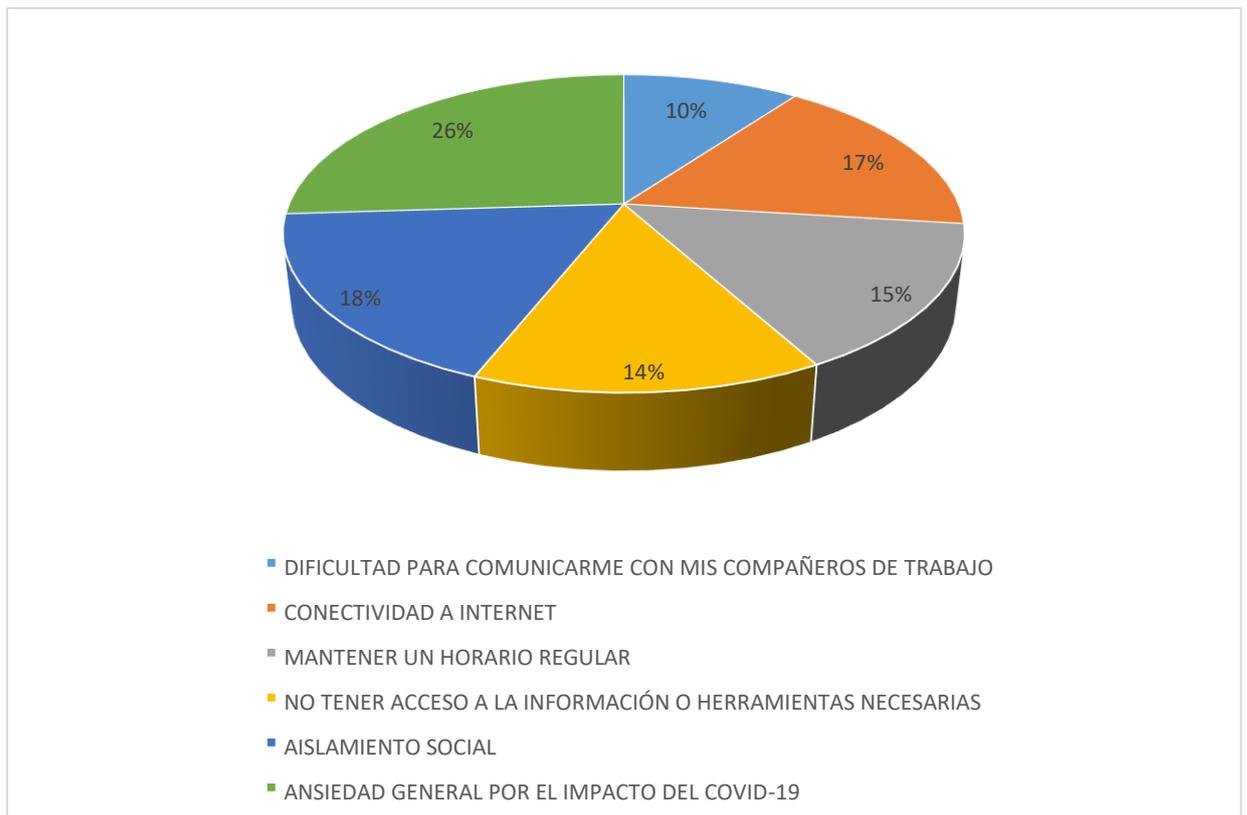
**Gráfico 2:** Teletrabajo y la atención al cliente



Se puede apreciar que el teletrabajo durante pandemia representó un gran cambio para brindar una adecuada atención al cliente para mantener la fidelidad de los clientes de la compañía, se expone que el 61% considera que facilitó este proceso de atención mediante el teletrabajo, debido a que se brindaban diferentes servicios mediante un sistema totalmente digitalizado y eficaz que agilizaba los procesos de los usuarios permitiéndoles acceder desde cualquier lugar.

### 3.- ¿Cuál fue el mayor reto que enfrentó durante la realización del teletrabajo?

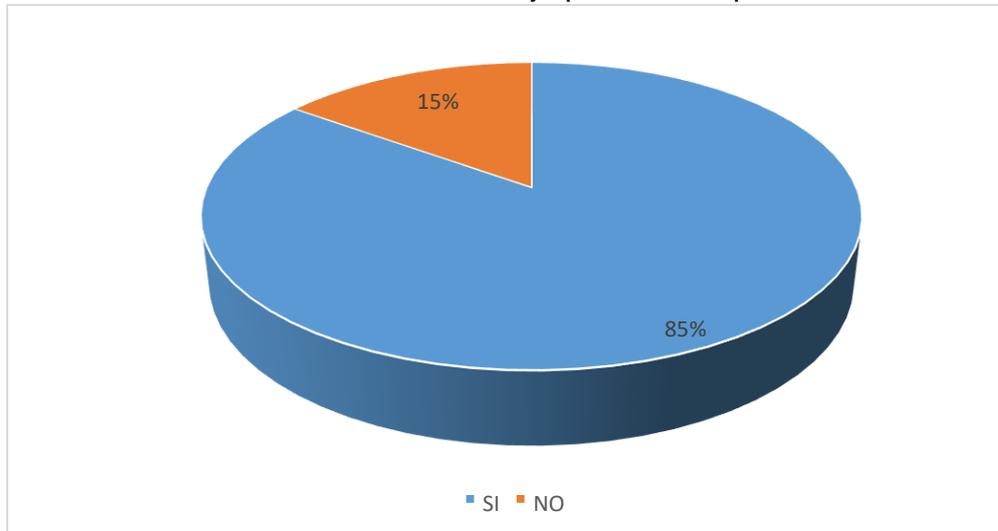
**Gráfico 3:** Retos durante el teletrabajo



En el gráfico 3 se expone que el teletrabajo sirvió como un valor agregado a las habilidades de adaptación en los colaboradores del área administrativa de la compañía, y se observa que alrededor de un 26% consideran que el mayor reto a superar durante el teletrabajo fue la ansiedad que originó este nuevo virus y que tuvo gran impacto en el desempeño de la colaboradores, mientras que el 10% considera que la dificultad para comunicarse con los compañeros también formó parte de los obstáculos que se presentaron durante esta fase de transición en la modalidad de trabajo.

**4.- Durante el teletrabajo, ¿Considera que fue un beneficio para la empresa esta modalidad de trabajo?**

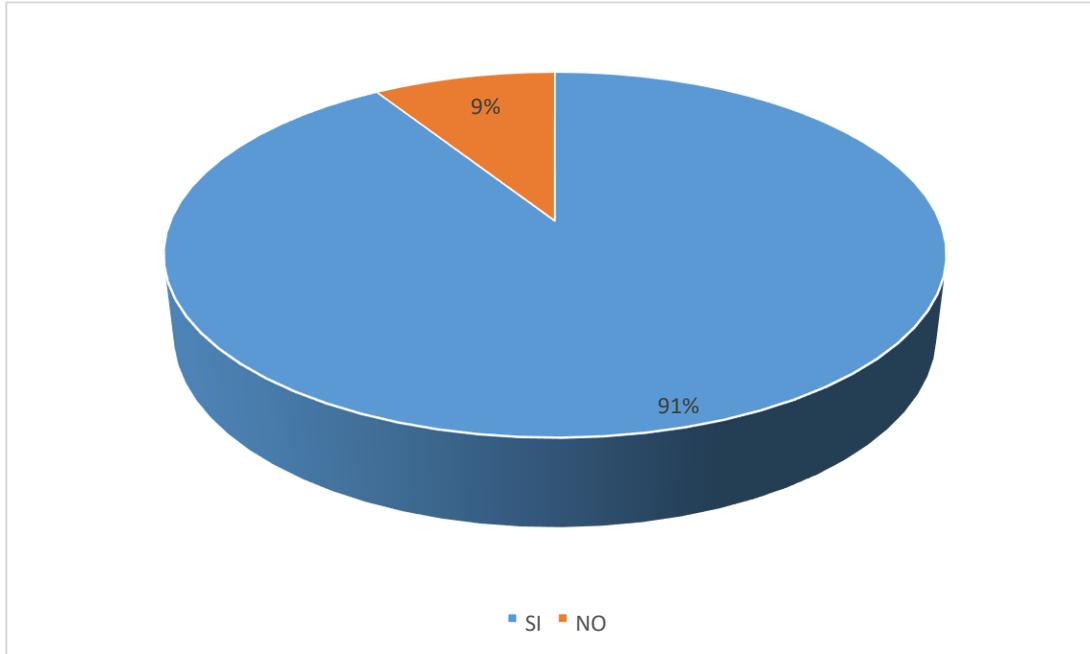
**Gráfico 4:** Beneficio del teletrabajo para las empresas



Según se expone el gráfico 4, la adaptación inmediata de los trabajadores tras el confinamiento permitió que las empresas busquen una solución inmediata para la continuidad de sus labores, en este punto de partida se ejecuta un plan estratégico donde el teletrabajo debía ser aplicado en diferentes empresas para mantener a los clientes, incluyendo Banco del Pacífico S.A., se observa que un 85% de los encuestados consideran que este cambio si benefició a la empresa debido a que la compañía posee una plataforma que permite dar seguimiento en el proceso de atención al cliente, salvaguardando la integridad física y psicológica de trabajadores y clientes.

**5.- ¿Considera que desde el ámbito de la prevención de riesgos laborales tiene más ventajas el teletrabajo?**

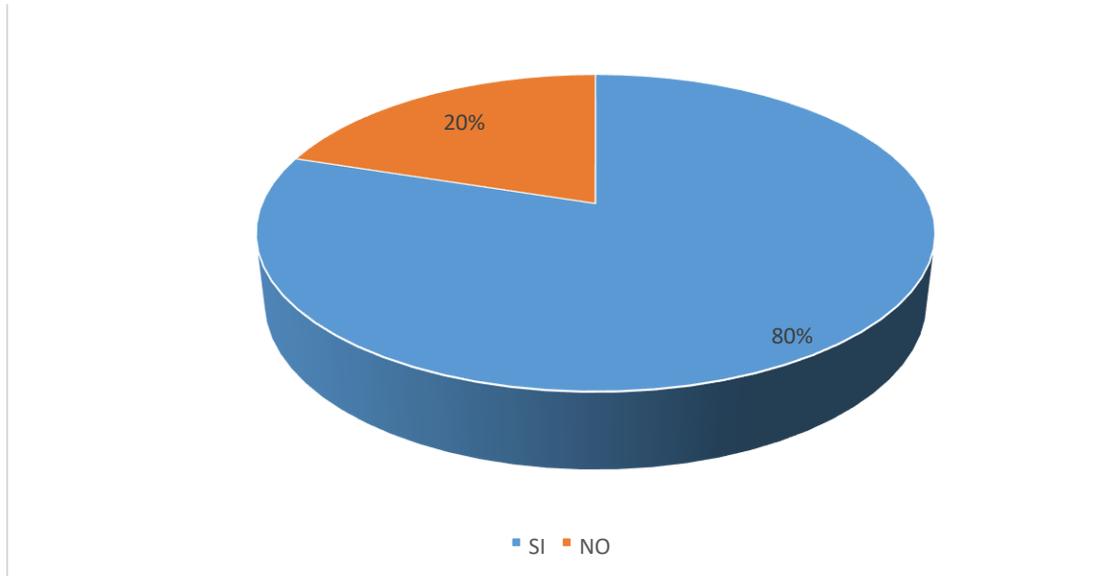
**Gráfico 5:** Prevención de riesgos laborales mediante teletrabajo



Se logran observar en el gráfico 5 uno de los factores fundamentales para solventar una compañía, los riesgos laborales, se considera relevante para evitar disminución del personal y que el mismo se sienta seguro desarrollando su trabajo, que como consecuencia aumenta su desempeño, por ende, debe existir los respectivos procesos a seguir para evitar este tipo de anomalías, el 91% de los encuestados consideran que el teletrabajo fue parte importante para evitar accidentes laborales, ya que este se desarrolla desde casa, evitando exponerse a posibles contagios o algún fenómeno que afecta su integridad.

## 6.- Tras la aplicación del plan de contingencia ¿Estaría dispuesto a continuar en teletrabajo?

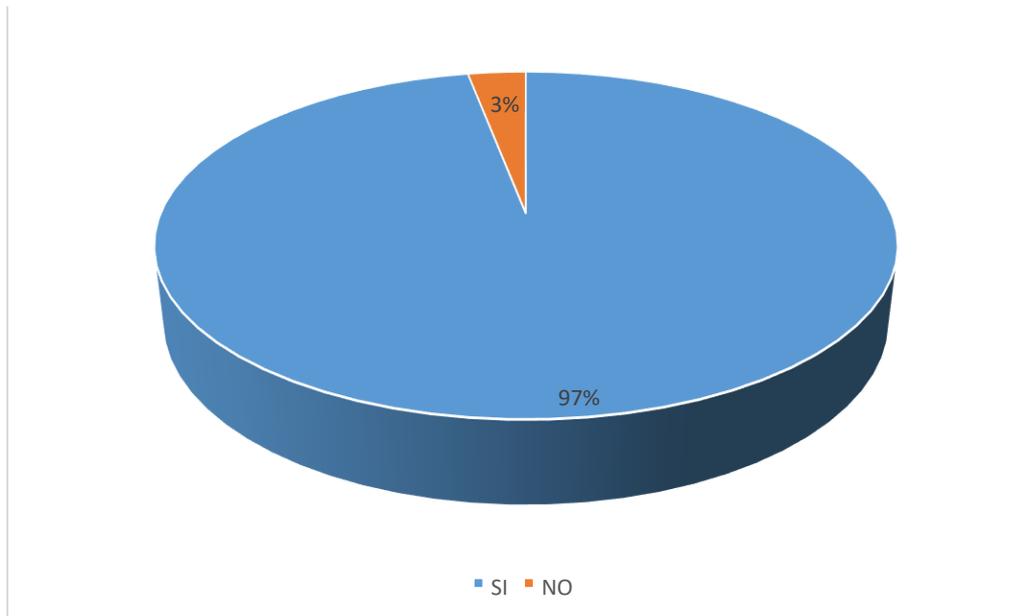
**Gráfico 6:** Continuidad en el teletrabajo



Fundamentalmente se expone que el confinamiento estableció un proceso de adaptación al teletrabajo, pero con el retorno a la normalidad ha sido un cambio donde el objetivo era la readaptación tras el confinamiento, donde el modelo de trabajo era virtual, en el gráfico 6 se observa que el 80% de los encuestados consideran que seguiría trabajando de esta manera como una ventaja en diferentes aspectos laborales, no solo como parte de un plan de contingencia sino como un nuevo modelo de trabajo que optimizaría el desempeño laboral agilitando el desenvolvimiento del colaborador.

**7.- La puesta en marcha del teletrabajo, ¿Ha supuesto una ampliación de la jornada / horario de trabajo durante el confinamiento?**

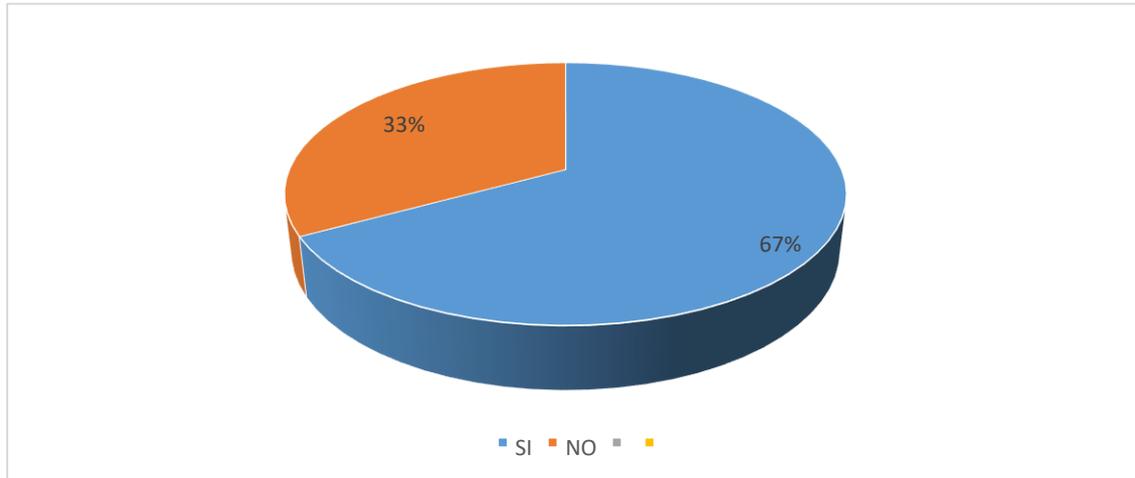
**Gráfico 7:** Ampliación del horario laboral durante el teletrabajo



El teletrabajo fue una herramienta importante para las empresas que durante el confinamiento salvaguardaron el bienestar de sus colaboradores y clientes, además de continuar con el ofrecimiento de productos o servicios, sin embargo, en el gráfico 7 se expone que el 97% de los encuestados considera que su horario laboral se extendió sustancialmente, en especial por las tareas adicionales a realizar para flexibilizar sus horarios y mantener estable sus desempeño laboral, afectando a este último debido al estrés por las horas de trabajo extras.

**8.- ¿Considera que tenía la suficiente formación y capacitación digital para teletrabajar a los niveles exigidos?**

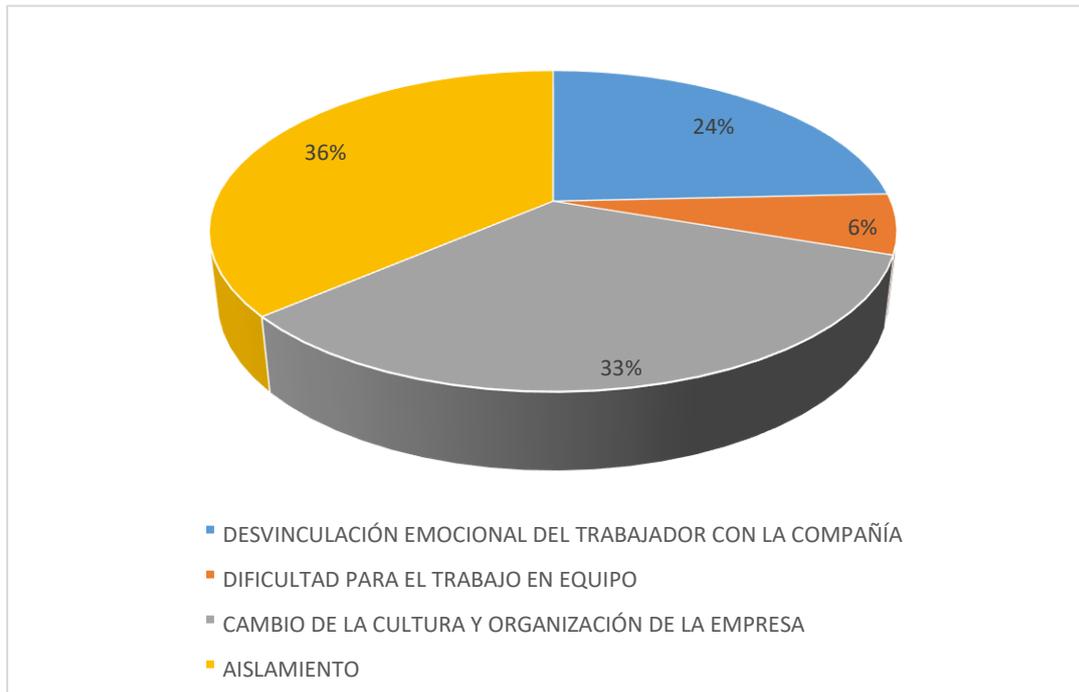
**Gráfico 8:** Formación y capacitación para realización de teletrabajo



La capacidad de adaptación para la nueva modalidad de trabajo representa una parte de la preparación previa que tienen los colaboradores, se observa en el gráfico 8 que el 67% de los encuestados considera que, si estaban preparados para el cumplimiento de sus labores mediante el teletrabajo, recibiendo las herramientas necesarias para continuar con el adecuado desenvolvimiento de sus labores, esto se debe a que reciben capacitaciones de forma constante y permanente, para de esta forma brindar la respectiva atención a los clientes.

## 9.- ¿Qué aspectos negativos destacaría de la metodología de teletrabajo?

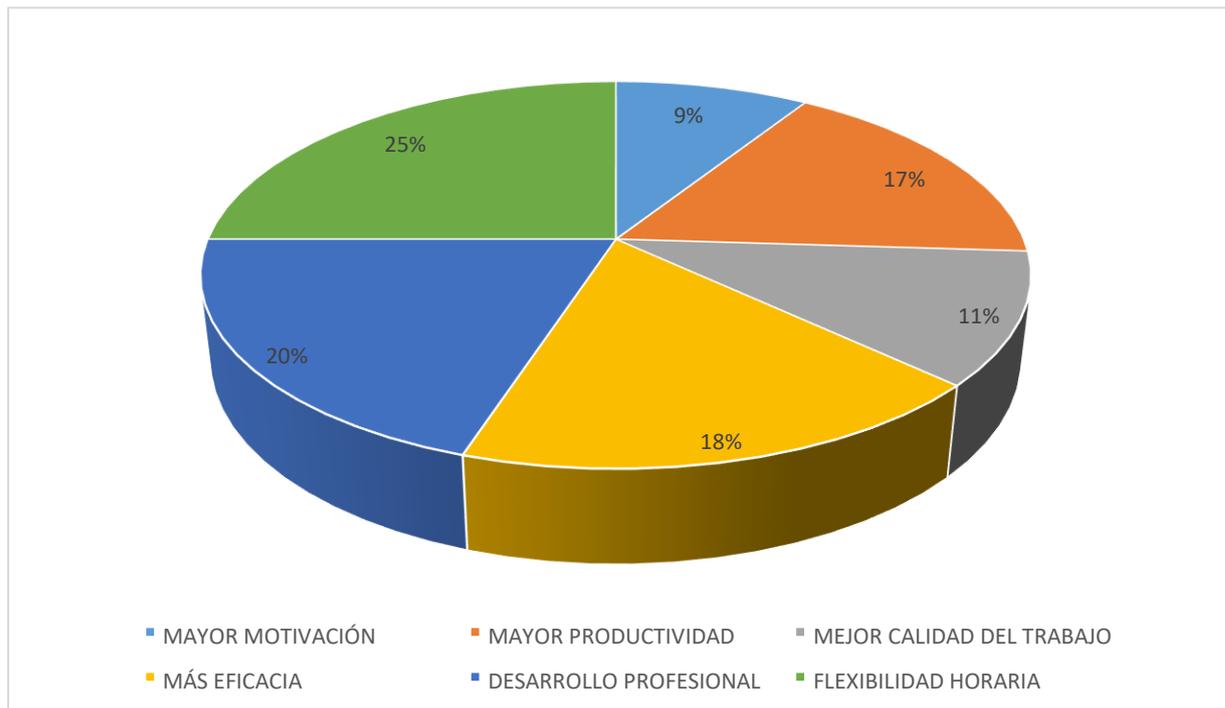
**Gráfico 9:** Aspectos negativos del teletrabajo



Se expone en el gráfico 9 que el teletrabajo tiene aspectos positivos que aportan a la capacidad de adaptación, pero también existen los negativos, exponiendo que 36% de los encuestados considera que uno de los puntos negativos fue el aislamiento, por ende, no existía contacto directo con los demás colaboradores de la compañía, solo de forma virtual, de igual manera, el 24% de los encuestados considera que desvincularse físicamente con la compañía afecta negativamente al desempeño de los trabajadores en el teletrabajo.

## 10.- ¿Qué aspectos de su vida personal y/o laboral mejoraron por el teletrabajo?

**Gráfico 10:** Mejoras obtenidas por el teletrabajo



El teletrabajo posee un proceso de adaptabilidad a un nuevo modelo de trabajo que se realiza a distancia de forma virtual, esto genera que surjan aspectos representativos obtenidos durante este proceso, en el gráfico 10 se explica que el 25% de los encuestados considera que una de las grandes ventajas es la flexibilidad laboral que obtienen al realizar este tipo de trabajos, permitiéndoles así enfocarse en tareas personales brindando estabilidad psicológica y emocional; mientras que el 9% de los encuestados consideran que realizar este modelo de trabajo les genera mayor motivación laboral beneficiando al desempeño laboral del colaborador.

## **Análisis de resultados de las encuestas**

Una vez realizadas las encuestas al personal del Banco del Pacífico podemos denotar que en su gran mayoría se encuentran dispuestos a continuar con esta modalidad de trabajo ya que por diferentes factores se sienten más motivados para realizar sus actividades laborales. Entre los factores que atribuyeron a la mejora del rendimiento podemos observar que: al trabajar de forma digital se pueden prevenir accidentes laborales, cuentan con una mayor flexibilidad laboral, se sienten más cómodos trabajando desde el hogar.

Mientras que por otra parte también existen factores que afectan de forma negativa el desempeño de los trabajadores que realizan teletrabajo como por ejemplo: un mayor nivel de ansiedad al estar encerrados en el hogar por mucho tiempo, demoras en la comunicación con otros trabajadores y también extensión del horario laboral debido a la misma flexibilidad que poseen al no encontrarse dentro de una oficina.

## **Análisis de resultados de la entrevista**

Para obtener información relevante, se entrevistó a la gerente nacional de talento humano del Banco del Pacífico, quien destaca que para medir el nivel de desempeño de los empleados utilizan el método de evaluación de desempeño 360 donde cada empleado mide el desempeño de sus pares, jefes inmediatos y realizan también una autoevaluación. La evaluación es porcentual y tiene un rango de 0% hasta 100%. Esto se realiza dos veces al año, es decir, de forma semestral, siendo la última evaluación realizada en diciembre del año 2021, año en el cual el teletrabajo ya estaba implementado en la empresa y pudieron observar una mejoría en el desempeño de los empleados en un 5% con respecto a otros años en los cuales el teletrabajo aun no estaba implementado.

En cuanto a una supuesta ampliación a la jornada laboral derivada del teletrabajo recalcó “El horario habitual de oficina siguió siendo el de siempre, pero durante el teletrabajo, las reuniones online se daban en ocasiones fuera de horario laboral, las reuniones en el hogar son difíciles porque se mezclan con actividades familiares.”

## **Propuesta**

### **Estrategia para la implementación del teletrabajo en casos diferentes a una pandemia**

La estrategia planteada en este epígrafe surge por los resultados obtenidos en el trabajo de campo donde destacan la aplicación del teletrabajo, si bien es cierto, se obtuvieron resultados favorables en el desempeño de los colaboradores en teletrabajo, sin embargo, existen problemas que afectan a que el mismo no sea 100% óptimo.

El desempeño de los trabajadores del Banco del Pacífico durante el teletrabajo mejoró de forma significativa debido a que se encontraban más motivados al trabajar en un lugar cómodo y en el cual se sentían en total confianza como lo es el hogar, sin embargo, existen problemas en la modalidad de teletrabajo en casos puntuales como la extensión de horarios laboral de forma involuntaria, debido a la misma flexibilidad laboral que poseen.

### **Objetivos de la propuesta**

Establecer una estrategia que permita minimizar los factores que afecta el desempeño de los colaboradores en el teletrabajo, detectados mediante las encuestas y entrevistas realizadas.

### **Beneficios**

La implementación de esta propuesta tiene como objetivos principales:

- Mejorar la comunicación interna para la solución eficaz de problemas en teletrabajo

- Salvaguardar la salud mental de los trabajadores en teletrabajo
- Fortalecer la satisfacción laboral de la empresa
- Velar que los trabajadores no se extiendan de su horario laboral regularmente

## Matriz estratégica

Tabla 1: Matriz estratégica teletrabajo

Problema	Objetivo	Actividad	Estrategia	Indicadores	Meta	Responsable
Los colaboradores en ocasiones se extienden de su horario laboral para seguir desempeñando sus funciones	Velar que los trabajadores cumplan el horario laboral establecido y no extenderse fuera de él	Implementación de un horario de uso para el sistema que usan los colaboradores para realizar sus actividades	Deshabilitar el sistema usado para realizar las actividades al finalizar la jornada establecida (8 horas), habilitándolo únicamente con autorización previa por parte de jefes inmediatos.	Horas totales trabajadas semanalmente	40 horas semanales	Departamento de sistemas
Dificultad en la comunicación entre colaboradores en teletrabajo	Mejorar comunicación de los trabajadores que realicen los mismos procesos para disminuir el tiempo de resolución de problemas	Creación de grupos de mensajería instantánea mediante la herramienta Microsoft Teams	Crear grupos de mensajería instantánea entre colaboradores de una misma área para facilitar su comunicación en tiempo real	Encuestas mensuales de satisfacción laboral	80% de satisfacción	Departamento de sistemas
Ansiedad de los colaboradores debido al aislamiento laboral	Disminuir y evitar los niveles de ansiedad de los trabajadores que realicen teletrabajo	Coordinación de horarios que alternen las modalidades de trabajo presencial y teletrabajo 4 días al mes.	Establecer 4 días al mes en los cuales la modalidad de trabajo sea presencial, de forma que los trabajadores no se encuentren 100% de forma aislada en sus domicilios.	Encuestas mensuales de salud mental	Disminución del 10%	Talento humano

## CONCLUSIONES

Se puede concluir que, el desempeño de los colaboradores se vio afectado negativamente por el método de teletrabajo, sin embargo, los planes estratégicos y la adecuada administración de los altos mandos mejoraron el desenvolvimiento de los colaboradores del Banco del Pacífico a través de capacitaciones y acompañamiento psicológico, disminuyendo el impacto negativo de la modalidad beneficiando de forma positiva a la satisfacción y la motivación laboral.

Desde otro punto de vista, se determina que los aspectos negativos del teletrabajo en los trabajadores ayudaron a mejorar la capacidad de adaptación de cada de los trabajadores, entre los factores negativos resaltan el aislamiento y ansiedad debido a esa ausencia del contacto y comunicación con los colaboradores con respecto a la modalidad presencial.

La estrategia planteada buscó disminuir y evitar los factores que influyeron de forma negativa al desempeño de los colaboradores de la compañía, y a su vez, aportar a la mejora continua del teletrabajo en la empresa mediante diferentes actividades propuestas como lo son la creación de grupos de mensajería instantánea entre trabajadores, esto con el fin de mejorar la comunicación durante los procesos; implementar encuestas para medir y disminuir los niveles de ansiedad y aislamiento a través de ayuda psicoemocional; y establecer horarios flexibles en el cual el sistema puede ser usado, deshabilitándolo a partir de cierto parámetro de hora con el fin de que los trabajadores no se extiendan de su jornada laboral para seguir realizando sus funciones personales.

La modalidad del teletrabajo empezó como una necesidad de las empresas para no dejar de operar durante el confinamiento, pero poco a poco se ha convertido en una

óptima herramienta que puede ser usada para mejorar el desempeño laboral dentro de las empresas, tal como se evidenció en el caso del Banco del Pacífico S.A.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abendaño, M., Cusot, G., & Duque, V. (2021). Relaciones públicas internas y la reinserción laboral en Ecuador en tiempos de COVID-19. *Revista de Ciencias Sociales y de la comunicación Sphera Pública*, 260-274.
- Arce, G. (2021). Gestión operativa financiera y su incidencia en el área de cobranzas a los clientes Banco Pichincha cantón Quevedo. *UTEQ*, 43-51.
- Bonavidad, C., & Gasparini, L. (2020). Asimetrías en la viabilidad del trabajo remoto. Estimaciones e implicancias en tiempos de cuarentena. *Revista Económica de La Plata*, 115-140.
- Cabezas, V. (2020). El COVID-19 y el derecho del trabajo: Sintomatología de un modelo de emergencia. *Revista IURIS DICTO*, 177-193.
- Cardozo, N., & Bulcourf, P. (2020). El trabajo remoto en Iberoamérica. Un análisis comparado de los avances en las administraciones públicas. *Cuadernos del INAP*, 32.
- Carpio, L. (2021, Mayo 8). *Handle*. Retrieved from Influencia del teletrabajo en la calidad de vida laboral de los trabajadores del BanEcuador: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/83114>
- Cruz, D. (2020). Evaluación de riesgos psicosociales en la modalidad de teletrabajo a partir del estado de excepción por pandemia COVID-19 en una empresa ecuatoriana. *UISEK*, 14-17.
- Del Río, M. (2021). La motivación y satisfacción laboral en tiempos de COVID-19: Estudios del personal sanitario. *UVA*, 10-12.
- Edquen, S. (2020). Trabajo remoto y desempeño laboral del personal de la Fiscalía Provincial de Cutervo durante el estado de emergencia del COVID-19. *Revista USS*, 12-19.
- Escobar, Z. (2021). Evaluación del desempeño en tiempos de COVID-19 y su incidencia en el rendimiento laboral de los colaboradores administrativos de la comercializadora de agroquímicos de la ciudad de Guayaquil. *Universidad Casa Grande*, 19-23.

- Hungría, Z. (2021). Análisis de resiliencia organizacional en el contexto de pandemia en las PYMES de Guayaquil. *UPS*, 12-17.
- Martínez, E. (2021). Reincorporación laboral en pandemia COVID-19. Educación y salud,. *Boletín científico Instituto de Ciencias de la Salud.*, 278-281.
- Medina, N. (2021). Innovación y la dinámica de la gestión del recurso humano en entidades públicas. *Handle*, 53-69.
- Méndez, H. (2020). Análisis comparativo del teletrabajo con el trabajo en campo. *UPS*, 36-41.
- Moreno, M. (2021). Factores psicosociales en docentes que realizan teletrabajo en la Unidad Educativa Teodoro Kelly en la ciudad de Durán. *UCV*, 20-34.
- News, D. (2022). El empleador es quien elige usar la opción de teletrabajo. *DPL ECUADOR*, 21-24.
- Pacífico, B. d. (2020). Memoria sostenible. *BdP*, 12.
- Paladines, J., & Figueroa, G. (2021). El teletrabajo y trabajo remoto en tiempos de COVID-19. *Serie científica de la UNiversaida de las Ciencias informáticas*, 172.
- Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific.*, 177-179.
- Tapia, F. (2020). Trabajo remoto en procesos no urgentes a consecuencia del brote del coronavirus (COVID-19) en el Perú y su aplicación continua. *Revista Oficial del Poder Judicial*, 439.
- Torres, M. (2021). La gestión del talento humano como factor clave de liderazgo en la innovación operativa dde organizaciones logísticas. *Handle*, 39-43.
- Vivo, E. e. (2022). Futuro del trabajo según Stanford. *EC en vivo*, 3-11.

# ANEXOS

## Anexo 1. Formato de encuestas realizadas

### ENCUESTA

1.- EL TRABAJO REMOTO FUE RELEVANTE DURANTE EL CONFINAMIENTO PARA CONSERVAR LAS DIFERENTES EMPRESAS, CONSIDERA QUE SE DEBE APLICAR ESTE TIPO DE TRABAJO NO SOLO EN CASOS COMO LA PANDEMIA SINO EN OTRAS SITUACIONES COMO: EMBARAZO, DISCAPACIDAD, ENFERMEDADES CATASTRÓFICAS.

SI

NO

2.- DURANTE EL PROCESO DE CONFINAMIENTO CONSIDERA QUE EL TRABAJO REMOTO FACILITÓ LA ATENCIÓN A LOS CLIENTES.

SI

NO

3.- CUÁL FUE EL MAYOR RETO QUE ENFRENTÓ DURANTE LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO REMOTO.

DIFICULTAD PARA COMUNICARME CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO	
CONECTIVIDAD A INTERNET	
MANTENER UN HORARIO REGULAR	
NO TENER ACCESO A LA INFORMACIÓN O HERRAMIENTAS NECESARIAS	
AISLAMIENTO SOCIAL	
ANSIEDAD GENERAL POR EL IMPACTO DEL COVID-19	
DEMASIADAS DISTRACCIONES EN EL HOGAR	
ESPACIO FÍSICO DISPONIBLE PARA TRABAJAR	

4.- DURANTE EL TRABAJO REMOTO, ¿CONSIDERA QUE FUE UN BENEFICIO PARA LA EMPRESA ESTA MODALIDAD DE TRABAJO?

SI

NO

5.- ¿CONSIDERA QUE DESDE EL ÁMBITO DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES TIENE MÁS VENTAJAS EL TELETRABAJO?

SI

NO

6.- TRAS LA APLICACIÓN DEL PLAN DE CONTINGENCIA ¿ESTARÍA DISPUESTO A CONTINUAR EN TELETRABAJO?

SI

NO

7.- LA PUESTA EN MARCHA DEL TRABAJO REMOTO, ¿HA SUPUESTO UNA AMPLIACIÓN DE LA JORNADA / HORARIO DE TRABAJO DURANTE EL CONFINAMIENTO?

SI

NO

8.- ¿CONSIDERAS QUE TENÍA LA SUFICIENTE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DIGITAL PARA TELETRABAJAR A LOS NIVELES EXIGIDOS?

SI

NO

9.- ¿QUÉ ASPECTOS NEGATIVOS DESTACARÍA DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO REMOTO?

DESVINCLACIÓN EMOCIONAL DEL TRABAJADOR CON LA COMPAÑÍA	
DIFICULTAD PARA EL TRABAJO EN EQUIPO	
CAMBIO DE LA CULTURA Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	
AISLAMIENTO	
DESCENSO DE LA PRODUCTIVIDAD	
PÉRDIDA DE LA CONFIDENCIALIDAD	

10.- ¿QUÉ ASPECTOS DE SU VIDA PERSONAL Y/O LABORAL MEJORARON POR EL TRABAJO REMOTO?

MAYOR MOTIVACIÓN	
MAYOR PRODUCTIVIDAD	
MEJOR CALIDAD DEL TRABAJO	
MÁS EFICACIA	
DESARROLLO PROFESIONAL	
FLEXIBILIDAD HORARIA	

## Anexo 2: Formato de entrevista realizada

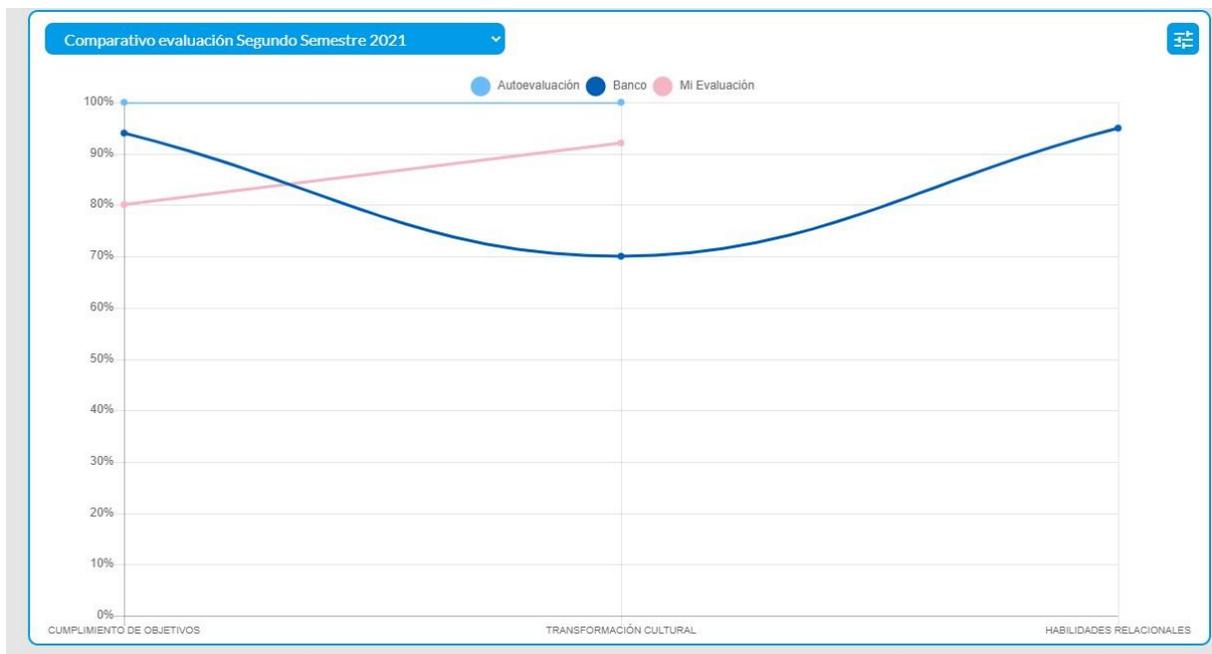


FACULTAD:	CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
CARRERA:	INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENFASIS:	ADMINISTRACIÓN EN RECURSOS HUMANOS
TEMA:	"Evaluación del trabajo remoto y su influencia en el desempeño de los colaboradores de Banco del Pacífico S.A. de la ciudad de Guayaquil"
NOMBRE:	ING. SILVIA DEL PINO
CARGO:	GERENTE DE TALENTO HUMANO

### ENTREVISTA

1. ¿Cómo realizan evaluaciones de desempeño en el Banco del Pacífico?
2. ¿Cuándo fue la última evaluación de desempeño realizada en el Banco del Pacífico?
3. De acuerdo a las evaluaciones semestrales realizadas, ¿Cómo ha variado los resultados del desempeño con respecto a otros años? (antes del teletrabajo)
4. ¿Como usted cree que ha influenciado el teletrabajo en el desempeño de los colaboradores del Banco del Pacífico y a que factores se deben?
5. ¿El trabajo remoto ha supuesto una ampliación de la jornada de trabajo durante el confinamiento?
6. El trabajo remoto fue relevante durante el confinamiento para conservar las diferentes empresas, ¿Considera que se debe aplicar este tipo de trabajo no solo en casos como la pandemia sino en otras situaciones haciéndolo parte de la nueva cultura laboral y empresarial?

## Anexo 3: Ejemplo de evaluaciones en el Banco del Pacífico



Competencias

Competencias

