



— Universidad —  
**Inca Garcilaso de la Vega**

**FACULTAD DE COMERCIO EXTERIOR Y RELACIONES  
INTERNACIONALES**

Impacto de la modalidad de trabajo híbrido en la productividad del área  
comercial de la empresa de carga internacional Birktrans, Lima, 2022

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de Licenciado en Gestión de Negocios Internacionales

**AUTOR**

Christopherson Zambrano, Stephanie

**ASESOR**

Morales Godo, Ángel Francisco

**Lima, Febrero 2023**

# Impacto de la modalidad de trabajo híbrido en la productividad del área comercial de la empresa de carga internacional Birktrans, Lima, 2022

## INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

14%

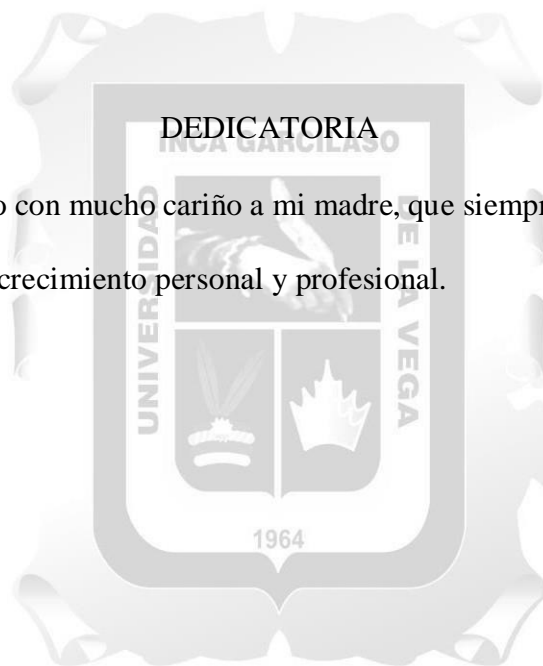
TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to University of Southern Mississippi Trabajo del estudiante	7%
2	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	5%
3	repository.cesa.edu.co Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante	1%
5	impact.economist.com Fuente de Internet	1%
6	dataonline.gacetajuridica.com.pe Fuente de Internet	1%
7	repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	www.dspace.espol.edu.ec	

## DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico con mucho cariño a mi madre, que siempre fue el apoyo constante e inquebrantable en mi crecimiento personal y profesional.



## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por la oportunidad de poder avanzar y lograr mis metas, a mis padres por su apoyo constante, motivación a mi crecimiento, consejos y sabiduría; también a mis maestros, quienes me guiaron en este camino del aprendizaje con disciplina y paciencia; y a mis líderes en el trabajo, cada uno aportó una parte valiosa para mi desarrollo y me abrieron un abanico infinito de posibilidades y oportunidades.



## RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional de título: “Impacto de la modalidad de trabajo híbrido en la productividad del área comercial de la empresa de carga internacional Birktrans, Lima, 2022” pretende demostrar su objetivo general identificado de la siguiente manera: Determinar la relación entre la modalidad de trabajo híbrido con la productividad del área comercial de la empresa de carga internacional Birktrans, donde podemos evidenciar que se ha logrado el objetivo propuesto.

En el aspecto metodológico de la investigación, esta ha sido de tipo aplicada, nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo y basada en el diseño no experimental. Asimismo, se aplicó el cuestionario como instrumento de investigación y la encuesta para la recolección de datos.

La prueba de diseño se realizó mediante el uso del Teorema central del límite y los resultados se obtuvieron con el UCL y LCL, lo que permitió dar una propuesta de solución al problema de estudio.

Palabras clave: Comercio internacional, motivación, trabajo híbrido, productividad

## ABSTRACT

The present work of professional sufficiency title: "Impact of the hybrid work modality on the productivity of the commercial area of the international cargo company Birktrans, Lima, 2022" intends to demonstrate its general objective identified as follows: Determinate the relationship between the hybrid work modality with the productivity of the commercial area of the international cargo company Birktrans, where we can show that the proposed objective has been achieved.

In the methodological aspect of the research, this has been applied has the descriptive level, quantitative approach and based on non-experimental design. Likewise, the questionnaire was applied as a research instrument and the survey for data collection. The design test was carried out by using the Central Limit Theorem and the results were obtained with the UCL and LCL, which allowed a proposed solution to the study problem.

Keywords: International trade, motivation, hybrid work, productivity

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	02
AGRADECIMIENTO	03
RESUMEN	04
ABSTRACT	05
INDICE GENERAL	06
INDICE DE TABLAS	08
INDICE DE GRAFICOS	10
INTRODUCCION	11
CAPITULO I: MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION	12
1.1 Marco histórico	12
1.2 Bases teóricas	14
1.3 Marco legal	25
1.4 Antecedentes del estudio	33
1.5 Marco conceptual	37
CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	40
2.1 Descripción de la realidad problemática	40
2.2 Formulación del problema general y específicos	41
2.3 Objetivo general y específicos	42
CAPITULO III: JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE INVESTIGACION	43
3.1 Justificación e importancia del estudio	43
3.2 Delimitación del estudio	45

CAPITULO IV: FORMULACION DEL DISEÑO	46
4.1 Formulación del diseño	46
4.2 Diseño esquemático	46
4.3 Descripción de los aspectos básicos del diseño	48
CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO	53
5.1 Aplicación de la propuesta de solución	53
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	75
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	76
ANEXOS	78
Anexo 1: Cuestionario.....	79
Anexo 2: Matriz de consistencia	80
Anexo 3: Validación del instrumento de investigación	81
Anexo 4: Confiabilidad del instrumento de investigación	87



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.3.4.4. Cuestionario para la variable independiente	51
Tabla 4.3.4.5 Cuestionario para la variable dependiente	52
Tabla 5.1. ¿Considera que la modalidad de trabajo híbrido es un factor clave para mejorar la productividad del área comercial?	53
Tabla 5.2. ¿Considera que un horario flexible genera mayor motivación para desarrollar su trabajo?	54
Tabla 5.3. ¿Considera que el uso de las correctas herramientas tecnológicas influye directamente en su desempeño?	55
Tabla 5.4. ¿Estima que ha sido positiva la automatización de procesos por medios digitales de los procesos del comercio internacional?	56
Tabla 5.5. ¿Considera que es necesario contar con un proceso de capacitaciones y adaptación a esta modalidad de trabajo en orden de mejorar su cumplimiento y productividad?	57
Tabla 5.6. ¿Considera usted que la productividad laboral tiene una relación directa con la correcta gestión del recurso humano?	58
Tabla 5.7. A su parecer, ¿la productividad está directamente influenciada con el compromiso de los colaboradores?	59
Tabla 5.8. ¿Considera usted que un buen entorno digital es muy importante para poder lograr los objetivos planteados por la compañía?	60
Tabla 5.9. ¿A nivel de estrategia, considera un incentivo para su cumplimiento el tener autonomía en la gestión del tiempo?	61
Tabla 5.10. ¿Le parece que el desarrollo de habilidades o capacidades, así como el feedback respectivo es un factor determinante en su productividad?	62
Tabla 5.11 Cuantifica cada respuesta del cuestionario (VI)	63

Tabla 5.12 Frecuencia de las respuestas del cuestionario (VI)	64
Tabla 5.13 Preguntas de la VI (Media y Desviación Estándar)	65
Tabla 5.14 Límites de control superior e inferior de la variable independiente	66
Tabla 5.15 Cuantifica cada respuesta del cuestionario (VD)	68
Tabla 5.16. Frecuencia de las respuestas del cuestionario (VD)	69
Tabla 5.17. Preguntas de la VD (Media y Desviación Estándar)	70
Tabla 5.18 Límites de control superior e inferior de la variable dependiente	72



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.2.5. Organigrama Birktrans	48
Gráfico 5.1. Modalidad de trabajo híbrido como factor clave para mejorar la productividad del área comercial.	53
Gráfico 5.2. Horario flexible genera mayor motivación para desarrollar el trabajo y funciones del área comercial.	54
Gráfico 5.3. El uso de las herramientas tecnológicas correctas influye directamente en el desempeño del área comercial	55
Gráfico 5.4. Ha sido positiva la automatización de procesos por medios digitales para el comercio internacional.	56
Gráfico 5.5. Para poder lograr mejorar el cumplimiento y productividad del área comercial bajo la modalidad de trabajo híbrido, se necesita aplicar un proceso de capacitaciones y adaptación previo.	57
Gráfico 5.6. La productividad laboral tiene una relación directa con la correcta gestión del talento humano.	58
Gráfico 5.7. La productividad es influenciada con el compromiso de los colaboradores.	59
Gráfico 5.8. Un buen entorno digital es muy importante para poder lograr los objetivos planteados e incrementar la productividad del área comercial.	60
Gráfico 5.9. Se considera un incentivo importante para el cumplimiento del área comercial, el tener la posibilidad de autonomía en la gestión del tiempo.	61
Gráfico 5.10. El desarrollo de habilidades o capacidades, así como el feedback respectivo es un factor determinante en la productividad del área comercial.	62

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación surge debido a la problemática actual en la que vivimos, una nueva realidad laboral originada por la pandemia Covid 19 que llevó a las empresas a tomar medidas que les permitieran seguir creciendo y adaptarse, generando nuevas políticas corporativas y aplicando modalidades de trabajo que afectaron a todos los rubros y sectores, generando nuevas estrategias de adaptación.

El objetivo de esta investigación es poder determinar como la modalidad de trabajo híbrido influye en la productividad del área comercial de la empresa Birktrans, dedicada a la logística y carga internacional, lo cual se aplicó por medio del cuestionario que permitió la obtención de información específica que indica que existe una relación directa entre ambas variables del estudio.

El siguiente trabajo está distribuido de la siguiente manera: Capítulo 01, donde encontramos el marco teórico de la investigación, Capítulo 02, con el planteamiento del problema, Capítulo 03, con la justificación y delimitación de la investigación, Capítulo 04, con la formulación del diseño y Capítulo 05, que incluye la prueba de diseño. Por último, se plantearon las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos.

El planteamiento de este trabajo de investigación busca desarrollar aspectos de mejora para incrementar la motivación y cumplimiento del equipo de trabajo del área comercial de la empresa Birktrans, así como, contribuir en el desarrollo de propuestas para la correcta aplicación del trabajo híbrido en el desarrollo de la actividad empresarial de nuestro país.

## **CAPITULO I: MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION**

### **1.1. Marco histórico**

Con la llegada de la pandemia, la modalidad de trabajo híbrido, concepto que combina el trabajo desde casa (remoto) y el trabajo desde oficina (presencial). se ha consolidado en el mundo y además, según DNS Human Capital (2022), el modelo se ha implementado en el total del 73% de empresas peruanas en el año 2022.

El origen del trabajo híbrido en el mundo se da gracias al avance de las nuevas tecnologías en las décadas del 2000 y 2010, cuando el internet, dispositivos digitales y la computación en la nube generaron tendencia y fomentaron el trabajo con una modalidad híbrida que permitía a los trabajadores cumplir con los objetivos de la empresa desde donde se encontraran, con un enfoque más flexible, descentralizado, fomentando igualdad de oportunidades para todo tipo de personas, incluidas aquellas con discapacidad.

Según el estudio realizado por la consultora internacional Economist Impact (2022), esta modalidad se aplicó con mayor rapidez en países de Europa y USA, incrementando en este periodo, de un 7% (desde 1997) a un 9% (año 2010) e incluso en el año 2014, ya se aplicaba la modalidad híbrida de trabajo en las posiciones gerenciales de países tales como Reino Unido y Alemania.

Sin embargo, este no era el escenario en América Latina, en donde la modalidad híbrida se veía aún como un experimento y su aplicación no era viable ya que se mantenía un régimen laboral tradicional de seguimiento y control, en el cual se asociaba directamente el trabajo con las oficinas físicas.

Acorde a la Organización Internacional de Trabajo (OIT,2022), la incidencia de esta modalidad en América Latina en el año 2019 era entre el 5% y el 8% del total de trabajadores (dependientes e independientes) y solo el 3% de los asalariados.

La pandemia Covid-19 que tuvo inicio en Marzo del 2020, marcó un cambio en la modalidad de trabajo de todo el mundo, exigiendo a millones de personas y organizaciones experimentar con el trabajo remoto, optimizando sus procesos, mejorando la tecnología, desde las videoconferencias, software de colaboración digital, cámaras de alta resolución e incluso los distintos tipos de hardware de fácil acceso; generando un proceso de adaptación que al día de hoy es considerado un cambio de mentalidad trascendental a nivel global ya que la noción de la oficina como el verdadero lugar de trabajo ya no lo es más, la posibilidad de tener una ubicación y un horario de trabajo flexibles son actualmente considerados un derecho y las organizaciones que no ofrezcan esta alternativa pueden tener una imagen negativa frente a los trabajadores.

En el Perú, según la Consultora Dench (2022), actualmente el 67% de los trabajadores peruanos desean realizar sus labores de manera híbrida y solo el 33% estaría dispuesto a regresar de manera presencial, generando un replanteamiento de prioridades que generen un equilibrio entre la vida personal y profesional, a través de la reducción de tiempos de desplazamiento y organizando los horarios de trabajo con total flexibilidad.

En el rubro de Comercio Exterior, la pandemia Covid-19 puso en evidencia la disfuncionalidad operativa de varios de los eslabones de la cadena logística internacional, sustentada en prácticas dependientes de la gestión física de documentos y la presencia física de las personas, generando un duro golpe al establecerse el trabajo 100% remoto, sin embargo, se logró la adaptación en búsqueda de mejoras y mayores eficiencias de procesos, habilitando la comunicación electrónica, mesa de partes e incluso la presentación de documentos digitales en todas las operaciones de comercio exterior.

En orden de conseguir dichas mejoras, se emitió el Decreto Legislativo N° 1492 por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en el año 2021, el cual tiene como objetivo que todos los trámites de comercio exterior en el Perú sean 100% virtuales,

mejorando la eficiencia de la cadena logística en territorio nacional y permitiendo a diversas posiciones de trabajo, desempeñarse 100% remoto o de modalidad híbrida.

En el caso de la empresa Birktrans, sobre la cual dirigimos la presente investigación, se trata de una empresa de carga internacional con experiencia desde hace más de 20 años en el rubro de exportación / importación y logró implementar la modalidad remota al 100% durante todo el periodo de pandemia, sin embargo, con el retorno de la normalidad, fue necesario realizar una evaluación sobre cada área, sus indicadores de productividad y la relevancia de su asistencia a trabajar de forma diaria, ya que existen posiciones operativas que deben asistir a sede para realizar sus labores, sin embargo, tenemos otras posiciones, tales como administrativos o comerciales, que tienen otros indicadores y mediciones que se aplican actualmente para la modalidad de trabajo híbrido, las cuales según International Business School (2022), son: porcentaje de tareas completadas a tiempo, número de tareas completadas, evaluación de calidad de trabajo, valoración de clientes, nivel de actividad durante el horario laboral y disponibilidad de horas de trabajo, entre otros.

## **1.2. Bases teóricas**

En las bases teóricas, se expone los diferentes planteamientos existentes sobre el trabajo híbrido (variable independiente), las teorías y estudios sobre sus diferentes modalidades, así mismo, analizar diferentes puntos de vista sobre los cambios a nivel psicológico y social que puedan surgir a raíz de esta modalidad, las dinámicas motivacionales que se deben aplicar y cómo influyen en el trabajador para realizar sus labores de forma óptima, con una relación directa en su productividad (variable dependiente).

## **Modalidad de trabajo híbrido**

El trabajo híbrido es una modalidad de trabajo en la cual el colaborador está entre un trabajo presencial con flexibilidad horaria parcial y un trabajo remoto con flexibilidad horaria total, encontrándose en desarrollo durante los últimos 20 años en el mundo, con aplicación exitosa en Europa y tomando fuerza en Latinoamérica por motivo de la pandemia Covid-19, que demostró que trabajar en casa puede ser una modalidad eficaz que permite mantener e incrementar la productividad, incluso, según una encuesta de Mackinsey (2022), aproximadamente el 90% de las organizaciones en el mundo tienen previsto combinar el trabajo remoto y el trabajo presencial como parte de sus planes a largo plazo.

Acorde a Molyneaux (2022), la modalidad de trabajo híbrido se describe desde dos extremos opuestos ya que en uno todos los empleados están en la oficina y trabajan de nueve a seis, por lo que el horario y la ubicación están establecidos; y en el otro, los empleados pueden trabajar en cualquier momento y desde cualquier lugar del mundo sin restricciones con respecto al horario o la ubicación, un modelo híbrido es aquel que se ubica en el medio.

En el Perú, esta modalidad de trabajo ya es común, adoptándose esta tendencia y con ella, la necesidad de una regulación formal dentro del estado, creándose así la ley N°31572: Ley del teletrabajo, que entró en vigencia en septiembre del 2022 y tiene por objeto regular la modalidad de trabajo híbrido y remoto, buscando así la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral, buscando promover políticas para garantizar su desarrollo.

Dentro del ámbito de aplicación del teletrabajo, esta nueva ley N°31572: Ley del teletrabajo, nos plantea que puede darse de forma temporal o permanente, total o parcial,



en territorio nacional o extranjero y el lugar de trabajo debe ser siempre acordado entre las partes, la modalidad híbrida es aquella que se da de forma parcial.

Una de las compañías con mejor reputación del mundo y reconocida como uno de los mejores lugares para trabajar por su enfoque en el desarrollo del talento humano es el banco Santander, el cual plantea el modelo de trabajo híbrido como una estrategia interna llamada “Flexiworking”, en la cual, los empleados solo asisten un par de días a la semana y según Botín (2022), la modalidad de trabajo híbrido de esta institución es conocida por su flexibilidad y su conciliación de vida-trabajo, propiciando una cultura de eficiencia y productividad, así como, permite que los equipos se organicen de la forma que mejor se adapte a las necesidades de sus integrantes.

Digon et al. (2020), nos indican que desde el inicio de la pandemia, el trabajo remoto se convirtió en una necesidad, tanto para colaboradores como para organizaciones, el poder lograr sostener o evitar una gran caída de los niveles de actividad económica dentro del marco de una crisis sanitaria global sin antecedentes, aceleró considerablemente la adaptación del ámbito para esta modalidad de trabajo y actualmente, al retorno de la supuesta “normalidad”, una vuelta a la presencialidad simplemente no está en consideración.

Dávila et al. (2021), nos indica que esta adaptación acelerada y transformación constante de formas de trabajo han enfrentado a los trabajadores a una serie de cambios al trasladar las actividades que se realizaban en empresas de manera presencial para ejecutarlas desde los hogares con apoyo de herramientas tecnológicas, dichos cambios han generado procesos de adaptación a nuevos estilos de vida y trabajo que han influido en el desempeño laboral y la productividad de todas las áreas.

Según un estudio sobre modalidades de trabajo desarrollado por Page (2022), el 52.4.% de las empresas en el Perú optan por tener colaboradores bajo la modalidad híbrida

ya que se trata de una cultura basada en resultados, enfoque en el bienestar de los colaboradores, aumento del compromiso, de la productividad e incluso del contacto humano que se había perdido durante el trabajo remoto que se llevó a cabo durante la pandemia.

Existen diversas teorías que explican la modalidad de trabajo híbrido como un punto intermedio, se trata de un estilo que combina la flexibilidad con el control, creando nuevos entornos laborales que repercuten en el trabajador y sus resultados. Como dijo Weber (1920), si separamos el hogar del lugar de trabajo, tiene consecuencias “sumamente trascendentales” para los trabajadores, creando entornos laborales en plantas industriales y automatizando procesos para aumentar la productividad, tomando en consideración que en esa época las posiciones eran operativas, algo similar pasa hoy, 100 años después, cuando hemos podido comprobar que el regreso del trabajo al entorno hogareño (o híbrido) tiene un impacto igualmente profundo en las organizaciones, los trabajadores y las sociedades de todo el mundo, solo que actualmente el desarrollo tecnológico nos ha permitido crear entornos laborales virtuales que nos piden nuevamente adaptarnos para sobrevivir y crecer profesionalmente.

### **Herramientas tecnológicas**

La aplicación de esta modalidad de trabajo híbrido ha traído consigo la necesidad de implementar y utilizar como herramientas de trabajo, las diferentes plataformas y aplicativos tecnológicos que permitan a los trabajadores desarrollar sus labores desde casa, buscando cada vez optimizar más los procesos con metodologías sistemáticas de seguimiento más avanzadas y efectivas.

La aplicación de la tecnología en nuestra vida diaria se ha vuelto cotidiana, rutinaria e inverosímil, la tenemos en nuestro día a día, en constante cambio y evolución

que nos exige mantenernos al día para adaptarnos al entorno, pasando lo mismo en las empresas que lo deben hacer para sobrevivir.

Según el estudio realizado sobre el comportamiento de los trabajadores alrededor del mundo de Workmeter (2022), las horas que aplicamos en trabajar se atribuyen casi en su totalidad al uso de herramientas tecnológicas, distribuyéndose de la siguiente manera:

- Un 76% se corresponde al uso de herramientas tecnológicas (email, programas ofimáticos, CRM, redes sociales, herramientas de comunicación, etc.)
- Un 24% del tiempo se dedica a otras actividades como por ejemplo llamadas telefónicas, tareas administrativas o reuniones.

Según Valenzuela (2022), el trabajo híbrido requiere de herramientas tecnológicas que permitan comprender la distribución de cargas de trabajo, evolución de actividades, medir el desempeño y permitir la comunicación constante entre los colaboradores, todo en orden de lograr el cumplimiento de objetivos e incrementar la productividad.

Según Sato (2022), las herramientas tecnológicas que actualmente se han vuelto imprescindibles para el desarrollo de las actividades en diferentes posiciones de todos los rubros, están interconectadas de forma directa con la productividad y la flexibilidad que las diferentes modalidades de trabajo exigen en la actualidad, siendo las principales y más aplicadas las siguientes:

- ❖ **Teams:** plataforma de trabajo que permite reuniones gratuitas, colaboración real con otras apps y almacenamiento de información.
- ❖ **Skype:** se trata de una plataforma de trabajo que permite reuniones y se adapta a todos los dispositivos, pudiendo conectarse a tablets, smartphome, ordenadores, etc.
- ❖ **Zoom:** se trata de una plataforma para realizar reuniones, videollamadas de forma gratuita e incluso para grupos de hasta 40 participantes a la vez.

- ❖ **WhatsApp:** Herramienta digital de comunicación imprescindible que permite todo tipo de comunicación, desde mensajes, llamadas, reuniones, etc.
- ❖ **Outlook:** plataforma de mensajería, reuniones, agendas, medio de comunicación inmediata con el resto de la compañía.

Como estas herramientas, existen muchísimas otras que se encuentran en constante cambio para poder optimizar tiempos, procesos y tener una comunicación mucho más fluida, por lo cual es necesario tener las habilidades y conocimientos para adaptarse a este entorno laboral digital.

Según Hallahan (2022), cuando se trata del impacto del trabajo híbrido en la adecuación a las nuevas tecnologías para modalidades de trabajo híbridos y remotos, existe una "brecha muy evidente" entre los miembros mayores y los más jóvenes por su capacidad de adaptación, lo cual influye directamente en su motivación y resultados.

Para Aranzamendi (2022), este reto de adopción tecnológica exigida por la nueva normalidad laboral de trabajo flexible, trae consigo altos costos de transformación en los equipos ya que demanda el desarrollo de competencias digitales entre sus miembros, derivando en un cambio cultural de las organizaciones, las cuales deberán implementar programas de capacitación continua e innovación tecnológica constante en orden de lograr la productividad.

Según las bases teóricas mencionadas, podemos determinar que las nuevas tecnologías son un factor clave para el correcto desarrollo de la modalidad híbrida de trabajo, complementándola con una serie de herramientas que permiten el cumplimiento de objetivos, diferentes mediciones de desempeño, e incluso mantiene correlación con la motivación necesaria que necesitan los trabajadores para lograr incrementar su productividad.

## **Motivación laboral**

La motivación es una característica psicológica que tiene cada persona para adquirir un compromiso hacia alguna parte de su vida que considere de suma importancia, ya sea educativo, familiar o laboral.

Para Bateman (1999), la motivación es el conjunto de fuerzas que llenan de energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona.

Según Russel (2000), la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

Acorde a Robbins (1994), la motivación laboral se define como la voluntad que tiene un trabajador y el esfuerzo que hace para lograr los objetivos de la organización, en orden de satisfacer alguna meta personal.

Según Angarita (2007), la motivación laboral es la acción que conduce a una persona hacia determinado medio de satisfacer una necesidad, aumentando el impulso necesario para que ejecute esa acción.

Entonces, se puede deducir que la motivación laboral es aquel detonante que logra que los colaboradores logren su máximo esfuerzo, desempeño y dedicación a la vida laboral, por lo cual, actualmente las empresas realizan constantes revisiones a las teorías que analizan que factores motivan a las personas a trabajar, tales como:

- a. Jerarquía de las necesidades de Maslow: Esta teoría se basa en que cada persona tiene motivación en base a 05 necesidades puntuales (Fisiológicas, Seguridad, Sociales, Reconocimiento, Autorrealización). Esta teoría se desarrolló para que se pueda identificar en qué nivel de jerarquía se encuentra la persona para motivarla

eficazmente, tomando en cuenta que si una necesidad no está satisfecha, la motivación vendrá de la siguiente más elevada.

- b. Teoría X-Y de MacGregor (1960),: la cual se basa en las aptitudes de los líderes empresariales y como afectan a los trabajadores, por ejemplo, la X afirma que los empleados trabajan bajo amenazas y la Y va por el lado humano, de que quieren y necesitan trabajar.
- c. Teoría bifactorial de Herzberg (1989): aquí indica que los factores que determinan la satisfacción o insatisfacción en el trabajo son dos, los intrínsecos (factores internos de una persona) y extrínsecos (factores externos a una persona), en donde los extrínsecos no generan motivación, sin embargo, su ausencia si genera insatisfacción.
- d. Teoría de las motivaciones sociales de McClelland (1961): la cual basa la motivación laboral en tres pilares (necesidad de logro, poder y afiliación), de los cuales, la necesidad de logro es la más representativa ya que incluye cumplimiento por mérito propio y feedback constante.
- e. Teoría ERC de Alderfer (1972): la cual basa la motivación laboral en tres necesidades (existencia, relación y crecimiento), donde la de existencia corresponde a las necesidades de Maslow, la de relación a las interacciones sociales y la de crecimiento se centra en el desarrollo profesional.

Por otro lado, existen dos puntos importantes que analizar al definir la motivación laboral, estos son:

- Motivación Extrínseca: son todas aquellas motivaciones externas, incentivos o refuerzos, los cuales pueden ser recompensas monetarias, capacitaciones, flexibilidad, etc.

- **Motivación Intrínseca:** son todas aquellas motivaciones internas que llevan al trabajador a realizar una actividad por el propio gusto de desarrollarla, valorando un ambiente de trabajo en el cual pueda poner en práctica sus conocimientos y habilidades.

Existen diversas dinámicas que nos permiten generar motivación a los trabajadores, incentivando que se sientan identificados y comprometidos con la compañía, entre los cuales mencionamos: el trabajo en equipo, la flexibilidad, el feedback constante, las herramientas tecnológicas, etc.

Según las bases teóricas expuestas, se puede deducir que la motivación laboral es un factor clave en el desempeño de los trabajadores, en su nivel de compromiso con la compañía, en el cumplimiento de los objetivos planteados, y en los indicadores de productividad de la empresa, según indica el estudio de la Universidad de Warwick (2022), cuando un empleado se encuentra satisfecho y motivado en su puesto de trabajo, es un 12% más productivo y un 31% más eficiente en sus labores diarias.

### **Productividad laboral**

Según Sevilla (2016), el objetivo de la productividad es medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos, es decir, cuantos menos recursos sean necesarios para producir una misma cantidad, mayor será la productividad y por tanto, mayor será la eficiencia.

Para Prokopenko (1999), la productividad se considera la medida global del desempeño de una organización por medio de sus recursos, la calidad de su trabajo y cumplimiento dentro del proceso que le corresponde desarrollar.

De acuerdo a Tolentino (2004), la productividad es el resultado del equilibrio entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas, administrados por las personas, siempre que se consiga la optimización de los recursos.

Según los estudios de Sevilla (2016), existen tres tipos de productividad:

- a. Productividad laboral: Se relaciona la producción obtenida y la cantidad de trabajo empleada.
- b. Productividad total de los factores: Se relaciona la producción obtenida con la suma de todos los factores que intervienen en la producción. Estos factores son la tierra, el capital y el trabajo.
- c. Productividad marginal: Es la producción adicional que se consigue con la unidad adicional de un factor de producción, manteniendo el resto de factores constantes.

Nos enfocamos en la productividad laboral, la cual según Coll Morales (2020), mide la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo, así como los recursos utilizados para obtener dicha producción, por tanto, es una medida de eficiencia de una persona, equipo o maquinaria.

De acuerdo con Vroom & Deci (1992), los factores que determinan la motivación de una persona para incrementar la producción en el trabajo son, primero los objetivos individuales, la relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales; y la percepción de la capacidad personal e influir en el propio nivel de productividad.

Oluseyi y Hammed (2009), indican que, para aumentar la productividad, los gerentes de cada compañía deben crear estrategias que atiendan la motivación en el trabajo, la eficacia del liderazgo y la gestión del tiempo. Siendo la eficacia del liderazgo y la motivación en el trabajo las claves para mejorar la productividad.



Según Aylwin (2022), el talento humano que pasa un proceso de selección, encuentra como motivación el trabajo híbrido, ya que sabe que el lugar de trabajo no es el lugar donde se va a trabajar, sino un lugar donde se realiza el trabajo, ya que trabajar se puede hacer desde una oficina, en casa o de forma remota, con total flexibilidad, la cual aumenta la productividad y el compromiso, así como, sirve de estrategia de atracción y retención de talento.

Acorde al estudio realizado por Droguett (2022), el trabajo híbrido es un factor clave para el aumento de la productividad, ya que abre la posibilidad de atraer el talento adecuado, sin limitarse geográficamente, así mismo, permite un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida, disminuye el estrés del trabajo hacia y desde la oficina; y permite al trabajador elegir donde trabajar, donde se siente más productivo con total libertad y confianza, aumentando su motivación y mejorando el cumplimiento.

El estudio realizado por Cisco (2022), desarrollado en 27 países de América Latina, expone que el 61% de los trabajadores piensan que la calidad de trabajo ha mejorado en el último año, el 60% atribuye al trabajo híbrido la mejora en su productividad y el 82% considera que se desempeñan con mayor éxito en casa que en oficina, asistiendo de forma puntual para las interacciones necesarias.

Según las bases teóricas expuestas, la productividad laboral consiste en incrementar la eficiencia y rendimiento de las empresas, ante lo cual, uno de los pilares para lograrlo es conseguir mejores resultados a nivel de cumplimiento del talento, lo cual solo se logra con motivación constante, la cual se basa en brindar un entorno flexible, incentivos, confianza, capacitaciones y herramientas tecnológicas adecuadas para el desempeño de labores.

### 1.3. Marco legal

En orden de mencionar la nueva normativa sobre las nuevas modalidades de trabajo, es necesario comenzar con lo promulgado por la Constitución política del Perú en materia de los siguientes artículos:

- Artículo 23: El estado y el trabajo (Constitución Política del Perú 1993)

Aquí menciona que el estado promueve condiciones para el progreso social y económico, en especial mediante políticas de fomento del empleo productivo y de educación para el trabajo.

- Artículo 24: Derechos del trabajador (Constitución política del Perú, 1993)

Aquí menciona que el trabajador tiene derecho a una remuneración equitativa y suficiente que procure para él y su familia el bienestar material y espiritual, así mismo, dicho pago tiene prioridad sobre cualquier otra obligación del empleador.

- Artículo 26: Principios que regulan la relación laboral (Constitución política del Perú, 1993)

Aquí menciona que la relación laboral debe ser establecida bajo los principios de igualdad de oportunidades sin discriminación y el carácter irrenunciable de los derechos reconocidos por la constitución y la ley.

- Artículo 62: Libertad de contratar (Constitución política del Perú, 1993)

Aquí menciona la libertad de contratar libremente y garantiza que los términos contractuales no pueden ser modificados por leyes u otras disposiciones, siempre y cuando se respeten las normas vigentes al tiempo del contrato.

### **Regulación de las nuevas modalidades de trabajo**

En el Perú se reguló por primera vez la prestación de servicios fuera del centro de trabajo y mediante el uso de tecnologías de la información mediante la Ley N° 30036 en el año 2013, sin embargo, a pesar de ser una alta representación de la modernidad en la

que estábamos entrando como país, contaba con diversas deficiencias, excesiva regulación, falta de acuerdos sobre gastos asociados al lugar de trabajo, el lugar de prestación de servicios etc., siendo por este motivo que se emitió en el año 2015 el reglamento de la ley N° 30036 mediante el Decreto supremo N° 017-2015-TR para la correcta aplicación de la modalidad de teletrabajo.

En marzo del 2020, durante la contingencia sanitaria COVID 19, que exigió nuevas y más flexibles estructuras laborales para poder continuar prestando servicios, se plantea esta modalidad de trabajo como política pública, desarrollando una nueva reglamentación mediante el Decreto de urgencia N° 026-2020 que reguló el llamado “Trabajo Remoto”, el cual es una actualización de la Ley N° 30036 y sus excesivas regulaciones.

A mediados del 2022 se emitió un proyecto de ley, que fue aprobado en Setiembre del 2022 mediante la Ley N° 31572 con las nuevas regulaciones del trabajo remoto para todas las entidades de administración pública y las instituciones privadas en el marco del trabajo, para así promover políticas públicas que garanticen su desarrollo, tomando en consideración que la “nueva normalidad” ha cambiado por completo la forma de trabajar y gran parte de la PEA (población económicamente activa) opera bajo la modalidad del teletrabajo (remoto o híbrido).

Importante resaltar que los avances en las regulaciones correspondientes a la modalidad de trabajo, generan orden en el país, adaptación a la “nueva normalidad”, ahorro en costos a las empresas y beneficios en general a la población, incluyendo aquella en situación de inclusión laboral por discapacidad.

### **Ley 30036 (Congreso de la republica 2013)**

La ley 30036 se fundamenta en el artículo 01, teniendo como objeto regularizar el teletrabajo como una modalidad especial de prestación de servicio caracterizada por el

uso de tecnologías de la información y promover políticas públicas para garantizar su desarrollo.

En el artículo 02 se define el teletrabajo como el desempeño de labores sin la presencia física del trabajador, comunicándose por medios informáticos que deben ser brindados por el empleador, así como los medios físicos, entre otros.

El artículo 03 nos habla del uso y cuidado de los equipos, así mismo, indica que el empleador debe asumir todos los gastos relacionados a ellos, incluso de la existencia de una compensación adicional en caso el trabajador use sus propios equipos y medios.

El artículo 04 nos habla del carácter voluntario y reversible del teletrabajo, indicando que debe tener consentimiento mutuo, así mismo, si cambia la modalidad, no cambian los beneficios y se puede volver a la presencialidad por solicitud del empleador.

El artículo 05 nos menciona derechos y obligaciones, los cuales son los mismos que los de régimen laboral regular y con un contrato escrito.

#### **Decreto supremo N° 017-2015-TR (Congreso de la republica 2015)**

Este decreto tiene como objeto reglamentar la Ley N° 30036 que regula el teletrabajo y permite una correcta aplicación. Se encuentran comprendidos dentro del ámbito de aplicación de este decreto, todos los trabajadores que estén bajo la modalidad de teletrabajo (remoto o híbrido), dentro del territorio nacional.

En el artículo 02 tenemos detalladas las formas del teletrabajo:

- ❖ Forma completa: el teletrabajador presta servicios fuera del centro de trabajo o del local de la entidad pública, pudiendo acudir ocasionalmente para las coordinaciones que sean necesarias.
- ❖ Forma mixta: el teletrabajador presta servicios de forma alternada dentro y fuera del centro de trabajo o local de la entidad pública.

En el artículo 04 se detalla la variación de la modalidad de prestación de servicios y su posible reversión, ya que el acuerdo de esta modalidad es mutuo y puede ser permanente o sujeta a plazo determinado.

En el artículo 05 nos detallan los derechos de los trabajadores, donde se incluye el derecho de recibir una capacitación sobre los medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos, la cual debe darse siempre antes del inicio de la prestación de servicios.

En el artículo 07 nos detallan un punto importante, que trata de la disponibilidad del trabajador al empleador para todo tipo de coordinaciones dentro del horario laboral.

Por último, en el artículo 10 nos mencionan que el empleador debe asumir todos los costos de herramientas y condiciones de trabajo, concluyendo que si el trabajador asume algún costo relacionado le será otorgada una compensación en dinero, acordado el monto por ambas partes.

#### **Decreto de urgencia N° 026-2020 (Congreso de la republica 2020)**

Este decreto de urgencia fue emitido durante la contingencia sanitaria de COVID 19, dentro del contexto de una pandemia mundial que requería medidas extraordinarias para reducir el riesgo de propagación causada por este virus en territorio nacional.

En el Título I de este decreto, se fundamentan y regulan condiciones de trabajo para todos los trabajadores considerados población de riesgo, los beneficios sociales obligatorios, coberturas de salud y penalidades aplicadas durante todo el periodo de pandemia, en búsqueda de mantener un orden laboral y social que rinde seguridad dentro del contexto histórico de ese momento.

En el Título II de este decreto, se aplican y fundamentan las regulaciones planteadas para el trabajo remoto, definiéndolo en el artículo 16 como la prestación de servicio subordinada con la presencia física del trabajador en su domicilio o lugar de

aislamiento domiciliario, utilizando cualquier medio o mecanismo que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo, siempre que la naturaleza de las labores lo permita.

En el artículo 18 nos detallan las obligaciones del empleador y trabajador, en el caso del primero, no debe afectar la naturaleza del vínculo laboral, si es que existiera algún cambio de modalidad, remuneración u otras condiciones pactadas con el trabajador, así mismo, deben informar al trabajador sobre las medidas y condiciones de seguridad y salud en el trabajo, por otro lado, el trabajador debe cumplir con la normativa vigente sobre seguridad y confidencialidad de la información y estar disponible durante la jornada de trabajo para toda coordinación que sea solicitada.

#### **Ley N° 31572 (Congreso de la república 2022)**

En el transcurso del año 2022, con las nuevas normativas de vuelta a la presencialidad, muchas empresas optaron por mantener la flexibilidad del modelo remoto o híbrido, por lo tanto, el estado se vio en la obligación de emitir una nueva ley que actualice la Ley N° 30036 y brinde las regulaciones correspondientes a esta “nueva normalidad” que se aplica en el país.

El artículo 01 nos indica que el objetivo de esta ley es brindar las regulaciones al teletrabajo con el fin de conciliar el trabajo decente con la vida personal, familiar y laboral, así como promover políticas que garanticen su desarrollo.

El artículo 03 nos define el teletrabajo como una modalidad especial de prestación de labores, de condición regular o habitual, se caracteriza por el desempeño subordinado de aquellas personas sin presencia física del trabajador en el centro de trabajo con el que mantiene vínculo laboral, así mismo, su desarrollo se da por medio de plataformas y tecnologías digitales.

Las principales características del teletrabajo son:

- Ser de carácter voluntario y reversible

- Ser temporal y permanente
- Ser total o parcial
- Flexibilizar la distribución del tiempo de la jornada laboral
- Realizarse dentro del territorio nacional o fuera de este
- El lugar donde se realice el trabajo es de total libertad del trabajador

En el Capítulo II, donde se encuentran los artículos 06, 07 y 08 se detalla más a fondo los derechos y obligaciones del trabajador y empleador, resaltando en el primero, el derecho a recibir las herramientas de trabajo, compensaciones económicas si en caso tuvieran que provisionarse de estas, así mismo, se resalta el derecho de la desconexión del trabajador fuera del horario laboral, mencionando la importancia de realizar el trabajo de forma personal y no con un tercero, así como estar disponible durante la jornada laboral para todas las coordinaciones y cuidar los bienes entregados.

Por el lado de obligaciones del empleador podemos observar que consiste en la entrega de las condiciones de trabajo necesarias, tales como los equipos, compensaciones, respetar la desconexión digital y capacitar al teletrabajador en el uso de todos los aplicativos informáticos.

En el capítulo III donde se encuentran los artículos 09 al 18, se detalla la implementación del teletrabajo, como se puede cambiar de modalidad a teletrabajo y viceversa con común acuerdo de las partes, resaltando la libertad del trabajador en escoger donde realizará su trabajo, sin embargo, si va a cambiar de lugar de trabajo debe avisar a su empleador con 05 días hábiles.

En el capítulo VI, donde se encuentran los artículos 19 al 20 sobre la entrega y uso de herramientas digitales, nos indican que toda herramienta debe ser entregada por el empleador, así mismo, la compensación correspondiente por el uso de herramientas propias, consumo de internet y luz debe ser también deberá ser asumido por el empleador.

En el capítulo V se menciona el tiempo de jornada laboral y la importancia de la desconexión digital, el pago de horas extra y resaltando el respeto a la desconexión del trabajador fuera del horario laboral, como mínimo unas 12 horas seguidas para garantizar el disfrute del tiempo libre y la salud mental.

En el capítulo VIII nos detallan las infracciones y sanciones sobre el trabajo remoto, indicando que la SUNAFIL se encarga de las auditorías correspondientes, penalizando a las compañías que cumplan infracciones en base a los derechos del trabajador, incluyendo su derecho a desconectarse después de su jornada o no cumplir con las obligaciones referidas a la provisión de herramientas de trabajo, etc.

#### **Decreto Legislativo N° 1492 (Mincetur 2021)**

La digitalización de todos los procesos del comercio exterior es una medida tomada durante el desarrollo de la contingencia causada por la pandemia COVID -19 en el año 2021, aplicándose en todos los procesos administrativos, de operadores de comercio exterior, de transporte internacional marítimo de mercancías y trámites logísticos, con el único fin de asegurar la continuidad de las operaciones de comercio exterior ante cualquier tipo de contingencia, promover la transparencia en la cadena logística de comercio exterior y plantear un escenario que se adapte a la “nueva normalidad” y modalidades híbridas y remotas de trabajo.

En orden de poder plantear este reglamento en todas las operaciones del comercio exterior, se emitieron las siguientes definiciones y planteamientos:

- Autorización comercial de entrega: Es la conformidad que otorga, a través del MIIO, la línea naviera o su representante y el agente de carga internacional al agente de aduana con calidad de endosatario del conocimiento de embarque, una vez cumplidas las obligaciones comerciales relacionadas al transporte internacional de mercancías.



- Cadena logística de comercio exterior: Es la secuencia de fases que involucra agentes, procesos, operaciones y servicios del comercio exterior.
- Código de respuesta rápida (QR): Código que permite encriptar información y luego ser escaneada.
- Documento digital: Documento producido en formato electrónico
- Documento digitalizado: Documento físico que se escanea para ser enviado de forma digital.
- Documento resolutivo: permisos, licencias, registros, etc. emitidos a través de la VUCE.
- Formulario MIIO: Formato establecido por el Ministerio de Comercio exterior, tramitado a través de la ventanilla única de comercio exterior (VUCE) de manera electrónica que tiene carácter de declaración jurada.
- Módulo de intercambio de información entre operadores de comercio exterior MIIO: es un módulo que permite el intercambio de información entre operadores de comercio exterior y forma parte de la VUCE.
- VUCE: ventanilla única de comercio exterior.

En el artículo 10 se mencionan los mecanismos alternativos a las diligencias de inspección física, incluyendo material gráfico, visual de la mercancía para verificar las condiciones de embalaje y almacenamiento, así mismo, utilizar herramientas tecnológicas para dejar registro mediante grabaciones que puedan ser fiscalizadas cuando corresponda.

En el capítulo IV que abarca los artículos 13 al 18, nos detalla el desarrollo y aplicación del módulo digital MIIO, el cual es obligatorio para realizar el intercambio de documentos, endoses y autorizaciones comerciales de entrega de carga, en caso existan fallas en la plataforma, se puede gestionar de manera tradicional, solo como mecanismo de contingencia.

Estas implementaciones y regulaciones se han mantenido en muchos casos como estrategias que proporcionan agilidad a los procesos, dinamismo, rapidez y control directo de procesos logísticos sin la necesidad de presencia física del trabajador.

#### **1.4. Antecedentes del estudio**

##### **1.4.1. Antecedentes internacionales**

Matiz (2021) en la tesis “El impacto del teletrabajo en la productividad y el bienestar de los empleados: El caso de Mentum Group” para optar por el grado de administrador de empresas, señala el problema general: ¿De qué forma la aplicación del teletrabajo impacta en la productividad y bienestar de los empleados de Ment Group? Además, formula como objetivo general el determinar cuál ha sido el impacto del teletrabajo de forma permanente en el desempeño de la organización y el bienestar laboral de sus trabajadores.

De otro lado, el autor concluye y determina que el teletrabajo tiene un impacto directo y significativo, tanto en el bienestar laboral de los empleados como en su rendimiento, los trabajadores cuentan con una mejor capacidad de organizar sus actividades, flexibilizar sus horarios y ser autónomos en el desarrollo de sus actividades, teniendo como consecuencia un incremento de la productividad, a diferencia de años anteriores, un nivel altamente positivo en términos de bienestar laboral, alto grado de satisfacción laboral, mejor relacionamiento intrapersonal y mejor comunicación con sus compañeros.

Asimismo, recomienda que Ment Group debe evaluar si decide implementar una metodología de trabajo totalmente virtual o híbrida, ya que, de acuerdo con la encuesta de Bienestar Laboral realizada, un 65% de los empleados preferiría trabajar desde casa y un 17% preferiría un trabajo intermitente. El modelo de trabajo híbrido brindaría a la empresa la posibilidad de un crecimiento sostenido en productividad y bienestar, además

de ahorro en costo en términos de infraestructura y para los empleados una reducción en tiempos y disminución en gastos.

Montiel et al. (2021) en la tesis “Modelos híbridos de trabajo: su impacto en la productividad, costos y huella de carbono” para optar por el título de economista, señala el problema general: ¿La aplicación de modelos híbridos en las empresas permite obtener beneficios económicos, ambientales y sociales? Además, formula como objetivo general el analizar la viabilidad de la adopción de modelos híbridos en las empresas / instituciones para conocer si su aplicación permite beneficios económicos, ambientales y sociales.

De otro lado, el autor concluye y determina que aplicar modelos híbridos es viable para las empresas, puesto que les permite disminuir costos y además permite que sus trabajadores se desempeñen de mejor manera, al estar aplicando un sistema laboral que les permite tener beneficios económicos y sociales.

Asimismo, recomienda que se elaboren estudios econométricos constantes, como por ejemplo identificar si existe o no causalidad entre el incremento del teletrabajo y la disminución de costos, crear modelos que indiquen en que proporciones es adecuado dividir el teletrabajo y el trabajo presencial para las empresas, de manera que se pueda analizar y desarrollar de mejor manera su implementación.

#### **1.4.2. Antecedentes nacionales**

Torres et al. (2022) en la tesis “Teletrabajo y productividad de los colaboradores en Pesquera COPEINCA SAC” para optar por el título profesional en Administración, señala el problema general: ¿Cuál es el efecto del teletrabajo sobre la productividad de los colaboradores en pesquera COPEINCA SAC? Además, formula como objetivo general el determinar la conexión entre el teletrabajo y la productividad de los colaboradores de la empresa pesquera COPEINCA SAC, considerando dimensiones propias del teletrabajo (tecnología, factores organizacionales y factores psicológicos) y

dimensiones propias de la productividad (el uso correcto de recursos y satisfacción del trabajador).

De otro lado, el autor concluye que según el objetivo general planteado de la investigación, el teletrabajo tiene una correlación positiva sobre la productividad y sus dimensiones objeto de estudio, las cuales son el uso correcto de recursos y satisfacción del trabajador, basándose en un enfoque cuantitativo, con una muestra de 40 colaboradores, aplicando la técnica de la encuesta y obteniendo un valor de 651, el cual bajo la estadística de Spearman, demuestra y comprueba una correlación positiva.

Asimismo, recomienda que gerencia general debería realizar un plan estratégico adecuado para aplicar de forma correcta el teletrabajo, brindando facilidades en accesos, herramientas tecnológicas y capacitaciones. También sugiere que el encargado de recursos humanos implemente actividades o reuniones interactivas que, generen mayor comunicación efectiva y asertiva entre compañeros, impulsando la motivación. Por último, recomienda al área de TI identificar qué equipo tecnológico es adecuado para cada colaborador, ya que no todos tienen las mismas funciones y le darán el mismo uso.

Chavez (2022) en la tesis “Teletrabajo y el impacto en la productividad laboral del COT de una empresa de telefonía en el Perú, Arequipa 2021” para optar por el grado académico de Maestro en Administración de negocios, señala el problema general: ¿De qué manera impacta el teletrabajo en la productividad laboral del COT de una empresa de telefonía en el Perú? Además, formula como objetivo general el determinar la relación entre el teletrabajo y la productividad laboral del COT de una empresa de telefonía en Arequipa 2021.

De otro lado, el autor concluye y determina la relación entre el teletrabajo y la productividad laboral del COT de una empresa de telefonía de Arequipa con una correlación positiva y un incremento de la productividad laboral, determinando estos

resultados con un enfoque cuantitativo, utilizando la técnica del cuestionario y una población de 82 personas.

Asimismo, recomienda que el empleador debería informar y sensibilizar a todos los colaboradores sobre esta modalidad laboral para motivarlos a cumplir los objetivos, por otro lado, en relación a la eficiencia y la productividad, recomienda que la gerencia considere capacitar constantemente a los colaboradores sobre las herramientas que les permitan optimizar su desempeño con la finalidad de que la eficiencia aumente y por último, recomienda que el área de tecnología se esfuerce por buscar estrategias y medios digitales que mejoren la conectividad y agilicen procesos para mayor cumplimiento.

Fretel et al. (2022) en la tesis “¿El teletrabajo impacta en la motivación? Para optar por el grado de Magister en Administración, señala que el problema general es: ¿Cuál es la relación entre la modalidad laboral y la motivación autónoma? Además, formula como objetivo general explicar la relación que existe entre la modalidad laboral y la motivación autónoma.

De otro lado, el autor concluye y determina que la modalidad laboral de teletrabajo tiene una influencia positiva sobre la necesidad psicológica de autonomía y competencia, así mismo, concluye que influye directamente en la motivación autónoma, ya que el trabajador decide como hacer su trabajo, aplicar sus habilidades y conocimientos con total flexibilidad, recibiendo el reconocimiento por sus logros, todo esto influye directamente en su motivación interna y por ende su productividad.

Asimismo, recomienda que el encargado de recursos humanos incorpore un proceso de definición de metas individuales para cada colaborador, con seguimiento constante y feedback, reuniones informativas mensuales sobre los objetivos de la compañía y cuáles son las prioridades e implementar un ambiente colaborativo que permita un trabajo en equipo con comunicación fluida y ágil. También sugiere establecer

políticas para implementar correctamente el teletrabajo y así evitar fuga de talentos o disminución de la productividad laboral.

Cardenas et al. (2021) en la tesis “Estudio de la relación que existe entre el trabajo remoto y el bienestar laboral entre trabajadores de empresas privadas de Lima Metropolitana” para optar por el grado académico de Maestro en Dirección Estratégica del factor humano, señala el problema general: ¿Existe relación entre el trabajo remoto y el bienestar laboral en trabajadores de empresas privadas de Lima metropolitana? Además, formula como objetivo general el determinar la relación entre el trabajo remoto y el bienestar laboral en trabajadores de empresas privadas de Lima metropolitana.

De otro lado, el autor concluye que si existe relación entre el trabajo remoto y el bienestar laboral en trabajadores de empresas privadas, se trata de una relación leve y positiva, influyendo el nivel de agotamiento, expectativas de crecimiento, desarrollo de habilidades blandas y competencias tecnológicas; todo esto conlleva al trabajador a auto percibirse más competente y generándole bienestar laboral, motivación y aumentando su productividad.

Asimismo, recomienda que, se debe evitar extremos en la política de trabajo, actualmente la modalidad ideal es la híbrida, la cual brinda mayor flexibilidad y cercanía con la jefatura directa y los equipos, así mismo, se deben establecer lineamientos y cronogramas de trabajo que estén acorde a las necesidades de cada área; y por último, se deben establecer reglas claras sobre la jornada laboral y la desconexión completa una vez culminada la misma.

## **1.5. Marco conceptual**

- Teletrabajo: Trabajo que realiza una persona para una empresa desde un lugar alejado de la sede de esta y comunicándose por medio de las diferentes herramientas digitales disponibles.

- Productividad laboral: es representada por medio del volumen total de producción según la cantidad de personas u horas trabajadas durante un periodo de referencia determinado.
- Motivación: es un estado de ánimo que hace que la conducta de una persona cambie y se active para conseguir las metas concretas que se haya marcado.
- Bienestar laboral: es el termino con el que nos referimos a una situación de equilibrio entre todos los aspectos que condicionan la opinión que un empleado se forma sobre su entorno de trabajo.
- Herramientas tecnológicas: son instrumentos que te ayudan al manejo y a la búsqueda e intercambio de la información, pueden ayudarte en el día a día y facilitar muchos quehaceres para el correcto cumplimiento del trabajo.
- Capacitaciones: es el proceso mediante el cual los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para cumplir con el trabajo que se les encomienda.
- Desempeño: es el rendimiento de una persona a la hora de llevar a cabo sus funciones.
- Compromiso: es la capacidad que tiene el ser humano para tomar conciencia de la importancia que tiene cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del tiempo estipulado para ello.
- Autonomía: es un concepto que expresa la capacidad de realizar actividades sin influencia de presiones externas o internas, solo por conductas que surgen del propio individuo.
- Desconexión digital: es el derecho que tienen los trabajadores de desconectarse de sus dispositivos digitales y a no ser contactados por su

empleador fuera del horario laboral, a fin de garantizar su tiempo de descanso y el goce pleno de su vida personal y familiar.

- Flexibilidad laboral: es una forma de encontrar el equilibrio entre los intereses de la persona y de la empresa, conciliando la vida personal con la profesional.





## **CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1. Descripción de la realidad problemática**

Durante el año 2020, con el surgimiento de la pandemia Covid-19, surgió un cambio drástico en la forma en como las personas veían el concepto del trabajo, si bien la modalidad de trabajo remoto existía, no era aplicada de forma regular ni aceptada al 100% por las organizaciones en el Perú y bajo este contexto no tuvieron alternativa, como dice Capgemini (2020), “Te despiertas y la nueva forma de trabajar simplemente existe, no hay alternativa”.

El trabajo remoto es una modalidad que ya se venía aplicando con éxito en países europeos, sin embargo, en Latinoamérica y particularmente en Perú era una modalidad nueva y desconocida para la mayor parte de empresarios que llevaban sus procesos con una metodología tradicional centrada en la oficina y en el control.

Las definiciones y regulaciones del trabajo remoto han evolucionado en el transcurso del tiempo según los diferentes escenarios que se han podido evaluar y la necesidad de tener un reglamento para aplicarlo, ya que durante la pandemia era obligatorio mantener este régimen, sin embargo, actualmente es a libre elección, siendo por esto que se emite la Ley 31572 en septiembre del año 2022, en orden de brindar soporte a las nuevas condiciones laborales del país.

Es importante resaltar, que la aplicación del trabajo remoto en los diferentes rubros empresariales y la creación de diferentes entornos digitales para su correcto funcionamiento, han generado una transformación en las dinámicas organizacionales tradicionales, impactando psicológicamente en los trabajadores, su forma de ver el trabajo y por ende su desempeño.

Como dice Chiavenato (2011), es fundamental la motivación como un elemento principal para que los trabajadores generen un buen desempeño laboral, siendo este un

factor importante y objeto de estudio ya que un trabajador motivado crea un compromiso a cumplir los objetivos de la compañía y por ende influye directamente en su productividad.

Asimismo, la productividad laboral es como el termómetro de las empresas, es un indicador que detalla con precisión si la estrategia es la correcta, por lo cual, el factor humano es el más importante ya que debe estar totalmente comprometido a cumplir los objetivos.

En el rubro del Comercio Exterior, la contingencia de la pandemia Covid-19 generó alertas sobre cómo se manejaban los procesos, ya que eran 100% tradicionales y en orden de optimizarlos y adaptarse, se implementaron medios digitales que además de optimizar, agilizar y brindar mayor orden y visibilidad de procesos, generaron alertas sobre si era necesario contar con la presencialidad de ciertas posiciones, buscando siempre el equilibrio y evaluando el nivel de productividad.

La empresa Birktrans, sobre la cual basamos el estudio, pertenece al ámbito de comercio exterior y es una de las muchas que ha superado la pandemia y ha mantenido trabajadores en modalidad híbrida al 100%, sin embargo, con la aplicación de la “nueva normalidad”, se necesita evaluar la conexión directa de esta modalidad de trabajo con la productividad de los trabajadores dentro del área comercial, analizando factores tales como la aceptación, satisfacción interna y la motivación.

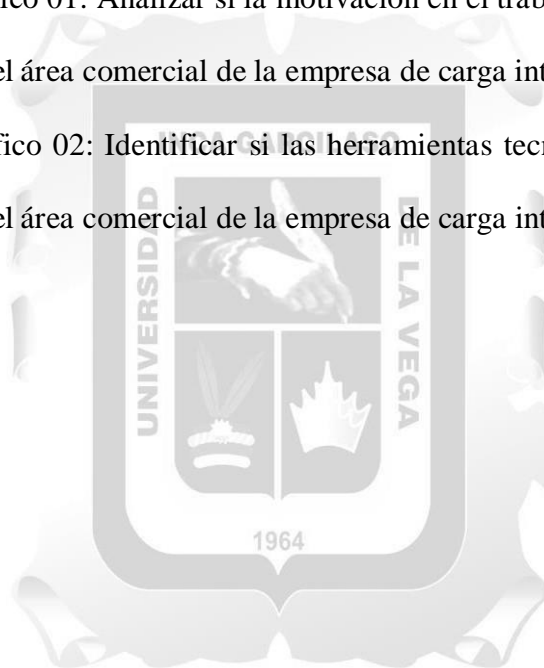
## **2.2. Formulación del problema general y específico**

- Problema general: ¿De qué manera impacta la modalidad de trabajo híbrido en la productividad del área comercial de la empresa de carga internacional Birktrans?
- Problema específico 01: ¿De qué manera la motivación en el trabajo híbrido influye en la productividad del área comercial de la empresa de carga internacional Birktrans?

- Problema específico 02: ¿Como influye el uso de herramientas tecnológicas en la productividad del área comercial de la empresa de carga internacional Birktrans?

### **2.3.Objetivo general y específico**

- Objetivo general: Determinar si la modalidad de trabajo híbrido se relaciona positivamente con la productividad del área comercial de la empresa de carga internacional Birktrans.
- Objetivo específico 01: Analizar si la motivación en el trabajo híbrido influye en la productividad del área comercial de la empresa de carga internacional Birktrans.
- Objetivo específico 02: Identificar si las herramientas tecnológicas influyen en la productividad del área comercial de la empresa de carga internacional Biktrans.



## **CAPITULO III: JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION**

### **3.1. Justificación e importancia de la investigación**

#### **Justificación Teórica**

El presente trabajo de investigación se justifica por el interés de plantear un estudio sobre la modalidad híbrida de trabajo, que es un tema actual y motivo de preocupación debido a los diferentes escenarios que al día de hoy surgen y convergen como una nueva normalidad laboral en el país, siendo en base a esto que analizamos la influencia de esta modalidad sobre la motivación de los trabajadores, su compromiso, cumplimiento y su productividad, cabe resaltar que si bien existen documentos e investigaciones similares, no se hace de forma integral sobre un área específica, como en este caso el área comercial.

En ese sentido, el trabajo de investigación se justifica debido al aporte que se hace a la reflexión teórica y comprensión sobre un tema que se encuentra con gran relevancia dentro del contexto político, económico y social actual, así mismo, se sostiene que esta investigación pretende contribuir al debate y enriquecer el conocimiento.

#### **Justificación Metodológica**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del estudio, el trabajo de investigación se justifica empleando el cuestionario como instrumento de investigación para medir el grado de satisfacción, aceptación y motivación que genera esta modalidad de trabajo.

Además, a través de la encuesta y el procesamiento de datos, se busca conocer el grado de compromiso que tienen los trabajadores de la empresa Birktrans con los objetivos planteados y el cumplimiento de los mismos en tiempo y forma, así como su

grado de satisfacción con las herramientas entregadas y con el entorno digital como facilitador para el desarrollo de sus funciones.

Los resultados de la investigación se apoyan en la aplicación del instrumento de investigación y técnicas específicas, validadas en el contexto del estudio, con el cuestionario y la encuesta.

### **Justificación practica**

De acuerdo a los objetivos planteados, el presente trabajo de investigación se justifica debido al aporte que hace en encontrar soluciones concretas para la empresa Birktrans, oportunidades de mejora que les permita aplicar la modalidad de trabajo híbrido de forma correcta y generar un incremento en la productividad laboral del área comercial.

El resultado obtenido de esta investigación propiciará la solución de problemas a nivel de procesos y permitirá mejorar la situación actual de la empresa, así como también brindará información valiosa sobre el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores.

### **Importancia Aplicada**

Es importante estudiar el impacto de la modalidad híbrida de trabajo, ya que actualmente es un modelo muy común que se ha segmentado apoyado en las diferentes herramientas digitales y es también materia de estudio para el sector empresarial de todos los rubros ya que les da la oportunidad de generar ventajas competitivas y mayor posicionamiento si saben aplicarla correctamente, generando estrategias que originen motivación y compromiso en los trabajadores, en orden de conseguir la productividad esperada, además de brindarles flexibilidad en el desarrollo de sus funciones, ahorro de costos adicionales de traslado y total autonomía en organizar sus tiempos.

## **Importancia Social**

La modalidad de trabajo híbrido es una alternativa laboral que permite al trabajador tener flexibilidad para realizar sus labores desde donde considere sea mejor, conciliando y equilibrando la vida profesional con la personal, así mismo, el enfoque humano se dirige también hacia las minorías, ya que si bien esta modalidad de trabajo genera beneficios empresariales y ventajas competitivas, también nos brinda la posibilidad de dar trabajo a todos aquellos perfiles de inclusión que en una modalidad regular no podrían ingresar a trabajar, tales como personas con discapacidad, madres lactantes y profesionales en general que no pueden cumplir un horario de trabajo presencial, dándoles la posibilidad de un ingreso fijo.

Es por esto la importancia de esta investigación, para demostrar que esta modalidad de trabajo influye directamente, no solo en la productividad y cumplimiento, sino también en la sociedad en general.

## **3.2.DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO**

### **Delimitación espacial**

Esta investigación se llevó a cabo en la empresa de carga internacional Birktrans, cuyas oficinas se encuentran ubicadas en el distrito de San Isidro, Lima, Perú.

### **Delimitación sociodemográfica**

Esta investigación se llevó a cabo en el área comercial de la empresa Birktrans, compuesta por 10 personas que se encuentran entre el rango de edades de 30-45 años.

### **Delimitación temporal**

Esta investigación se llevó a cabo durante el periodo de Setiembre del 2022 hasta diciembre del 2022.

## **CAPITULO IV: FORMULACION DEL DISEÑO**

### **4.1. Formulación del diseño**

En el presente trabajo de investigación, la aplicación del cuestionario sobre la modalidad de trabajo híbrido evidencia la mejora en la productividad del área comercial de la empresa de carga internacional Birktrans.

### **4.2. Diseño esquemático**

El diseño esquemático es el plan o estrategia que se desarrolló para obtener la información que se requiere para sustentar la investigación, escogiéndose un diseño no experimental ya que no manipulamos, alteramos o controlamos las variables identificadas, así mismo, es cuantitativa de tipo transversal ya que tenemos una variable independiente, una dependiente y se quiere medir la influencia de una variable sobre la otra con variables mediadoras en un momento dado del tiempo (realizado entre Setiembre y Diciembre del 2022).

En este diseño se aplicó como instrumento de investigación el cuestionario con un enfoque cuantitativo, mediante el cual buscamos establecer las relaciones causales entre las diversas variables que nos permitieron conocer los factores que influyen en el correcto cumplimiento de objetivos y por ende la productividad del área comercial de la empresa Birktrans, así mismo, conocer el grado de aceptación a la modalidad de trabajo actual, herramientas de trabajo y factores motivacionales, todo tal y como se da en su contexto natural, después de lo cual se analizó y obtuvo las conclusiones correspondiente.

Algunas ventajas de aplicar el cuestionario como instrumento son las siguientes:

- Nos permite encontrar las causas de un problema específico y plantear alternativas de solución.
- Las encuestas abren vías de comunicación imparciales, generando una brecha de confianza entre la empresa y sus trabajadores.

- Permite a las organizaciones crear estrategias premeditadas sobre cómo les gustaría reaccionar frente a la retroalimentación y oportunidades de mejora identificadas.

El cuestionario se aplicará a los trabajadores del área comercial de la empresa Birktrans con el objetivo de poder responder a las preguntas de la investigación y asimismo, brindar recomendaciones para un correcto planteamiento de estrategias de mejora en búsqueda de obtener mayor productividad del equipo de trabajo.

Los perfiles dentro del equipo de trabajo en el área comercial son los siguientes:

- Gerente comercial
- Business Development Manager
- Ejecutivo Comercial Sr.
- Ejecutivo/a Comercial Jr.
- Inside Sales
- Ejecutivo/a de Pricing

#### **4.2.1. Misión de la empresa**

Birktrans, desde su función como forwarder, tiene el compromiso con el desarrollo del comercio exterior en el Perú, asegurando el éxito total de quienes confían sus embarques, a través de un servicio personalizado al perfil de cada cliente. Colaborando con la política promovida en el Perú e instituciones internacionales para la gestión de riesgos y orientación al servicio de calidad al cliente, en la cadena del comercio internacional

#### **4.2.2. Visión de la empresa**

Birktrans se orienta a ser la primera y mejor opción para el sector de importaciones y exportaciones. Lograr el liderazgo por su calidad de servicio y mantenerla a través de los años, con el éxito de sus clientes.



### 4.2.3. Objetivos estratégicos de la empresa

Garantizar el crecimiento de la empresa, a través de la identificación y generación de nuevos servicios e incremento de operaciones.

### 4.2.4. Valores instituciones de la empresa

- HONESTIDAD Garantiza respaldo, seguridad y credibilidad
- RESPONSABILIDAD Compromiso para generar confianza y tranquilidad.
- LEALTAD A la organización que representa.
- RESPETO Para una convivencia sana y pacífica.
- COMPROMISO Cumplir y hacer más de lo esperado.
- SERVICIO Satisfacción por la calidad de servicio.

### 4.2.5. Organigrama de la empresa

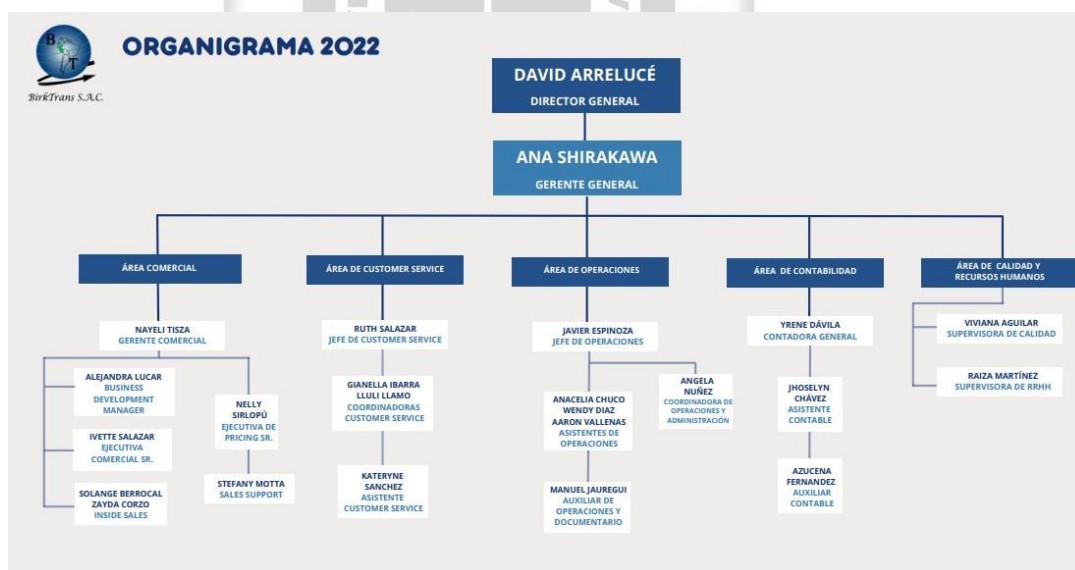


Gráfico 4.2.5. Organigrama Birktrans

## 4.3. Descripción de los aspectos básicos del diseño

### 4.3.1. Aspectos metodológicos

El presente trabajo de investigación es de tipo aplicada, ya que busca la aplicación del conocimiento que se va adquiriendo dentro del marco teórico de la investigación en contraste con aspectos prácticos de las variables de estudio que conllevan a

consecuencias prácticas como resultado de la investigación, buscando resolver una determinada problemática a través de la recopilación de conocimiento para su posterior aplicación y por ende fortalecer el desarrollo científico. (Bermúdez et al. 2015). Además, el nivel de la investigación es descriptiva, porque se enfoca en medir o recoger información de manera independiente sobre los conceptos o las variables a identificadas como objeto de estudio, delimitando los hechos que conforman el problema de estudio e identificando características del ámbito de investigación.

Según Méndez (2001), la investigación es descriptiva cuando tiene el propósito de delimitar los hechos que conforman el problema de estudio, identificando características del ámbito de investigación, comportamientos concretos y asociación de las variables de investigación. Cabe señalar que la investigación es de enfoque cuantitativo, porque se busca confirmar y predecir los fenómenos investigados, buscando relaciones causales entre los elementos o variables de la forma más objetiva posible y sin estar sujetos a situaciones subjetivas. Según Sáenz (2021), en un trabajo de investigación hay que especificar que enfoque aplicaremos en el estudio, es decir, cualitativo para datos difíciles de mensurar o cuantitativo para datos empíricos y medibles.

Asimismo, el trabajo de investigación está basado en el diseño no experimental, porque se realiza sin manipular deliberadamente ninguna de las variables, solo se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural para ser analizado.

Según Mertens (2010), en una investigación de diseño no experimental, no se puede manipular la variable independiente, ni se puede influir en ella, solo ocurre y se analiza. En ese sentido, el diseño es de aplicación porque permite evaluar el uso del instrumento elegido que es el cuestionario para dar con la solución del problema

planteado, según la realidad investigada, y, por ende, se habrá alcanzado el objetivo general propuesto.

#### **4.3.2. Población**

La población total está conformada por 50 colaboradores, que prestan servicios en la empresa de carga internacional Birktrans ([www.birktrans.com.pe](http://www.birktrans.com.pe))

#### **4.3.3. Muestra**

La muestra asciende a 10 colaboradores, todos del área comercial, seleccionados a criterio del investigador (Ander egg 1999).

#### **4.3.4. Cuestionario**

El cuestionario es el instrumento de medición que plasma las interrogantes, los fines y conjeturas que se han planteado en la formulación de los problemas y la determinación de los objetivos, aplicando un conjunto de preguntas cuya finalidad consiste en facilitar la recolección de la información que se pretende recopilar para dar la propuesta de solución del problema en la realidad investigada. Según Brace (2013, como se citó en Hernández et al., 2014), menciona que el cuestionario es un conjunto de preguntas para medir una o más variables de un trabajo de investigación y debe ser congruente con el planteamiento del problema.

##### **4.3.4.1. Importancia del cuestionario**

El cuestionario es un instrumento cuya importancia radica en permitir al investigador cuantificar, analizar e interpretar los datos obtenidos en orden de poder responder y sustentar las preguntas y variables de una investigación (Aigner, 2021).

##### **4.3.4.2. Beneficios del cuestionario**

El cuestionario permite al investigador recopilar datos directamente de los actores involucrados o usuarios, con la finalidad de conocer opiniones, ideas o hechos específicos sobre un determinado problema. Mediante este instrumento se puede optimizar el análisis

de resultados para implementar acciones eficaces y agregar valor a la investigación (Aignerren, 2021).

#### 4.3.4.3. Diseño del cuestionario (escala de Likert de 1 a 5)

El diseño del cuestionario se realizará mediante la escala de Likert, método de investigación de campo que permite medir la opinión de un individuo sobre un tema a través de un cuestionario, permite identificar el grado de importancia que le atribuye a un aspecto específico, entre otras cosas. Generalmente consta de 05 opciones de respuesta: dos opciones negativas, una opción neutra o intermedia y dos opciones positivas.

**Tabla 4.3.4.4. Cuestionario para la variable independiente:**

Variable independiente	ESCALA VALORATIVA				
	1	2	3	4	5
X1. ¿Considera que la modalidad de trabajo híbrido es un factor clave para mejorar la productividad del área comercial?					
X2. ¿Considera que un horario flexible genera mayor motivación para desarrollar su trabajo?					
X3. ¿Considera que el uso de las correctas herramientas tecnológicas influye directamente en su desempeño?					
X4. ¿Estima que ha sido positiva la automatización de procesos por medios digitales de los procesos del comercio internacional?					
X5. ¿Considera que es necesario contar con un proceso de capacitaciones y adaptación a esta modalidad de trabajo en orden de mejorar su cumplimiento y productividad?					

Escala valorativa: 5) Muy de acuerdo, 4) De acuerdo, 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 1) Muy en desacuerdo

**Tabla 4.3.4.5 Cuestionario para la variable dependiente:**



Escala valorativa: 5) Muy de acuerdo, 4) De acuerdo, 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 1) Muy en desacuerdo

## CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO

### 5.1. Aplicación de la propuesta de solución

Para este trabajo de investigación se ha empleado el instrumento de investigación de cuestionario, el mismo que se ha diseñado de acuerdo a las variables independiente y dependientes respectivamente y sus dimensiones.

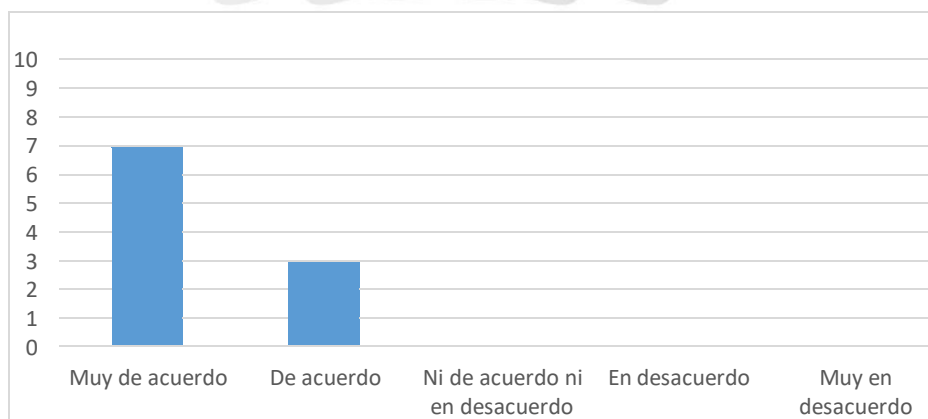
A continuación, presentaremos las puntuaciones obtenidas por cada pregunta:

**Tabla 5.1. ¿Considera que la modalidad de trabajo híbrido es un factor clave para mejorar la productividad del área comercial?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	7	70.0	70.0
De acuerdo	3	30.0	100.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0	
En desacuerdo	0	0.0	
Muy en desacuerdo	0	0.0	
TOTAL	10	100.0	

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

**Gráfico 5.1. Modalidad de trabajo híbrido como factor clave para mejorar la productividad del área comercial.**



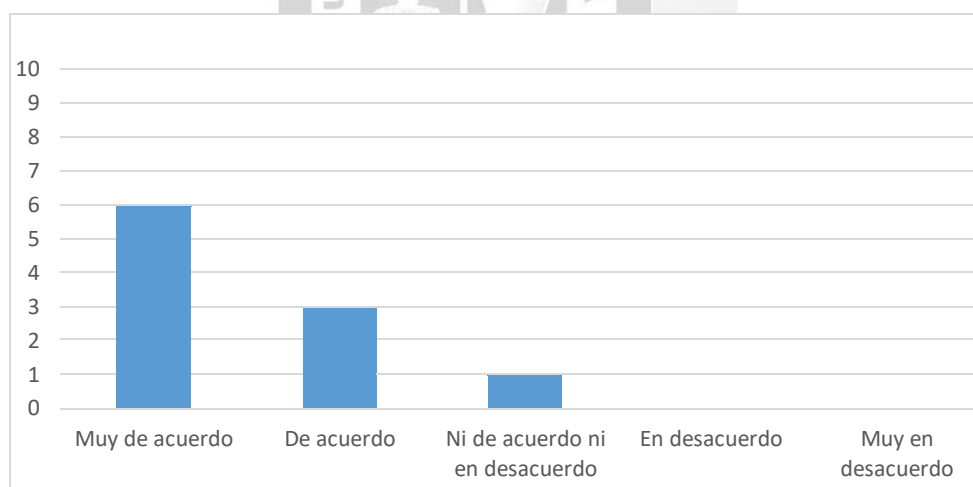
Se observa que el 70% de los encuestados está muy de acuerdo con la modalidad de trabajo híbrido como factor clave para mejorar la productividad del área comercial, mientras que el 30% está de acuerdo.

**Tabla 5.2. ¿Considera que un horario flexible genera mayor motivación para desarrollar su trabajo?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	6	60.0	60.0
De acuerdo	3	30.0	90.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10.0	100.0
En desacuerdo	0	0.0	
Muy en desacuerdo	0	0.0	
TOTAL	10	100.0	

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

**Gráfico 5.2. Horario flexible genera mayor motivación para desarrollar el trabajo y funciones del área comercial.**



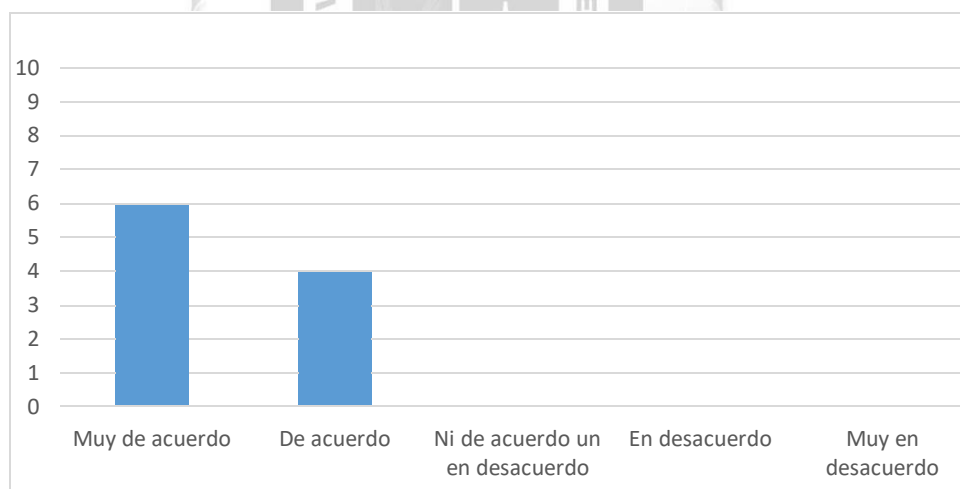
Se observa que el 60% de los encuestados está muy de acuerdo con el horario flexible como motivación para desarrollar su trabajo, el 30% está de acuerdo y el 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 5.3. ¿Considera que el uso de las correctas herramientas tecnológicas influye directamente en su desempeño?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	6	60.0	60.0
De acuerdo	4	40.0	100.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0	
En desacuerdo	0	0.0	
Muy en desacuerdo	0	0.0	
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>	

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

**Gráfico 5.3. El uso de las herramientas tecnológicas correctas influye directamente en el desempeño del área comercial.**



Se observa que el 60% de los encuestados está muy de acuerdo con el uso de las herramientas tecnológicas correctas y su relación directa con el desempeño del área comercial, el 40% está de acuerdo.

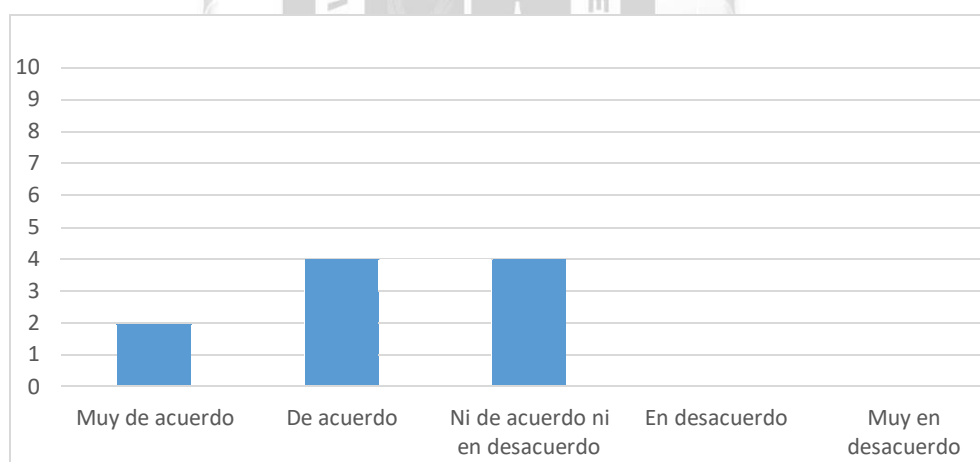


**Tabla 5.4. ¿Estima que ha sido positiva la automatización de procesos por medios digitales de los procesos del comercio internacional?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	2	20.0	20.0
De acuerdo	4	40.0	60.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	40.0	
En desacuerdo	0	0.0	
Muy en desacuerdo	0	0.0	
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>	

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

**Gráfico 5.4. Ha sido positiva la automatización de procesos por medios digitales para el comercio internacional.**



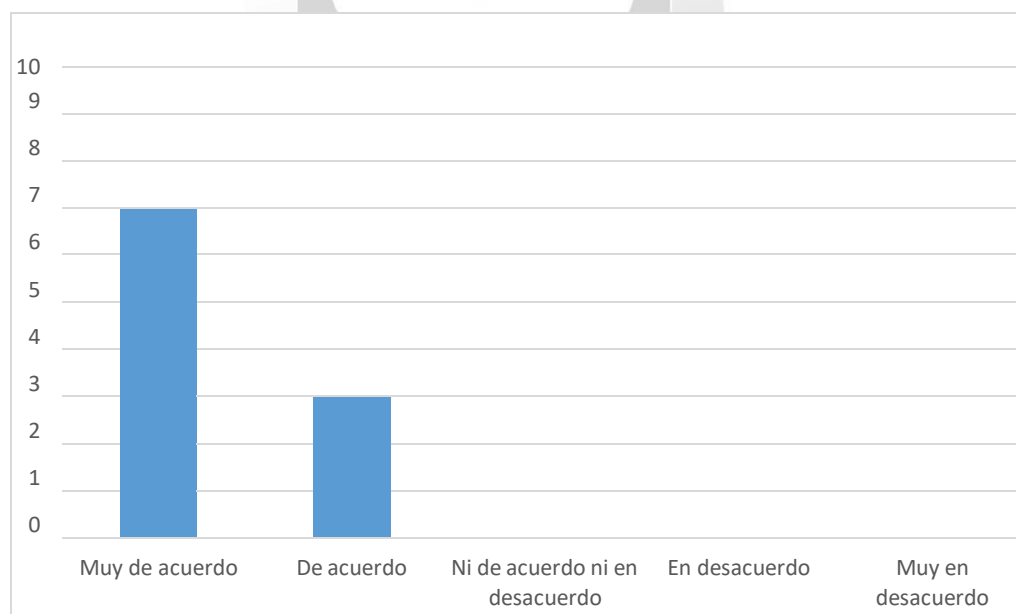
Se observa que el 20% de los encuestados está muy de acuerdo con que la automatización de procesos por medios digitales para el comercio internacional ha sido positiva, el 40% de los encuestados está de acuerdo y el 40% ni de acuerdo ni en desacuerdo ya que la plataforma aun presenta oportunidades de mejora en su uso.

**Tabla 5.5. ¿Considera que es necesario contar con un proceso de capacitaciones y adaptación a esta modalidad de trabajo en orden de mejorar su cumplimiento y productividad?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	7	70.0	70.0
De acuerdo	3	30.0	100.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0	
En desacuerdo	0	0.0	
Muy en desacuerdo	0	0.0	
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>	

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

**Gráfico 5.5. Para poder lograr mejorar el cumplimiento y productividad del área comercial bajo la modalidad de trabajo híbrido, se necesita aplicar un proceso de capacitaciones y adaptación previo.**



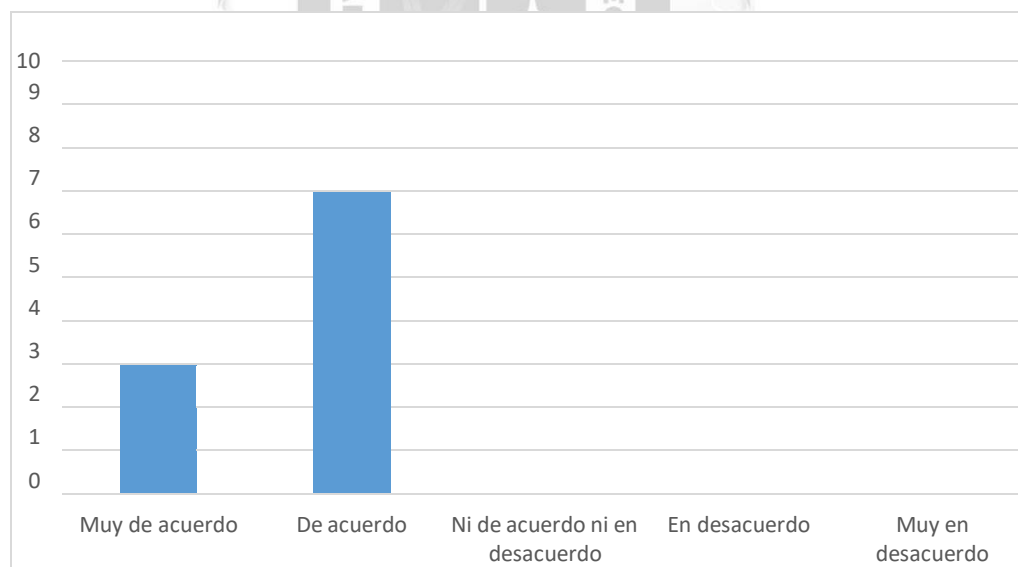
Se observa que el 70% de los encuestados están muy de acuerdo con la aplicación de un proceso de capacitaciones y adaptación a la modalidad de trabajo híbrido para así mejorar su productividad. El 30% está de acuerdo.

**Tabla 5.6. ¿Considera usted que la productividad laboral tiene una relación directa con la correcta gestión del recurso humano?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	3	30.0	30.0
De acuerdo	7	70.0	100.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0	
En desacuerdo	0	0.0	
Muy en desacuerdo	0	0.0	
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>	

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

**Gráfico 5.6. La productividad laboral tiene una relación directa con la correcta gestión del recurso humano.**



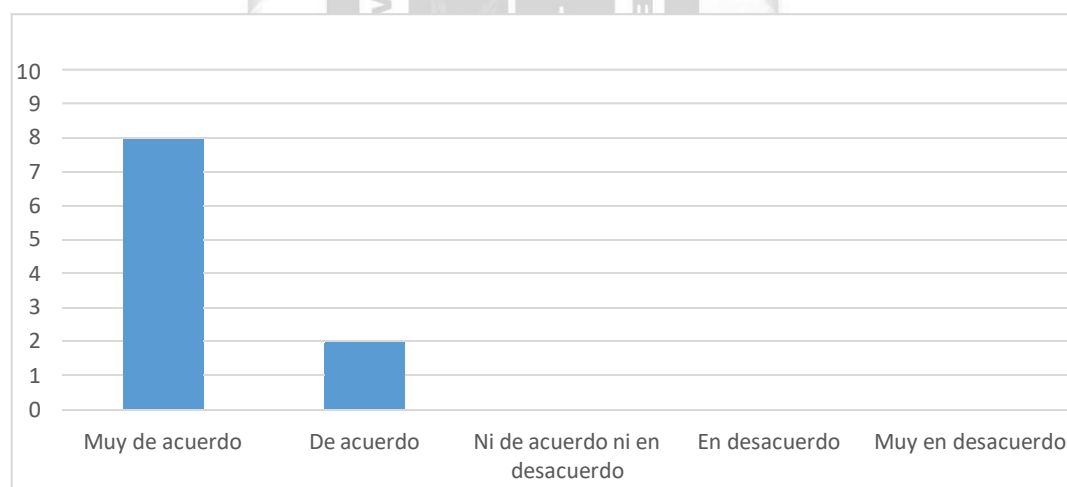
Se observa que el 30% está muy de acuerdo en que la productividad laboral tiene una relación directa con la correcta gestión del recurso humano, el 70% está de acuerdo.

**Tabla 5.7. A su parecer, ¿la productividad está directamente influenciada con el compromiso de los colaboradores?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	8	80.0	80.0
De acuerdo	2	20.0	100.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0	
En desacuerdo	0	0.0	
Muy en desacuerdo	0	0.0	
TOTAL	10	100.0	

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

**Gráfico 5.7. La productividad es influenciada con el compromiso de los colaboradores.**



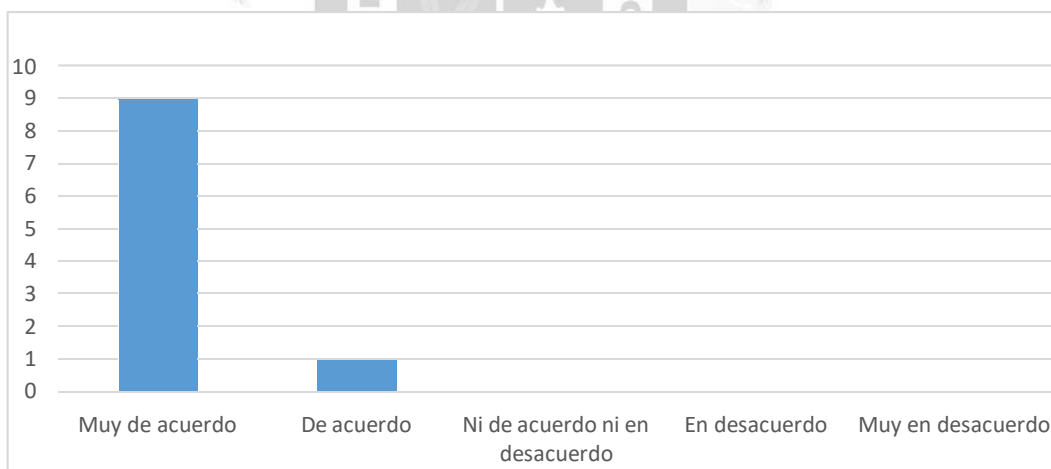
Se observa que el 80% de los encuestados está muy de acuerdo con la relación directa del compromiso para el incremento de la productividad laboral. El 20% está de acuerdo.

**Tabla 5.8. ¿Considera usted que un buen entorno digital es muy importante para poder lograr los objetivos planteados por la compañía?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	9	90.0	90.0
De acuerdo	1	10.0	100.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0	
En desacuerdo	0	0.0	
Muy en desacuerdo	0	0.0	
TOTAL	10	100.0	

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

**Gráfico 5.8. Un buen entorno digital es muy importante para poder lograr los objetivos planteados e incrementar la productividad del área comercial.**



Se observa que el 90% de los encuestados encuentra de gran importancia contar con un entorno digital para poder cumplir los objetivos e incrementar la productividad en el área comercial. El 10% está de acuerdo.

**Tabla 5.9. ¿A nivel de estrategia, considera un incentivo para su cumplimiento el tener autonomía en la gestión del tiempo?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	10	100.0	100.0
De acuerdo	0	0.0	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0	
En desacuerdo	0	0.0	
Muy en desacuerdo	0	0.0	
TOTAL	10	100.0	

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

**Gráfico 5.9. Se considera un incentivo importante para el cumplimiento del área comercial, el tener la posibilidad de autonomía en la gestión del tiempo.**



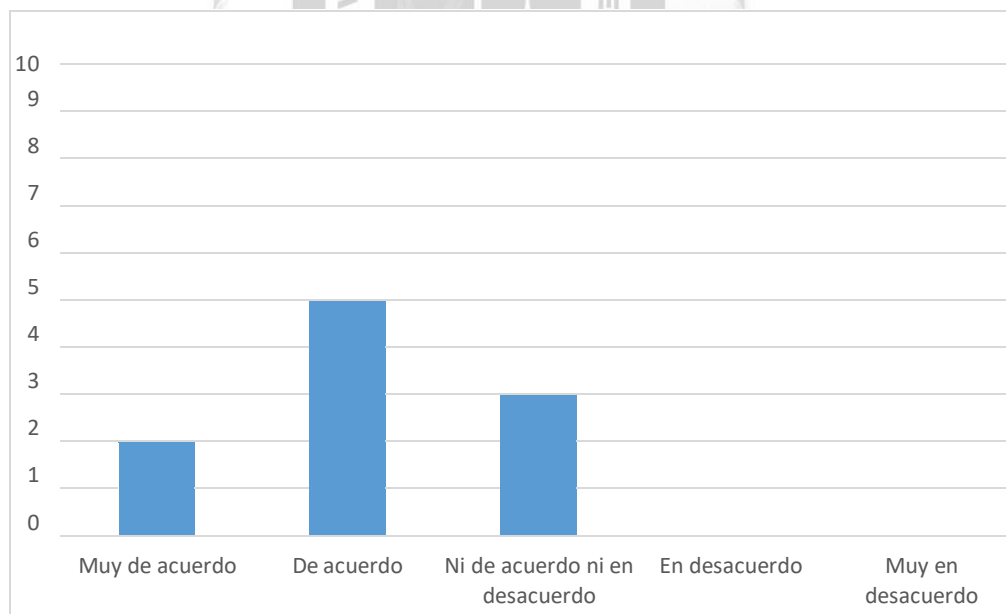
Se observa que el 100% de los encuestados encuentran de gran relevancia y como un gran incentivo el tener la posibilidad de autonomía en la gestión del tiempo.

**Tabla 5.10. ¿Le parece que el desarrollo de habilidades o capacidades, así como el feedback respectivo es un factor determinante en su productividad?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	2	20.0	20.0
De acuerdo	5	50.0	70.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	30.0	100.0
En desacuerdo	0	0.0	
Muy en desacuerdo	0	0.0	
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>	

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

**Gráfico 5.10. El desarrollo de habilidades o capacidades, así como el feedback respectivo es un factor determinante en la productividad del área comercial.**



Se observa que el 20% de los encuestados está muy de acuerdo con el desarrollo de habilidades o capacidades, así como el feedback respectivo como un factor determinante en la productividad. El 50% está de acuerdo y el 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

### 5.11. Cuantifica cada respuesta del cuestionario (VI)

Según la valorización de cada una de las respuestas, tenemos el total por cada encuesta realizada:

N	X1	X2	X3	X4	X5
1	5	5	4	3	5
2	4	3	5	3	5
3	5	4	4	3	5
4	5	4	5	4	4
5	5	5	4	4	4
6	5	5	5	4	5
7	5	4	4	3	5
8	4	5	5	4	4
9	5	5	5	5	5
10	4	5	5	5	5
TOTAL	47	45	46	38	47

Tabla 5.11 Cuantifica cada respuesta del cuestionario (VI)

#### Interpretación

Basándonos en los resultados, podemos observar que, del total de las preguntas para la variable independiente, y tomando en consideración la escala de valorización donde 5 significa *Muy de acuerdo*, tenemos el puntaje más elevado en las preguntas X1 y X5, la primera relacionada directamente al trabajo híbrido como factor clave para mejorar la productividad laboral y la segunda sobre la importancia de recibir capacitaciones previo a iniciar bajo esta modalidad para mejorar su cumplimiento. Ambas con el 70% de aceptación del total de encuestados.



### 5.12. Frecuencia de las respuestas del cuestionario (VI)

Según la frecuencia de respuesta de cada una de las alternativas, se presenta el siguiente estudio:

VI	Escala de valoración										TOTAL%
	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
X1	0	0	0	0	0	0	3	30	7	70	100
X2	0	0	0	0	1	10	3	30	6	60	100
X3	0	0	0	0	0	0	4	40	6	60	100
X4	0	0	0	0	4	40	4	40	2	20	100
X5	0	0	0	0	0	0	7	70	3	30	100

Tabla 5.12. Frecuencia de las respuestas del cuestionario (VI)

#### Interpretación

Según lo observado en la escala de valoración, podemos decir que las respuestas más frecuentes brindadas por el total de encuestados han sido de *Muy de acuerdo*, con un 70% en el X1 sobre la modalidad de trabajo híbrido como factor clave para mejorar la productividad del área comercial, 60% en el X2 sobre el horario flexible como un punto de motivación para el buen desempeño en el trabajo y 60% en el X3 sobre el uso correcto de las herramientas tecnológicas para un buen desarrollo profesional.

### 5.13. Preguntas de la Variable independiente (Media y Desviación Estándar)

En base a las preguntas tabuladas, procedemos a analizar e interpretar las medias y desviaciones de cada puntuación obtenida.

VARIABLE INDEPENDIENTE	N=10	DESVIACION ESTANDAR
Modalidad de trabajo híbrido	MEDIA	
X1. ¿Considera que la modalidad de trabajo híbrido es un factor clave para mejorar la productividad del área comercial?	4.7	0.48
X2. ¿Considera que un horario flexible genera mayor motivación para desarrollar su trabajo?	4.5	0.71
X3. ¿Considera que el uso de las correctas herramientas tecnológicas influye directamente en su desempeño?	4.6	0.52
X4. ¿Estima que ha sido positiva la automatización de procesos por medios digitales de los procesos del comercio internacional?	4.8	0.79
X5. ¿Considera que es necesario contar con un proceso de capacitaciones y adaptación a esta modalidad de trabajo en orden de mejorar su cumplimiento y productividad?	4.7	0.48

Tabla 5.13. Preguntas de la variable independiente (Media y Desviación Estándar)

#### Interpretación

Conforme a la información obtenida, encontramos que según las preguntas referidas a la variable independiente (VI), el 100% de los representantes encuestados del área comercial de Birktrnas tienen valores de respuesta promedio entre el 4.50 hasta 4.80, destacando que el 40% tienen valores de respuesta promedio de 4.70, evidenciando la tendencia de que casi en su totalidad están de acuerdo con una modalidad de trabajo híbrido tiende a mejorar su productividad, así mismo, con un entorno digital adecuado y el uso de las herramientas tecnológicas apropiadas.

#### 5.14. Límites de control superior e inferior de la variable independiente

En relación a las desviaciones estándar obtenidas según las preguntas relacionadas con la variable independiente, la estadística señala que el fundamento teórico de los gráficos de control para la media está en el Teorema Central del Límite.

Al conocer la media y la desviación estándar de la distribución muestral, podemos determinar los límites de control superior e inferior utilizando las siguientes fórmulas:

$$\text{Límite de control superior (UCL)} = \bar{X} + Z\hat{\sigma}$$

$$\text{Límite de control inferior (LCL)} = \bar{X} - Z\hat{\sigma}$$

Donde:

$\bar{X}$  = Media de las medias de la muestra

$Z$  = Número de desviaciones estándar normales, siendo 3 para el 99.7% de nivel de confianza.

$\hat{\sigma}$  = Desviación estándar, siendo igual a la desviación estándar de la distribución dividida por la raíz cuadrada del tamaño de la muestra.

A continuación, el análisis de datos obtenidos para las preguntas de la variable independiente:

Variable independiente	Media	Limite Control Superior (UCL)	Limite Control Inferior (LCL)
X1	4.7	5.15	4.24
X2	4.5	5.37	3.82
X3	4.6	5.19	4.1
X4	4.8	5.44	4.05
X5	4.7	5.15	4.24

Tabla 5.14. Límites de control superior e inferior (Variable independiente)

## Interpretación

Las puntuaciones se ubican en un rango que va de 5.15 hasta 4.24 en la primera pregunta, lo cual significa que existe una mínima dispersión teniendo en cuenta las puntuaciones de los encuestados. Esto implica que siendo similares las desviaciones estándar de las demás preguntas, queda demostrado que las puntuaciones tienen una mínima dispersión con relación a sus medias o promedios.

Podemos señalar que la modalidad de trabajo híbrido influye en la productividad del área comercial ya que es considerado un incentivo de gran valor, generando autonomía, flexibilidad, compromiso y tiende a la mejora en el desempeño de los colaboradores siempre y cuando se brinden las herramientas y entorno tecnológico adecuado, así como las capacitaciones respectivas.

De acuerdo a los datos obtenidos al aplicar la encuesta según el cuestionario, y conforme a los resultados obtenidos del análisis estadístico basado en el límite de control superior y el límite de control inferior, se puede deducir que la modalidad de trabajo híbrido se relaciona positivamente con la productividad laboral del área comercial de la empresa Birktrans.

### 5.15. Cuantifica cada respuesta del cuestionario (VD)

Según la valorización de cada una de las respuestas, tenemos el total por cada encuesta realizada:

N	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
1	5	5	5	5	5
2	4	5	5	5	5
3	5	5	5	5	4
4	4	4	5	5	3
5	4	5	5	5	4
6	4	5	5	5	4
7	4	5	4	5	3
8	4	4	5	5	3
9	5	5	5	5	4
10	4	5	5	5	4
TOTAL	43	48	49	50	39

Tabla 5.15. Cuantifica cada respuesta del cuestionario (VD)

#### Interpretación

Basándonos en los resultados, podemos observar que del total de las preguntas para la variable dependiente, y tomando en consideración la escala de valorización donde 5 significa *Muy de acuerdo*, tenemos el puntaje más elevado en las preguntas Y3 e Y4, la primera relacionada directamente al entorno digital como factor clave para lograr el cumplimiento de objetivos y la segunda sobre la autonomía en la gestión del tiempo como un incentivo y motivación para lograr la productividad requerida, aquí tenemos el 90% de aceptación en la Y3 y el 100% en la Y4.

### 5.16. Frecuencia de las respuestas del cuestionario (VD)

Según la frecuencia de respuesta de cada una de las alternativas, se presenta el siguiente estudio:

VD	Escala de valoración										TOTAL%
	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
Y1	0	0	0	0	0	0	7	70	3	30	100
Y2	0	0	0	0	0	0	2	20	8	80	100
Y3	0	0	0	0	0	0	1	10	9	90	100
Y4	0	0	0	0	0	0	0	0	10	100	100
Y5	0	0	0	0	3	30	5	50	2	20	100

Tabla 5.16. Frecuencia de las respuestas del cuestionario (VD)

#### Interpretación

Según lo observado en la escala de valoración, podemos decir que las respuestas más frecuentes brindadas por el total de encuestados han sido *De acuerdo* y *Muy de acuerdo*, la primera con un 70% en el Y1 sobre la productividad laboral y su relación directa con la correcta gestión del talento humano; y la segunda con un 100% en el Y4 sobre la autonomía en la gestión del tiempo como un incentivo para el cumplimiento de los objetivos planteados.

### 5.17. Preguntas de la Variable dependiente (Media y Desviación Estándar)

En base a las preguntas tabuladas, procedemos a analizar e interpretar las medias y desviaciones de cada puntuación obtenida.

VARIABLE DEPENDIENTE	N=10	DESVIACION ESTANDAR
Productividad del área comercial	MEDIA	
Y1. ¿Considera usted que la productividad laboral tiene una relación directa con la correcta gestión del recurso humano?	4.3	0.48
Y2. A su parecer, ¿la productividad está directamente influenciada con el compromiso de los colaboradores?	4.8	0.42
Y3. ¿Considera usted que un buen entorno digital es muy importante para poder lograr los objetivos planteados por la compañía?	4.9	0.32
Y4. A nivel de estrategia, considera un incentivo para su cumplimiento el tener autonomía en la gestión del tiempo?	5	0.00
Y5. ¿Le parece que el desarrollo de habilidades o capacidades, así como el feedback respectivo es un factor determinante en su productividad?	3.9	0.74

Tabla 5.17.: Preguntas de la variable dependiente (Media y Desviación Estándar)

#### Interpretación

Conforme a la información obtenida, encontramos que según las preguntas referidas a la variable dependiente (VD), el 80% de los representantes encuestados del área comercial de Birktrnas tienen valores de respuesta promedio entre el 4.30 hasta 5.00, destacando que el 25% de este grupo tienen valores de respuesta promedio de 5, evidenciando la aceptación de la productividad como una variable interconectada con factores de motivación, compromiso, gestión del tiempo y

flexibilidad, todas alineadas a generar incentivos por medio de la confianza y autonomía, directamente relacionadas a la modalidad de trabajo híbrido o remoto.

Por otro lado, el 20% del total tienen valores de respuesta del 3.9 con una inclinación positiva de aceptación a la modalidad de trabajo híbrido como factor determinante para la productividad laboral.

### **5.18. Límites de control superior e inferior de la variable dependiente**

En relación a las desviaciones estándar obtenidas según las preguntas relacionadas con la variable dependiente, la estadística señala que el fundamento teórico de los gráficos de control para la media está en el *Teorema Central del Límite*.

Al conocer la media y la desviación estándar de la distribución muestral, podemos determinar los límites de control superior e inferior utilizando las siguientes fórmulas:

$$\text{Límite de control superior (UCL)} = \bar{X} + Z\hat{\sigma}$$

$$\text{Límite de control inferior (LCL)} = \bar{X} - Z\hat{\sigma}$$

Donde:

$\bar{X}$  = Media de las medias de la muestra

$Z$  = Número de desviaciones estándar normales, siendo 3 para el 99.7% de nivel de confianza.

$\hat{\sigma}$  = Desviación estándar, siendo igual a la desviación estándar de la distribución dividida por la raíz cuadrada del tamaño de la muestra.

A continuación, el análisis de datos obtenidos para las preguntas de la variable dependiente:



Variable dependiente	Media	Limite Control Superior (UCL)	Limite Control Inferior (LCL)
Y1	4.3	4.75	3.84
Y2	4.8	5.19	4.8
Y3	4.9	5.2	4.59
Y4	5	5	5
Y5	3.9	4.6	3.19

Tabla 5.18. Límites de control superior e inferior (Variable dependiente)

### Interpretación

Las puntuaciones se ubicarán en un rango que va de 4.75 hasta 3.84 en la primera pregunta, lo cual significa que existe una mínima dispersión teniendo en cuenta las puntuaciones de los encuestados. Esto implica que siendo similares las desviaciones estándar de las demás preguntas, queda demostrado que las puntuaciones tienen una mínima dispersión con relación a sus medias o promedios.

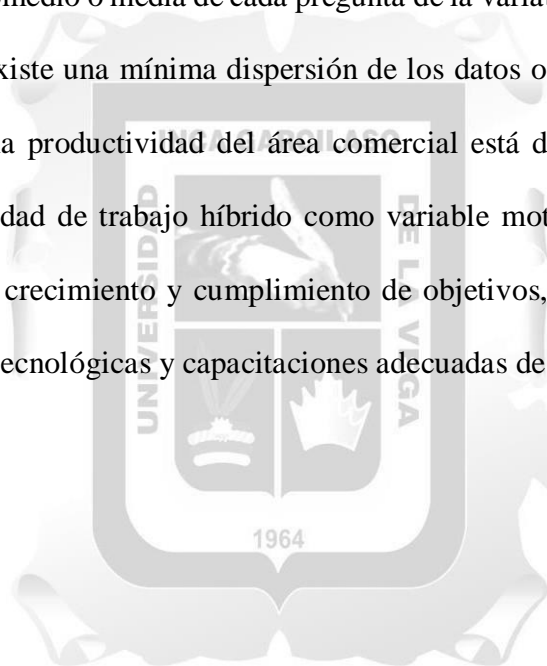
Podemos señalar que la productividad del área comercial tiende a la mejora con la aplicación del trabajo híbrido, el cual genera la flexibilidad, autonomía y confianza que crea un buen ambiente e incentiva un buen desempeño, siendo considerado de gran valor, siempre y cuando de brinden las herramientas y entorno tecnológico digital adecuado, así como las capacitaciones respectivas.

De acuerdo a los datos obtenidos al aplicar la encuesta según el cuestionario, y conforme a los resultados obtenidos del análisis estadístico basado en el límite de control superior y el límite de control inferior, se puede deducir que la productividad en el área comercial se relaciona directamente con la modalidad de trabajo híbrido, en la empresa Birktrans.

## CONCLUSIONES

1. Se determinó que la modalidad de trabajo híbrido impacta positivamente en la productividad del área comercial de la empresa Birktrans. Esto implica que el trabajo híbrido se relaciona con las dimensiones de los objetivos específicos, las cuales son la motivación y las herramientas tecnológicas, por ello, las dimensiones señaladas influyen en la variable dependiente, mediante los objetivos específicos antes planteados, en la empresa.
2. Se demostró que la motivación impacta directamente en la productividad de los colaboradores, ya que esta se ve influenciada por diversas variables, tales como la flexibilidad, autonomía, gestión del tiempo y compromiso con la empresa.
3. Se determinó que el adecuado uso de las herramientas tecnológicas influye en la productividad del área comercial de la empresa Birktrans, así mismo, un buen entorno digital favorece en el desempeño y crecimiento de los colaboradores.
4. Se demostró según los datos obtenidos mediante la encuesta según las preguntas de la variable independiente, permitió deducir que están cercanos al promedio o media de dichas preguntas, lo cual evidencia que la mayoría de encuestados está de acuerdo en que el trabajo híbrido se relaciona positivamente con la productividad del área comercial.
5. Se estableció que los datos obtenidos mediante la encuesta según las preguntas de la variable dependiente, permitió deducir que están cercanos al promedio o media de dichas preguntas, lo cual evidencia que la mayoría de los encuestados están de acuerdo en que la productividad se ve impactada de forma positiva por diversas variables motivacionales en orden del cumplimiento de los objetivos, siendo la flexibilidad y el compromiso las más importantes, derivadas de una modalidad híbrida de trabajo.

6. Se determinó que los resultados de los límites de control superior e inferior, respecto al promedio o media de cada pregunta de la variable independiente, permite concluir que existe una mínima dispersión de los datos obtenidos. Lo que conlleva a deducir que el modelo de trabajo híbrido influye positivamente en la productividad del área comercial.
7. Se determinó que los resultados de los límites de control superior e inferior, respecto al promedio o media de cada pregunta de la variable dependiente, permite deducir que existe una mínima dispersión de los datos obtenidos, lo cual lleva a concluir que la productividad del área comercial está directamente relacionada con la modalidad de trabajo híbrido como variable motivacional dentro de sus estrategias de crecimiento y cumplimiento de objetivos, en tanto se brinden las herramientas tecnológicas y capacitaciones adecuadas de forma sostenida.



## RECOMENDACIONES

1. Promover las buenas prácticas de ejercicio de labores bajo la modalidad de trabajo híbrido como estrategia de mejora de la productividad del área comercial, poniendo enfoque en la motivación que es necesaria para el cumplimiento efectivo y entregando las herramientas tecnológicas correctas para su desarrollo.
2. Generar espacios de capacitación sobre cómo realizar el trabajo híbrido y manejar las nuevas tecnologías, entornos digitales y programas que ayudarán e impulsarán a los trabajadores a realizar sus funciones de forma más efectiva.
3. Realizar seguimiento a las herramientas de trabajo necesarias para la realización de funciones, seguimiento constante a los equipos y accesos para que no exista ninguna dificultad o contratiempo, así como, capacitar a los usuarios sobre dichas herramientas.
4. Fomentar espacios de interacción entre los trabajadores en los que puedan compartir, trabajar en equipo, conocerse y lograr en conjunto el cumplimiento de los objetivos de la compañía.
5. Realizar reuniones de feedback positivos en orden de promover la motivación de los trabajadores, incentivar y generar compromiso con la compañía para aumentar la productividad de sus funciones.
6. Implementar sistemas de seguimiento para el cumplimiento de cada rol, creando políticas de trabajo que deban ser cumplidas en su día a día, SLAs de entrega, KPIS, CRM, así como la creación de un cronograma de reportes e informes de procesos para un correcto desempeño.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Álvarez Aranzamendi (2022), Modalidades de trabajo, USMP, Lima, Perú.
- Alderfer (1972), Teoría ERC, Pennsylvania, USA
- Angarita Duran (2007), Clima Organizacional y satisfacción laboral, Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga.
- Ander Egg (1999), Técnicas de investigación, Buenos Aires, Argentina
- Aigner M (2021); Técnicas de recolección de información, Chile.
- Botin A. (2022), El futuro del trabajo, El país, Madrid, España.
- Bateman (1999), La motivación laboral: factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales, Ciudad de México.
- Brace (2013), Metodología de la investigación, Londres, Inglaterra.
- Cardenas M (2022). Trabajo Híbrido, Consultora Dench, El comercio, Lima Perú.
- Consultora Dench (2023), Trabajo híbrido, <https://www.peru-retail.com/el-67-de-peruanos-prefiere-trabajar-mas-dias-en-casa-que-en-oficina/>
- Chavez (2022), ¿El teletrabajo impacta en la motivación? Tesis de grado académico de maestro en Administración de Negocios. Universidad Cesar Vallejo.
- Coll Morales (2020), Productividad laboral, Madrid, España.
- Chiavenato (2011), Comportamiento organizacional, McGraw Hill, México
- Constitución Política del Perú (1993)
- Dávila, Uribe y Ceballos (2021), Nuevas modalidades de trabajo y motivación laboral, Lima, Perú.
- DNS Human Capital (2022). Trabajo híbrido en Perú, <https://www.dnahumancapital.com/>
- European Journey of economics, Ibadan Oyo State, Nigeria.

Economist Impact (2022). Implementación del trabajo híbrido, [www.impact.economist.com](http://www.impact.economist.com)

Fretel, Guillen, Hostos (2022), Estudio de la relación que existe entre el trabajo remoto y el bienestar laboral en trabajadores de empresas privadas de lima metropolitana, Tesis para obtener el grado de Magister en Administración, ESSAN.

Hallahan J (2022), Types of work, Hays Technology, Reino Unido

Herzberg (1989), Teoría Bifactorial, New York, USA

Mackinsey & Company (2022). Mujeres en el lugar de trabajo, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/mujeres-en-el-lugar-de-trabajo-2022/es>

Moluneaux H (2022), Future of work, HSM Advisory, Londres, Inglaterra.

Mazzaro, Aguirre y Gonzalez (2020), Teletrabajo: nueva modalidad de trabajo o nueva forma de vida, Buenos Aires, Argentina.

Michael Page (2022), Trabajo Híbrido: nuevas modalidades, Lima, Perú.

Maslow (1943), Jerarquía de las necesidades, Una teoría sobre la motivación humana, Brooklyn, USA

Macgregor (1960), Teoría X-Y, El lado humano de las organizaciones, Dublín, Irlanda.

Mcclelland (1961), Teoría de las motivaciones sociales, New York, USA

Matiz (2021), Teletrabajo y productividad de los colaboradores en Pesquera Copeinca SAC. Grado de administrador de empresas. Universidad Cesar Vallejo.

Montiel, Rivera (2022), Modelos híbridos de trabajo: su impacto en la productividad, costos y huella de carbono. Tesis para obtener el grado de Economista. Escuela politécnica del litoral.

Organización Internacional de Trabajo (2020). El futuro del trabajo que queremos,

[https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-madrid/documents/publication/wcms\\_615486.pdf](https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-madrid/documents/publication/wcms_615486.pdf)

Oluseyi y Hammed (2009), Motivación, liderazgo y efectividad sobre el trabajo,

Robbins S (2009), Comportamiento organizacional, Editorial Pearson, México.

Robbinson S (2004). The implication of adequate motivation on workers productivity in an organisation, USA.

Sato M (2022), Trabajo remoto, Digital web, Lima, Perú.

Torres (2022), Teletrabajo y el impacto en la productividad laboral del COT de una empresa de telefonía en el Perú, Arequipa 2021. Tesis de Maestro en Administración de Negocios. Universidad Cesar Vallejo.

Tolentino (2004), La productividad desde una perspectiva humana, dimensiones y factores, Madrid, España.

Vroom & Deci (1992), Motivación y alta dirección, Editorial Trillas SA, Ciudad de México.

Valenzuela K (2022), Tecnología y teletrabajo, Revista empresarial y laboral, Colombia.

Weber M (1920), Teorías sobre el trabajo, Alemania.

Workmeter (2022), Tendencias RRHH 2022,

<https://www.workmeter.com/blog/tendencias-rrhh-2022/>

Warwick (2022), Tendencias para el trabajo 2023, Madrid, España.

## **ANEXOS**

Anexo 01: Cuestionario

Anexo 02: Matriz de consistencia

Anexo 03: Validación del instrumento de investigación

Anexo 04: Confiabilidad del instrumento (coeficiente alfa de Cronbach)

## ANEXO 01: CUESTIONARIO

CUESTIONARIO	ESCALA VALORATIVA				
	1	2	3	4	5
X1. ¿Considera que la modalidad de trabajo híbrido es un factor clave para mejorar la productividad del área comercial?					
X2. ¿Considera que un horario flexible genera mayor motivación para desarrollar su trabajo?					
X3. ¿Considera que el uso de las correctas herramientas tecnológicas influye directamente en su desempeño?					
X4. ¿Estima que ha sido positiva la automatización de procesos por medios digitales de los procesos del comercio internacional?					
X5. ¿Considera que es necesario contar con un proceso de capacitaciones y adaptación a esta modalidad de trabajo en orden de mejorar su cumplimiento y productividad?					
Y1. ¿Considera usted que la productividad laboral tiene una relación directa con la correcta gestión del recurso humano?					
Y2. A su parecer, ¿la productividad está directamente influenciada con el compromiso de los colaboradores?					
Y3. ¿Considera usted que un buen entorno digital es muy importante para poder lograr los objetivos planteados por la compañía?					
Y4. A nivel de estrategia, considera un incentivo para su cumplimiento el tener autonomía en la gestión del tiempo?					
Y5. ¿Le parece que el desarrollo de habilidades o capacidades, así como el feedback respectivo es un factor determinante en su productividad?					

Escala valorativa: 5) Muy de acuerdo, 4) De acuerdo, 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 1) Muy en desacuerdo



## ANEXO 02: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES	DISEÑO
Problema General: ¿De que manera impacta la modalidad de trabajo híbrido en la productividad del área comercial de la empresa de carga internacional Birktrans?	Objetivo General: Determinar si la modalidad de trabajo híbrido se relaciona positivamente con la productividad del área comercial de la empresa de carga internacional Birktrans.	Variable independiente: Modalidad de trabajo híbrido	La aplicación del cuestionario en el área comercial evidencia la mejora en la productividad con la aplicación del modelo de trabajo híbrido
Problema específico 01: ¿De qué manera la motivación en el trabajo híbrido influye en la productividad del área comercial de la empresa de carga internacional Birktrans??	Objetivo específico 01: Analizar si la motivación en el trabajo híbrido influye en la productividad del área comercial de la empresa de carga internacional Birktrans.	Variable dependiente: Productividad del área comercial	Instrumento de investigación: cuestionario
Problema específico 02: ¿Cómo influye el uso de herramientas tecnológicas en la productividad del área comercial de la empresa de carga internacional Birktrans?	Objetivo específico 02: Identificar si las herramientas tecnológicas influyen en la productividad del área comercial de la empresa de carga internacional Birktrans.		Técnica de investigación: encuesta

## ANEXO 03: VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

### EXPERTO 01

#### Validación del instrumento

#### Certificado de validación del instrumento de investigación

##### I. Datos Generales

- 1.1. Apellidos y Nombres del validador: Ramirez Rabasa Maria Teresa
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Gerente Comercial de Experis -  
ManpowerGroup
- 1.3. Especialidad del validador: Master en Administración
- 1.4. Nombre del instrumento: Cuestionario
- 1.5. Título de la investigación: Impacto de la modalidad de trabajo híbrido en la  
productividad del área comercial de la empresa de carga internacional Birktrans, Lima,  
2022
- 1.6. Autor del instrumento: Stephanie Christopherson Zambrano

II. Aspectos de validación						
Criterios	Indicadores	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41- 60%	Muy buena 61 - 80%	Excelente 81 - 100%
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico				80%	
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables					95%
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				80%	
4. Organización	Existe una organización logica					100%
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100%
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					100%
7. Consistencia	Basados en aspectos teoricos-cientificos				70%	
8. Coherencia	Entre las dimensiones o subvariables					100%
9. Metodología	La estrategia responde al proposito del diagnostico					100%
10. Pertinencia	El instrumento es funcional para el proposito de la investigacion					100%

III. Promedio de valoracion:

93%

Lima, 01 de febrero del 2023

Nombre y apellidos: Maria Teresa Ramirez

DNI 43662244



Firma

## EXPERTO 02

### Validación del instrumento

#### Certificado de validación del instrumento de investigación

##### I. Datos Generales

- 1.1. Apellidos y Nombres del validador: Lora Varela Marco Antonio
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Gestión de compensaciones en Banco BCP
- 1.3. Especialidad del validador: Administración en Recursos Humanos
- 1.4. Nombre del instrumento: Cuestionario
- 1.5. Título de la investigación: Impacto de la modalidad de trabajo híbrido en la productividad del área comercial de la empresa de carga internacional Birktrans, Lima, 2022
- 1.6. Autor del instrumento: Stephanie Christopherson Zambrano

II. Aspectos de validación						
Criterios	Indicadores	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41- 60%	Muy buena 61 - 80%	Excelente 81 - 100%
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico					100%
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables				70%	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					100%
4. Organización	Existe una organización logica				80%	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				80%	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					100%
7. Consistencia	Basados en aspectos teoricos-cientificos			60%		
8. Coherencia	Entre las dimensiones o subvariables					100%
9. Metodologia	La estrategia responde al proposito del diagnostico					100%
10. Pertinencia	El instrumento es funcional para el proposito de la investigacion					100%

### III. Promedio de valoracion:

89%

Lima, 01 de febrero del 2023

Nombre y apellidos: Marco Antonio Lora Varela

DNI 72201606



Firma

## EXPERTO 03

### Validación del instrumento

#### Certificado de validación del instrumento de investigación

##### I. Datos Generales

- 1.1. Apellidos y Nombres del validador: Lucar Platas Alejandra
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Gerente Comercial de Birktrans
- 1.3. Especialidad del validador: Administración de Negocios Internacionales
- 1.4. Nombre del instrumento: Cuestionario
- 1.5. Título de la investigación: Impacto de la modalidad de trabajo híbrido en la productividad del área comercial de la empresa de carga internacional Birktrans, Lima, 2022
- 1.6. Autor del instrumento: Stephanie Christopherson Zambrano

II. Aspectos de validación						
Criterios	Indicadores	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41- 60%	Muy buena 61 - 80%	Excelente 81 - 100%
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico				80%	
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables					100%
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				80%	
4. Organización	Existe una organización logica					100%
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad	46163637			80%	100%
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					100%
7. Consistencia	Basados en aspectos teoricos-cientificos					100%
8. Coherencia	Entre las dimensiones o subvariables					100%
9. Metodologia	La estrategia responde al proposito del diagnostico					100%
10. Pertinencia	El instrumento es funcional para el proposito de la investigacion					100%

### III. Promedio de valoración

96%

Lima, 01 de febrero del 2023

Nombre y apellidos: Alejandra Lucar Platas

DNI



Firma

## ANEXO 04: CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

Según Palella y Martins (2006) señalan que la confiabilidad puede variar en rangos como sigue:

Rango	Confiabilidad
0.81 - 1.00	Muy Alta
0.61 - 0.80	Alta
0.41 - 0.60	Media
0.21 - 0.40	Baja
0.00 - 0.20	Muy Baja

Expertos	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Criterio 6	Criterio 7	Criterio 8	Criterio 9	Criterio 10	Total
1	80	95	80	100	100	100	70	100	100	100	925
2	100	70	100	80	80	100	60	100	100	100	890
3	80	100	80	100	80	100	100	100	100	100	940
Total	260	265	260	280	260	300	230	300	300	300	2755
Promedio	86.67	88.33	86.67	93.33	86.67	100.00	76.67	100.00	100.00	100.00	918.33
Des.Est (S)	11.55	16.07	11.55	11.55	11.55	0.00	20.82	0.00	0.00	0.00	25.66
Varianza (S)	133.33	258.33	133.33	133.33	133.33	0.00	433.33	0.00	0.00	0.00	658.33

$$\sum S^{\wedge} = 658.33$$

$$S^{\wedge} = S^{\wedge}(925,890,940) = 2755$$

Reemplazando los resultados obtenidos en la fórmula del Coeficiente Alfa de Cronbach,

tenemos lo siguiente:

$$(10 / (10-1)) \times (1 - (658.33 / 2755)) = 0.84$$

Siendo el valor obtenido de 0.84, mayor que el valor medio del rango de confiabilidad,

se concluye que es de confiabilidad muy alta.