

**Análisis del impacto en la implementación de nuevas tecnologías de información y
comunicación en el área de servicio y atención al cliente del conglomerado
financiero Banco Nacional, sucursal Pérez Zeledón en el año 2024**

Proyecto de Graduación presentado en
Universidad Nacional de Costa Rica
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Secretariado Profesional

Para optar por el grado académico de Licenciatura en
Administración de Oficinas

Johan Esquivel Núñez

Ashlly Rojas Pérez

Agosto, 2025

Análisis del impacto en la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación en el área de servicio y atención al cliente del conglomerado financiero Banco Nacional, sucursal Pérez Zeledón en el año 2024

Proyecto de Graduación presentado en
Universidad Nacional de Costa Rica
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Secretariado Profesional

Para optar por el grado académico de Licenciatura en
Administración de Oficinas

Johan Esquivel Núñez

Ashlly Rojas Pérez

Agosto, 2025

**Análisis del impacto en la implementación de nuevas Tecnologías de Información y
Comunicación en el área de servicio y atención al cliente del conglomerado financiero**

Banco Nacional, sucursal Pérez Zeledón en el año 2024

Johan Esquivel Núñez

Ashlly Rojas Pérez

APROBADO POR:

Directora del TFG _____

MSc. Digna Valverde Fallas

Asesora _____

Gerardina Fonseca Zúñiga

Asesor _____

William Ramírez Alfaro

Decano _____

Dr. Elvis Rojas Ramírez

Director Académico _____

MBA. Erick Madrigal Villanueva

Dedicatoria

Le dedico este trabajo a mi madre Yorleny Pérez Fallas, quien ha sido mi inspiración para alcanzar cada uno de mis sueños, gracias por siempre creer en mí y en mis capacidades y nunca soltar mi mano en los momentos de dificultad e incentivar me a continuar. También le dedico este trabajo a mi familia Pérez quienes estuvieron brindándome su amor y apoyo durante estos cinco años hasta alcanzar la meta.

Ashlly Rojas Pérez

Le dedico especialmente este trabajo a mi familia, a mi madre Yahaira Núñez Salas y mi padre Ricardo Esquivel Rivera y hermanos Karina Esquivel Núñez y Jeykel Esquivel Núñez, quienes han sido mi motor de vida, sin duda alguna son un pilar fundamental y mi apoyo incondicional en los buenos y malos momentos, también se la dedico a mi pareja Tiffany Solano quien ha estado durante mi proceso universitario apoyándome y alentándome en los momentos en los que yo creía que no podía más, gracias a ellos sigo esforzándome y superándome día con día para ser una mejor persona y un gran profesional y así cumplir cada una de las metas que me propongo.

Johan Esquivel Núñez

Agradecimientos

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de estudiar y la fortaleza necesaria para seguir mis sueños, asimismo, agradezco a mi compañera y amiga Kimberly Mata Quirós, quien durante estos cinco años fue un pilar esencial en mi vida y formación académica. Agradezco a la Universidad Nacional por abrirme sus puertas, a cada uno de los profesionales que marcaron mi desarrollo profesional, en especial a la docente Digna Valverde Fallas, su vocación y amor a la profesión fue la diferencia en este proceso. A mi compañero de proyecto Johan Esquivel, su esfuerzo, entrega y dedicación son parte fundamental para alcanzar esta meta.

Ashlly Rojas Pérez

Agradezco principalmente a Dios, quien ha sido mi guía para poder tomar decisiones con sabiduría y en este caso optar por el camino del estudio, también, a la Universidad Nacional, una gran institución que me abrió las puertas para formar mi carrera profesional y desarrollo personal y la cual me ha abierto más puertas durante el proceso.

Agradezco a cada profesor que nos formó como buenos profesionales y especialmente a la profesora Digna Valverde Fallas por su dedicación la cual marcó mi paso por la universidad. A mi compañera de proyecto Ashlly Rojas quien ha demostrado un gran compromiso, liderazgo y dedicación en este trabajo para lograr esta gran meta.

Johan Esquivel Núñez

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo analiza el impacto de la implementación de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el área de servicio y atención al cliente del Conglomerado Financiero Banco Nacional, sucursal Pérez Zeledón, en el año 2024. La investigación surge ante la necesidad de comprender cómo estas tecnologías transforman los procesos de trabajo, la calidad del servicio y la eficiencia operativa de la institución. El objetivo general del estudio es analizar el impacto de la implementación de nuevas TIC en la atención al cliente, identificando los principales cambios en los procesos, la percepción y adaptación de los colaboradores, así como la eficacia de las tecnologías implementadas en la gestión operativa. Para alcanzar este objetivo, se utilizó un enfoque cualitativo con un diseño de estudio de caso, aplicando entrevistas a profundidad y observación directa a colaboradores del área de servicio al cliente de la sucursal en mención. Los principales hallazgos muestran la implementación. No obstante, también se identificaron desafíos durante el proceso de adaptación de los colaboradores, generando ansiedad y resistencia en algunos casos, lo que requirió procesos de capacitación y acompañamiento continuo. Como conclusión, se determinó que la implementación de TIC genera un impacto positivo en la eficiencia operativa y en la calidad del servicio ofrecido por la institución, siempre que se consideren estrategias de adaptación y gestión del cambio que involucren activamente a los colaboradores, priorizando tanto la parte técnica como el bienestar del recurso humano en los procesos de innovación.

Tabla de contenidos

Resumen Ejecutivo	7
Índice de tablas	xii
Índice de figuras.....	xiii
Lista de abreviaturas	xiv
Capítulo I	16
Introducción	16
Introducción	17
Justificación	19
Antecedentes	20
Antecedentes históricos.....	20
Antecedentes teóricos.....	21
Antecedentes metodológicos.....	22
Tema.....	23
Planteamiento del problema.....	23
Objetivos.....	25
Objetivo General	25
Objetivos Específicos.....	25
Pregunta de investigación.....	26
Contexto de investigación	26
Capítulo II	28
Marco Teórico	28
Organización	30
¿Qué es una organización?	30
Tipos de organizaciones	32

La organización: un espacio de decisiones e interacciones.....	33
Organizaciones con fines de lucro	33
Organizaciones sin fines de lucro.....	34
Organizaciones gubernamentales	34
Entidad Financiera Pública.....	35
Sistema financiero costarricense	35
Las cuatro superintendencias son:	36
¿Qué es un conglomerado?	37
Conglomerado financiero Banco Nacional de Costa Rica	37
Antecedentes.....	38
Generalidades	42
Oficina Principal.....	43
Organigrama General.....	43
Sucursales	44
Ubicación Geográfica	45
Comunicación Organizacional.....	46
Atención al cliente en banca.....	48
Procesos organizacionales y cambios tecnológicos	49
Tecnologías de Información y Comunicación.....	51
Capítulo III.....	63
Marco Metodológico.....	63
Enfoque Cualitativo.....	64
Tipos de estudio.....	65
Explicativos	66
Descriptivo.....	66

Estudio de caso	66
Fuentes de información	67
Fuentes primarias.....	67
Fuentes secundarias	68
Fuentes terciarias	68
Población.....	69
Variabes	69
Variable 1. Tecnologías de Información y Comunicación:.....	70
Subvariable 1. Implementación	71
Subvariable 2. Gestiones.....	71
Subvariable 3. Eficiencia	71
Variable 2. Percepción y Adaptación.....	72
Subvariable 1. Calidad de servicio.....	73
Subvariable 2. Rapidez	73
Subvariable 3. Eficiencia	74
Subvariable 4. Salud física y mental.....	74
Variable 3. Procesos y flujos de trabajo:.....	75
Subvariable 1. Mejoras	75
Subvariable 2. Cambio de gestiones	75
Subvariable 3. Funciones	76
Subvariable 4 Tareas	76
Subvariable 5 Tiempos de trabajo.....	76
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	79
Entrevista a profundidad.....	80
Cuestionario.....	80

Preguntas abiertas.....	81
Preguntas cerradas.....	81
Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	81
Consideraciones éticas	82
Capítulo IV.....	84
Análisis e interpretación de la información	84
Capítulo V.....	104
Conclusiones y Recomendaciones	104
Conclusiones.....	105
Recomendaciones	107
Bibliografía.....	109
Anexos	120

Índice de tablas

Tabla 1. Cuadro de variables.....	78
Tabla 2. Influencia en la rapidez con la implementación de nuevas TIC.....	90
Tabla 3. Eficiencia de las nuevas TIC en el trabajo.	91
Tabla 4. Impacto salud física.....	95
Tabla 5. Alteraciones del tiempo con la implementación de nuevas TIC en las gestiones o tareas	97
Tabla 6. Cambio de gestiones con nuevas TIC.	99

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama principal de los entes regulatorios y supervisores del sistema financiero costarricense.....	36
Figura 2. Organigrama general del Banco Nacional de Costa Rica. 2025	43
Figura 3. Primer edificio del Banco Internacional de Costa Rica	44
Figura 4. Sucursal San Isidro del General. 2024	45
Figura 5. Beneficios de la implementación de nuevas TIC.	86
Figura 6. Influencia de las TIC en la eficiencia.	87
Figura 7. Beneficios de la eficiencia con nuevas TIC.	88
Figura 8. Incidencias en la calidad del servicio.	90
Figura 9. Impacto salud mental.....	94
Figura 10. Cambio de funciones con nuevas TIC.....	100
Figura 11. Impacto en los tiempos de trabajo.	102

Lista de abreviaturas

TIC: Tecnologías de Información y Comunicación.

BN: Banco Nacional.

BNCR: Banco Nacional de Costa Rica.

OP: Oficina Principal.

FIA: Fuentes de información académica.

CONASSIF: Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.

SUPEN: La Superintendencia de Pensiones.

SUGEF: La Superintendencia General de Entidades Financieras.

SUGESE: La Superintendencia General de Seguros.

SUGEVAL: La Superintendencia General de Valores.

Lista de anexos

Anexo 1. Aprobación del trabajo final por la comisión	120
Anexo 2. Carta de aceptación, asesor William Ramírez	122
Anexo 3. Carta de aceptación, asesora Gerardina Fonseca	123
Anexo 4. Carta de aprobación, Banco Nacional	124
Anexo 5. Instrumento aplicado, Asesores bancarios	125
Anexo 6. Instrumento aplicado, jefaturas	128
Anexo 7. Carta de aval a la defensa, asesora Gerardina Fonseca	131
Anexo 8. Carta de aval a la defensa, asesor William Ramírez	132
Anexo 9. Carta de aval a la defensa, directora Digna Valverde.....	133

Capítulo I

Introducción

Introducción

En la actualidad, las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) desempeñan un papel esencial en las organizaciones, al facilitar la automatización de procesos, la optimización de recursos y la mejora en la atención a los usuarios. No obstante, la implementación de estas tecnologías requiere una planificación adecuada, considerando factores técnicos, económicos y humanos que permitan una integración exitosa y sostenible.

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como propósito analizar el impacto de la implementación de TIC en el área de servicio y atención al cliente del Conglomerado Financiero Banco Nacional, sucursal Pérez Zeledón. Se busca comprender de qué manera estas tecnologías influyen en la calidad del servicio y en las dinámicas laborales de los colaboradores, considerando tanto los beneficios como los retos asociados con su adopción.

Asimismo, se destaca la relevancia de este estudio para el sector financiero, dado que la innovación tecnológica se ha convertido en un factor clave para la competitividad de las instituciones. La investigación permitirá aportar información útil sobre el proceso de adaptación de los colaboradores a nuevas herramientas tecnológicas, identificando las percepciones y experiencias que surgen durante dicho proceso.

Para alcanzar este propósito, se desarrolló una investigación de enfoque cualitativo, bajo un diseño de estudio de caso, utilizando entrevistas y observación directa como técnicas de recolección de datos con colaboradores del área de servicio y atención al cliente de la institución. De esta manera, se busca generar un análisis integral que contribuya al fortalecimiento de las estrategias de implementación de TIC en el sector bancario, con un enfoque en la mejora continua de la atención al cliente.

El documento se estructura en cinco capítulos para facilitar la comprensión al lector. El capítulo I presenta la introducción, justificación, antecedentes, planteamiento del problema, objetivos y el contexto de la investigación.

El capítulo II desarrolla el marco teórico, incluyendo conceptos relevantes sobre TIC, su impacto en las organizaciones, atención al cliente e innovación tecnológica, respaldado por fuentes actualizadas y confiables.

El capítulo III expone el marco metodológico, detallando el enfoque, tipo de estudio, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El capítulo IV presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante las entrevistas y observaciones realizadas, apoyados con tablas y figuras que facilitan su comprensión.

Finalmente, el capítulo V expone las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, con el fin de aportar posibles soluciones y líneas de mejora para la implementación de tecnologías en la atención al cliente en el sector bancario.

Justificación

La innovación constituye un pilar esencial para las organizaciones que desean mantenerse competitivas en el mercado. Implementar cambios, especialmente tecnológicos, representa un reto significativo, ya que implica riesgos que pueden afectar la estabilidad de la empresa. Sin embargo, adaptarse a los cambios tecnológicos es imprescindible para optimizar los procesos y mejorar la eficiencia operativa.

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) son herramientas clave para la implementación de métodos de trabajo innovadores. Cuando se gestionan de manera adecuada, facilitan las operaciones diarias y generan resultados concretos y medibles, por lo que su actualización constante resulta necesaria para que las organizaciones se mantengan competitivas en un entorno cambiante.

Este proyecto se justifica en la necesidad de analizar cómo la migración hacia nuevas TIC impacta los procesos de una organización, específicamente en el Conglomerado Financiero Banco Nacional. Es fundamental comprender los desafíos y beneficios que surgen durante la implementación de tecnologías en las organizaciones, así como identificar los factores clave que contribuyen a una implementación exitosa.

La investigación busca ofrecer un análisis riguroso que permita a esta y a otras organizaciones aplicar el conocimiento generado en sus propios contextos, contribuyendo a la mejora continua y al fortalecimiento de la gestión de las TIC en el sector bancario. Al alinear sus procesos con las necesidades tecnológicas, las organizaciones pueden crecer y mejorar de manera sostenida.

Este estudio aporta formación tanto a la empresa como a lectores interesados en el tema, ofreciendo sugerencias constructivas basadas en un análisis profundo que considera las perspectivas internas de la organización, con el fin de contribuir de manera positiva al fortalecimiento de las prácticas de gestión tecnológica.

Antecedentes

En las diferentes investigaciones se requiere realizar una indagación previa del tema seleccionado, esto con el objetivo de asegurarse que este fue investigado por diferentes autores en fuentes de información confiables, de tal modo lograr sustentar con las bases necesarias, para esto se consideran relevantes investigar sobre antecedentes históricos, teóricos y metodológicos, de tal forma que permita realizar una intervención previa al desarrollo de la investigación.

Antecedentes históricos

A lo largo de los años, las empresas experimentan cambios significativos, que las obliga a adaptarse para ser competitivas en un entorno que evoluciona rápidamente. No adaptarse a estos cambios es una de las principales causas de la corta vida empresarial.

Desde la década de 1960, se discute el impacto de las nuevas tecnologías en las empresas y la necesidad que estas se adapten. Con la introducción de la Teoría General de Sistemas (TGS) de Bertalanffy (1989) en el ámbito administrativo y organizacional, por parte de Katz y Kahn (1978), y del enfoque de contingencia de Woodward (1965), la organización comenzó a entenderse como un sistema abierto en constante cambio y adaptación. En este contexto, las organizaciones no son necesariamente mejores o peores, sino simplemente diferentes en términos de tecnología, entorno y tamaño (Martínez & Giraldo, 2012).

Parte de esta adaptación se logra mediante la implementación de herramientas tecnológicas que facilitan la interacción en tiempo real con los diferentes actores relacionados con la organización. Procesos clave como la toma de decisiones, la producción, el mercadeo, el servicio al cliente y la logística pueden estar soportados por tecnologías que permiten agilizar, optimizar y garantizar el logro de los objetivos empresariales. Estas herramientas contribuyen al crecimiento y sostenibilidad de las empresas, generando valor y diferenciación en el mercado.

La innovación tecnológica permite a las organizaciones aprovechar los recursos disponibles para mejorar la productividad y mantener su competitividad. Aunque en ocasiones la tecnología se percibe como una amenaza para el empleo, al considerarse erróneamente como una sustitución de las labores humanas, las TIC demuestran ser herramientas valiosas desde hace décadas. Sin embargo, su impacto en el ámbito empresarial ha crecido considerablemente en los últimos años, convirtiéndose en un factor clave para el éxito organizacional.

Antecedentes teóricos

El objeto de esta investigación es el Conglomerado Financiero Banco Nacional, específicamente su sucursal en Pérez Zeledón, que recientemente implementó nuevas TIC en sus operaciones, alineándose con la tendencia de modernización tecnológica en sus sucursales a nivel nacional.

El Banco Nacional de Costa Rica tiene una larga trayectoria en el país. Fundado el 9 de noviembre de 1914 bajo el nombre de Banco Internacional de Costa Rica, es el primer banco estatal del país, establecido durante el gobierno de Alfredo González Flores. En sus inicios, la entidad se orientó principalmente a impulsar la actividad agrícola y rural de Costa Rica, un enfoque que sigue siendo relevante hoy en día. Desde su creación, el banco ha sido una

institución autónoma de derecho público con personería jurídica e independencia en materia administrativa (Cartin, M. 2019).

El 5 de noviembre de 1936, mediante decreto de ley, la entidad cambia su nombre a Banco Nacional de Costa Rica. A partir de ese momento, se enfoca en mejorar sus servicios y, con el tiempo, en crear nuevos productos financieros que contribuyeran al desarrollo del país. En 2008, el Banco Nacional de Costa Rica se fusionó con otros bancos estatales —el Banco de Costa Rica y el Banco Crédito Agrícola de Cartago— con el objetivo de optimizar sus servicios. A pesar de la fusión, cada entidad ha mantenido su propio nombre y agencias (Cartin, M. 2019).

Con más de un siglo de historia en el mercado financiero costarricense, el Banco Nacional demuestra ser una institución sólida y confiable. Su éxito está marcado por una constante evolución y adaptación a las necesidades del país. En este contexto de mejora continua, la implementación de nuevas TIC en las sucursales responde a la necesidad de modernizar sus sistemas operativos para aumentar la eficiencia y mantenerse competitivos en un entorno financiero en constante cambio.

Antecedentes metodológicos

La gestión de procesos en las empresas experimenta una evolución constante, impulsada por la creciente adopción de tecnologías para agilizar y optimizar sus operaciones diarias. Esta tendencia busca mejorar la eficiencia interna, ofrecer una atención más rápida y efectiva a los clientes. La implementación de TIC en las organizaciones se convierte en un factor clave para cumplir con estos objetivos.

En términos metodológicos, las investigaciones que abordan la implementación de TIC y su impacto en los procesos organizacionales se clasifican de diversas formas. Una de las

clasificaciones comunes se basa en la naturaleza de la información recopilada para abordar el problema de investigación. En este contexto, la investigación cualitativa ha sido particularmente útil para entender los fenómenos relacionados con la adopción tecnológica, dado que se enfoca en la percepción, adaptación y experiencias de los individuos involucrados en el cambio (Daen, 2011).

Tema

Análisis del impacto en la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación en el área de servicio y atención al cliente del conglomerado financiero Banco Nacional, sucursal Pérez Zeledón en el año 2024

Planteamiento del problema

El origen de esta investigación radica en la implementación de nuevas TIC en el conglomerado financiero Banco Nacional. Durante años, la institución opera con programas desactualizados, desarrollados alrededor del año 2000, para gestionar sus procedimientos internos y la atención al público. Estos sistemas, desactualizados y complejos, presentan una velocidad de procesamiento lenta, lo que resulta ineficaz en comparación con los niveles tecnológicos exigidos en la actualidad.

Con miras al año 2024, el Banco Nacional decide emprender una migración tecnológica hacia programas modernos, con el objetivo de agilizar sus procesos y mejorar la calidad del servicio al cliente, mediante gestiones eficientes. Este plan de renovación tecnológica es cuidadosamente planificado en años anteriores, evaluando su viabilidad y asegurando su implementación en el momento adecuado. La transición comienza a finales de 2023 y continúa a principios de 2024.

No obstante, la migración tecnológica genera un impacto significativo en los colaboradores encargados de la atención al cliente. Al tratarse de un programa nuevo, los empleados deben adaptarse a su uso tanto para las funciones internas como para los procesos de atención al público. A pesar de las capacitaciones y ajustes realizados, durante el periodo de transición nacen inconsistencias y ralentizaciones que afectan la operatividad.

La importancia de esta problemática justifica el desarrollo del proyecto, centrado en las TIC y el complejo proceso de migración tecnológica que enfrentan las organizaciones en la actualidad.

Para el desarrollo de esta investigación se toma como raíz del problema la implementación de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación en el Conglomerado financiero Banco Nacional, el cual cuenta con programas de cómputo software desactualizados que no se ajustan al servicio que ofrece el banco. Para el desarrollo de las labores diarias en procedimientos internos y atención del público, el software que se utiliza data alrededor del año 2000, es desactualizado y complejo en su ingreso y manejo, su velocidad es lenta, por lo cual dista del nivel que se requiere actualmente con respecto a tecnologías de información y comunicación.

En el año 2024, el conglomerado toma la decisión de realizar una migración tecnológica a nuevos programas, con el fin de agilizar procesos y mejorar el servicio a los clientes con gestiones eficaces y eficientes. El plan para implementar nuevas tecnologías lleva un proceso de planificación en los últimos años, determinando su viabilidad en el momento oportuno, la implementación inicia a finales del año 2023 e inicios del 2024.

La migración tecnológica genera un impacto en los colaboradores de atención al cliente, al ser un programa diferente y debe aprenderse a utilizar, tanto para funciones internas como

procesos de atención a clientes. Aparecen inconsistencias y lentitud en este periodo de migración, a pesar de las capacitaciones y modificaciones para que implementen los cambios.

La relevancia de la problemática permite desarrollar el proyecto con el tema de Tecnologías de Información y Comunicación, debido a la migración tecnológica un proceso lento y complejo para las organizaciones.

Objetivos

Parte fundamental de la investigación es establecer los objetivos, en el cual se desarrolle el objetivo general y los objetivos específicos estos contribuyen a la guía de lo investigado durante el periodo que se realice.

Objetivo General

Analizar el impacto de la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación en el área de servicio y atención al cliente del conglomerado financiero Banco Nacional, sucursal Pérez Zeledón en el año 2024.

Objetivos Específicos

1. Describir la eficacia de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) implementadas en las gestiones de los colaboradores de atención al público en la Sucursal de Pérez Zeledón.
2. Identificar la percepción y adaptación de los colaboradores de atención al público respecto a las nuevas TIC implementadas y desafíos encontrados.
3. Enumerar los cambios en los procesos y flujos de trabajo de los colaboradores de

atención al público a partir de la implementación de las TIC, resaltando mejoras en la eficiencia operativa y calidad de servicio ofrecido al cliente.

Pregunta de investigación

La pregunta de investigación cuestiona lo que se busca responder durante el tiempo de investigación, los objetivos son el camino que seguir para lograr obtener la respuesta a la pregunta inicial.

¿Cuál es el impacto de la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación en el área de servicio y atención al cliente del conglomerado financiero Banco Nacional, Sucursal Pérez Zeledón en el año 2024?

Contexto de investigación

La presente investigación se desarrolla en el Conglomerado Financiero Banco Nacional, específicamente en su oficina central ubicada en el cantón de San Isidro de El General. Esta zona se caracteriza por una combinación de áreas rurales y urbanas, y la mayoría de los trabajadores provienen de la Región Brunca. La sucursal frente al parque es la más grande de la zona, con un total de 35 colaboradores distribuidos en diferentes departamentos de la organización con una jornada diurna.

El estudio se centra únicamente en los empleados del área de atención al cliente, quienes desempeñan un papel crucial en la interacción directa con los usuarios del banco. Este enfoque permite recopilar información valiosa y detallada, necesaria para analizar el impacto de la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC), que constituye el objetivo principal de esta investigación. Asimismo, se incluye al Gerente y Supervisor del

conglomerado para el desarrollo de estudio, ya que ellos son quienes están con la responsabilidad de guiar al equipo durante este proceso.

Por la naturaleza de la investigación se desarrolla en el enfoque cualitativo, donde los participantes expresan sus experiencias en el periodo de trabajo durante la implementación de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, con la finalidad de abarcar la mayor información posible y plasmarla en el análisis de resultados; cabe recalcar que al ser una población pequeña seleccionada, se desarrolla en formato de estudio de caso, donde el análisis se encuentra con números exactos con base a las respuestas proporcionadas.

Capítulo II

Marco Teórico

Parte de un trabajo de investigación, el marco teórico juega es fundamental para el desarrollo del trabajo, ya que en este se encuentran bases conceptuales que permiten sustentar el estudio a investigar y ayuda a comprenderlo de una mejor manera desde varias perspectivas de otros autores. Un trabajo de investigación busca desarrollar un tema en específico, con el propósito de abarcar de manera amplia y específica lo relacionado al tema principal, con el fin de brindar información concreta al lector interesado.

En su núcleo, una investigación es una cuestión de buen razonamiento: implica el deseo y el intento de pensar con coherencia entre los hechos iniciales, las hipótesis o teorías y las consecuencias de estas (en una investigación teórica). (Daros, 2002, p.2)

Considerando el principio anterior, el marco teórico evidencia las diferentes teorías del tema Tecnologías de Información y Comunicación y las variables que delimita el alcance del tema, lo cual permite ampliar el conocimiento con las bases necesarias para lograr los objetivos iniciales al finalizar la investigación.

El marco teórico orienta en la formulación de distintas hipótesis con relación al tema, a lo largo del tiempo se desarrollan diferentes investigaciones con el mismo tema, sin embargo, cada investigación realiza una recopilación de información con diferentes opiniones de autores, de tal manera que lector interesado debe buscar la investigación que se relacione con sus intereses de aprendizaje.

En la presente investigación se desarrolla el tema mencionado, que se aplica en el Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica, se detalla aspectos relevantes de la organización, con el objetivo de contextualizar al lector y tenga mayor claridad conforme avanza la investigación, será un conjunto de información del tema y la organización seleccionada.

Organización

El termino organización se puede desarrollar o interpretar de diversas maneras, sin embargo, para el desarrollo investigativo, es necesario clarificar todos los conceptos desde el inicio, con la finalidad de generar un mayor entendimiento conforme avanza el desarrollo de información con relación al tema de investigación.

¿Qué es una organización?

Al iniciar una investigación, es necesario comprender desde el concepto básico del tema planteado y desencadenarlo conforme sea necesario, esto genera mayor claridad al lector y una amplitud de conocimientos.

Para responder de la manera clara la interrogante, este concepto cambia con el pasar de los años y entendiendo los conceptos tradicionales es que; una organización es un grupo de individuos que trabajan en función de un mismo objetivo siendo todos parte de una misma empresa, bajo las mismas reglas, estructura y normativa, entonces, (Chiavenato, 2001) sostiene que; una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Además, agrega que, una organización sólo existe cuando: hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente, y desean obtener un objetivo común.

Es importante mencionar que de los objetivos principales de una organización en su generalidad es lograr el éxito empresarial y destacarse ante la competencia para mantenerse a flote en el mercado, además, para que una organización funcione debe tener una estructura y puestos laborales, que son ocupados por distintas personas según sus capacidades y destrezas.

También con el apoyo de una persona líder capaz de dirigir a un grupo grande de personas, por ello acudimos al trabajo de (Contreras, 2007) el cual explica que: La organización es un sistema de roles y relacionamientos con una finalidad, la cual se alcanza mediante procesos coordinados en una estructura que propicia la emergencia de atributos necesarios para actuar en un entorno, también se dice que, un gerente orienta y dirige acciones y las personas según sus capacidades, motivaciones y entendimiento ejecutan las instrucciones brindadas por el gerente, que se convierten en rutinas y procesos, estos modos de actuación se incorporan como modelos mentales, que en algún momento se convierten en modelos compartidos y quizás en cultura, este ciclo genera reglas y una forma particular de concretar procesos con los propios mecanismo instituidos, se trata de una estructuración de un sistema social inactivo, es decir una representación de la acción que posibilita la emergencia de micro mundos y la cognición individual y organizacional. Este sistema social gestiona conocimiento y luego lo comparte con otras organizaciones e instituciones.

Siguiendo la misma línea, Porter, Lawler y Hackman (1975) citado por (VELÁSQUEZ, 2012) plantean que: “las organizaciones están compuestas de individuos o grupos, en vistas a conseguir ciertos objetivos por medio de funciones diferenciadas que se procura que están racionalmente coordinadas dirigidas, y una cierta continuidad a través del tiempo”

Además (Chiavenato, 2001) agrega que Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos.

Ahora bien, a medida que pasa el tiempo, todos los procesos y las maneras de realizar las actividades dentro de una organización evolucionan a lo largo del tiempo, existen nuevas

técnicas y mecanismos que facilitan y agilizan todos los procesos con nuevas herramientas, nuevos pensamientos y percepciones.

Haciendo énfasis en el comentario anterior, la concepción actual de organización empresarial se redefine a partir de los cambios que caracterizan el nuevo siglo; las organizaciones basadas en conocimiento, en tecnología de la información y en mercados globales, para operar en *cluster* del conocimiento. La organización es pues un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cuál posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y auto-reparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno. (Contreras, 2007)

Tipos de organizaciones

Es importante destacar que las organizaciones se pueden ordenar o clasificar de varias formas según su propósito o naturaleza por la que fueron creadas, que depende de sus necesidades y meta organizacional, independientemente del objetivo de esta, realizar innovaciones es una necesidad en la actualidad para las empresas debido a los cambios tecnológicos que enfrenta la sociedad hoy en día, que cada día más exigente y obliga a las empresas a estar en los mejores estándares de calidad e innovación para brindar el mejor servicio.

La organización: un espacio de decisiones e interacciones

Dentro del amplio abanico, básicamente son dos tipos de organizaciones las que predominan, públicas y privadas; sin embargo, no son las únicas. En el presente artículo se abordan ambas. Sus racionalidades son distintas, pues en el caso de las primeras, por ser organizaciones que prácticamente dependen del presupuesto público para su funcionamiento (aunque no siempre, pues las entidades paraestatales generan sus propios recursos), los ritmos y tendencias están marcados por el déficit o superávit, la atención a la ciudadanía. Los referentes sociales e institucionales que debe cumplir se convierten en una condición *sine qua non* tendría las bases de confianza y legitimidad que le permitirían desarrollar las actividades que le confieren viabilidad. (Ezequiel Alpuche de la Cruz, 2015)

Por lo que respecta a las organizaciones privadas, su racionalidad está enfocada en la búsqueda de la ganancia. Para ello del mismo modo que en la organización pública– se ponen en práctica diversos mecanismos tales como estrategias y, en no pocos casos, estratagemas, para lograr no sólo la permanencia sino la consolidación en sus respectivas industrias y posicionar a la organización en un nuevo estadio de desarrollo. A pesar de las marcadas diferencias que en principio pueden tener, ambos tipos de organizaciones convergen en al menos dos puntos: la idea de la existencia del costo alternativo o de oportunidad y la empresa pública. (Ezequiel Alpuche de la Cruz, 2015)

Organizaciones con fines de lucro

Estas organizaciones están impulsadas principalmente por la obtención de ganancias. Su principal objetivo es generar ingresos y maximizar las ganancias para sus propietarios o

accionistas. Los ejemplos incluyen corporaciones, sociedades y empresas unipersonales. (Porto, 2023)

Organizaciones sin fines de lucro

Cuando se habla de organizaciones sin fines de lucro, estas desempeñan un rol importante en la sociedad ya que se centran en el bienestar comunitario sin necesidad de verse beneficiado económicamente.

Las organizaciones sin fines de lucro operan para servir a una causa social o pública, en lugar de generar ganancias. Existen para cumplir una misión específica o proporcionar servicios a la comunidad. Las organizaciones sin fines de lucro pueden depender de donaciones, subvenciones y fondos para cubrir sus costos operativos. Los ejemplos incluyen organizaciones benéficas, fundaciones y organizaciones religiosas. (Porto, 2023)

Es decir, las organizaciones sin fines de lucro demuestran que el impacto positivo en la ayuda de las necesidades sociales muchas veces puede estar por encima de cualquier interés financiero.

Organizaciones gubernamentales

Estas organizaciones son establecidas y financiadas por el gobierno para proporcionar servicios públicos y regular diversos aspectos de la sociedad. Las organizaciones gubernamentales pueden ser a nivel local, regional o nacional y abarcar diversos sectores como la educación, la salud, entre otros. (Porto, 2023)

Entidad Financiera Pública

En general, se refiere a cualquier organización, ya sea pública o privada que se encarga de ofrecer servicios o soluciones financieras, por ejemplo, ahorros, manejo de dinero, créditos o inversiones y esto con el fin de impulsar la economía y el desarrollo de la población.

Esos servicios financieros van desde la intermediación pura a labores de mediación, pasando por el traslado de órdenes a los diferentes mercados (no hay que olvidar que los inversores no pueden acceder directamente a los mercados sino a través de los mediadores especializados) o servicios de asesoramiento, de seguros u otros. En definitiva, las entidades que operan en los sistemas financieros, en cualquiera de las tres grandes áreas en las que éstos se dividen: Área de Banca; Área de Valores y Área de Seguros. (Domínguez, 2024)

Entre las entidades financieras existe gran variedad de organizaciones como lo son; Bancos, Cooperativas de ahorro y crédito, las mutuales, las aseguradoras o los fondos de pensión y cada una de ellas debe ser supervisado por el sistema financiero del país.

Sistema financiero costarricense

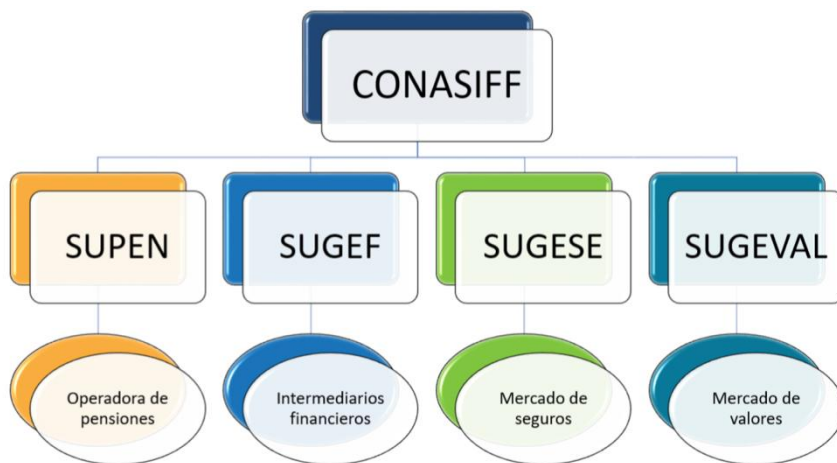
En todo país, el sistema financiero es supervisado por entes regulatorios y su principal objetivo es velar por la estabilidad, seguridad y la mayor transparencia económica del estado, estas entidades custodian y controlan el buen funcionamiento y cumplimiento de la normativa y a su vez la importancia radica en evitar la crisis económica o prevenir fraudes. Y Costa Rica no es la excepción, ya que la regulación y supervisión del sistema financiero corresponde a cuatro superintendencias de desconcentración máxima del Banco Central de Costa Rica dirigidas por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF)

Las cuatro superintendencias son:

- La Superintendencia de Pensiones (SUPEN): es la responsable de la regulación, fiscalización y supervisión de los regímenes básicos de pensiones y de los regímenes complementarios. Sitio web www.supen.fi.cr
- La Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF): vela por la estabilidad, solidez y funcionamiento de los bancos, financieras y demás intermediarios financieros.
- La Superintendencia General de Seguros (SUGESE): es la responsable de autorizar, regular y supervisar las actividades relacionadas con el negocio de seguros.
- La Superintendencia General de Valores (SUGEVAL): es la responsable de regular, supervisar y promover el funcionamiento de los mercados de valores y de sus participantes. (SUGEVAL, 2024)

Figura 1.

Organigrama principal de los entes regulatorios y supervisores del sistema financiero costarricense



Fuente: Organigrama obtenido por la página web oficial de la SUGEVAL

Parte del sistema financiero de Costa Rica se encuentra el Conglomerado Financiero Banco Nacional, o mejor conocido por los costarricenses como el “BN”, quien se ha destacado

por su larga trayectoria en el país y ser uno de los bancos con mayor antigüedad brindando el servicio de entidad financiera.

¿Qué es un conglomerado?

Cada empresa cuenta con un propósito en el mercado, que define su manejo y como se presenta en su público meta, esto puede variar con respecto al producto o servicio que brinden y la magnitud de la institución.

Según (Faster Capital, 2024). Un conglomerado es una corporación que consta de múltiples empresas subsidiarias, cada una de las cuales opera en una industria o sector diferente. Estas subsidiarias a menudo no están relacionadas entre sí y la empresa matriz tiene una participación mayoritaria en cada una de ellas. Comprender el paraguas corporativo de un conglomerado puede ser una tarea compleja, pero es esencial para cualquier persona interesada en el mundo de los negocios y la expansión corporativa.

Conglomerado financiero Banco Nacional de Costa Rica

Como su nombre completo lo indica, el Banco Nacional es un conglomerado que está conformado por las distintas subsidiarias como lo son; BN Valores, BN Vital, BN Fondos de Inversión y BN Seguros, que ofrecen como producto de valor agregado a sus clientes que confían en la institución como ente bancario. Estas subsidiarias no están relacionadas directamente entre sí, sin embargo, cada una conforma una parte fundamental en el banco para su funcionamiento, estas subsidiarias están ubicadas en la oficina principal en San José que operan desde ahí brindando apoyo directo a todas las oficinas del país para ofrecer sus distintos servicios, por ejemplo; una de las más importantes para los ciudadanos es BN VITAL, este administra los fondos de pensión tanto obligatorios como voluntarios.

Antecedentes

Banco Nacional de Costa Rica, desde sus inicios está posicionado en el país como uno de los mayores exponentes como entidad financiera y por generar progreso, además por estar fuertemente arraigado a la economía del país, brindando una gama de productos y servicios con los que ha ayudado al pueblo costarricense a solventar sus necesidades y ser escuchados, así lo destacan con su aspiración, para (Banco Nacional, 2020) es “Ser el Conglomerado Financiero preeminente de Costa Rica fortaleciendo su rol crítico en el desarrollo y bienestar del país, con un impulso significativo a la rentabilidad, ofreciendo un servicio superior enfocado en la experiencia del cliente, con salud organizacional y robustez financiera sostenible”

Pertenecemos al Estado costarricense y somos el mayor banco de Costa Rica y Centroamérica, con una proyección trascendente en la vida económica, social y financiera del país. (Banco Nacional, 2020)

El Banco Nacional de Costa Rica (BNCR) es una institución financiera autónoma del Estado, con personería jurídica e independencia administrativa. Fue creado por decreto ejecutivo n°16 del 9 de octubre de 1914, durante el gobierno de Alfredo González, el entonces presidente de La República y el fundador del BNCR. El banco se encuentra sujeto a la Ley en materia de gobierno, de acuerdo con los artículos 188 y 189 de la Constitución Política. Su quehacer jurídico y material como banco comercial es definido por la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional N° 1644 del 26 de Setiembre de 1953. (Alianza Empresarial para el Desarrollo, 2024)

El Banco Nacional ocupa un lugar protagónico en el sector financiero en Costa Rica, acentuándose cualidades como su solidez, su contribución al desarrollo del país, la transparencia y la rentabilidad en su gestión. Como institución financiera, líder en una amplia gama de

productos y servicios, ofrece diversas líneas de créditos para vivienda, vehículo, empresarial, personal, Pymes, educación, salud, entre otros; una plataforma electrónica robusta con servicios seguros y ágiles en aplicaciones transaccionales web como Internet Banking, BN Móvil y SINPE Móvil; una amplia red de cajeros automáticos y oficinas comerciales; más de 3 000 establecimientos afiliados al sistema BN Servicios, que funcionan como extensiones del BNCR en todo el país; servicios bursátiles; fondos de pensiones y de inversión, así como una correduría de seguros, a través de sus subsidiarias BN Valores, BN Vital, BN Fondos de Inversión y BN Seguros. (Alianza Empresarial para el Desarrollo, 2024)

Asimismo, parte fundamental del origen del Banco Nacional, se remarca en la I Guerra Mundial, ya que, en medio de la crisis de ese momento, el banco logra posicionarse en el mercado de ese momento.

Entrando en contexto de cómo surgieron los primeros indicios de la creación y la llegada del Banco Nacional a Costa Rica, podemos acudir a (Mora, 2015) donde nos explican que; La Primera Guerra Mundial, iniciada en 1914, provocó una crisis ante la posibilidad del cierre de los mercados europeos para nuestros productos, que se convirtió en realidad al disminuir en los años siguientes la demanda externa de productos no esenciales para la economía internacional, pero fundamentales en la de Costa Rica, como el café y el banano, y por tanto verse reducidas las exportaciones. Esta incertidumbre generó una contracción de las importaciones y la paralización de las actividades crediticias internas y externas; además, los bancos sufrieron una demanda extraordinaria de conversión de billetes por oro, ante la inminente caída de las reservas de ese metal y la suspensión de la convertibilidad. Esta situación afectó los ingresos fiscales del Estado y por ende las reservas de oro; el sistema cambiario también se vio afectado, más aún con la decisión de los exportadores de café de dejar en los Estados Unidos el producto de las ventas.

En el contexto de la I Guerra Mundial y con la finalidad de hacer frente a la adversa situación económica que se veía venir, el presidente Alfredo González Flores (1914-1917), solicitó al Congreso facultades extraordinarias para legislar en asuntos económicos, financieros y de orden público. Así, fue aprobado un decreto el 18 de setiembre de 1914, en el que el Legislativo atribuyó al Ejecutivo dictar cualquier disposición económica, financiera o de policía que las circunstancias (de guerra) exigieran. La intención era paliar posibles crisis en las instituciones de crédito, el comercio y la agricultura.

Es así como, en medio de un ambiente tenso se acuerda, por decreto ejecutivo No 16 del 9 de octubre de 1914, crear el primer banco estatal del país, originando el sistema de banca mixta, pues por entonces los bancos existentes eran privados (Banco de Costa Rica, Banco Comercial, Banco Mercantil y Banco Anglo). (Mora, 2015).

Desde entonces, con el pasar de los años el Banco Nacional se ha sostenido firmemente en el país y ha reforzado bases sólidas para seguir contribuyendo con la economía y sostenibilidad de Costa Rica, así lo destaca (Banco Nacional, 2020) este indica que el Banco Nacional (BN) consolidó su liderazgo en Costa Rica con los resultados obtenidos en 2023, que reafirman la confianza que los clientes tienen en la institución para obtener crédito y ahorrar, al mismo tiempo que reciben el respaldo y acompañamiento necesario para impulsar sus negocios y lograr sus sueños.

Los resultados del 2023 muestran el liderazgo, la solidez y la solvencia del banco más grande de Costa Rica, que es además el motor del desarrollo económico, social y ambiental del país, llegando a todas las comunidades con productos y servicios que transforman vidas. El BN fue la entidad bancaria que más préstamos otorgó y esto se traduce en el crecimiento de negocios, la generación de empleo y en mayor bienestar para todos, algo que celebramos en el

año de nuestro 110 aniversario”, indicó Rosaysella Ulloa Villalobos, gerente general del BN. (Banco Nacional, 2020).

El BN es el banco más grande de Costa Rica en activos, con €8,1 billones a diciembre de 2023. Su patrimonio total finalizó el año en €791.330 millones, registró las mayores utilidades antes de impuestos del sector bancario nacional con €86.157 millones y es líder en colocación de crédito (19,67%) y captación de recursos (23,03%) al cierre del 2023, con 2,6 millones de clientes. (Banco Nacional, 2020)

Además de los números, este crecimiento se traduce en un impacto directo en la vida de las personas y emprendimientos locales, que el Banco Nacional ha liderado con un enfoque centrado en el cliente. Proporciona no solo servicios financieros, sino que también beneficia a emprendedores, comunidades y clientes por igual. (Banco Nacional, 2020)

Y todo ese impacto lo hace a través de todos sus valores a la hora de atender y solventar todas las necesidades de los clientes y contribuir con el progreso de país que se traducen en los siguientes:

- Escucho y resuelvo con empatía las necesidades de nuestros clientes.
- Me enfoco en las prioridades y actúo con disciplina para alcanzarlas.
- Trabajo en forma colaborativa para seguir construyendo juntos.
- Aplico las mejores formas de hacer las cosas para agregar valor. (Banco Nacional, 2020)

Generalidades

El Banco Nacional de Costa Rica es una institución autónoma del Estado, que goza de independencia administrativa y se encuentra sujeta a la Ley en materia de gobierno, según disponen los artículos 188 y 189 de la Constitución Política.

La actividad ordinaria del Banco Nacional, en su condición de empresa mercantil y dedicada a la intermediación financiera, de conformidad con el artículo 3 de la Ley General de la Administración Pública, se rige por las disposiciones del derecho privado; en especial por lo que disponen tanto el Código de Comercio como el Código Civil, que regulan los distintos contratos bancarios, tales como el de préstamo, cuenta corriente, fideicomiso y otros. (Banco Nacional, 2020)

En el ejercicio de sus funciones el Banco Nacional de Costa Rica se conduce basado en un principio de confidencialidad, que garantiza la seguridad, y el bienestar de sus clientes, colaboradores y del público en general, disponiendo para ello: (Banco Nacional, 2020)

- A. Respetar a nuestros clientes y colaboradores, mediante la protección de la confidencialidad de sus datos y registros personales. Esta información únicamente puede ser revelada con expresa autorización, o bien, según ley, reglamento u orden de la autoridad correspondiente.
- B. La prohibición de divulgar información (personal, crediticia, empresarial, financiera) a personas ajenas al Conglomerado Banco Nacional, ni tampoco utilizar para propósitos distintos a los que fue conferida la información, salvo que sea necesaria para cumplir con la regulación vigente, para la gestión del Conglomerado Banco Nacional o cuando existe autorización específica. (Banco Nacional, 2020)

Oficina Principal

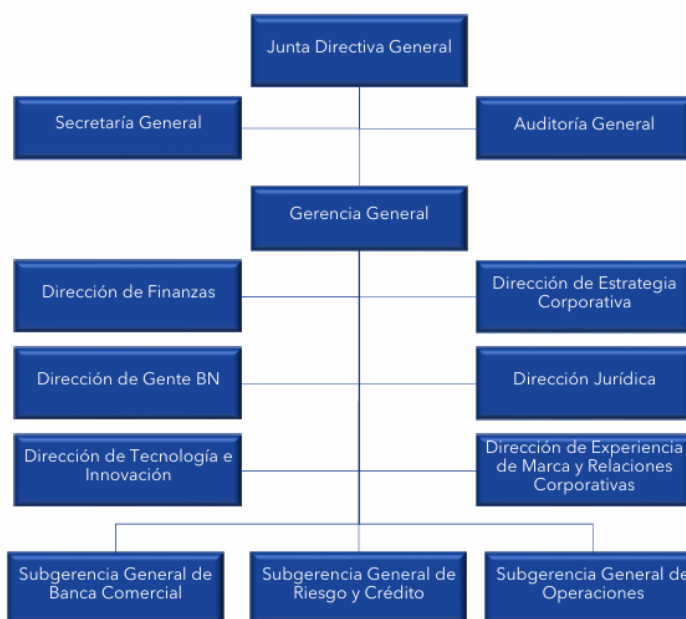
La sede central es la oficina principal, conocida por la gente BN como Oficina Principal (OP) y es el punto principal de todas las operaciones bancarias y subsidiarias, este banco destaca por tener una de las primeras edificaciones más altas del país con un total de 19 plantas y una altura de 80.3 m y está ubicada exactamente entre la avenida 3 y calle 4 en San José, Costa Rica.

Organigrama General

Figura 2.

Organigrama general del Banco Nacional de Costa Rica. 2025

Organigrama General 2025



Aprobada JDG, Artículo 21.º sesión n.º 12.732, celebrada el 14 de enero del 2025

TRANSFORMAMOS SUEÑOS
EN REALIDADES
Banco Nacional de Costa Rica



Fuente: Sitio web oficial del Banco Nacional de Costa Rica

Sucursales

El BN cuenta con 152 oficinas en todo el país, más de 450 cajeros automáticos, más de 3000 comercios afiliados a BN Servicios y una red de soluciones digitales que permiten acompañar las diversas necesidades de los clientes. El banco cuenta con más de 5 mil colaboradores que trabajan juntos por el progreso de Costa Rica.

El Banco Nacional es el primer banco de carácter estatal y desde sus inicios se llama Banco Internacional. Además, (Alianza Empresarial para el Desarrollo, 2024) menciona que, el propósito básico de su creación fue impulsar el desarrollo socioeconómico de Costa Rica, como medida para enfrentar la crisis económica que vivía el país, a consecuencia de los conflictos bélicos mundiales; por ello nació como una respuesta a las graves consecuencias económicas y sociales suscitadas en la coyuntura de la I Guerra Mundial. Es a partir de entonces que se comienza a escribir la historia de una de las instituciones bancarias más importantes del país.

Figura 3.

Primer edificio del Banco Internacional de Costa Rica



Fuente: Archivo del Banco Nacional de Costa Rica

Ubicación Geográfica

El Banco Nacional tiene oficinas a lo largo y ancho del país y la sede principal se encuentra en San José, Costa Rica, sin embargo, en este caso el trabajo es enfocado en la sucursal de San Isidro del General ubicada a un costado norte del parque central de Pérez Zeledón.

Figura 4.

Sucursal San Isidro del General. 2024



Conforme transcurren los años el Banco Nacional realiza mejoras en sus instalaciones hasta lograr un modelo convencional y agradable a sus usuarios, cabe recalcar que la infraestructura interna sigue un mismo patrón en todas las sucursales, lo que genera un sentimiento de familiaridad en los clientes que visitan diferentes sucursales y no temen a lo desconocido, de igual manera todos los colaboradores del Banco Nacional comparten el mismo

sentido de pertenencia y familiaridad en el BN ya que tienen muy claro que pertenecen al banco más grande de Costa Rica en que sus valores como empresa están bien marcados y deben demostrarlo realizando un gran trabajo en equipo que se logra con un elemento fundamental para toda organización la cual es la comunicación.

Comunicación Organizacional

En los diversos modelos organizacionales, la comunicación juega un papel importante en los distintos departamentos desde el puesto más alto hasta los vacantes, ya que son la necesidad para el bienestar común y lograr un funcionamiento óptimo, una correcta comunicación logra mantener los puntos relevantes sobre la mesa para futura toma de decisiones.

Borden y Stone (1982, p. 82) citado por (Pereira, 2005) señalan que: Es posible describir la comunicación como un deporte de contacto. Se trata de la única manera de que disponemos para ponernos en contacto con los demás y, aun cuando no nos demos cuenta de cuanto dependemos de ella, constituye el centro de nuestra existencia. Nuestros sentidos captan las señales transmitidas por otros y a partir de ellas creamos significados.

La comunicación existe en diversos ámbitos de la vida diaria, desde que se está en las escuelas, colegios y universidades o bien, desde la misma casa surgen los primeros rasgos de comunicación entre la familia, pero cuando lo asociamos a una organización se denomina comunicación organizacional y (MARTÍNEZ, 2011) nos explica en su trabajo que “Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y su medio.

Según Kreps, citado por (MARTÍNEZ, 2011) la comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización.

Es importante para una organización mantener la comunicación constante, de lo contrario la empresa no puede funcionar, existen muchos conflictos internos en el desarrollo de las tareas diarias, de ahí la importancia de la comunicación y para (MARTÍNEZ, 2011) radica en que esta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control; cobran sentido mediante la comunicación organizacional.

En una institución como el Conglomerado Financiero, la comunicación es crucial para la toma de decisiones y el funcionamiento diario, de forma que se pueda garantizar el mismo servicio en las distintas sucursales a lo largo y ancho del país; conforme avanza el tiempo los medios de comunicación internos se adaptan a las nuevas necesidades, que se encuentran Tecnologías de Información y Comunicación, esto proporciona una comunicación y flujos de trabajos con agilidad en procesos internos.

Desde la antigüedad, ha existido muchas maneras y métodos de comunicarse por distintos medios y conforme pasan los años ha evolucionado consigo el medio por el cual realizarlo, a medida que la tecnología avanza, también lo hace la capacidad del ser humano con diversos inventos o artefactos para transmitir mensajes más rápidos y a mayores distancias tanto así que los avances tecnológicos han hecho posible poder llegar un mensaje o comunicado desde un

extremo del planeta a otro. Con la implementación de las tecnologías de información y comunicación en las empresas, ha transformado la manera en que se interactúa en el entorno laboral ya que pueden tener una comunicación más efectiva y ágil, fomentando así el trabajo en equipo.

Atención al cliente en banca

La manera en que una entidad financiera, en este caso el BN, comunica sus servicios, resuelve dudas y responde ante cualquier inconveniente, incide mucho en la credibilidad y confianza que el cliente deposita ante el banco, por eso, la atención al cliente en la banca no solo implica procesos técnicos ni transaccionales, sino la capacidad de generar confianza en los clientes para que puedan elegir al BN como primera opción.

Por otra parte (Eduardo, 2018) habla que negociar los servicios bancarios por internet es una propuesta frente a los beneficios para el empresario bancario como la posibilidad de reducción de costos, el aumentar la eficiencia de los servicios y de aumentar la cuota en el mercado en el sector, entre otros beneficios.

De igual manera, la transformación digital en la banca desde la llegada de las Apps Móviles ha sido un impulso para crear más confianza en los usuarios para realizar transacciones en tiempo real de manera segura y efectiva, mientras que otros prefieren hacerlo de manera presencial, sin olvidar que también la transformación digital se encuentra dentro del banco con la implementación de las TIC para ayudar a facilitar procesos organizacionales y agilizar la atención del cliente.

Incluso, estudios previos han analizado la utilización y evolución de la banca en línea por parte de los clientes del Banco de Costa Rica y Banco Nacional en la zona de Pérez Zeledón,

durante el periodo 2020-2023, quienes destacan que la digitalización de servicios, es decir (Sinpe Móvil y banca en línea) mejoró de manera positiva la accesibilidad, eficiencia y comodidad en la atención de los clientes para realizar trámites desde su hogar.

Por otra parte en este estudio destacan que el proceso fue más lento en personas adultas debido a la desconfianza o la menor familiaridad con la tecnología ya que prefieren lo tradicional, asistir al banco, así lo mencionan (Fonseca, 2024) Con respecto a los servicios bancarios tradicionales contra la banca en línea, se concluye que la transición hacia la banca en línea ha sido un proceso lento, debido a que existen personas que se resisten al cambio tecnológico bancario, en especial los adultos mayores. Sin embargo, los mismos representan una minoría y se demuestra que cada vez más personas prefieren utilizar la banca en línea que los servicios bancarios tradicionales, debido a la versatilidad y rapidez en el momento de realizar las gestiones. (Fonseca, 2024)

Procesos organizacionales y cambios tecnológicos

Si bien es cierto, en cada empresa u organización ya se encuentran establecidos ciertos procesos y controles internos que se deben cumplir a como se indican en el reglamento para poder funcionar de manera correcta, sin embargo, al implementar nuevas tecnologías en una empresa, prácticamente se debe replantear muchos de los procesos y en este caso en el entorno bancario implica mucho el cambio en la digitalización de trámites hasta en los controles internos que realizan los funcionarios.

Para este proceso y cambio tecnológico debe existir toda una gestión del cambio para evitar dificultades o retrasos, tal como lo fue en el Banco Nacional que en los primeros meses de

la implementación de las TIC se evidenciaron ciertas dificultades, pero luego hubo mejoras en la eficiencia de atención al cliente, manejo del tiempo y controles internos.

Cambios tecnológicos tan grandes como lo hizo el BN en implementar nuevas TIC para la atención al público son avances importantes en la calidad del servicio de una empresa y a su vez se logra posicionar en el primer lugar en cuanto a calidad y respuesta hacia los clientes, factor que es importante siempre para una organización, ser competitivo en el mercado, por eso, estudios recientes lo han demostrado, tal como lo mencionan (Bernal-Jiménez & Rodríguez-Ibarra) En la gestión empresarial, las TIC son una excelente herramienta que genera un valor agregado a las actividades operacionales. Además, agregan que el mercado actual exige a las empresas rediseñar sus estrategias, e imponen la implementación de procesos innovadores que permitan la optimización de sus procesos y maximizar así su productividad.

Por eso el BN busca implementar nuevas TIC para tener un valor agregado en el mercado y ser el preferido por los clientes, brindando una calidad en el servicio y de igual manera en la parte operativa interna busca que sus empleados realicen sus tareas de manera más ágil y automatizada para poder tener un mejor manejo del tiempo y ser más productivos.

La implementación de las TIC en las empresas, transforma la manera en que se interactúa en el entorno laboral ya que pueden tener una comunicación efectiva y ágil, fomenta el trabajo en equipo, desde este punto de vista crea confianza tanto para la parte interna como para los clientes, quienes son esenciales en cualquier organización, si se analiza desde el sector financiero, su fuerte es la confianza siendo la base para que el banco tenga relación directa con el cliente y este tenga preferencia hacia el banco.

Tecnologías de Información y Comunicación

Los avances tecnológicos marcan una diferencia en la sociedad, ya que gracias a ellos se implementan estrategias para facilitar tareas o funciones en las organizaciones, relacionado a esto se efectúan las gestiones de TIC, que son un soporte en las empresas que desean realizar cambios en sus procesos de trabajo.

Desde los años sesenta del siglo pasado, se habla de los cambios que las nuevas tecnologías generan en la empresa y las diferentes respuestas que deben tener para adaptarse a ellas. Surgen así diversos enfoques gerenciales que contribuyen a la evolución y al fortalecimiento del conocimiento y al desarrollo de diversas herramientas relacionadas con la definición, la implementación, el monitoreo y el ajuste de la estrategia en la organización (Lafaurie, 2003, Murillo y otros, 2008b, 2008a, Dávila, 2001).

Parte de la implementación de las TIC es aumentar el beneficio para las organizaciones y fomentar la innovación empresarial, esto con el fin de generar un mercado competitivo con herramientas de trabajo que logren el cumplimiento de objetivos en la organización y crecimiento a largo plazo.

En las últimas décadas, las TIC han protagonizado el nuevo entorno digital de las sociedades en todo el mundo, haciendo posible el avance sustancial de la digitalización en la ciudadanía, gobiernos y organizaciones (Huamán y Medina, 2022).

La digitalización es un proceso que se desarrolla en los últimos años con la llegada de diferentes herramientas tecnológicas, incrementa conforme avanzan las necesidades de las organizaciones y su objetivo como empresa, desde la creación de las TIC los cambios en

procesos internos de las organizaciones tienen mayor posicionamiento por sus múltiples beneficios.

La progresiva adopción de las Tecnologías de la Información y Comunicación en el mundo empresarial ha generado una transformación radical en la gestión operacional y comunicativa, tanto interna como externamente. Las TIC están presentes en todos los niveles de la sociedad actual, desde las más grandes corporaciones multinacionales hasta particulares.

(Olarte Pacco, M. et al., 2023)

Se piensa que el desarrollo de TIC en empresas son modificaciones en los operadores o sistemas de trabajo, sin embargo, uno de los mayores objetivos de las TIC es brindar una herramienta que beneficie el ámbito laboral, simplificando funciones y ser una herramienta que facilita procesos. Las diferentes medianas o grandes empresas en la actualidad buscan una herramienta de trabajo que facilite su contexto laboral.

Al momento de optar por la implementación de Tecnologías de Información y Comunicación es necesario investigar las tendencias en tecnología, analizar qué finalidad u objetivo tiene la organización y con base a eso buscar la TIC que se adapte de manera idónea para llegar a los resultados planteados.

Estudios realizados señalan que el uso de las redes sociales virtuales impacta de manera positiva en la actitud de las personas hacia la implementación de innovaciones tecnológicas en las empresas (Talukder et al., 2013). Sin embargo, los sistemas de TIC utilizados en las empresas para procesar, almacenar y mejorar el acceso al conocimiento deben ser apoyados por un entorno laboral que permita que todos los involucrados puedan aprovechar los recursos disponibles (Tong y Wong, 2014; Valdez, García y Maldonado, 2018).

El aprovechamiento de recurso debe ser utilizado de manera estratégica al momento de implementar nuevas TIC, ya que, son pilares en el proceso de transición, es necesario recordar que estos cambios se realizan con la finalidad de un cambio en las gestiones y eficiencia en el trabajo, que se debe utilizar cuidadosamente para obtener resultados positivos.

En relación con las gestiones o procesos laborales, es necesario considerar las deficiencias al momento de implementar nuevas TIC, reconocer los puntos de mejora complementa en la toma de decisiones previo a la ejecución, en algunos casos se puede tomar en cuenta la opinión de los colaboradores, ya que son los que trabajan diariamente con los mismos y pueden brindar opiniones objetivas.

La Gestión de Procesos asegura que las actividades se piensen, diseñen y ejecuten en el marco de un proceso. Cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se encolumnan hacia metas comunes (Mallar, 2010).

Involucrar a los colaboradores en el proceso de cambio, es un reconocimiento a su trabajo, más que solo un colaborador, son piezas esenciales para crecer como organización, el trabajo se realiza en conjunto para lograr avances exitosos, asimismo, es necesario recordar que los cambios en gestiones o proceso se realiza con el propósito de aumentar la eficiencia en las funciones diarias, que no se debe perder el objetivo, mantener al equipo de trabajo enfocado en los objetivos influye en la adaptación al cambio.

Benites et al. (2020) resalta el papel vital de las TIC en la coordinación y eficiencia de los recursos y contenidos dentro de una empresa, mejorando la interacción entre colaboradores y su rendimiento en diversas facetas. Estas dos visiones convergen en el contexto actual, donde las TIC se han vuelto elementos fundamentales tanto para impulsar la sostenibilidad y

competitividad como para reestructurar operaciones empresariales, gestión gubernamental y comunicación a nivel global.

Es necesario mencionar que la interacción y rendimiento en los colaboradores es un factor que depende de la percepción y adaptación a las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, en ciertas ocasiones es aceptado con éxito, sin embargo, no se puede dar por sentado que será de tal forma, donde se necesita estar preparados para las distintas reacciones que son posibles.

Las Tecnologías de Información y Comunicación tiene múltiples beneficios a nivel empresarial, sin embargo, es necesario considerar al recurso humano en el proceso de cambio, ellos son quienes perciben algo fuera de lo convencional o acostumbrado en su área de trabajo, lo que puede generar diferentes reacciones de su parte.

En términos generales, la labor de la percepción consiste en un intento de agrupación de la información circundante dentro de unidades simples que le permitan a la conciencia adquirir noción de objeto y con ello afinar su capacidad abstracta. La percepción es entendida como un permanente acto de conceptualización. (Oviedo, 2004)

En la transición de recepción de información desconocida, la adaptación se encuentra en un proceso de reconocer las nuevas acciones y adoptarlas en su contexto laboral, el recurso humano necesita estar en la disposición de aprender para lograr una adaptación satisfactoria.

La capacidad dinámica de adaptación, para Burnard et al. (2018) se relaciona con su capacidad para responder a condiciones ambientales cambiantes y es determinado por su capacidad para cambiar, aprender y reconfigurar sus recursos para responder a la dinámica del entorno.

Es necesario considerar ambos aspectos y encontrar medidas de acción en la mayoría de los escenarios posibles, todas las personas tienen métodos de percepción y adaptación diferentes y no es un proceso lineal, por esta razón se debe velar por el bienestar del recurso humano previo, durante y después del cambio, crear un ambiente de confianza en los colaboradores será de beneficio para sobrellevar los casos de manera empática y amena.

Por tanto, una organización con mayores niveles de capacidad dinámica de adaptación será uno que pueda desarrollar enfoques estructurados y racionales, y asignar recursos de manera rápida y efectiva para afrontar los problemas y eventos de crisis. Las organizaciones que fomentan y desarrollan su capacidad dinámica de adaptación desarrollan y desarrollan aplicar nuevos conocimientos. (Garzón, 2018).

Un entorno laboral que tiende a realizar cambios es una oportunidad de mejora y crecimiento, sin embargo; la combinación de exigencia y el aprendizaje a lo desconocido es un factor que tiende a generar afectaciones en el recurso humano, manifestándose en factores psicosociales y físicos como parte de la reacción del cuerpo humano ante situaciones diferentes.

Actualmente, el tema de salud mental tiene un posicionamiento fuerte las empresas en comparación de algunos unos años, velar por el bienestar común es la seguridad de lograr un equipo comprometido y motivado en sus labores, por esta razón; la ansiedad relacionada con resistencia al cambio de nuevas TIC y la sobrecarga de información, son algunos de factores que influyen en el proceso al cambio con el equipo de trabajo.

Como afirma Jiménez (2010, p.168) “la ansiedad conduce a las personas a adoptar actitudes escépticas con respecto al uso de la tecnología, así como a tener pensamientos negativos sobre el propio desempeño o la propia capacidad”

La Tecno-ansiedad es provocada por el uso de TIC. Es un estado fisiológico asociado con el uso de las TIC, que ocasiona que incremente la tensión y malestar cuando se enfrenta al uso de las TIC (Días, 2012).

Es necesario priorizar y reconocer estos factores, mantener una comunicación asertiva y constante con los colaboradores ayuda a detectar algún indicio de malestar de su parte en este proceso, asimismo, lograr optar por medidas que prevengan una afectación mayor en ellos.

Dichas alteraciones se observan en su comportamiento y relaciones sociales (Martínez, 2011), causando estrés (Pérez, 2013; Jiménez, 2010), en el ámbito laboral que afectan su calidad de vida en general (Gallardo y De León, 2010).

El aspecto psicosocial influye sustancialmente en la vida de los seres humanos, la mayor parte del tiempo las personas se encuentran en su sitio de trabajo, debido a esto el entorno que se encuentre beneficia o afecta en su vida personal, este puede trascender a enfermedades físicas que afecten en su diario vivir de manera progresiva.

El sufrimiento de estados emocionales negativos persistentes puede afectar al funcionamiento del sistema inmunológico, del sistema endocrino-metabólico y, en general, de todas las funciones fisiológicas (Martín, 2005; Ramos et al., 2006).

La salud se divide en diferentes fases, se tiene el conocimiento erróneo que el estar “mal” solo deriva al estado físico por alguna dolencia, sin embargo, si la mente y el sistema nervioso no está bien, las afectaciones a nivel físico serán evidentes conforme transcurre el tiempo. De ahí la importancia de identificar los signos de afectación y actuar a tiempo.

Varios estudios han mostrado que la depresión es un factor de riesgo significativo de enfermedad coronaria, infarto de miocardio y mortalidad cardiaca (Fernández, 2003, pp. 100-101).

El recurso humano en una organización es el activo con mayor importancia, el trabajo interno y el apoyo de los colaboradores son los que logran el funcionamiento de la empresa, encontrar el bienestar en el entorno laboral, proporciona una calidad de vida a los mismos, lo que a su vez motiva a desempeñar sus funciones, aumentando su capacidad de percepción y adaptación en los momentos de cambio, que beneficia la calidad de servicio en sus deberes.

En ocasiones la calidad del servicio es un término subjetivo, cada organización establece sus métricas propias de “calidad de servicio” y cómo abordarlo conforme avanza el tiempo, en términos de nuevas TIC, es complejo medir de alguna forma la calidad del servicio, ya que no es tangible o visible, son acciones que realiza mejoras progresivamente.

La calidad se refiere, no solo a productos o servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, por todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios (Imai, 1998, p. 10).

A diferencia de la calidad en los productos, que puede ser medida objetivamente a través de indicadores tales como duración o número de defectos, la calidad en los servicios es algo fugaz que puede ser difícil de medir (Parasuraman et al., 1988).

Al no tener manera de medir la calidad del servicio por medio de indicadores o números visibles, se debe considerar que el cambio a nuevas Tecnologías de Información y Comunicación

es progresivo, sin embargo, el cambio a nivel de procesos puede indicar si existen mejoras a términos de rapidez, recalcando que va a depender de las métricas propias de cada empresa.

Las TIC influyen de manera significativa en los procesos realizados en el entorno laboral, incluyendo la velocidad con que se realizan las tareas, la precisión y la capacidad de respuesta; estos factores inciden en un procesamiento, almacenamiento y recuperación de datos mucho más eficiente. Además, muchas veces se eliminan puestos de trabajos manuales y se realizan una mayor cantidad de tareas en menos tiempo. Así, este tipo de tecnología cambia hábitos, comportamientos y relaciones laborales (Ragu-Nathan et al., 2008).

Con base a los criterios anteriores, se consideran como indicio de claridad conforme avance el tiempo de la implementación de nuevas TIC, mismos que se analizan y se comparan con los resultados establecidos previo a la realización del cambio, si los resultados logran las expectativas, la eficiencia es uno de los objetivos principales al cambio de TIC, de tal manera que los objetivos se establecen a ese punto.

La eficiencia no es sinónimo de altos niveles de resultados, aunque estos siempre favorecen, refleja la mejor relación entre los resultados que se logran y los recursos que se consumen para ello. Por esta razón, en la búsqueda de la eficiencia no se debe perder de vista que lo más importante es la adecuada relación entre unos y otros. (Quintero et al., 2021).

Desarrollar una adecuada relación entre los resultados y los objetivos iniciales es un pilar inicial en la innovación de sistemas, ya que, son puentes de experiencias a futuros cambios en los procesos y flujos de trabajo, un mayor conocimiento de cuáles son los puntos de mejora en los próximos años.

Los procesos y flujos de trabajo en las organizaciones son parte esencial en el desarrollo interno, contribuye al desempeño enfocado en la efectividad de las gestiones, aumentando los objetivos empresariales al facilitar procesos de trabajo.

Un Sistema Gestor de Flujos de Trabajo (o simplemente sistema Workflow) proporciona una sistematización de los procesos de negocios mediante la gestión de la secuencia de actividades que los componen asignándolas a personas o procesos informáticos que las llevarán a cabo (Hollingsworth, 1995).

Las necesidades y nuevos requerimientos tecnológicos impulsan a las organizaciones a aprovechar los recursos del momento y transformarlos en beneficios en un corto o largo plazo, el optar por el aprovechamiento de recurso significa abrir una puerta al cambio y estar dispuesto a crecer periódicamente.

Una característica básica que debe proporcionar un sistema Workflow es la flexibilidad. En un entorno tan cambiante, las compañías necesitan refinar sus procesos constantemente con el propósito de cubrir las necesidades y oportunidades propuestas por nuevas tecnologías, nuevos requerimientos de mercado y nuevas leyes (Casati et al., 1996).

En un mundo rodeado de tecnología, es necesario reinventarse como empresa y encontrar herramientas de mejora continua, velar por el posicionamiento en el mercado competente y marcar la diferencia empresarial, es una de las claves durante el proceso al cambio, conforme avanza el tiempo el proceso de mejora debe incrementar para lograr una solidez a largo plazo.

El mercado representa el dinamismo y, a su vez, la oportunidad para la reinvención de empresas conservadoras o la creación de empresas que se adaptan a las nueva herramientas y

conocimientos con el fin de mejorar su desempeño y ofrecer mejores alternativas a las necesidades de sus clientes (Nogales y Goyzueta, 2021; Aranibar et al., 2022).

Las mejoras es un compromiso en conjunto, el trabajo en equipo en tiempos de mejora es fundamental, se utiliza los conocimientos adquiridos en la organización para aplicarlos de manera estratégica y desde diferentes puntos de vista, cada mente es una oportunidad de mejorar en las distintas áreas de la empresa.

La mejora de la calidad de los servicios será posible en la medida en que se trabaje en equipo, participar con el aporte de ideas y de esfuerzo para modificar el trabajo a modo de ofrecer un trato más digno a los usuarios y asegurar la efectividad de la atención que les proporcionamos (Quintero et al., 2021).

El compromiso del recurso humano es una alianza de confianza durante el cambio, la unión aborda las mejoras y los obstáculos de manera conjunta, uno de los inconvenientes se deriva al cambio de gestiones, desde la falta de conocimiento y el aprendizaje constante son algunas etapas que atravesar en el cambio de TIC.

De aquí la necesidad de llevar a cabo el proceso de cambio utilizando sistemas de gestión que permitan mayor flexibilidad e integración tanto interna como externa. Se debe comenzar, entonces, por identificar las características particulares del proceso, para así determinar los métodos y las herramientas más adecuadas en el logro de los objetivos (Barroso Rodríguez & Delgado Fernández, 2007).

Las nuevas herramientas de trabajo en conjunto al cambio de gestiones, es posible realizar una reestructuración en los puestos de trabajo, analizar cuáles son las habilidades de cada

trabajador y asignar funciones acordes a sus conocimientos, capacidades y habilidades es una acción estratégica para lograr una adaptación amena donde las funciones se cumplan a cabalidad.

Según Fernando Portuondo en su libro "Economía de las empresas", define la función como "el tipo de actividad laboral que caracteriza e identifica el trabajo socialmente útil que realiza el hombre para alcanzar un objetivo determinado."

A nivel empresarial, es complejo analizar que los resultados obtenidos son acordes a las funciones de cada colaborador; en este sentido el proceso de cambio a nuevas TIC, se debe realizar un proceso de evaluación al recurso humano y su función diaria de tal manera que se evalúe su desempeño y los resultados de este.

En el contexto de la industria del desarrollo de software se han aplicado también implementación de métodos o técnicas desde la evaluación de desempeño convencional, integrando además en la evaluación, competencias técnicas y genéricas (Zapata et al. 2021).

La evaluación de desempeño tiene múltiples beneficios a nivel organizacional, realizar evaluaciones periódicas permite visualizar y controlar de qué manera se está trabajando y qué se puede mejorar, asimismo uno de los beneficios es deducir si las tareas realizadas son acordes con las funciones de cada colaborador.

Las tareas son las actividades que se realizan para cumplir una función determinada, por lo que se deben distinguir unas de otras (Torres Esperón, 2008).

A nivel de cambio de gestiones y asignación de funciones, las tareas también son influenciadas por la implementación de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, ya que son simplificadas para lograr efectividad y lograr el cumplimiento de la función asignada.

De esta manera, la implementación de las herramientas tecnológicas hoy en día ha contribuido considerablemente en el ahorro de tiempo al realizar alguna tarea y, por ende, ha simplificado los procesos que se realizan (Barragán, 2022).

Los tiempos efectivos de trabajo son valiosos en las organizaciones, encontrar los tiempos adecuados de trabajo contribuye al cumplimiento de metas u objetivos en menor tiempo y con la posibilidad de avanzar fluidamente, por esta razón la implementación de nuevas TIC.

En el orden laboral, tal digitalización implica cambios sustanciales en los tiempos de trabajo (Casas Baamonde, 2017, 5). Desde una perspectiva cuantitativa, ello puede traducirse en una prolongación de la jornada bien en el centro de trabajo, bien a distancia o, a la inversa, en un recorte de esta o en su fragmentación las nuevas tecnologías no sólo permiten un cómputo muy riguroso del tiempo de trabajo efectivo a los que puede ceñirse la jornada de trabajo (Fernández Prol, 2021).

Se aborda a lo largo de la investigación, los múltiples beneficios de las TIC al momento de implementarse en una organización, sin embargo, llevar el proceso a cabo es una tarea compleja, ya que estos mismos beneficios pueden ser factores en el proceso de implementar.

En el marco metodológico se muestra de la teoría a la práctica cómo se llevó a cabo el proceso de nuevas TIC en el Conglomerado Financiero Banco Nacional, y de qué manera se vivió la experiencia de cambio, esto con la finalidad de observar cómo puede influir en una organización realizar cambios internos para crecer a nivel de Tecnologías de Información y Comunicación.

Capítulo III

Marco Metodológico

En el desarrollo investigativo, este capítulo sustentó de qué manera se llevó a cabo la investigación, cuál es el enfoque utilizado y a quienes fue dirigido el tema, estos puntos ayudaron a obtener los resultados buscados entre la teoría y la práctica, asimismo, refuerza la confiabilidad y validez de la importancia del tema.

Existen diferentes enfoques de investigación, entre los cuales se encuentran el cuantitativo, cualitativo y mixto; para el análisis de información se utilizó únicamente el enfoque cualitativo y todas las características que este incluye para el desarrollo correcto de un análisis de información.

Enfoque Cualitativo

La investigación y su naturaleza del tema, se desarrolla en un enfoque cualitativo, ya que se analizan las cualidades y perspectivas a la población seleccionada, los datos se derivan de experiencias humanas con base al entorno laboral, este tiene relación con el tema investigado y por lo cual se analizará con base a esas vivencias.

En el enfoque cualitativo por lo general “no se prueban hipótesis, estas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio” (Hernández Sampieri et al., 2010, p.9).

Durante la investigación se generaron diferentes perspectivas del tema que se abordaron al momento de la recolección de datos, la muestra seleccionada tiene la oportunidad de expresarse libremente y cada uno responde base a su experiencia vivida la que puede coincidir con otras respuestas, pero no serán explícitamente las mismas.

Otra característica singular del enfoque cualitativo es que se apoya “en métodos[técnicas e instrumentos] de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados

(...), la recolección de datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos)” (Hernández Sampieri et al., 2010, p.9).

Las características del tipo de estudio y el enfoque cualitativo de la investigación se deben considerar en conjunto para la recolección de información, tener claro a cuál punto se busca llegar o qué quiero saber al momento de aplicar los instrumentos, asimismo, ayuda a enfocar de manera objetiva las preguntas para adquirir información de valor para la investigación.

En cualquier tipo de investigación, sea cual sea su índole, es vital recopilar la mejor información para mostrar un trabajo de calidad y para esclarecer la mayor cantidad de dudas durante el proceso de construir el trabajo y brindar datos claros y concisos, pero ¿qué es exactamente la información? (González, 2005).

Para alcanzar información de valor para el trabajo, es necesario considerar las fuentes de información que son utilizadas en las investigaciones y seleccionar las que brinden mayor información confiable y que esté acorde a lo que se quiere investigar, ya que estas son las que le darán credibilidad a la investigación.

Tipos de estudio

Los tipos de estudio en una investigación marcan la línea de estrategia en la metodología y cómo se aborda el objeto de estudio, estos se plantean inicialmente con los objetivos, de ellos depende el análisis de recolección de datos que sean alcanzados de manera estratégica y con información de conveniencia para la investigación.

Explicativos

Explican, contestan por qué o la causa de presentación de determinado fenómeno o comportamiento, se trata de explicar la relación o asociación entre variables. (Müggenburg & Pérez, 2007)

Descriptivo

Estudios descriptivos se pueden mencionar: a) descriptivo típico (describe las características de una sola muestra); b) descriptivo comparativo (describe las diferencias de variables en dos o más grupos); c) estudio de caso (descripción intensa de una unidad de estudio). (Müggenburg & Pérez, 2007)

Estudio de caso

En un estudio de caso, un investigador conoce una realidad, un caso, acercándose a esa realidad según conveniencia o siendo informado off-line desde ella, independientemente de si se sigue una postura positivista o interpretativa. Al final emite un informe conocido coloquialmente como “el caso” (López Gonzales, 2013).

Para esta investigación se maneja la línea descriptiva, explicativa y estudio de caso a nivel de alcance y diseño; en la sección descriptiva se puede percibir la experiencia en el proceso de adaptación a nuevas TIC, asimismo, en la sección explicativa facilita analizar cómo este cambio influye en los días laborales; ambos tipos permite realizar una investigación exhaustiva de ambas partes que son importantes en esta investigación de cambio de tecnologías.

En la sección de diseño, el estudio de caso es el adecuado correspondiente a la población seleccionada en el presente trabajo, aunque el cambio de Tecnologías de Información y

Comunicación se realizó a nivel nacional en el Conglomerado Financiero Banco Nacional, solamente se abarcó el tema de investigación en la sucursal de Pérez Zeledón, donde la cantidad de funcionarios es de menor cantidad, pero con las cualidades suficientes para desarrollar el tema investigativo.

Fuentes de información

Las Fuentes de Información Académica (FIA) se definen como los materiales documentales electrónicos o impresos que contienen información científica, datos específicos, escritos oficiales que fundamentan un trabajo académico, sea éste una investigación, un artículo, ensayo, programa de estudios, ponencia, un informe. (González, 2005).

Antes de analizar las fuentes de información utilizadas, es necesario reconocer las diferencias de las fuentes primarias, secundarias y terciarias, ya que, en el desarrollo de una investigación las fuentes de información son utilizadas desde el primer capítulo hasta los análisis de resultados.

Fuentes primarias

Se denominan así por que presentan resultados de investigación o hallazgos de observación sistemática, no reportados previamente. Presentan una investigación novedosa. Contienen información original que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. (Vera, 2024)

Fuentes secundarias

Citan publicaciones previas primarias, secundarias o terciarias para externar una opinión experta acerca de un tema. Son guías físicas o virtuales que contienen información sobre las fuentes secundarias. (Vera, 2024)

Fuentes terciarias

Este tipo de fuentes son las que recopilan fuentes de información primarias o secundarias. Estas fuentes son utilizadas para buscar datos o para obtener una idea general sobre algún tema, algunas son: bibliografías, almacenes, directorios, donde se encuentran la referencia de otros documentos, que contienen nombres, títulos de revistas y otras publicaciones. (Fernández, 2015)

En la presente investigación los datos recolectados provienen de fuentes primarias, es decir, de información de primera mano ya que, en este caso, se obtuvo información directa de diversos miembros del personal del Conglomerado Financiero Banco Nacional, esto permitió tener datos concretos y específicos del objeto de estudio. Las fuentes primarias son fundamentales para garantizar la credibilidad y autenticidad de datos.

Sin embargo, las fuentes de información secundarias y terciarias estuvieron presentes a lo largo del trabajo con el objetivo de sustentar la confiabilidad de los temas abordados; saber reconocer qué función tiene cada fuente de información ayuda al momento de abarcar los diferentes capítulos de la investigación.

Población

La selección de población es de suma importancia, ya que son las personas que cumplen con ciertas características acordes al tema, que proporcionan información de relevancia para llevar a cabo el análisis de la investigación.

“La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados.” (Arias, Villasís & Miranda, 2016).

Para esta investigación se utilizó como población a 13 funcionarios administrativos del Conglomerado Financiero Banco Nacional, compuesto por 11 asesores bancarios y 2 jefaturas, esto con el fin de conocer su punto de vista con respecto al tema desarrollado de tal manera que abarquen las variables de mayor relevancia de la investigación y realizar un desarrollo adecuado de análisis de datos, cabe recalcar que al ser una población reducida de funcionarios, no se realiza una selección de la muestra, ya que se utiliza la totalidad de colaboradores para la entrevista.

Variables

En las investigaciones inicialmente se priorizan los objetivos, ya que son el sustento del proyecto y los temas a llevar a cabo durante su desarrollo. De los objetivos planteados se derivan las variables que delimitan qué se quiere estudiar o conocer del tema, ayudan a tener una visión clara en el marco metodológico para identificar los puntos con mayor relevancia y así plantear los instrumentos de manera objetiva.

La palabra variable proviene del latín y está constituida por dos componentes léxicos: *variare* que significa cambiar de aspecto y *habere* que establece la posibilidad de. Por

consiguiente, en sentido exacto conforme a su etimología, variable se concibe como la posibilidad de cambiar de aspecto. (Arroyo, 2022)

Lo expuesto conduce al planteamiento de una primera interrogante por resolver, para precisar el significado del concepto variable: ¿Qué significa cambiar de aspecto? Si cambiar significa modificar o reemplazar una cosa por otra y aspecto significa la visión con que se observa o contempla una cosa, entonces, una cosa es variable cuando tiene la posibilidad de experimentar modificaciones o sustituciones por medio de las cuales su identidad se percibe u observa de forma diferente. (Arroyo, 2022)

La función principal de las variables fue puntualizar qué información se quería recolectar, esto con la finalidad de ser específicos y conectar el marco teórico con la realidad, abarcar la mayor información posible y no generar desvíos hacia temas que no tenían relevancia en la investigación, ser específicos en la información recolectada permitió realizar un análisis de resultados acordes a la investigación.

Variable 1. Tecnologías de Información y Comunicación:

Definición conceptual: En la actualidad, las TIC están experimentando un desarrollo acelerado y una adopción creciente en el ámbito empresarial, lo que ha generado una transformación radical en la gestión de operaciones y comunicaciones, tanto internas como externas (Ramírez et al, 2021). Este avance tecnológico ha dejado una marca significativa en las organizaciones, ofreciendo nuevas oportunidades y, al mismo tiempo, planteando desafíos cruciales para mantenerse competitivas en un entorno global en constante evolución.

Subvariable 1. Implementación

La incorporación de las TIC en las empresas ha impulsado el crecimiento de la economía en los últimos años (Rivas y Stumpo, 2013). Trabajos empíricos realizados en diferentes países muestran un efecto positivo (Wielicki y Arendt, 2010; Consoli, 2012), no sólo en los aspectos relacionados con una mayor intensidad del capital y el aumento de la automatización que se refleja en términos de la productividad, eficiencia, cuota de mercado y rentabilidad, sino en aquellos vinculados indirectamente al uso de la tecnología, que se refieren a los cambios organizacionales, así como a los procesos y usos de la información y comunicación, y el desarrollo de nuevas modalidades de acceso al conocimiento (Moriones & López, 2007. Cepal, 2013. Santinha & Soares, 2004).

Subvariable 2. Gestiones

En cuanto a la gestión de la información, (Villegas, 2005) expresa que ésta comprende la definición de la estrategia de manejo de la información, tanto en cantidad como en calidad y oportunidad, incluyendo el desarrollo de aquellos sistemas que respalden eficientemente la gestión de la organización y que luego se definen como sistemas de información de la gerencia. (p. 21).

Subvariable 3. Eficiencia

Años de investigación en torno a la paradoja de la productividad han puesto de manifiesto que el uso de las tecnologías de la información contribuye a elevar el rendimiento de las firmas que invierten en este tipo de activos. Sin embargo, la moderada magnitud media de las mejoras observadas ha llevado a pensar que no es el simple uso, o uso "genérico", de las TIC, el principal responsable de los efectos positivos detectados, sino que lo serán otros factores adicionales u

otros tipos de uso de carácter más específico y aún no claramente identificados, pero para los que se han propuesto diferentes candidatos:

- Inversión en TIC con una orientación estratégica adecuada y con una reestructuración de los procesos de negocio (Mahmood y Mann, 1993),
- Reingeniería de procesos de negocio (Barua et al., 1996; Devaraj y Kohli, 2000),
- Cambios organizativos que apalanquen el valor de las inversiones en TIC (Lichtenberg, 1995),
- Descentralización y trabajo en equipo (Hitt & Brynjolfsson, 1997), etc.
- Cruciales para mantenerse competitivas en un entorno global en constante evolución.

Definición Instrumental: Las tecnologías de información y comunicación se evaluaron por medio de la entrevista aplicada a los asesores bancarios al cliente en las interrogantes del 1 al 5, asimismo en el cuestionario de jefaturas en las interrogantes 1 y 2.

Definición Operacional: Las Tecnologías de Información y Comunicación es la herramienta principal utilizada en las empresas con la finalidad de realizar una mejor gestión de información, la implementación de nuevas TIC busca fortalecer la eficiencia en el trabajo. Si 7 personas indican la respuesta de “Todas las anteriores” haciendo referencia a las características que se pueden experimentar con la implementación de nuevas TIC, se puede deducir que hay una buena respuesta a las nuevas tecnologías y hay los múltiples beneficios de estas. Si 4 participantes indican preferencia por un beneficio en específico de los mencionados, significa que es el beneficio con mayor afinidad en sus labores diarias.

Variable 2. Percepción y Adaptación

Definición conceptual: A través de la vivencia la percepción atribuye características cualitativas a los objetos o circunstancias del entorno mediante referentes que se elaboran desde sistemas culturales e ideológicos específicos contruidos y reconstruidos por el grupo social, lo cual permite generar evidencias sobre la realidad (Vargas M., 1994).

Piaget (1964/1991; 1967/1999) propone que la adaptación se presenta en lo biológico mediante un equilibrio entre la asimilación y la acomodación, esto es, entre las acciones del individuo sobre el medio y los objetos y las acciones de los objetos que modifican al individuo en una relación recíproca; en lo psicológico se agrega la capacidad de los sujetos de modificar sus propios esquemas y de modificar el medio mediante acciones tales como la creación de conceptos, de tradiciones culturales, etc.

Subvariable 1. Calidad de servicio

En este sentido, Delgado de Smith (2008: 41a) señala “Que las organizaciones a través de los años han venido trabajando sobre la marcha para la obtención de calidad en todos sus procesos, generando planes y estrategias para la consecución de sus objetivos. Esto ha hecho que dentro del concepto de calidad surja la idea concebida como calidad de servicio, que es parte del proceso de mejoramiento continuo, pero tiene su orientación directa hacia la satisfacción del cliente”

Subvariable 2. Rapidez

Galileo Galilei construye su teoría de la relatividad del movimiento basándose en la formalización de los conceptos de velocidad y rapidez, a través de la perspectiva de la observación y experimentación mental; es por ello que la formalización en la estructura de dichos conceptos juega un papel importante, en tanto que la formalización se caracteriza por ser

un proceso cognoscitivo, a través del cual se da forma a los modos de pensar, para así poderlos caracterizar, reconocer, comprender y ser capaz de explicarlos de manera coherente y fundamentar con ello la realidad o los diferentes modos de ver el mundo

Subvariable 3. Eficiencia

La eficiencia no es sinónimo de altos niveles de resultados, aunque estos siempre la favorecerán, sino que refleja la mejor relación entre los resultados que se logran y los recursos que se consumen para ello. Por esta razón, en la búsqueda de la eficiencia no se debe perder de vista que lo más importante es la adecuada relación entre unos y otros (Monzón et al, 2020)

Subvariable 4. Salud física y mental

La definición de salud dada por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2004), no sólo como la ausencia de enfermedad, sino como un estado de completo bienestar físico, mental y social, implica el requerimiento de un equilibrio biológico, pero además involucra sus interacciones con el orden social (Suarez, 2001). Desde esta perspectiva, las ciencias de la salud y las ciencias sociales requieren un compromiso interdisciplinario al abordar la promoción de la salud, la calidad de vida, y unificar sus esfuerzos en pro del bienestar humano y de su entorno.

Definición Instrumental: La variable de percepción y adaptación se refleja el cuestionario aplicado a los asesores bancarios en las preguntas 6,7,8,9 y 10.

Del mismo modo, se aplicó la variable en el cuestionario de jefaturas reflejadas en las preguntas 3,4,5 y 10.

Definición Operacional: La percepción y adaptación es de gran relevancia siempre que se realice un cambio en el ámbito laboral, la opinión del recurso humano que está en el proceso

del mismo, ayuda a diagnosticar puntos que se pueden mejorar, escuchar los comentarios es de suma importancia. Si 8 personas indican respuesta positiva con respecto a los cambios de nuevas TIC, significa que hay una percepción y adaptación amena en los colaboradores. Si 3 participantes hacen referencia a alguna respuesta individual o de índole negativa, significa que hay alguna deficiencia en el proceso de percepción y adaptación que necesitan atención.

Variable 3. Procesos y flujos de trabajo:

Definición conceptual: Un flujo de trabajo (o Workflow) es la automatización de un proceso de negocio (o de software), total o parcial, en la cual documentos, información o tareas son pasados de un participante a otro para efectos de su procesamiento, de acuerdo con un conjunto de reglas establecidas para obtener, o contribuir a los objetivos de la empresa (Hollingsworth, 1995).

Subvariable 1. Mejoras

En este orden de ideas, (Parra et al., 2019) sostiene que las organizaciones se muestran partidarias de dedicar esfuerzos a programas orientados a mejorar su entorno físico - social, generando estrategias de atención al empleado, pero además promoviendo el crecimiento y desarrollo de las comunidades externas, ello influye positivamente en la opinión pública, en pro de incrementar las ventas e indirectamente los beneficios a largo plazo, sin costos añadidos.

Subvariable 2. Cambio de gestiones

En este sentido, tal como lo señala (Azis, 2018) “a partir de esta realidad, gestionar el cambio parece una tarea inevitable para cualquier profesional que busque una mejora continua en la organización en la que despliegue algún tipo de liderazgo, buscando convertirla en una

organización que aprende” (p.4), esto con la finalidad de alcanzar ciertos niveles de calidad y desafiar a las instituciones hacia la búsqueda constante de elementos que definen el progreso de ella.

Subvariable 3. Funciones

El término "función" tiene distintos significados, puede ser utilizado en el sentido de profesión, cargo o empleo, designando al conjunto de deberes y responsabilidades de una persona, surge de la naturaleza misma del proceso social del trabajo, permite identificar la aportación que hace a la sociedad una profesión, describe su finalidad y establece sus límites. Todas las profesiones encuentran su razón de ser en necesidades sociales, en toda colectividad existe la división de funciones entre personas o grupos, de modo que cada cual realice una contribución específica al conjunto de la sociedad. (Torres, 2008)

Subvariable 4 Tareas

En nuestro contexto social destaca el valor que adquiere día a día el formar aprendientes con habilidades y capacidades para responder a una sociedad en constante cambio. Estas habilidades se pueden suscitar desde tareas que guíen hacia el aprender a pensar y el aprender a aprender. (Cubero, 2014)

Subvariable 5 Tiempos de trabajo

Según Ruiz (2013), el control de la productividad está totalmente asumido y es sugerido para organizaciones que tienen altos estándares de calidad, por medio de esta práctica se tendrá una herramienta de mejora continua, se estima que las desviaciones en los costes y tiempos de producción se darán por grupos de causales: a) las incidencias causadas por problemas en la

gestión y b) un desempeño por debajo del normal. En ambos casos el estudio de tiempos es clave para determinar la causa.

Definición Instrumental: En relación con la variable procesos y flujos de trabajo, en la entrevista aplicada a los asesores bancarios, se reflejan en las interrogantes 11,12 y 13, además en el cuestionario aplicado a las jefaturas se representan en las preguntas 6,7,8 y 9.

Definición Operacional: En referencia a los procesos y flujos de trabajo, son de gran relevancia en las organizaciones, ya que son los que definen de qué manera se está trabajando y le eficiencia del servicio brindado, en lugares de atención al cliente, por ejemplo, los procesos y flujos deben ser rápidos para atender la mayor cantidad de personas posibles, por este motivo es importante la innovación de sistemas que se adapten a las necesidades de la empresa en ese momento. Si 7 personas indican diferencia en los procesos y flujos de trabajo con las nuevas TIC, significa que la implementación de estas causó mejoras en sus herramientas de trabajo. Si 4 participantes seleccionan alguna respuesta en específico, significa que esa fue el área donde experimentó mayor cambio en los procesos.

Tabla 1*Cuadro de variables*

Objetivo específico	Variables	Definición Conceptual	Definición Instrumental
Describir la eficacia de las tecnologías de información y comunicación (TIC) implementadas en las gestiones realizadas por los colaboradores de atención al público en la Sucursal de Pérez Zeledón	Tecnologías de información y comunicación Subvariables Implementación Gestiones Eficiencia	Las Tecnologías de la Información y la de Comunicación (TIC) se desarrollan a partir de los avances científicos producidos en el ámbito de la informática y de las telecomunicaciones (Marqués, 2013).	Cuestionario y entrevista a funcionarios del Conglomerado
Detallar la percepción y adaptación de los colaboradores de atención al público respecto a las nuevas TIC implementadas y desafíos encontrados	Percepción y Adaptación Subvariables Calidad de servicio Rapidez Eficiencia Salud física y mental	La adaptación depende de la percepción del impacto como un riesgo y si se puede actuar sobre el mismo (Adger et al, 2009)	Cuestionario y entrevista a funcionarios del Conglomerado
Enumerar los cambios en los procesos y flujos de trabajo de los colaboradores de atención al público a partir de la implementación de la TIC, resaltando mejoras en la eficiencia operativa y calidad de servicio ofrecido al cliente.	Procesos y flujos de trabajo Subvariables Mejoras Cambio de gestiones Funciones Tareas Tiempos de trabajo	Introducir la gestión por procesos es una tarea ardua y difícil. Más de cien años en el estudio y desarrollo de la Administración Científica y el reconocimiento de empresas exitosas, resultan razones de peso para el rechazo al cambio que se encuentra en la mayoría de las instituciones para la implementación de la gestión por procesos. (Medina et al, 2019)	Cuestionario y entrevista a funcionarios del Conglomerado

Considerando las variables y subvariables que serán aplicadas en la recolección de datos, es necesario encontrar cuál de los métodos tiene mayor factibilidad para obtener la mayor cantidad de información por parte de la población, en algunos casos se deben utilizar distintos métodos con la finalidad de abarcar lo máximo posible.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En las investigaciones existe un establecimiento de técnicas e instrumentos de recolección de datos, estas varían según el enfoque de la investigación, las técnicas aplicadas deben ser enfocadas al entrevistado para que la información brindada sea lo suficientemente concreta y sin distracciones.

Las técnicas cualitativas aluden a procedimientos de actuación concreta y particular de recogida de información relacionada con el método de investigación que se está utilizando. De hecho, según refiere (Campoy y Gomes, 2009), la selección de las técnicas es independiente del enfoque epistemológico del investigador. Sin embargo, las técnicas cualitativas han recibido numerosas críticas basadas en la presunta falta de objetividad, la imposibilidad de reproducción de sus datos y la falta de validez.

Dichas críticas provocaron en los investigadores cualitativos una posición de inferioridad y de falta de reconocimiento; sin embargo, cada enfoque tiene su estrategia de recolección de información que se adapta a lo que quieren saber o investigar con la población, por esta razón es necesario encontrar el método que se adapte mejor a cada investigación.

En la actualidad la metodología cualitativa se ha fortalecido como procedimiento que pretende la obtención de conocimiento científico a través de una gran variabilidad de técnicas, entre las cuales se destaca:

Entrevista a profundidad

Antes de explicar la técnica de la entrevista en profundidad, se debe abordar la temática de la entrevista en el ámbito de la investigación cualitativa, considerando por supuesto, el hecho incuestionable que él mismo ocurre a través del uso del lenguaje, cuya universalidad es innegable en cualquier esfera de ámbito social. En un sentido general, (Campoy y Gomes, 2009) explican que esta técnica se entiende como una interacción entre dos personas, planificada y que obedece a un objetivo, en la que el entrevistado da su opinión sobre un asunto y, el entrevistador, recoge e interpreta esa visión particular.

Cuestionario

Según García et al. (2006), el cuestionario es un proceso estructurado de recogida de información a través de la cumplimentación de una serie de preguntas. Entre ellos se destaca: cuestionarios autoadministrados enviados por correo; las principales ventajas son su bajo coste, ausencia de influencia del entrevistador, permite acceder a personas que viven a grandes distancias y facilidad para responder cuando el encuestado tenga un momento oportuno.

Para la recolección de información del presente trabajo se llevó a cabo un análisis con las opciones existentes a nivel cualitativa y se optó por la aplicación de la entrevista a profundidad y cuestionarios enfocado a plataformas en línea, se adecuaron según la factibilidad de la población para realizar su aporte de conocimientos, dando como resultado una entrevista a profundidad a la jefatura y supervisor del Conglomerado y aplicación de cuestionario en línea a los asesores bancarios.

Asimismo, en el momento de plantear las interrogantes utilizadas en la entrevista es importante reconocer los tipos de preguntas que existen:

Preguntas abiertas

No están preestablecidas, cada entrevistada contesta con sus propias palabras (por ejemplo: ¿cuál es su estado civil actual?)^{3,4}. Aportan mucha información, pero su codificación posterior puede suponer grandes dificultades. También es frecuente combinar ambas opciones (abiertas y cerradas), presentando preguntas con un abanico de respuestas acompañadas de un ítem abierto cuando no se tiene la certeza de contemplar todas las opciones de respuesta. (García et al 2006)

Preguntas cerradas

Las que se especifican de antemano las posibles respuestas alternativas (por ejemplo: ¿cuál es su estado civil actual? Soltero, Viudo, Separado, Casado, Divorciado). Por lo general, presentan categorías exhaustivas y mutuamente excluyentes, aunque dependiendo de la naturaleza de lo que se estudia, en ocasiones, el encuestado podrá seleccionar si es necesario más de una opción. (García et al, 2006)

Hacer uso de ambos tipos de preguntas permite que la entrevista no sea monótona y exista una interacción agradable del lado del entrevistado como del entrevistador, ambas permiten adquirir información siempre y cuando se formulen de la manera adecuada. En esta investigación se realizó la entrevista proporcionando un balance de preguntas abiertas y cerradas colocadas estratégicamente para adquirir la información relevante de la población seleccionada.

Validez y confiabilidad de los instrumentos

La validez y confiabilidad en la aplicación de instrumentos es esencial a la hora de recolectar información, ya que se requiere de información verídica que se analizó para brindar

los resultados de la investigación, es necesario que la opinión de terceras personas sea congruente a lo investigado y su conocimiento aporte en el desarrollo de instrumentos.

La validez se define al “grado en que la evidencia y la teoría respaldan las interpretaciones de los puntajes de una prueba o instrumento de medición para los usos propuestos” (American Educational Research Association et al, 2018, p 11).

La confiabilidad o fiabilidad se refiere a la precisión o consistencia de las puntuaciones o de la información conseguida con un instrumento administrado en varias ocasiones (Medina & Verdejo 2020).

Ambos conceptos se entrelazan para lograr un mismo objetivo, que se basa en la transparencia en la población en cada investigación, brindando solidez y confianza al momento de realizar las aportaciones a los investigadores, en el caso de la población seleccionada en el presente trabajo, representan validez y confiabilidad al emitir su criterio, ya que ellos experimentaron recientemente el cambio a nuevas Tecnologías de Información y Comunicación y su experiencia en el proceso es lo que brinda solidez al tema investigado y fundamentación de la teoría con la práctica.

Consideraciones éticas

Los valores éticos en la presente investigación por parte de los investigadores como de la población seleccionada son primordial para brindar transparencia en la información suministrada, esta investigación tiene como finalidad demostrar desde la teoría a la practica como es la vivencia en el transcurso de cambio de tecnologías, por lo cual la veracidad es de suma importancia.

Las consideraciones éticas surgen de situaciones complejas en las que hay demandas compitiendo por derechos personales y valores morales, prioridades y consecuencias. «El comportamiento ético acaba siendo más una cuestión de equilibrar principios contradictorios que de seguir sin más un conjunto de normas» (Stake, 2006:355).

Como investigadores se veló por la seguridad de la información que será utilizada únicamente para fines académicos, de esta manera se crea un espacio seguro para la población seleccionada de emitir un criterio propio con base a sus valores personales y morales, dichas respuestas no están influenciadas por ninguna figura superior en el Conglomerado y cada experiencia es personal por parte de los colaboradores.

Capítulo IV.

Análisis e interpretación de la información

Este capítulo presenta los resultados obtenidos a partir de la implementación de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en la Sucursal de Pérez Zeledón del Banco Nacional, con el objetivo de evaluar su eficacia en las gestiones de los colaboradores, identificar su percepción y adaptación, y analizar los cambios en los procesos y flujos de trabajo. Para ello, se exponen gráficos, tablas y opiniones de colaboradores, jefaturas y supervisores que evidencian los principales hallazgos relacionados con cada objetivo específico.

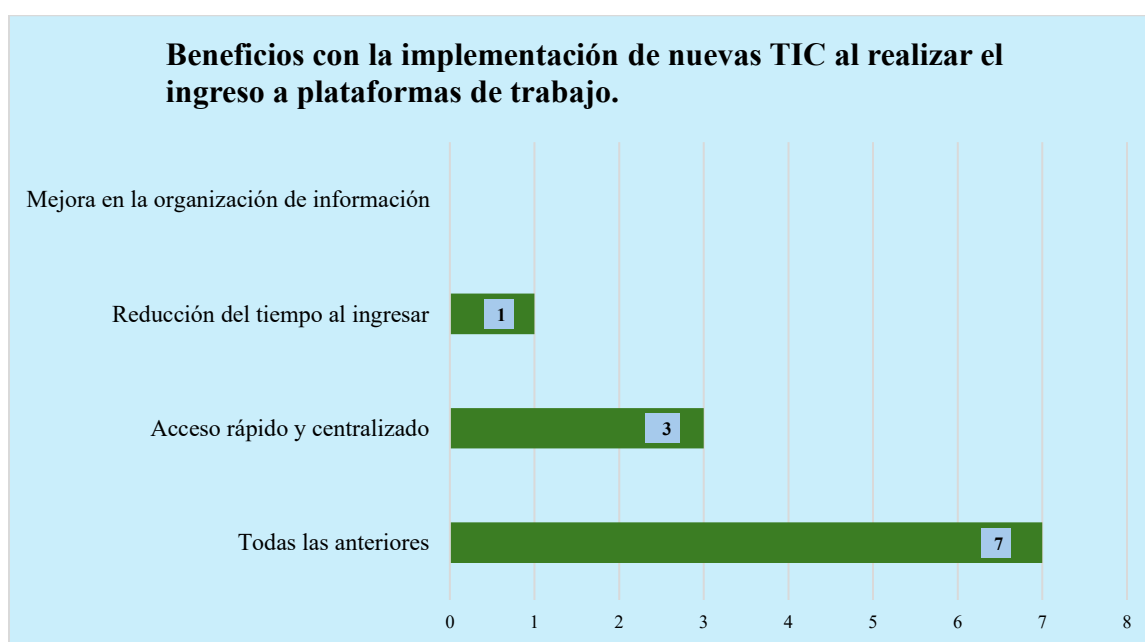
El análisis de datos cualitativos es el conjunto de operaciones empíricas y conceptuales mediante las cuales se construyen y procesan los datos con el fin de ser interpretados. Para realizar el análisis cualitativo se aportan las siguientes recomendaciones: focalizar el objeto de estudio, ampliar y modificar el plan de recolección de información, leer repetidamente la información recolectada y revisar literatura sobre el objeto de estudio. Las operaciones analíticas descriptivas más comúnmente usadas para el análisis cualitativo son: la categorización y codificación, ordenación y clasificación, establecimiento de relaciones, establecimiento de redes causales y modelos interpretativos. (Marín et al., 2016)

A continuación, se muestran las figuras y tablas con los resultados obtenidos a partir de la aplicación en ambas entrevistas, asimismo, con la interpretación de la información correspondiente.

Conforme se desarrolla el trabajo de investigación, se evidencian los múltiples beneficios al implementar Tecnologías de Información y Comunicación, en las siguientes figuras se describen los resultados que se obtienen sobre la eficacia del uso de las TIC al ser implementadas en las gestiones que realizan los colaboradores de atención al público en la Sucursal de Pérez Zeledón.

Figura 5.

Beneficios de la implementación de nuevas TIC.



En la Figura 5 se detallan cómo los colaboradores del Banco Nacional perciben los beneficios de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en la gestión de trámites de los clientes, ya que estas permiten reducir el tiempo de respuesta y agilizar la atención.

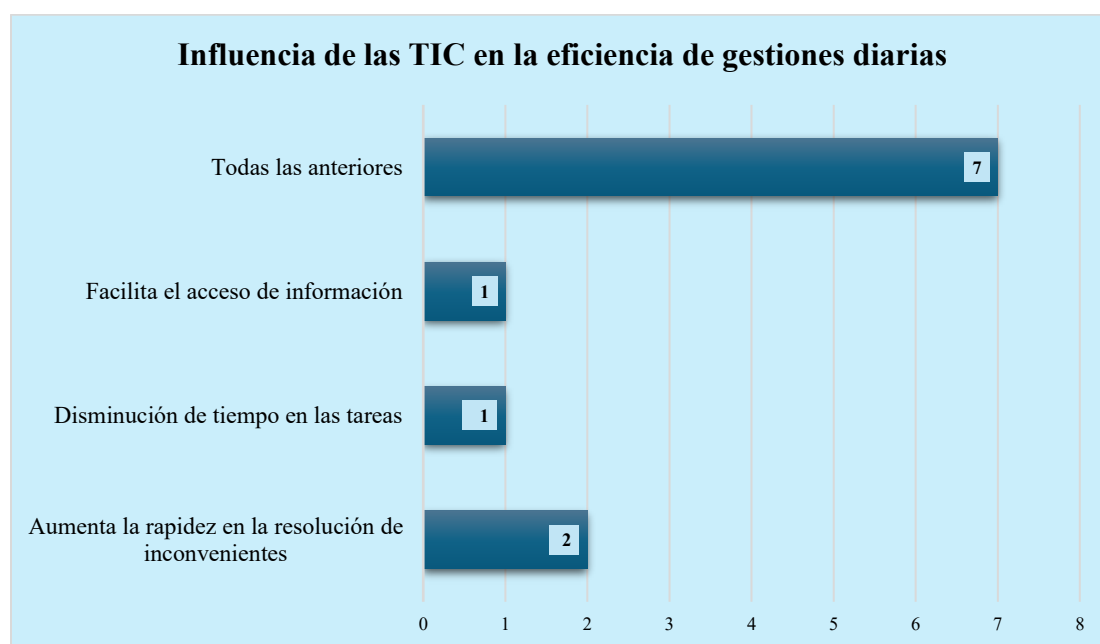
De los participantes, 7 personas indicaron que todas las opciones propuestas reflejan las mejoras en sus gestiones actuales con el uso de las nuevas TIC. Además, 3 destacan el acceso

rápido como un beneficio principal, mientras que 1 persona señaló la reducción de tiempo al realizar ingresos como el aspecto más relevante.

Asimismo, según lo expresado por el gerente del conglomerado durante la entrevista, la infraestructura tecnológica actual es adecuada para la implementación de nuevas tecnologías. Sin embargo, mencionó que, en ocasiones, se presentan deficiencias en las conexiones de red, situación que se considera parte del proceso de implementación y que se está atendiendo para minimizar su impacto en las operaciones.

Figura 6.

Influencia de las TIC en la eficiencia.



La implementación de nuevos sistemas de información y comunicación tiene como objetivo principal mejorar las deficiencias detectadas previamente. Las fallas o inconformidades reportadas permiten establecer rutas de mejora al momento de realizar cambios tecnológicos.

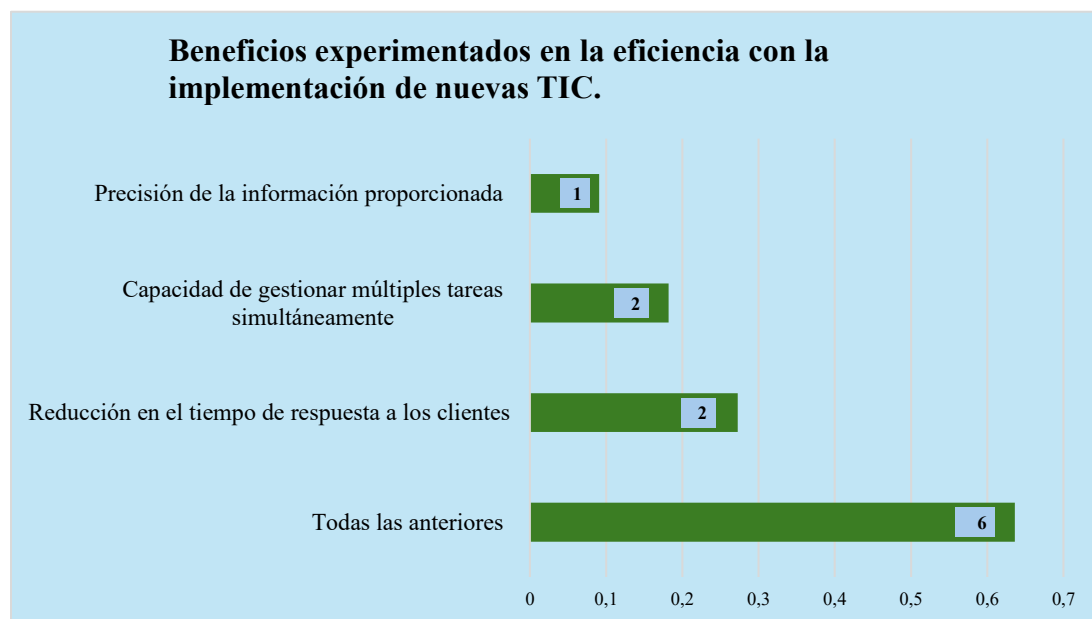
La Figura 6 muestra que 7 de los participantes seleccionó la opción “todas las anteriores”, lo que evidencia una influencia positiva de las TIC en las gestiones diarias. Es decir, los

colaboradores perciben un aumento en la rapidez para resolver inconvenientes, reducción del tiempo en tareas diarias y un acceso más ágil a la información del banco. Además, 4 de los encuestados restantes distribuidos en grupos de 2, 1 y 1; indicaron preferencias específicas en relación con la eficiencia logradas en sus gestiones gracias a las nuevas TIC

Los asesores bancarios coinciden en que las nuevas TIC han incrementado la rapidez en la resolución de inconvenientes y disminuido los tiempos de atención al cliente, lo que se refleja en la reducción de filas durante la prestación de servicios. Este avance facilita la realización de tareas internas, fomenta la productividad del personal y permite la capacidad de realizar múltiples tareas de manera eficiente. Estos aspectos evidencian los cambios en los procesos y flujos de trabajo de los colaboradores de atención al público tras la implementación de las TIC, destacando mejoras en la eficiencia operativa y en la calidad del servicio ofrecido al cliente, en correspondencia con los objetivos de esta investigación.

Figura 7.

Beneficios de la eficiencia con nuevas TIC.



Uno de los objetivos principales de esta investigación es evidenciar los beneficios que experimentan las organizaciones al implementar cambios tecnológicos. Los resultados positivos de este proceso, especialmente en organizaciones con alta demanda, son producto de una planificación adecuada a lo largo de los años y de la atención cuidadosa a cada detalle durante la transición.

La Figura 7 presenta algunos de los beneficios percibidos por los colaboradores durante el proceso de adopción de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Entre las respuestas obtenidas en las entrevistas, se destaca la respuesta de “todas las anteriores” con una elección de 6 personas haciendo referencia a los beneficios experimentados, asimismo, 4 de los participantes divididos en grupos de 2 y 2; indican que existe una reducción de tiempo de respuesta a los clientes y experimenta la capacidad de gestionar múltiples tareas, finalmente 1 persona indica que existe mayor precisión de la información.

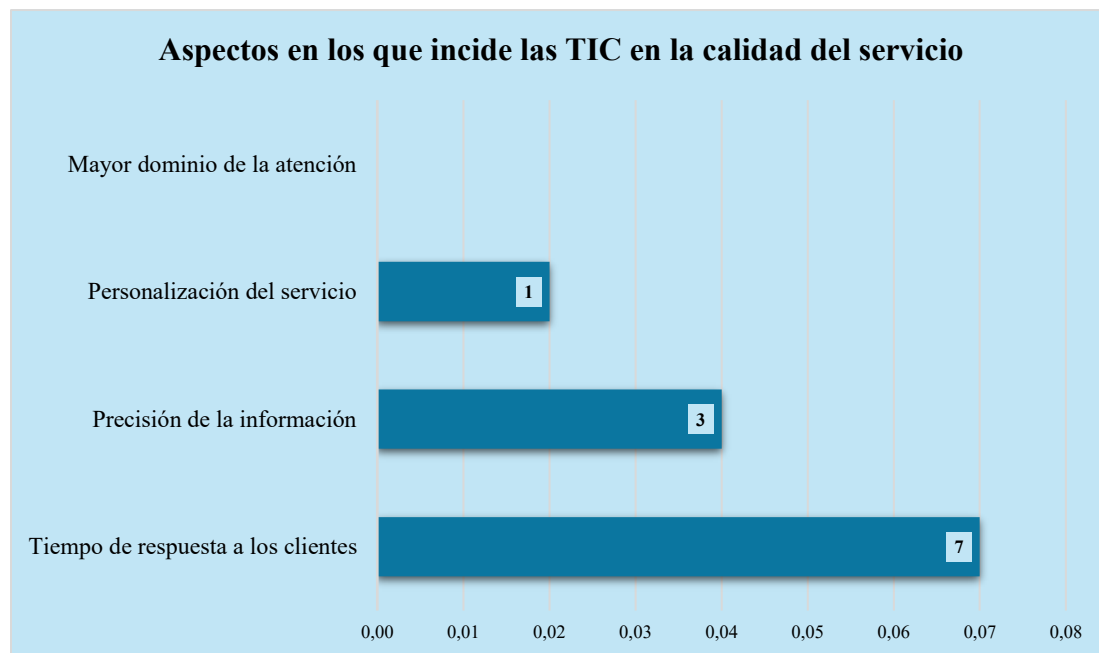
Asimismo, el gerente de la sucursal indicó que la eficiencia de los colaboradores ha mejorado, ya que los procesos que antes requerían un alto consumo de tiempo fueron optimizados para eliminar pasos innecesarios. Destacó también que la satisfacción durante los trámites debe garantizarse tanto para la empresa como para el cliente, ya que esta se refleja en la productividad diaria de la institución y en la experiencia positiva del cliente.

De forma similar, el supervisor operativo señaló que ha observado un cambio sustancial en la eficiencia de los colaboradores, quienes ahora realizan sus labores de manera más colaborativa y ágil, con la capacidad de gestionar múltiples tareas tanto internas como externas durante la atención de los clientes.

Además, esta sección analiza la percepción y adaptación de los colaboradores de atención al público frente a la implementación de las nuevas TIC, en correspondencia con el objetivo específico número dos de la investigación.

Figura 8.

Incidencias en la calidad del servicio.



La Figura 8 presenta diversos aspectos relacionados con la influencia de las TIC en la calidad del servicio. Entre estos, el tiempo de respuesta a los clientes fue identificado por 7 de los encuestados como el factor más relevante. La precisión de la información, con una frecuencia de 3 personas; sin dejar de lado la personalización del servicio seleccionada por 1 persona. Es importante señalar que los participantes no consideran el “mayor dominio de la información” como un aspecto relevante en la calidad del servicio.

Las Tecnologías de Información y Comunicación han transformado la manera de realizar procesos y acceder a la información. Para los colaboradores del conglomerado, esto se refleja en

su experiencia diaria de atención al público, al contar con herramientas que les permiten brindar información precisa, reducir los tiempos de espera y ofrecer una atención más personalizada.

La calidad del servicio no depende únicamente de los productos o servicios que se ofrecen, sino de un conjunto de factores que permiten satisfacer de manera integral las necesidades de los clientes. En el Conglomerado Financiero Banco Nacional, el personal se mantiene en constante capacitación para brindar un servicio efectivo, mientras que la incorporación de herramientas tecnológicas contribuye a enriquecer la experiencia del cliente. Esto confirma los múltiples beneficios de integrar nuevas Tecnologías de Información y Comunicación en los procesos de atención al público.

Tabla 2.

Influencia en la rapidez con la implementación de nuevas TIC.

Beneficios	Frecuencia	Porcentaje
Eficacia y Eficiencia	3	27.27%
Mejora del servicio	2	18.18%
Resolución de problemas	2	18.18%
Rapidez de respuesta	2	18.18%
Agilidad de tareas	2	18.18%
Total	11	100%

La implementación de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) tiene como uno de sus principales objetivos optimizar la rapidez en el entorno laboral. Sin embargo, este proceso puede generar cierta incertidumbre entre los colaboradores, quienes deben adaptarse y adquirir nuevos conocimientos para alcanzar dicho objetivo.

Tal como se muestra en la Tabla 2, de los encuestados 3 personas destacaron la eficacia y eficiencia como beneficios directos de la implementación de nuevas TIC. Asimismo, se identificaron opiniones que resaltan mejoras en la calidad del servicio, la resolución de problemas, la rapidez de respuesta y la agilidad en la realización de tareas, cada una con una frecuencia de 2 personas en las respuestas seleccionadas.

Estos resultados permiten concluir que la optimización de la rapidez es uno de los mayores beneficios de la incorporación de nuevas tecnologías, tanto en la gestión interna como en la atención a los clientes. Se puede deducir que la inversión realizada por el Conglomerado Financiero Banco Nacional en la actualización de sus sistemas genera ventajas significativas para sus colaboradores y para las personas que acuden a sus servicios.

Además, durante la entrevista aplicada al gerente del conglomerado, se enfatizó que las modificaciones implementadas han permitido una mejora constante en la gestión del tiempo. El objetivo principal es lograr un equilibrio entre la atención a los clientes y la ejecución de las funciones internas por parte de los colaboradores, asegurando un servicio ágil y eficiente.

Tabla 3.

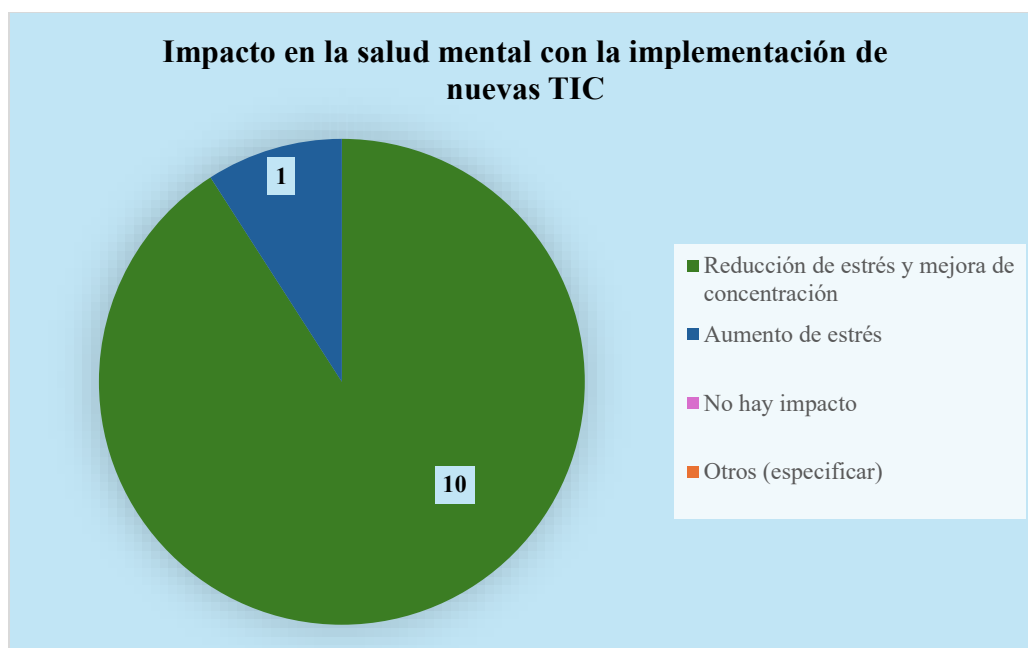
Eficiencia de las nuevas TIC en el trabajo.

Beneficios	Frecuencia	Porcentaje
Rapidez/Reducción de tiempos/ Satisfacción	5	45.45%
Acceso a la información/ Exactitud/ Multitareas	4	36.36%
Reducción de errores/Automatización	3	27.27%
Total	11	100%

La implementación de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) genera beneficios significativos en las organizaciones, reflejados principalmente en la eficiencia de las herramientas de trabajo. Contar con sistemas actualizados se traduce en mejoras en el cumplimiento de las tareas y funciones diarias, aspectos que dependen del contexto de cada organización.

La Tabla 3 muestra algunos de los beneficios percibidos por los colaboradores durante la implementación de nuevas TIC. De los encuestados 5 personas destacan la rapidez y reducción de tiempos como los principales aportes de estas herramientas. Asimismo, 4 de las personas enfatizan en la exactitud de la información y 3 concluyen en la reducción de errores y automatización de los sistemas.

Los colaboradores son quienes inicialmente perciben los cambios al utilizar nuevas herramientas de trabajo. En la entrevista aplicada a la jefatura y al supervisor de la sucursal, se mencionó que uno de los cambios más significativos se refleja en la infraestructura de red, ya que se implementó un sistema conectado directamente a la red de las oficinas centrales en San José. Este cambio ha permitido contar con servidores más eficientes, lo que se traduce en un mejor cumplimiento de las labores diarias.

Figura 9.*Impacto en la salud mental.*

La salud mental es un tema de relevancia en la vida personal y laboral, y mantener el bienestar de los colaboradores en este ámbito constituye una tarea constante dentro de las organizaciones. Los cambios en el entorno laboral pueden generar inestabilidad emocional, por lo que es fundamental procurar que estos tengan el menor impacto posible en la vida de las personas.

Como se observa en la Figura 9, de los encuestados 10 personas manifiestan haber experimentado una reducción en los niveles de estrés y una mejora en la concentración tras la implementación de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Este resultado evidencia que, cuando las TIC se aplican de manera adecuada en los espacios laborales, pueden convertirse en una herramienta valiosa para fomentar el bienestar, aspecto que los colaboradores valoran al buscar un empleo que ofrezca estabilidad no solo económica, sino también mental, permitiéndoles desempeñarse de forma eficiente y productiva.

Por otro lado, 1 persona de la población indicó que las nuevas TIC han generado un aumento en sus niveles de estrés. Aunque este grupo representa una minoría, no se puede ignorar la posibilidad de que existan afectaciones asociadas a los cambios tecnológicos, las cuales pueden deberse a la falta de capacitación o a la resistencia al cambio, situaciones que, en ocasiones, resultan difíciles de afrontar debido a la sobrecarga de información.

En general, todos los colaboradores encuestados señalaron haber experimentado algún tipo de impacto en su salud mental a raíz de la implementación de nuevas TIC. Esto demuestra que las personas enfrentan los cambios de manera distinta; mientras para algunos puede representar un desafío debido a la presión, el temor a salir de su zona de confort o la carga de información, para otros resulta un proceso más sencillo de asumir.

Tabla 4.

Impacto en la salud física.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Beneficios físicos y/o reducción de estrés	5	45.45%
Aumento de estrés/tensión física	2	18.18%
Efectos negativos y/ o demandas cognitivas	2	18.18%
Sin repercusiones físicas	2	18.18%
Total	11	100%

El bienestar físico influye de manera significativa en la vida diaria de las personas, y cada individuo presenta necesidades diferentes en este ámbito. Para los colaboradores del Conglomerado Financiero Banco Nacional, la implementación de nuevas Tecnologías de

Información y Comunicación (TIC) y los cambios en su rutina laboral implican la posibilidad de repercusiones en su salud física, especialmente durante los primeros meses de adaptación.

La Tabla 4 presenta las experiencias de los colaboradores respecto al impacto de las nuevas TIC en su salud física. Se observa una diversidad de respuestas, destacando que 5 de los encuestados manifestó haber experimentado beneficios físicos y/o una reducción del estrés tras la implementación de estas tecnologías. Por otro lado, 2 personas indicaron un aumento del estrés y la tensión física, mientras que otras 2 personas reportaron efectos negativos o demandas cognitivas. Cabe mencionar que 2 de las personas restantes señaló no haber experimentado repercusiones físicas durante este proceso de cambio tecnológico.

Esta diversidad de respuestas refleja las distintas necesidades y dificultades de cada colaborador. Así como se prioriza el bienestar mental en estos procesos de cambio, es fundamental atender también la salud física de los trabajadores, buscando mitigar cualquier afectación en el menor tiempo posible. Durante las entrevistas realizadas a las jefaturas, se destacó que ellas no experimentaron afectaciones físicas durante el periodo de implementación, lo que indica que la población afectada es minoritaria, pero no por ello menos relevante.

Por último, se reconoce que, durante el proceso de implementación de nuevas TIC, es habitual que se generen cambios en los procesos y flujos de trabajo, los cuales, en ocasiones, resultan difíciles de cuantificar. Sin embargo, muchos de estos cambios se evidencian en la cotidianidad de las labores, al observarse resultados distintos y beneficiosos para la organización, como se presentará en las tablas y figuras siguientes.

Tabla 5.*Alteraciones del tiempo con la implementación de nuevas TIC en las gestiones o tareas*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Impacto positivo en tiempos/trámites	7	63.60%
Optimización de trabajo / atención al cliente	2	18.20%
Impacto neutral	2	18.20%
Total	11	100%

La eficacia de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) implementadas es un elemento esencial en los procesos de cambio dentro de las organizaciones. Para brindar un servicio de calidad, es necesario que los tiempos de atención y la gestión de trámites estén alineados con las expectativas de los clientes.

Según lo expuesto en la Tabla 5, de los encuestados 7 personas considera que las TIC han contribuido de manera significativa a reducir el tiempo en las gestiones y trámites diarios. Asimismo, 2 de los participantes señaló una optimización del trabajo y de la atención al cliente, mientras que las otras 2 personas indican que el impacto de las TIC en los tiempos ha sido neutral.

Estos resultados reflejan que la implementación de nuevas tecnologías afecta de manera diferente a cada colaborador del conglomerado. No obstante, se ha observado una reducción notable en los tiempos de atención y en la ejecución de tareas internas, lo que contribuye a optimizar el tiempo tanto para los colaboradores como para los clientes durante su visita al banco.

Durante la implementación de las TIC en el Banco Nacional, se enfrentaron diversos retos, especialmente porque el proceso de cambio se llevó a cabo en diciembre de 2023, un mes de alta afluencia de clientes. Sin embargo, tras varios meses de utilización de los nuevos sistemas durante 2024 y lo que va de 2025, se han evidenciado cambios positivos tanto para los colaboradores como para los clientes. Entre las mejoras más destacadas se encuentran la reducción de los tiempos de espera, lo que ha hecho que las visitas de los clientes sean más ágiles y fluidas, y una mejora en el cumplimiento de los horarios laborales del personal. Además, algunas tareas internas que anteriormente requerían más tiempo, ahora se realizan de manera más rápida y eficiente, permitiendo finalizar las jornadas laborales en el tiempo establecido. También se implementó una fila exclusiva para trámites rápidos, optimizando la experiencia de los clientes, algo que anteriormente no era posible debido a las limitaciones de los sistemas anteriores.

En la entrevista, el gerente enfatizó que se ha evidenciado un cambio positivo en la eficacia del trabajo gracias a las TIC, aunque reconoció que estos cambios también pueden generar ciertos niveles de presión y estrés. Sin embargo, destacó que muchos procesos que antes requerían más tiempo ahora se realizan de manera automatizada, facilitando el acceso a la información y agilizando las labores diarias.

Por su parte, el Supervisor Operativo coincidió en que la implementación de las nuevas TIC ha tenido un impacto positivo en la reducción de tiempos. Además, señaló que, si el banco continúa invirtiendo en avances tecnológicos y en la actualización del equipo técnico, esto permitirá que los colaboradores trabajen con mayor eficacia y puedan solventar los trámites de los clientes de manera más eficiente.

Tabla 6.*Cambio de gestiones con nuevas TIC.*

Beneficios	Frecuencia	Porcentaje
Mejoras en agilidad, rapidez y eficiencia	6	54.54%
Simplificación y facilidad de funciones	3	27.27%
Impacto en calidad de vida y manejo del tiempo	2	18.18%
Total	11	100%

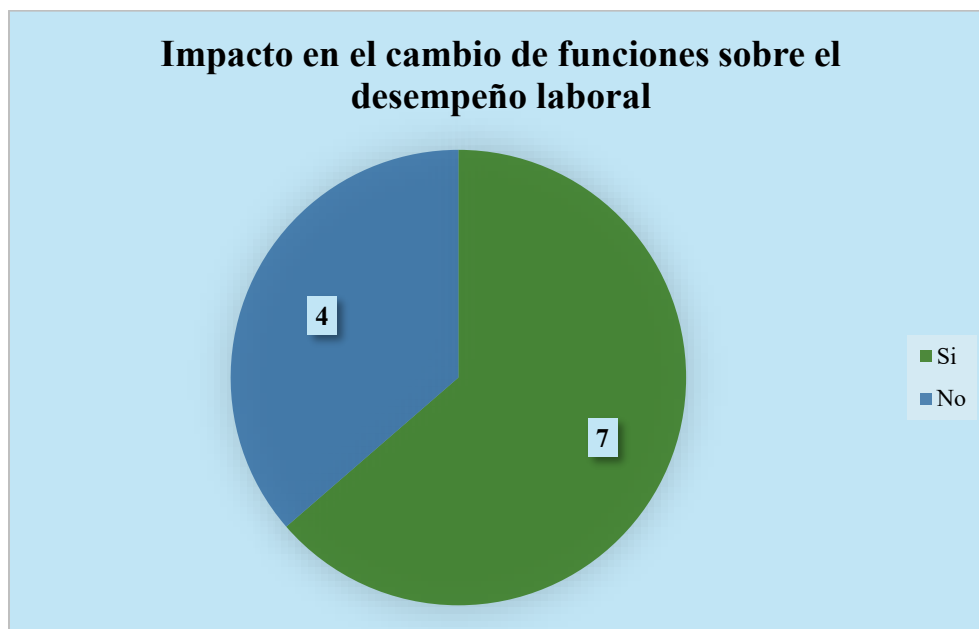
Una de las mayores incertidumbres que enfrentan los colaboradores al implementar nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) está relacionada con los posibles cambios en sus funciones laborales, ya que esto implica aprender nuevas formas de trabajo y adaptarse a los nuevos sistemas.

Sin embargo, la Tabla 6 muestra que la mayoría de los colaboradores ha percibido beneficios con estos cambios. De los encuestados 6 personas señalan mejoras en la agilidad, rapidez y eficiencia en sus labores, lo que indica que la implementación de las TIC no generó alteraciones drásticas en los sistemas, sino que facilitó la adaptación de los trabajadores. Además, 3 de los participantes destacan la simplificación y facilidad de las funciones como un beneficio importante, ya que las modificaciones en los procesos contribuyeron a una mayor agilidad en tareas previamente conocidas. Por otro lado, 2 personas indican que la implementación de nuevas TIC ha tenido un impacto positivo en su calidad de vida, ya que anteriormente los sistemas con flujos de trabajo lentos alargaban las jornadas laborales, limitando la posibilidad de realizar otras actividades y afectando su bienestar.

Asimismo, en las entrevistas realizadas, tanto la jefatura como el supervisor coincidieron con las opiniones de los colaboradores, destacando que las nuevas herramientas de trabajo han generado mejoras significativas en las funciones internas del personal, así como en la atención que se brinda a los usuarios que visitan el Conglomerado Financiero Banco Nacional.

Figura 10.

Cambio de funciones con nuevas TIC



El desempeño de los colaboradores es un elemento esencial para el correcto funcionamiento de las organizaciones. Por esta razón, velar por mantener un nivel adecuado de desempeño es una prioridad para las empresas.

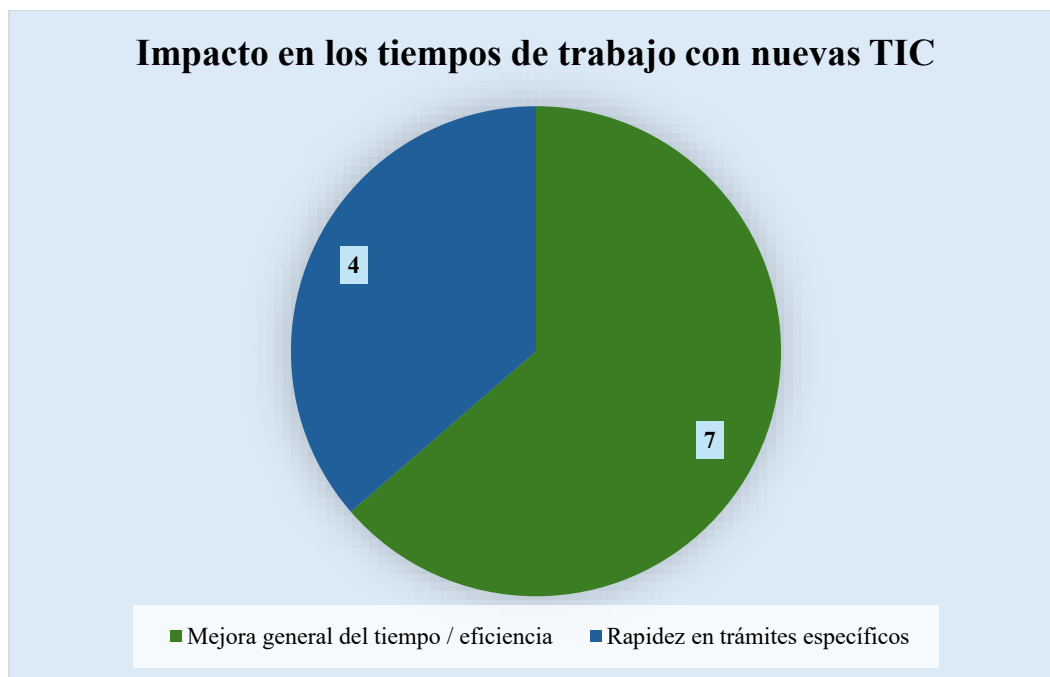
En la Figura 10 se observa que 7 personas encuestadas consideran que su desempeño laboral se ha visto afectado por el cambio de funciones derivado de la implementación de nuevos sistemas. Este dato sugiere que, en la mayoría de los casos, existen impactos significativos en las gestiones y funciones de los colaboradores de atención al público, principalmente por dificultades en el proceso de adaptación.

Por otro lado, 4 de los participantes indican que han manejado de forma adecuada el cambio y que poseen una capacidad de adaptación rápida. Sin embargo, durante la entrevista, el gerente comentó que en ocasiones los cambios en el Banco se realizan de forma repentina y no se brinda el tiempo necesario para una capacitación adecuada, lo que genera desafíos adicionales para los colaboradores. Este contexto permite comprender mejor las respuestas obtenidas y resalta la necesidad de fortalecer los procesos de capacitación durante la implementación de nuevas tecnologías, con el objetivo de estabilizar y mantener el desempeño general del personal.

Adicionalmente, el Supervisor Operativo mencionó que, especialmente en casos de cambios drásticos como la migración a nuevas tecnologías para la gestión de trámites, es necesario reforzar las capacitaciones, ya que estos procesos requieren tiempo, paciencia y un análisis detallado de la información. Sin embargo, también destacó que contar con un equipo que se apoya mutuamente facilita la adaptación, ya que algunos colaboradores captan la información con mayor rapidez y contribuyen a que sus compañeros aprendan mientras se trabaja, promoviendo un ambiente de colaboración continua.

Figura 11.

Impacto en los tiempos de trabajo.



Los tiempos de trabajo en el entorno laboral son cruciales para que los colaboradores puedan cumplir con la mayor cantidad de tareas posibles durante su jornada. Aunque muchos colaboradores buscan aprovechar su tiempo y ser productivos, en ocasiones los sistemas de trabajo no cuentan con el rendimiento necesario para facilitar este objetivo.

La Figura 11 muestra que los tiempos de trabajo han mejorado tras la implementación de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el Conglomerado Financiero Banco Nacional. De los encuestados 7 indicaron una mejora general en sus tiempos de trabajo, lo cual favorece la eficiencia individual de los colaboradores. Además, 4 personas señalan que se ha logrado una mayor rapidez en la realización de ciertos trámites específicos, evidenciando un impacto positivo en la operatividad diaria.

Durante las entrevistas con la jefatura y el supervisor, se destacó que la mejora en los tiempos de trabajo ha sido uno de los beneficios más relevantes de la implementación de las nuevas TIC, especialmente en la sucursal de Pérez Zeledón. Anteriormente, la alta afluencia de clientes y la lentitud en los trámites generaban quejas constantes por parte de los usuarios, situación que ha sido mitigada con los nuevos sistemas, mejorando la experiencia tanto para los clientes como para los colaboradores.

En resumen, los resultados expuestos en este capítulo confirman que la implementación de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación ha tenido un impacto positivo en la eficiencia de los procesos, la percepción y adaptación de los colaboradores, y la calidad del servicio en la sucursal analizada. Estos hallazgos serán discutidos en el siguiente capítulo, donde se presentarán las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Esta investigación permite identificar y analizar los principales efectos de la implementación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la Sucursal de Pérez Zeledón del Conglomerado Financiero Banco Nacional. Los resultados evidencian una relación directa entre los objetivos planteados, el análisis de resultados y el impacto de la transformación digital en la mejora de procesos internos, calidad del servicio y desarrollo del talento humano.

Las TIC se consolidan como herramientas clave para mantener la competitividad en un entorno cambiante, facilitando la automatización, optimización de tareas y reducción de tiempos de atención. Su incorporación permite un desempeño más eficiente por parte de los colaboradores, beneficiando directamente la experiencia del cliente.

Aunque los procesos de cambio pueden generar incertidumbre, los resultados confirman que la transformación digital fortalece tanto la gestión institucional como la percepción del servicio por parte de los usuarios. Evitar o postergar estos cambios limitaría la capacidad de la institución para responder a las demandas del mercado y proyectar una imagen de innovación.

Se describe la eficacia de las TIC implementadas, constatando mejoras en la eficiencia de las gestiones realizadas por los colaboradores de atención al público, lo que se refleja en la reducción de tiempos de atención, la optimización de tareas internas y la mejora en la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Asimismo, se identifica la percepción y adaptación de los colaboradores ante las nuevas TIC, uno de los hallazgos más relevantes fue la disposición del recurso humano a adaptarse a nuevas herramientas tecnológicas. A pesar de ciertos desafíos en el proceso de capacitación, se

observó un compromiso generalizado con el aprendizaje continuo, lo que resultó esencial para el éxito de la implementación.

Se enumeran cambios en los procesos y flujos de trabajo, los beneficios alcanzados incluyen mejoras en la rapidez de atención, reducción de filas, mayor capacidad de respuesta y un entorno laboral más productivo. Asimismo, se destaca que una estrategia de cambio bien planificada, acompañada de formación constante, es fundamental para minimizar la resistencia y garantizar una transición fluida.

Con relación a la pregunta de investigación planteada inicialmente, se puede deducir con los resultados obtenidos que el impacto tiende a características positivas en los funcionarios del Conglomerado, sin dejar de lado que existen ciertas falencias y aspectos por mejorar, la respuesta fue positiva para la organización y sus colaboradores.

En conclusión, la incorporación de TIC no solo ha generado mejoras operativas, sino que también ha reafirmado el compromiso del Banco Nacional con la innovación y la excelencia en el servicio. Estos avances posicionan a la institución como un referente en la gestión tecnológica dentro del sector financiero costarricense.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación, se presentan las siguientes recomendaciones con el propósito de consolidar los beneficios derivados de la implementación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la Sucursal de Pérez Zeledón del Conglomerado Financiero Banco Nacional. Estas sugerencias buscan fortalecer los procesos internos, facilitar la adaptación del recurso humano y asegurar la sostenibilidad de los cambios tecnológicos realizados.

Implementar una estrategia de actualización tecnológica continua, es esencial que la institución mantenga un proceso sistemático y sostenido de actualización tecnológica, evaluando periódicamente las herramientas utilizadas y adoptando nuevas soluciones conforme avanzan las innovaciones del sector. Esta práctica garantizará que los sistemas y procesos se mantengan eficientes, seguros y alineados con las necesidades del entorno financiero y las expectativas de los clientes.

Asimismo, optimizar los procesos durante la transformación digital, el departamento de Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Tecnología deben priorizar la mejora continua de procesos y flujos de trabajo en cada etapa de implementación tecnológica. Esto permitirá maximizar los beneficios de las TIC, promoviendo una gestión más eficiente y una mejor experiencia para los usuarios.

Se recomienda que el Banco Nacional, desarrollar programas de capacitación de prácticas integradas con la mejora de procesos a través del Departamento de Recursos Humanos y la Gerencia de Tecnología, implemente programas de capacitación prácticos, enfocados en la aplicación directa en entornos reales o simulados. Estas acciones deben complementarse con la

revisión y ajuste de los procesos internos, asegurando una implementación efectiva de las TIC y fortaleciendo el desempeño del personal.

Es prioritario que la Gerencia de Tecnología, refuerce las estrategias de ciberseguridad institucional en coordinación con la Gerencia de Seguridad, fortalezca las políticas de ciberseguridad, especialmente durante los procesos de actualización tecnológica. Esto incluye la renovación de protocolos de protección de datos y la prevención activa de amenazas externas, con el fin de preservar la integridad de la información institucional y la confianza de los usuarios.

Bibliografía

- Alianza Empresarial para el Desarrollo.
- (2024). AED. <https://www.aedcr.com/directorio/banco-nacional-de-costa-rica>
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. [El protocolo de investigación III: la población de estudio \(redalyc.org\)](#)
- Arroyo Valenciano, J. (2023). El diseño de estrategias y tácticas en la planificación estratégica de la educación. *Revista Educación*, 47(1), 706-720. [El diseño de estrategias y tácticas en la planificación estratégica de la educación \(scielo.sa.cr\)](#)
- Arroyo Valenciano, J. (2022). Las variables como elemento sustancial en el método científico. [Las variables como elemento sustancial en el método científico \(redalyc.org\)](#)
- Banco Nacional. (2020). BN. <https://www.bncr.fi.cr/resultados-2023-bn-es-lider-del-sistema-financiero-nacional#:~:text=El%20BN%20es%20el%20banco,billones%20a%20diciembre%20de%202023>
- Banco Nacional. (2020). BN. <https://www.bncr.fi.cr/resultados-2023-bn-es-lider-del-sistema-financiero-nacional#:~:text=El%20BN%20es%20el%20banco,billones%20a%20diciembre%20de%202023>
- Barajas Anaya, C. M & Orduz Ardilla, A. (2019). Gestión del cambio: el nuevo desafío para mejorar la calidad de la educación superior. [Gestión del cambio: el nuevo desafío para mejorar la calidad de la educación superior \(redalyc.org\)](#)

Barroso Rodríguez, G., & Delgado Fernández, M. (2007). GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE PROYECTOS. *Ingeniería Industrial*, XXVIII(1), 42-47. Redalyc.GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE PROYECTOS

Bernal-Jiménez, M. C., & Rodríguez-Ibarra, D. L. (2019). Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial. *Scientia Et Technica*, 24(1), 85-96. <https://www.redalyc.org/journal/849/84959429009/84959429009.pdf>.

Buenrostro Mercado, H., & Hernández Eguiarte, M.. (2019). La incorporación de las TIC en las empresas. Factores de la brecha digital en las Mipymes de Aguascalientes. *Economía: teoría y práctica*, (50), 101-124. [La incorporación de las TIC en las empresas. Factores de la brecha digital en las Mipymes de Aguascalientes \(scielo.org.mx\)](https://www.scielo.org.mx)

Builes Roldán, I., Manrique Tisnés, H., & Henao Galeano, C. M. (2017). Individuación y adaptación: entre determinaciones y contingencias. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 51(2). [18153284002.pdf \(redalyc.org\)](https://www.redalyc.org/pdf/18153284002.pdf)

Cartin, M. (2019). Banco Nacional de Costa Rica, 1914. Banco Nacional de Costa Rica, 1914. | [Mi Costa Rica de Antaño \(micostaricadeantano.com\)](http://micostaricadeantano.com)

Cartín, M. (2019). Banco Nacional de Costa Rica, 1914. [Banco Nacional de Costa Rica, 1914. | Mi Costa Rica de Antaño \(micostaricadeantano.com\)](http://micostaricadeantano.com)

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos (Vol. V)*. (L. S. Árevalo, Ed., & M. Books, Trad.) Colombia, COLOMBIA: NOMOS S.A.

Contreras, A. V. (2007). *La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde niklas luhmann*. Escuela de Administración de Negocios.

Corona Lisboa, J. L., (2018). INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS, TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS. *Vivat Academia*, (144), 69-76. [525762351005.pdf \(redalyc.org\)](#)

Cruz Pérez, M, A, Pozo Vinueza, M, A, Aushay Yupangui, H, R, & Arias Parra, A, D. (2019). Las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) como forma investigativa interdisciplinaria con un enfoque intercultural para el proceso de formación estudiantil. *E-Ciencias de la Información*, 9(1), 44-59. <https://dx.doi.org/10.15517/eci.v1i1.33052>

Cubero Vásquez, K. V. (2014). La tarea académica inteligente: valioso componente en la mediación del proceso de aprendizaje. [Redalyc.La tarea académica inteligente: valioso componente en la mediación del proceso de aprendizaje](#)

Daen, S. T. (2011). Tipos de investigación científica. *Revista de Actualización Clínica Investiga*. http://www.revistasbolivianas.ciencia.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-37682011000900011&lng=pt

Daros, W. R., (2002). ¿Qué es un marco teórico? *Enfoques*, XIV(1), 73-112. [25914108.pdf \(redalyc.org\)](#)

Duque Oliva, E. J., (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 64-80. [Redalyc.Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición](#)

Ezequiel Alpuche de la Cruz, J. L. (2015). La Institución y la Organización: un análisis centrado en el actor. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-49642015000200002

Domínguez Alcívar, J. E. (2018). Análisis de la calidad de los servicios en línea y la satisfacción de los clientes del Banco Internacional de la ciudad de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/10987/1/T-UCSG-POS-MAE-186.pdf>.

FasterCapital. (2024). Faster Capital. <https://fastercapital.com/es/tema/¿qué-es-un-conglomerado.html>

Fernández Méndez, J. , López Sánchez, J. , Rodríguez Duarte, A., & Sandulli, Francesco D. (2007). EL IMPACTO DEL USO EFECTIVO DE LAS TIC SOBRE LA EFICIENCIA TÉCNICA DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 65-84. [EL IMPACTO DEL USO EFECTIVO DE LAS TIC SOBRE LA EFICIENCIA TÉCNICA DE LAS EMPRESAS ESPAOLAS \(scielo.org.co\)](https://doi.org/10.1016/S0898-5626(07)00065-8)

Fernández Prol, F., (2021). Tiempo de trabajo en contextos digitalizados: análisis de la experiencia española. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, LIV(162), 71-90. [42775436004.pdf](https://doi.org/10.24201/012021.162.07)

Ferrer-Dávalos, R. M. (2021). Adopción e impacto de las TIC en la gestión de microempresas. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, 3(1), 49–68. Universidad del Pacífico. Adopción e impacto de las TIC en la gestión de microempresas

Fonseca, A. R. (09 de 2024). Utilización y evolución de la banca en línea por parte de los clientes del Banco de Costa Rica y Banco Nacional en la zona de Pérez Zeledón, durante el periodo 2020-2023. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/26edbc61-9e59-469d-8f2f-3be275e8b99b/content>.

García Alcaraz, F., Alfaro Espín, A., Hernández Martínez, A., & Molina Alarcón, M. (2006). Diseño de Cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones.

Revista Clínica de Medicina de Familia, 1(5), 232-236. [Redalyc.Diseño de Cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones](#)

Garnica González, J., Hernández Hernández, N., & Morales, H. N. (2014). Análisis de necesidades y justificación para crear un modelo de planeación de la innovación del diseño de nuevos productos. *Mercados y Negocios*, 15(2), 111-127. [571863946006.pdf \(redalyc.org\)](#)

Garzón Castrillón, M.A (2018). Capacidad Dinámica de Adaptación 1. *Visión de Futuro*, 22 (1). Universidad Nacional de Misiones. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959311007>

Hernández Fernández, L., (2003). Conocimiento, cambio y transformación organizacional. *Omnia*, 9(1). [73711580001.pdf \(redalyc.org\)](#)

Jaramillo Villanueva, J, L, Guerrero Carrera, J, Vargas López, S, & Bustamante González, A. (2022). Percepción y adaptación de productores de café al cambio climático en Puebla y Oaxaca, México. *Ecosistemas y recursos agropecuarios*, 9(1), e3170. Epub 09 de diciembre de 2022. <https://doi.org/10.19136/era.a9n1.3170>

Mallar, M. Á., (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1), . Redalyc.LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE

Marín L., A., Hernández R., E., & Flores Q., J. (2016). METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE DATOS CUALITATIVOS EN INVESTIGACIONES ORIENTADAS AL APROVECHAMIENTO DE FUENTES RENOVABLES DE ENERGÍA. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 1(1), . [Redalyc.METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE DATOS](#)

CUALITATIVOS EN INVESTIGACIONES ORIENTADAS AL APROVECHAMIENTO DE FUENTES RENOVABLES DE ENERGÍA

Martínez Crespo, J., & Giraldo Marín, L. M. (2012). LA ORGANIZACIÓN Y SU ADAPTACIÓN A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. *Semestre Económico*, 15(32), 161-184. [165025358005.pdf \(redalyc.org\)](#)

Martínez Hernández, R. & Blanco Dopico, M. (2017). Gestión de riesgos: reflexiones desde un enfoque de gestión empresarial emergente. [Gestión de riesgos: reflexiones desde un enfoque de gestión empresarial emergente \(redalyc.org\)](#)

Martínez, T. B. (2011). Diagnóstico de comunicación organizacional interna como instrumento para mejorar la calidad en el gimnasio altaír de Cartagena. Cartagena. https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/1699/0056230_organize_d_emoved.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Medina Díaz, M & Verdejo Carrión, Ada. (2020). Validez y confiabilidad en la evaluación del aprendizaje mediante las metodologías activas. <https://doi.org/10.17163/alt.v15n2.2020.10>

Medina León, A, Nogueira Rivera, D, Hernández Nariño, A, & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>

Mendieta Izquierdo, G., (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Investigaciones Andina*, 17(30), 1148-1150. [Redalyc.Informantes y muestreo en investigación cualitativa](#)

MENDOZA ALCOCER, L., NOVELO HERRERA, R., FLORES GALAZ, M., & MENDOZA ALCOCER, A. (2009). ADAPTACIÓN AL CAMBIO: DIFERENCIAS ENTRE MILITANTES Y NO MILITANTES DE UNA ORGANIZACIÓN POLÍTICA. Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM, XIX(1), 91-111. [65415751005.pdf \(redalyc.org\)](#)

Menéndez Domínguez, V. H & Castellanos Bolaños, M. E. (2016). Los Sistemas Gestores de Flujos de Trabajo en la Gestión de Procesos Software. [Los Sistemas Gestores de Flujos de Trabajo en la Gestión de Procesos Software \(redalyc.org\)](#)

Monzón Ebakn AL, García Fariñas A & Araújo Marrero MC. (2020) Eficiencia en la distribución de medicamentos en las droguerías cubanas durante el año 2016. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662019000100010&lng=esMora, M. B. (2015). El Banco Nacional y el Desarrollo Económico de Costa Rica. San José: edin.

Moreno Olivos, T., (2011). Consideraciones Éticas en la Evaluación Educativa. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 9(2), 130-144. [Redalyc.Consideraciones Éticas en la Evaluación Educativa](#)

Müggenburg Rodríguez V., M. C., & Pérez Cabrera, I. (2007). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa. Enfermería Universitaria, 4(1), 35-38. [Redalyc.Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa](#)

Muñoz Choque, A. M. (2021). ESTUDIO DE TIEMPOS Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD.[ESTUDIO DE TIEMPOS Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD \(redalyc.org\)](#)

Najul Godoy, J., (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 4(8), 23-35. [219022148002.pdf \(redalyc.org\)](#)

López González, W. O., (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. Educere, 17(56), 139-144. [Redalyc.El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa](#)

Olarte Pacco, M., Flores Mayta, D., Rios Vera, K., Quispe Ambrocio, A., & Seguil Ormeño, N.. (2023). Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la gestión empresarial: Un análisis cuantitativo. *Comuni@cción*, 14(4), 388-400. Epub 26 de diciembre de 2023. [Tecnologías de la Información y Comunicación \(TIC\) en la gestión empresarial: Un análisis cuantitativo \(redalyc.org\)](#)

Organización Mundial de la Salud.(2001) Glosario de Términos de Promoción de la Salud. https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/67246/WHO_HPR_HEP_98.1_spa.pdf;jsessionid=F1A51668C6D78085735778F0DA17BFD0?sequence=1

Oviedo, G. L., (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt. Revista de Estudios Sociales, (18), 89-96. [Redalyc.La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt](#)

Páez Cala, M.L. (2020). La salud desde la perspectiva de la resiliencia. Archivos de la Medicina (Colombia), 20 (1), 203-2016. [La salud desde la perspectiva de la resiliencia](#)

Pacheco, D. & Rodríguez, R. (2019). LAS TIC COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL. [LAS TIC COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL \(redalyc.org\)](#)

Pereira, M. L. (2005). Perspectivas sobre la comunicación. Actualidades Investigativas en Educación.

Piqueras Rodríguez, J. A., Ramos Linares, V., Martínez González, A. E., & Oblitas Guadalupe, L. A. (2009). EMOCIONES NEGATIVAS Y SU IMPACTO EN LA SALUD MENTAL Y FÍSICA. *Suma Psicológica*, 16(2), 85-112. [Redalyc.EMOCIONES NEGATIVAS Y SU IMPACTO EN LA SALUD MENTAL Y FÍSICA](#)

Quintero, R. S. G., Gámez Toirac, Y., Matos Laffita, D., González Rodríguez, I., Labori Ruiz, R., & Guevara Silveira, S. A. (2021). Eficacia, efectividad, eficiencia y equidad en relación con la calidad en los servicios de salud. *Infodir*, (35). Eficacia, efectividad, eficiencia y equidad en relación con la calidad en los servicios de salud

Rodríguez Hernández, L., & Alonzo Salomón, J. E. (2004). Efecto de los factores ambientales, laborales y psicosociales, en el síndrome del edificio enfermo. *Ingeniería*, 8(2), 0. [Redalyc.Efecto de los factores ambientales, laborales y psicosociales, en el síndrome del edificio enfermo](#)

Rojas Martínez, C., Niebles Nuñez, W., Pacheco Ruíz, C., & Hernández-Palma, H. (2020). Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas. *Información tecnológica*, 31(4), 221-232. [Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas \(scielo.cl\)](#)

Rojas Montes, M. L., Pino-Correa, F. J., & Martínez, J. M. (2015). Proceso de pruebas para pequeñas organizaciones desarrolladoras de software. *Facultad de Ingeniería*, 24(39), 55-70. [413940776006.pdf \(redalyc.org\)](#)

Ruiz Domínguez, V. E., Ríos-Manríquez, M., & Sánchez-Fernández, M. D. (2019). Los techno recursos laborales y su impacto en el tecnoestrés. Un caso empírico. *International Journal of*

Innovation, 7(2), 299–311. Universidade Nove de Julho. LOS TECNO RECURSO LABORALES Y SU IMPACTO EN EL TECNOESTRÉS. UN CASO EMPÍRICO

Salgado Lévano, A. C., (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit. Revista Peruana de Psicología*, 13(), 71-78. [68601309.pdf \(redalyc.org\)](#)

Sánchez, Maream J., Fernández, Mariela, & Diaz, Juan C.. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista Científica UISRAEL*, 8(1), 107-121. <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.400>

Sarache Castro, W., Castrillón Gómez, O. & Ortiz Franco, L. (2009) SELECCIÓN DE PROVEEDORES: UNA APROXIMACIÓN AL ESTADO DEL ARTE. [20511730008.pdf \(redalyc.org\)](#)

Soliz Baldomar, R. L. (2022). El impacto de los factores de riesgo psicosocial en trabajadores del sector industrial. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20), 71-81. Epub 11 de noviembre de 2022. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.162>

Torres Esperón, M., (2008). Metodología para definir funciones profesionales. *Revista Cubana de Salud Pública*, 34(4), 1-12. [Redalyc.Metodología para definir funciones profesionales](#)

Torres Esperón, M., (2008). Metodología para definir funciones profesionales. *Revista Cubana de Salud Pública*, 34(4), 1-12. [Redalyc.Metodología para definir funciones profesionales](#)

VARGAS MELGAREJO, L. M., (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4(8), 47-53. [74711353004.pdf \(redalyc.org\)](#)

Vega de la Cruz, L. O., & Nieves-Julbe, A. F. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *Ciencias Holguín*, 22(1), 50-68. [181543577007.pdf](https://doi.org/10.18154/3577007) (redalyc.org)

Velásquez, N. R. (15 de mayo de 2012). *Revista iberoamericana de psicología: ciencia y tecnología. La realidad organizacional: desde la perspectiva psicosocial.*

Vera Carrasco, O. (Septiembre de 2024). Tipos de fuentes bibliográficas para ser utilizadas en una revista médica. Scielo: <http://www.scielo.org.bo/pdf/rmcmlp/v30n2/1726-8958-rmcmlp-30-02-7.pdf>

Zapata Arbeláez, J., Gasca Hurtado, G., Manrique Losada, B., & Machuca Villegas, L. (2021). Caracterización de métodos de evaluación de desempeño para equipos de desarrollo de software. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 29(1), 129-140. [Caracterización de métodos de evaluación de desempeño para equipos de desarrollo de software \(scielo.cl\)](https://doi.org/10.4067/S0718-33092021000100007)

Anexos

Anexo I. Aprobación del trabajo final por la comisión



Sede Regional Brunca
Comisión de Trabajos Finales de Graduación

TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO
UNA-CTFG-SRB-ACUE-017-2024
31 de mayo de 2024



PARA: Johan Esquivel Núñez
Ashlly Rojas Pérez
Licenciatura en Administración de Oficinas

DE: Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Sede Regional Brunca

Para su información y efectos consiguientes, me permito transcribir el acuerdo tomado por la Comisión de Trabajos Finales de Graduación de la Sede Regional Brunca, Universidad Nacional, en la Sesión Extraordinaria N°001-2024, del treinta de mayo de dos mil veinticuatro, que dice:

CONSIDERANDO:

1. Correo suscrito por Digna Valverde Fallas, con fecha del 06 de mayo, donde adjunta los documentos requeridos para la revisión del anteproyecto y aprobación del comité asesor.
2. Carta con fecha del 29 de abril de 2024, suscrita por el académico William Ramírez Alfaro, donde acepta colaborar como asesor en el proyecto.
3. Carta con fecha del 29 de abril de 2024, suscrita por Gerardina Fonseca Zúñiga, donde acepta colaborar como asesora en el proyecto.
4. Carta con fecha del 06 de mayo de la académica Digna Valverde Fallas, donde acepta ser la Directora del Proyecto.
5. Documento del Anteproyecto titulado: “Analizar el impacto con la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación en el área de servicio y atención al cliente del conglomerado financiero Banco Nacional, sucursal Pérez Zeledón en el año 2024.”

POR TANTO, SE ACUERDA:





Sede Regional Brunca
Comisión de Trabajos Finales de Graduación

UNA-CTFG-SRB-ACUE-017-2024

31 de mayo de 2024

Pág. -2-




16. **APROBAR EL ANTEPROYECTO CON OBSERVACIONES EN MODALIDAD PROYECTO “ANALIZAR EL IMPACTO CON LA IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE DEL CONGLOMERADO FINANCIERO BANCO NACIONAL, SUCURSAL PÉREZ ZELEDÓN EN EL AÑO 2024.”**

Observaciones al anteproyecto en el siguiente enlace:

https://drive.google.com/file/d/1Rea9WFPQiXVyOecmI5DzNmtQM_EES5fZj/view?usp=sharing

17. **APROBAR EL COMITÉ ASESOR CONFORMADO POR:**
- **DIGNA VALVERDE FALLAS. DIRECTORA DEL TFG**
 - **WILLIAM RAMÍREZ ALFARO. ASESOR**
 - **GERARDINA FONSECA ZÚÑIGA. ASESORA**

Cordialmente,

 **JOSUE ALEJANDRO NARANJO CORDERO (FIRMA)**
PERSONA FÍSICA, CPF-01-1398-0764.
Fecha declarada: 31/05/2024 03:11:36 PM

MSc. Josué Naranjo Cordero
Presidente
Comisión Trabajos Finales de Graduación

C.
Digna Valverde Fallas. Directora del TFG
William Ramírez Alfaro. Asesor
Gerardina Fonseca Zúñiga. Asesora.



Anexo 2. Carta de aceptación, asesor William Ramírez

29 de abril de 2024
San Isidro de El General, Pérez Zeledón


Señores
Comisión Trabajos Finales de Graduación
Universidad Nacional
Sede Regional Brunca
Campus Pérez Zeledón

Estimados señores:

Acepto colaborar como asesora del Trabajo Final de Graduación denominado "Analizar el impacto con la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación en el área de servicio y atención al cliente del conglomerado financiero Banco Nacional, sucursal Pérez Zeledón en el año 2024", en atención a la solicitud realizada por las personas estudiantes, quienes optan por el grado de Licenciatura en Administración de Oficinas:

Nombre	Cédula
Ashlly Rojas Pérez	1-1847-0294
Johan Esquivel Núñez	3-0523-0630

Sin otro particular,


William Ramírez Alfaro
Cédula: 1-0728-0128

Anexo 3. Carta de aceptación, asesora Gerardina Fonseca

29 de abril de 2024
San Isidro de El General, Pérez Zeledón

Señores
Comisión Trabajos Finales de Graduación
Universidad Nacional
Sede Regional Brunca
Campus Pérez Zeledón

Estimados señores:

Acepto colaborar como asesora del Trabajo Final de Graduación denominado "Analizar el impacto con la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación en el área de servicio y atención al cliente del conglomerado financiero Banco Nacional, sucursal Pérez Zeledón en el año 2024", en atención a la solicitud realizada por las personas estudiantes, quienes optan por el grado de Licenciatura en Administración de Oficinas:

Nombre	Cédula
Ashlly Rojas Pérez	1-1847-0294
Johan Esquivel Núñez	3-0523-0630

Sin otro particular,

GERARDINA
FONSECA
ZUÑIGA
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por GERARDINA
FONSECA ZUÑIGA
(FIRMA)
Fecha: 2024.05.01
15:56:09 -06'00'

Gerardina Fonseca Zúñiga
Cédula:

Anexo 4. Carta de aprobación, Banco Nacional

San Isidro, Pérez Zeledón

18 de noviembre de 2024

MSc. Digna Valverde Fallas
Académica, Universidad Nacional
Sede Regional Brunca
Campus Pérez Zeledón

Cordial saludo:

Como gerente del Conglomerado Financiero Banco Nacional Sucursal Pérez Zeledón, apruebo que los estudiantes de la carrera Administración de Oficinas de la Universidad Nacional: Ashlly Rojas Pérez, cédula 1-1847-0294 y Johan Esquivel Núñez 3-0523-0630; realicen el proyecto final de graduación de la Licenciatura en Administración de Oficinas, en esta sucursal.

Por este motivo, se aprueba el ingreso de los estudiantes antes mencionados, a las instalaciones de la institución, así mismo se autoriza la obtención de información y aplicación de instrumentos al personal, esto en el periodo de marzo a diciembre de 2024.

A sus órdenes para quien lo corresponda, atentamente.



Firmado digitalmente
por JASON BORBON
UREÑA (FIRMA)
Fecha: 2025.04.24
16:04:16 -06'00'

Jason Borbón Ureña

Gerente

Banco Nacional, Sucursal Pérez Zeledón

Anexo 5. Instrumento aplicado, Asesores bancarios

Estimado(a) colaborador(a):

Reciba un cordial saludo. Somos estudiantes de la carrera de Administración de Oficinas de la Universidad Nacional, Sede Región Brunca, estamos llevando a cabo una investigación con el propósito de optar por el grado de Licenciatura. Esta investigación está enfocada en la implementación de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el conglomerado financiero Banco Nacional, específicamente en su impacto sobre las gestiones y funciones de los colaboradores de atención al público en la sucursal de Pérez Zeledón.

Para lograr una comprensión completa de este tema, solicitamos su colaboración para completar el siguiente cuestionario, el cual consta de 13 preguntas distribuidas entre preguntas abiertas y cerradas. Sus respuestas serán tratadas con total confidencialidad y serán utilizadas únicamente con fines académicos. Su sinceridad y precisión al responder son esenciales para el éxito de esta investigación, ya que nos permitirá analizar adecuadamente los efectos de las nuevas TIC en su labor diaria y en la calidad del servicio al cliente.

Agradecemos de antemano su participación y colaboración.

Atentamente,

Johan Esquivel Núñez y Ashlly Rojas Pérez

Estudiantes de la carrera de Administración de Oficinas

Universidad Nacional, Sede Región Brunca

Cuestionario:

1. **¿De los siguientes enunciados, cuál de los beneficios se evidencian con la implementación de las nuevas TIC a la hora de ingresar a las plataformas de trabajo? (Selección múltiple)**
 - Acceso rápido y centralizado
 - Mejora en la organización de información
 - Reducción del tiempo al ingresar
 - Todas las anteriores

2. ¿Cómo influyen las TIC en la eficiencia de las gestiones diarias? (Selección múltiple)

- Aumenta la rapidez en la resolución de inconvenientes
- Disminución de tiempo en las tareas
- Facilita el acceso de información
- Todas las anteriores

3. ¿Qué beneficios experimentan en términos de eficiencia desde la implementación de las TIC? (Selección múltiple)

- Reducción en el tiempo de respuesta a los clientes
- Precisión de la información proporcionada
- Capacidad de gestionar múltiples tareas simultáneamente
- Todas las anteriores

4. ¿Considera que las TIC reducen el tiempo en las gestiones diarias?

- Significativamente
- Moderadamente
- Ligeramente
- No hay reducción de tiempo

5. ¿Cómo evalúa el impacto general de la implementación de nuevas TIC en el trabajo?

- Positivo
- Neutral
- Negativo

6. La implementación de las nuevas TIC incide directamente en la calidad del servicio en: (Selección múltiple)

- Tiempo de respuesta a los clientes
- Precisión de la información
- Personalización del servicio
- Mayor dominio de la atención

7. Describa ¿Cómo influye las nuevas TIC en la rapidez al realizar las funciones diarias?

Respuesta libre

8. ¿De qué manera la implementación de las nuevas TIC aumentó la eficiencia en el trabajo?

Justifique su respuesta

9. ¿De qué forma impacta la salud mental con la implementación de nuevas TIC?

- Reducción de estrés y mejora de concentración
- Aumento de estrés
- No hay impacto
- Otros (especificar)

Espacio de justificar

10. ¿Qué repercusiones ha generado en la salud física la implementación de nuevas TIC?

Justifique su respuesta

11. ¿La implementación de nuevas TIC alteraron las gestiones o tareas diarias?

Justifique su respuesta

12. ¿Considera que el cambio de funciones en los sistemas afectó el desempeño en el trabajo?

- Sí
- No

Justifique su respuesta

13. ¿De qué manera los tiempos de trabajo fueron impactados con la implementación de nuevas TIC?

Justifique su respuesta

Anexo 6. Instrumento aplicado, jefaturas

Estimado(a) jefe(a):

Reciba un cordial saludo. Somos estudiantes de la carrera de Administración de Oficinas de la Universidad Nacional, Sede Región Brunca, y nos encontramos realizando una investigación como parte de nuestro trabajo para optar por el grado de Licenciatura. El enfoque de nuestra investigación es la implementación de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el conglomerado financiero Banco Nacional, y buscamos analizar el impacto de estas tecnologías en las gestiones y funciones de los colaboradores, específicamente en la sucursal de Pérez Zeledón.

Con el fin de obtener una perspectiva integral, solicitamos su valiosa colaboración completando el siguiente cuestionario, que consta de 12 preguntas tanto abiertas como cerradas. Su participación nos permitirá comprender el impacto de las nuevas TIC desde el punto de vista de la jefatura y cómo estas herramientas han influido en el desempeño y bienestar del equipo de trabajo. Le garantizamos que toda la información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad y utilizada exclusivamente con fines académicos.

Agradecemos mucho su tiempo, sinceridad y cooperación para el desarrollo de esta investigación.

Atentamente,

Johan Esquivel Núñez y Ashlly Rojas Pérez

Estudiantes de la carrera de Administración de Oficinas

Universidad Nacional, Sede Región Brunca

Preguntas:**1. ¿Cómo considera la infraestructura tecnológica (equipos y software) para la implementación de nuevas TIC?**

- Muy adecuada
- Adecuada
- Neutral
- Poco adecuada
- “Otro” *justifique su respuesta*

Espacio para justificar

2. ¿De qué manera las nuevas TIC han mejorado la eficiencia en el trabajo?

Justifique su respuesta

3. ¿Cómo calificaría el tiempo de ejecución al realizar tareas con las nuevas TIC?

Justifique su respuesta

4. ¿Cuál ha sido el impacto en la salud física desde la implementación de nuevas TIC?

Justifique su respuesta

5. ¿Con qué frecuencia se siente abrumado o presionado mentalmente debido al aprendizaje de las nuevas TIC?

- A menudo
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

6. De sentirse mentalmente abrumado o presionado a menudo u ocasionalmente, ¿Cuáles podrían ser los motivos?

Justifique su respuesta

7. ¿La implementación de nuevas TIC alteraron las gestiones o tareas diarias?

- En gran medida
- Moderadamente
- Poco
- Sin cambios

8. Si la respuesta fue “en gran medida” o “moderadamente”, ¿Cuáles podrían ser algunas razones?

Justifique su respuesta

9. ¿Considera que las nuevas TIC facilitan el cumplimiento de tareas o pendientes?

Justifique su respuesta

10. Explique ¿Cómo la implementación de nuevas TIC modificó el tiempo promedio para completar las tareas?

Justifique su respuesta

11. ¿Cuáles cambios son evidentes en la capacidad de los colaboradores para realizar múltiples tareas simultáneamente con las nuevas TIC?

Justifique su respuesta

12. ¿Qué desafíos específicos ha tenido que enfrentar con la implementación de nuevas TIC?

Justifique su respuesta

Anexo 7. Carta de aval a la defensa, asesora Gerardina Fonseca

San Isidro del General, 16 de junio del 2025

Señores
Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Sede Regional Brunca, Campus Pérez Zeledón
Universidad Nacional

Estimados señores:

Una vez realizada la revisión del Trabajo Final de Graduación elaborado por los estudiantes Ashly Rojas Pérez, cédula 1-1847-0294, y Johan Esquivel Núñez, cédula 3-0523-0630, denominado:

“Análisis del impacto en la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación en el área de servicio y atención al cliente del conglomerado financiero Banco Nacional, sucursal Pérez Zeledón en el año 2024.”

La suscrita Gerardina Fonseca Zúñiga, cédula 1-0575-0470, en calidad de asesora del trabajo desarrollado por el grupo de estudiantes, certifico que he realizado las observaciones consideradas pertinentes al trabajo, para que las mismas sean incorporadas al documento, por lo tanto, brindo mi aval para que las estudiantes puedan someter a defensa pública su trabajo de investigación.

Sin más por el momento y agradeciendo de antemano la atención brindada.

Atentamente,


Gerardina Fonseca Zúñiga
Asesora Trabajo Final Graduación

Anexo 8. Carta de aval a la defensa, asesor William Ramírez

San Isidro del General, 09 de julio del 2025

Señores
Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Sede Regional Brunca, Campus Pérez Zeledón
Universidad Nacional

Estimados señores:

Una vez realizada la revisión del Trabajo Final de Graduación elaborado por los estudiantes Ashlly Rojas Pérez, cédula 1-1847-0294, y Johan Esquivel Núñez, cédula 3-0523-0630, denominado:

“Análisis del impacto en la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación en el área de servicio y atención al cliente del conglomerado financiero Banco Nacional, sucursal Pérez Zeledón en el año 2024.”

El suscrito William Ramírez Alfaro, cédula 1-0728-0128, en calidad de asesor del trabajo desarrollado por el grupo de estudiantes, certifico que he realizado las observaciones consideradas pertinentes al trabajo, para que las mismas sean incorporadas al documento, por lo tanto, brindo mi aval para que las estudiantes puedan someter a defensa pública su trabajo de investigación.

Sin más por el momento y agradeciendo de antemano la atención brindada.

Atentamente,

WILLIAM RAMIREZ ALFARO (FIRMA)
PERSONA FISICA, CPF-01-0728-0128.
Fecha declarada: 14/07/2025 05:03:35 PM
Esta es una representación gráfica únicamente,
verifique la validez de la firma.
William Ramírez Alfaro, cédula
Asesor Trabajo Final Graduación

Anexo 9. Carta de aval a la defensa, directora Digna Valverde

San Isidro del General, 07 de julio del 2025

Señores
Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Sede Regional Brunca, Campus Pérez Zeledón
Universidad Nacional

Estimados Señores:

Una vez realizada la revisión de parte del comité asesor del Trabajo Final de Graduación realizado por los estudiantes Ashly Rojas Pérez, cédula 1-1847-0294, y Johan Esquivel Núñez, cédula 3-0523-0630, denominado:

“Análisis del impacto en la implementación de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación en el área de servicio y atención al cliente del conglomerado financiero Banco Nacional, sucursal Pérez Zeledón en el año 2024.”

La suscrita MSc Digna Valverde Fallas, en calidad de directora del trabajo desarrollado por el grupo de estudiantes, hago constar que las observaciones emanadas por el consejo asesor fueron atendidas puntualmente.

Por este medio, solicito la asignación de fecha de defensa pública, previo cumplimiento del proceso de revisión por parte de la Comisión de Trabajos Finales de Graduación. Así mismo, adjunto las cartas de aval los asesores Gerardina Fonseca Zúñiga, cédula 1-0575-0470 y William Ramírez Alfaro, cédula 1-0728-0128, donde aprueban el trabajo.

Sin más por el momento y agradeciendo de antemano la atención brindada a esta solicitud, se despide.

Atentamente,

DIGNA VALVERDE FALLAS (FIRMA)
PERSONA FÍSICA, CPF-01-0729-0109.
Fecha declarada: 08/07/2025 05:51:34 PM
Esta es una representación gráfica únicamente,
verifique la validez de la firma.

Msc. Digna Valverde Fallas
Directora Trabajo Final Graduación