

Recursos tecnológicos eficientes y robustos para optimizar el teletrabajo en los *Shared Services* (Centros de Servicio Compartidos)

Henry Badilla Medina¹, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

2021

Resumen

Debido a la actual pandemia del COVID-19, muchos patronos en Costa Rica optaron por facilitar o ampliar el teletrabajo a sus colaboradores como forma de mitigación al contagio del virus. Por lo cual, en esta investigación, se definió como objetivo principal explorar los recursos tecnológicos más eficientes y robustos que permitan optimizar el teletrabajo en los *Shared Services* o Centros de Servicios Compartidos en español.

Los objetivos específicos son explorar la satisfacción actual de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo, evaluar el impacto del uso adecuado de las TIC en el rendimiento laboral o su productividad, las cuales permitan proponer los recursos tecnológicos idóneos para tener un equipo de trabajo más rentable, eficiente y con mejor calidad de vida e indagar sobre la oferta de recursos tecnológicos existentes que faciliten el teletrabajo en los *Shared Services*.

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, pues los datos son recolectados de fuentes primarias y secundarias. Se realiza un cuestionario estructurado por medio de una aplicación web para obtener información de importancia sobre las personas de 18 años o más, que se encuentran ocupadas y que, principalmente, realizan sus tareas por teletrabajo o internet. De esta población meta, participaron 188 personas que proporcionaron elementos claves sobre el teletrabajo y el uso de los recursos tecnológicos. Así mismo, se emplea como fuentes secundarias libros y sitios de internet con contenido económico, político, social y demográfico.

Palabras claves: Centros de Servicios Compartidos, teletrabajo, recursos tecnológicos, tecnologías exponenciales, productividad, balance vida-trabajo, calidad de vida.

¹ Henry Badilla Medina, cursa la Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas. Correo electrónico: henrybm08@hotmail.com

Abstract

Due to the difficult situation caused by the current global pandemic of the COVID-19, many Costa Rican employers chose to facilitate or expand the remote working to their collaborators as a way of mitigating the spread of the virus. In this research, the main objective defined was to explore the most efficient and robust technological resources that allow optimizing the remote working in the Shared Services.

The specific objectives are to explore the current collaborators' satisfaction in the remote working modality, evaluate the impact of the ICTs' appropriate use on work performance and/or their productivity that allows proposing the ideal technological resources to have a more profitable work, efficient and with a better work-life balance and inquire about the offer of existing technological resources that facilitate remote working in the Shared Services.

This research has a quantitative and qualitative approach since the data is collected from primary and secondary sources. A structured questionnaire is carried out through a web application to obtain important information about people aged 18 years or older, who are working and who mainly perform their tasks by working remotely or online. Out of this target population, 188 people participated and provided key elements on remote working and the use of technological resources. Likewise, books and internet sites with economic, political, social, and demographic content are used as secondary sources.

Keywords: Shared Services, remote working, technological resources, exponential technologies, productivity, work-life balance, life quality.

Introducción

De acuerdo con las Naciones Unidas (ONU, s.f.), dentro del Objetivo para el Desarrollo Sostenible (ODS) nro. 9, la industrialización inclusiva y sostenible, junto con la innovación y la infraestructura, pueden dar rienda suelta a las fuerzas económicas dinámicas y competitivas que generan el empleo y los ingresos. Estas desempeñan un papel clave a la hora de introducir y promover nuevas tecnologías, facilitar el comercio y permitir el uso eficiente de los recursos.

Según un estudio realizado por Deloitte (2016), Costa Rica ha sido uno de los principales candidatos para las multinacionales que buscan establecer un Centro de Servicios Compartidos en Latinoamérica. Elementos como una fuerza de trabajo eficiente en costos y los beneficios tributarios que ofrecen las zonas de libre intercambio han sido los atractivos principales para empresas que buscan crear Centros de Servicios Compartidos de gran tamaño y con múltiples funciones. Muchas multinacionales que se establecen en Costa Rica han descubierto que los beneficios se extienden más allá del ahorro de costos. Una excelente calidad de vida, con una economía estable, altos estándares de educación y seguridad, además de la proximidad con EE.UU. y un importante número de trabajadores que dominan el idioma inglés consolidan el atractivo general de Costa Rica. Además, los Centros de Servicios Compartidos en Costa Rica tienen una larga historia ofreciendo servicios transaccionales desde el 2000 y su capacidad sostenible de proveer estos servicios ha llevado a las compañías, 21 años después, a explorar de forma creciente servicios de mayor valor, comúnmente asociados con Centros de Excelencia (CE).

No obstante, lo ocurrido por la actual pandemia del COVID-19 alteró las operaciones de las empresas, la forma de trabajar y también los beneficios que estaban brindando a sus colaboradores. Una de las principales modificaciones, como respuesta acelerada a las circunstancias por mitigar la expansión del contagio del virus, fue la de ampliar o facilitar el teletrabajo a sus colaboradores, como parte de una tendencia que ya se venía produciendo en los *Shared Services*.

Según Barquero (2020), con base en la encuesta *Respuesta de las Empresas ante el Covid-19 - El nuevo mundo del trabajo*, de la firma PricewaterhouseCoopers Costa Rica (PwC), de 126 empresas nacionales y multinacionales, el 97% implementó la modalidad del teletrabajo y el 48% de estas aún no ha estimado un tiempo para el regreso de un primer grupo de colaboradores a su lugar de trabajo, lo que demuestra que el teletrabajo se va a mantener un tiempo más y que inclusive está siendo evaluado por las empresas para dejar de ser solo un beneficio y llegar a ser la nueva modalidad de operación.

Ciertamente, algunos de estos *Shared Services* no estaban 100% preparados para enviar a todos o la mayoría de sus colaboradores a realizar teletrabajo, principalmente, por los recursos tecnológicos que esto requiere y que, a su vez, impactan

la satisfacción del trabajador, su productividad o eficiencia, la optimización de sus tareas y su vida social-psicológica.

Debido a este cambio en el modelo de operación del teletrabajo en los *Shared Services*, surge la necesidad de que estas empresas cuenten con los recursos tecnológicos más eficientes y robustos con el fin de optimizar el teletrabajo para sus colaboradores.

Pregunta de investigación

¿Cómo dotar de recursos tecnológicos eficientes y robustos a los colaboradores para optimizar el teletrabajo en los Centros de Servicio?

Objetivo general

Explorar los recursos tecnológicos más eficientes y robustos que permitan optimizar el teletrabajo en los *Shared Services*.

Objetivos específicos

Del objetivo general, se desprenden los siguientes objetivos específicos:

1. Explorar la satisfacción actual de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo.
2. Evaluar el impacto del uso adecuado de las TIC en el rendimiento laboral o su productividad. Proponer los recursos tecnológicos idóneos que permitan tener un equipo de trabajo más rentable, eficiente y con mejor calidad de vida.
3. Indagar sobre la oferta de recursos tecnológicos existentes que faciliten el teletrabajo en los *Shared Services*.

Para obtener la respuesta a la pregunta de investigación, en los siguientes apartados, se indagará sobre los recursos tecnológicos en tendencia que sean eficientes y robustos, y permitan optimizar el teletrabajo, por consiguiente, la satisfacción del trabajador, su productividad, que sea más rentable y que tenga una mejor calidad de vida. Así mismo, se aplicará una encuesta utilizando las herramientas tecnológicas con el fin de recolectar información para entender su situación actual. Con base en esta información, se podrán concluir y proponer los recursos tecnológicos idóneos, eficientes y robustos.

Marco teórico

A través del desarrollo de este apartado, se pretende explorar, indagar y conocer sobre el impacto que tienen los recursos tecnológicos y cómo utilizar aquellos que sean más eficientes y robustos permitiría optimizar el teletrabajo en los *Shared Services*.

El teletrabajo

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020):

Las investigaciones sobre el teletrabajo han demostrado repetidamente que los empleados que trabajan desde el hogar tienden a trabajar más horas que cuando están trabajando en los locales del empleador, en parte porque el tiempo para desplazarse al lugar de trabajo es sustituido por actividades laborales y también debido a los cambios en las rutinas de trabajo y a la desaparición de los límites entre el trabajo remunerado y la vida personal. El teletrabajo, en general, puede dar lugar a un horario de trabajo más prolongado y a un aumento de la carga de trabajo durante las noches y los fines de semana. (p. 5)

Los recursos tecnológicos con los que contaban algunas empresas, antes de la pandemia, eran los necesarios para desarrollar las funciones desde el punto de trabajo fijo (la oficina), pero, al moverse los funcionarios a teletrabajar, estas herramientas comenzaron a presentar problemas de desempeño, a volverse más lentas por la saturación de usuarios e inclusive a no responder. En otras palabras, la tecnología comenzó a presentar problemas en temas como redes, conexiones, sistemas, entre otros. Un ejemplo de esto es la saturación del ancho de banda en los cierres de mes, ocasionando que, al tener que ir a los sistemas a extraer la información financiera, se lleve más del doble de tiempo que se invertía desde la oficina.

Según la Encuesta Continua de Empleo (ECE) del Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica (INEC, 2020), 250 881 personas se sumaron a la modalidad de teletrabajo. Esta medición, que ofrece datos para el cuarto trimestre natural del 2020 (octubre, noviembre y diciembre), detalla que, para ese periodo un año atrás, la cantidad de empleados que realizaban sus labores desde la casa era de 15 051, pero creció a 265 932 por consecuencia de la pandemia, lo que representa un crecimiento de 1 767%.

Figura 1

Costa Rica: población ocupada y asalariada según lugar donde realiza sus tareas e incidencia laboral por el COVID-19

Octubre - Noviembre - Diciembre 2020	
Indicadores generales	OND 2020
	Oct – Dic
1. Población ocupada	1 953 151
1.1 Población ocupada donde principalmente realiza sus tareas	Personas
Población ocupada que principalmente realiza sus tareas por teletrabajo o exclusivamente por internet	265 932
Aumento con respecto al mismo trimestre del año anterior	250 881
2. Población ocupada asalariada del trimestre	1 418 065
2.1 Asalariados con aumentos en teletrabajo o actividades exclusivamente por internet debido al COVID-19	Porcentaje
Aumento en días o inicia teletrabajo por la pandemia	16.7
Población que sigue trabajando la misma cantidad de días a la semana o tuvo reducción de días	0.7
No realiza teletrabajo	82.6
2.2 Asalariados con reducción o suspensión de jornada de trabajo	Porcentaje
Reducción a la mitad o más la jornada de trabajo	11.2
Se mantuvo en la misma jornada de trabajo	88.1
Suspensión de contrato	0.6
2.3 Tiempo de suspensión de los asalariados	Porcentaje
Menos de un mes	8.9
Un mes o más	78.7
Indefinidamente	12.5
2.4 Asalariados con reducción en sus salario o ingreso	Porcentaje
En menos o más el 50 % del salario o ingreso	10.7
No tuvo reducción del salario o ingreso	87.6
No recibió salario o ingreso	1.7

Nota: adaptado de *Encuesta Continua de Empleo* por Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica (INEC), 2020 (<https://www.inec.cr/encuestas/encuesta-continua-de-empleo>). En dominio público.

Adicional a estos datos, según Garza (2021), Costa Rica aspira a posicionarse como un destino mundial para los teletrabajadores, tomando ventaja del cardumen que se ha generado por la pandemia de la COVID-19, la consolidación del trabajo remoto y digital provocado por las restricciones sanitarias y el aislamiento implementado en todo el mundo. Garza (2021) indica que:

El plan es lograrlo a través de un proyecto de ley que cree una condición migratoria especial que permita a los extranjeros que cumplan ciertos requisitos permanecer hasta año y medio trabajando en el país. Esta condición también aplicaría para el núcleo familiar del interesado.

Así lo explicó Carlos Ricardo Benavides, diputado de Liberación Nacional y padre de la iniciativa, quien definió a estos trabajadores como «nómadas digitales».

«Trabajan desde Costa Rica para compañías de Nueva York o de Toronto, reciben sus ingresos en el extranjero, pero lo gastan aquí, alquilando hospedaje y vehículos, consumiendo en restaurantes, comprando en tiendas y paseando», detalló el legislador.

El proyecto estima que, en una estancia de seis meses, un nómada digital con su grupo familiar puede invertir cerca de \$15 millones. (párr. 2-5)

Como lo menciona Ruben Acón, presidente de la Cámara de Turismo de Costa Rica, citado por Garza (2021):

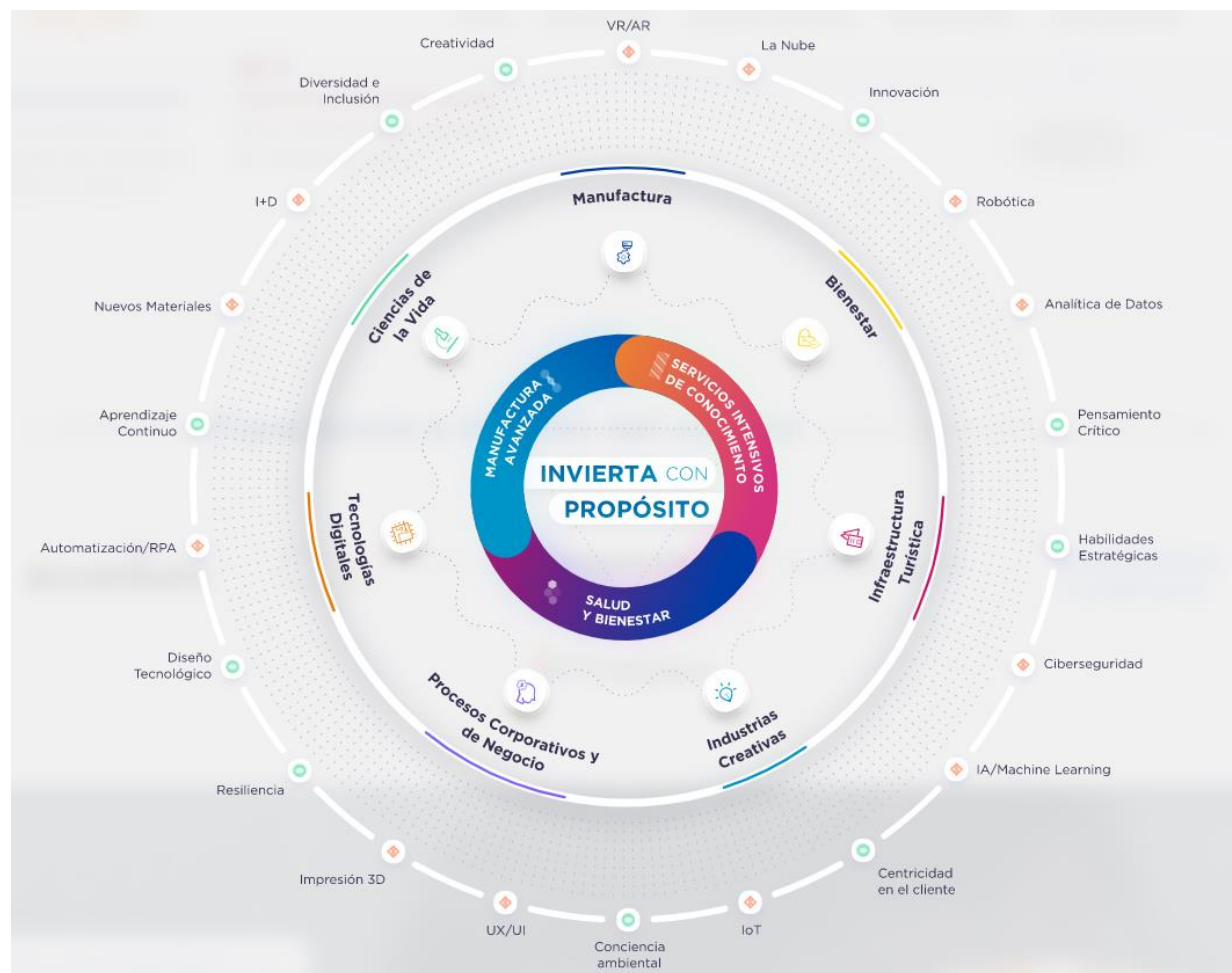
El sector turístico ve como una importante oportunidad apuntar a extranjeros que buscan establecerse en residencias remotas para laborar, ya que, son personas que perciben ingresos altos, que requieren de atenciones y que consumen productos y servicios de todo tipo durante su estadía (sección: trabajadores apetecidos, párr. 1)

Recursos tecnológicos

Costa Rica se ha transformado en un destino de negocios multifuncional, que ha tratado de consolidar su tendencia en centros de excelencia. El país se ha convertido en un punto de referencia dinámico para los servicios corporativos y de negocios que, según datos de CINDE (s.f.b.): “al hoy ofrece 100 tipos de procesos diferentes en más de 12 idiomas diferentes, tales como los Shared Services, outsourcing, soporte técnico, oficinas regionales, entre muchos otros” (párr. 1).

Es precisamente por la transformación de la digitalización y la necesidad surgida desde la pandemia de mejorar y robustecer las tecnologías existentes en los *Shared Services*, para que se alineen a un nuevo modelo de operación de teletrabajo, que se debe hacer uso de tecnologías exponenciales (ver figura 2).

Figura 2
Tecnologías exponenciales



Nota. Recuperado de *Servicios intensivos de conocimiento* por CINDE, 2021 (<https://www.cinde.org/es/sectores/servicios-intensivos-conocimiento/corporativo>). En dominio público.

Según CINDE (s.f.a), algunas de las tecnologías exponenciales son:

- Automatización/RPA: tecnologías como la automatización robótica de procesos (RPA, por sus siglas en inglés) que viene a sustituir los trabajos realizados por las personas a ser transferidos a los robots y algoritmos.
- IA (Inteligencia Artificial)/Machine Learning: la IA no solo ofrece oportunidades sin precedentes para la creación de valor, sino que impactará a todos los niveles de gestión, desde la primera línea de contacto hasta la alta gerencia transformando sus propias funciones y redefiniendo los principios fundamentales de funcionamiento y estructura de las organizaciones.

- Ciberseguridad: la evolución en los ataques cibernéticos, el trabajo a distancia y el aumento de la interdependencia de la tecnología de la información, hace de este un tema trascendental para las empresas.
- La Nube: la omnipresencia que provee para generar ventaja competitiva no se puede dejar de lado. La nube permite una serie de beneficios necesarios para la empresa moderna: mayor flexibilidad, agilidad y nuevas oportunidades para la innovación.
- Analítica de datos: La necesidad de convertir grandes volúmenes de información en conocimiento accionable y analítico para los clientes es muy necesario en la actualidad. Esto permite integrar más fácilmente la información, analizarla y tomar decisiones más ágilmente.

Como lo menciona Lisa Nied, directora general de Citi Shared Service Center Costa Rica citada por CINDE (s.f.b):

Vemos la tecnología como motor para proporcionar un mejor servicio a nuestros clientes. Nuestro personal aprende acerca de las nuevas herramientas tecnológicas y sus aplicaciones, lo que les permite crear soluciones que aportan eficiencia y valor añadido. El Centro de Soluciones de Citi de Costa Rica (CSC) ha sido un lugar destacado desde su creación en 2008, principalmente por su pasión por la innovación y el compromiso constante de mejorar el estado actual de las cosas. (párr. 3)

Algunos casos de éxito del uso de los recursos tecnológicos durante el teletrabajo han sido los siguientes:

Western Union está revolucionando la industria de transferencias de dinero transfronterizo mediante el desarrollo de nuevas tecnologías. Por ello, la compañía está implementando soluciones de RPA desde Costa Rica para transformar la prestación de servicios, mejorar la experiencia del cliente con procesos simplificados y ahorrar costos.

La aplicación Zoom, con el aislamiento social, es una de las aplicaciones que más ha dado de qué hablar. Su uso no solo se limita al entorno empresarial, ya que varios centros educativos también utilizan esta herramienta para ofrecer clases virtuales. De acuerdo con algunos de sus usuarios, la simplicidad y rapidez de Zoom para organizar reuniones es uno de sus puntos fuertes. Además, señalan el gran número de funciones que permite su versión gratuita, pudiendo aglutinar hasta 100 personas al mismo tiempo. De hecho, ni siquiera es necesario registrarse para ingresar en una reunión previamente creada. Según Infobae (2020):

El confinamiento por la pandemia dio un impulso sin precedentes a las ventas online. Con cientos de millones de personas encerradas, Amazon se convirtió prácticamente en un servicio público en medio de un Black Friday (día de ofertas especiales) permanente donde más prospera la empresa, convertida en un Arca

de Noé al rescate de las necesidades de humanos encerrados en medio del diluvio ... Hoy, Amazon controla cerca del 40% del e-commerce de EEUU. En búsqueda de productos en su sitio web, más de 600 millones de bienes y 3 millones de proveedores, supera a Google. Amazon Web Services, uno de sus servicios, controla casi la mitad del negocio del almacenamiento en la nube en EEUU: sus servidores almacenan la documentación de firmas como General Electric, Unilever e incluso de la CIA, la agencia de inteligencia norteamericana. (párr. 2-11)

Finalmente, se incluye la entrevista realizada a Kendall Ruiz Jiménez, abogado y socio director de profesión en Aselecom, así como experto en la aplicación del recurso tecnológico para el desarrollo de las asambleas virtuales de las asociaciones solidaristas en el ambiente de teletrabajo y la virtualidad. Ha fungido como asesor legal en 14 sesiones de junta directiva con más de 14 mil personas.

K. Ruiz (comunicación personal, 2021) comenta que las asambleas virtuales en Costa Rica tienen su origen en el 2007 por parte de la Procuraduría de la Republica, sin embargo, hasta el 2018, el Registro Nacional de Costa Rica comenzó a girar los lineamientos de cómo se debían regular. Fue hasta el 2020 que, aceleradamente, por la llegada de la pandemia, el Ministerio de Trabajo, el Registro Nacional y otros distintos entes públicos generaron y crearon con más furor políticas de teletrabajo y sus regulaciones asociadas a la virtualidad. En cuanto a los principales desafíos o retos enfrentados, K. Ruiz (comunicación personal, 2021) señala que:

- La brecha tecnológica ha hecho difícil que las personas se puedan adaptar a la velocidad de la situación que se afronta por la pandemia.
- La accesibilidad a las herramientas tecnológicas no la tienen todos. Costa Rica tiene mucho acceso a internet y a la comunicación, pero no existe la capacitación suficiente para utilizar estas TIC adecuadamente.
- La adquisición de los dispositivos tecnológicos aptos para poder utilizar los sistemas y que eventualmente estos puedan correr las aplicaciones, podría ser un inconveniente por temas económicos.
- Falta de lectura de los usuarios. La tecnología implica que las personas lean los documentos o instrucciones para que puedan saber cómo guiarse y se corroboró que esto no está sucediendo cuando se celebran las asambleas. Implementar la lectura y su comprensión es clave en temas relacionados con las TIC.

En cuanto a oportunidades y ventajas, K. Ruiz (comunicación personal, 2021) indica que:

- **Economía:** es más económico celebrar asambleas virtuales que presenciales. Presencialmente se debe incluir alimentación, alquileres de local y equipos, entre otros, lo cual eleva los costos significativamente.
- Se puede celebrar en cualquier hora y lugar sin restricciones que impliquen transporte y movilización.
- El sistema de votación digital es más fiable, más transparente, más preciso y se le puede asignar un peso al voto. Se puede obtener la fecha, hora y lugar en el que se emite el voto. Se puede establecer el nombre de la persona que emite el voto también.
- **Conservación:** al ser digital, se puede conservar la grabación del evento, los votos y la interacción de las personas mediante el chat o llamadas.
- Se cumple con los requisitos interactividad, integralidad y simultaneidad. Este tipo de asambleas virtuales deben ser tratadas igual como si se estuviera físicamente en la reunión, por ende, estos mecanismos facilitan estos procesos.
- Más personas se conectaron y de hecho opinaron más activamente. Cuando se está detrás de una computadora, se pierde el temor a decir las cosas y se da una comunicación más directa.

K. Ruiz (comunicación personal, 2021) considera oportuno o innovador utilizar el uso de la tecnología en los *Shared Services*:

Sí claro, es necesario totalmente para que puedan ser aún más eficientes y eficaces. De hecho, Costa Rica es líder en este tema y esta es una de las razones por las cuales varias compañías se han focalizado en Costa Rica para implementar sus *Shared Services*. Ahora bien, se tiene que mejorar en algunos aspectos de los servicios de telecomunicación en el país, más que todo enfocado en la velocidad del internet (de subida y bajada de datos) además de sus costos asociados. Costa Rica, a diferencia de otros países, tiene que implementar mejores costos y mayor variedad de servicios para el acceso al internet de las compañías, tanto en pequeñas como en grandes. (K. Ruiz, comunicación personal, 2021)

Metodología de la investigación

En este apartado, se describe el tipo de investigación que se está desarrollando, el alcance, las fuentes utilizadas para obtener la información y los instrumentos para la obtención de los datos. Se definen también los procedimientos metodológicos y la instrumentalización de las variables que se identificaron en el presente proyecto de investigación.

Tipo de investigación

Esta investigación presenta un enfoque cuantitativo y cualitativo, pues se realizó de manera estructurada en la recopilación y el análisis de datos extraídos de distintas fuentes. También se emplean técnicas de recopilación y análisis de datos estadísticos, así como elementos cualitativos relacionados con fuentes primarias de información sobre el tema central del estudio. Con el enfoque cualitativo se hace énfasis en datos inductivos e interpretativos con mayor flexibilidad, avanzando de lo específico a lo general; mientras que, con el enfoque cuantitativo, se dirige su foco a estudiar lo particular, con el objetivo de generalizar y generar conclusiones de forma deductiva (Creswell, 2013, p. 4).

El enfoque cuantitativo permitió obtener información requerida sobre el público meta para determinar su apreciación al teletrabajo y los recursos tecnológicos, y, por medio de esto, saber qué acciones se pueden aplicar para facilitar el cumplimiento de sus labores en esta modalidad. El rigor de la recolección de datos cuantitativos, a su vez, reduce el sesgo de investigación y posibilita hacer comparaciones confiables entre las respuestas del público meta seleccionado.

Población de interés

La población de interés en el mercado costarricense está dirigida a las personas de 18 años o más, que se encuentren ocupadas y que, principalmente, realicen sus tareas por teletrabajo o por internet. Según datos del INEC (2020), el número de personas clasificadas en este rango es de 265 932 para el cuarto trimestre natural del 2020 (octubre, noviembre y diciembre).

Muestra

Para la muestra de esta investigación, se utilizó un margen de error de un 5 % y un nivel de confianza de 90 %, lo cual da como resultado un total de 172 personas. Para obtener este número, se utilizó la fórmula 1 que se muestra a continuación:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q} \quad (1)$$

n: tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población 265,932.

Z: nivel de confianza 90 %.

p: proporción esperada o de éxito 5 %.

q: probabilidad de fracaso 1-p (5 %).

e: precisión (de 5 %) = Margen de error máximo 0,050.

La muestra tomada de la población cuenta con las siguientes características:

- Hombres y mujeres: 18 años o más.
- Hombres y mujeres: no existe distinción, soltero o casado.
- Hombres y mujeres: empleadas.
- Hombres y mujeres: que principalmente realicen sus tareas por teletrabajo o por internet.

Tipo de muestreo

El tipo de muestreo para esta investigación es dirigido o no probabilístico, dado que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador y las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. Scharager (2001) señala que este tipo de muestreo, también llamado muestreo dirigido o intencional, considera que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las condiciones que permiten hacer el muestreo (acceso o disponibilidad, conveniencia, entre otros).

Instrumentos y técnicas de recolección de datos

En este punto, se describen los instrumentos y las técnicas que fueron utilizadas para realizar la investigación.

Encuesta de recolección de datos (vía web)

Se diseñó un cuestionario estructurado con 20 preguntas cerradas de carácter cuantitativo y una abierta de carácter cualitativo, con la finalidad de determinar su apreciación con respecto al teletrabajo y los recursos tecnológicos, bajo una herramienta para encuestas vía web llamada Google Forms. Esta herramienta es una aplicación que permite realizar encuestas personalizadas para recopilar datos de forma sencilla, analizar y tomar decisiones sobre cualquier tema.

Análisis de resultados y discusión

En el ejercicio de esta investigación, se envió un total de 200 encuestas a personas del mercado costarricense que se encuentren ocupadas, de 18 años o más y que, principalmente, realicen sus tareas por teletrabajo o por internet. El formulario se compartió a través de LinkedIn, WhatsApp, correo electrónico y Facebook; y se logró obtener un total de 188 respuestas que, inclusive, sobrepasan el tamaño de la muestra inicial definida. De estas 188 encuestas, el 55,9 % fueron realizadas por mujeres y el restante 44,1 % por hombres.

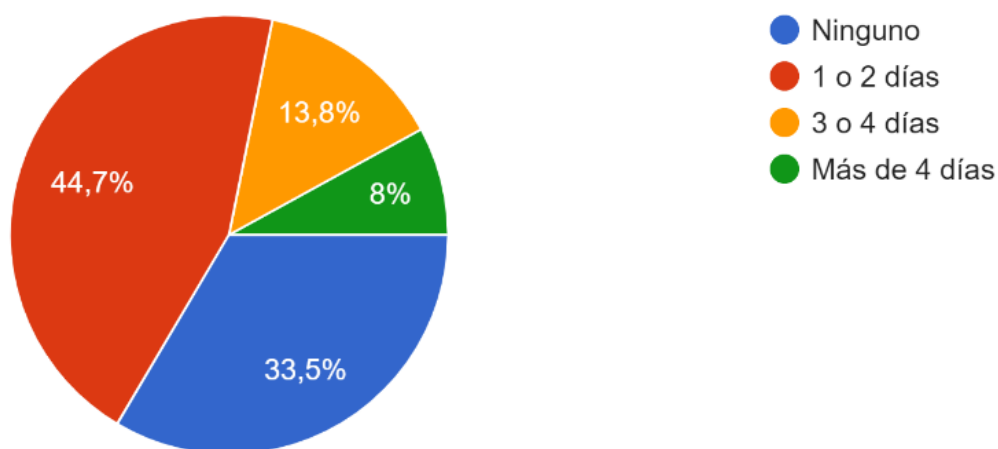
De estos 188 formularios, relacionados con personas que se encuentran activamente laborando, es importante destacar que la mayoría, el 54,8 %, son adultos jóvenes ubicados entre los 18 y 35 años, el 35,1 % son adultos de mediana edad entre los 36 y 50 años y el restante 10,1 % son adultos mayores entre 51 y 65 años. No hay adultos, en edad avanzada, que se encuentren laborando según los datos recolectados.

Una característica relevante de los encuestados es que, previo a la pandemia por COVID-19, el 61,2 % ya trabajaba desde su casa, mientras que el 38,8 % no lo hacía. Esto viene a reforzar lo planteado en el fundamento teórico, en cuanto al crecimiento en el teletrabajo por consecuencia de la pandemia, ya que este 38,8 % ahora sí se encuentra teletrabajando.

Al consultar sobre la cantidad de días laborados desde la casa, tal como se indica en el gráfico de la figura 3, se pudo observar que un 44,7 % de la muestra realizaba teletrabajo previo a la pandemia con una frecuencia de 1 o 2 días, seguido por un 13,8 % con 3 o 4 días. Solo un 8 % trabajaba más de 4 días desde la casa, lo que permitiría inferir que la modalidad predominante de trabajo, en las empresas, era el enfoque mixto (una parte desde la casa y una parte en la oficina).

Figura 3

Cantidad de días que trabajaba desde la casa, previo a la pandemia por COVID-19

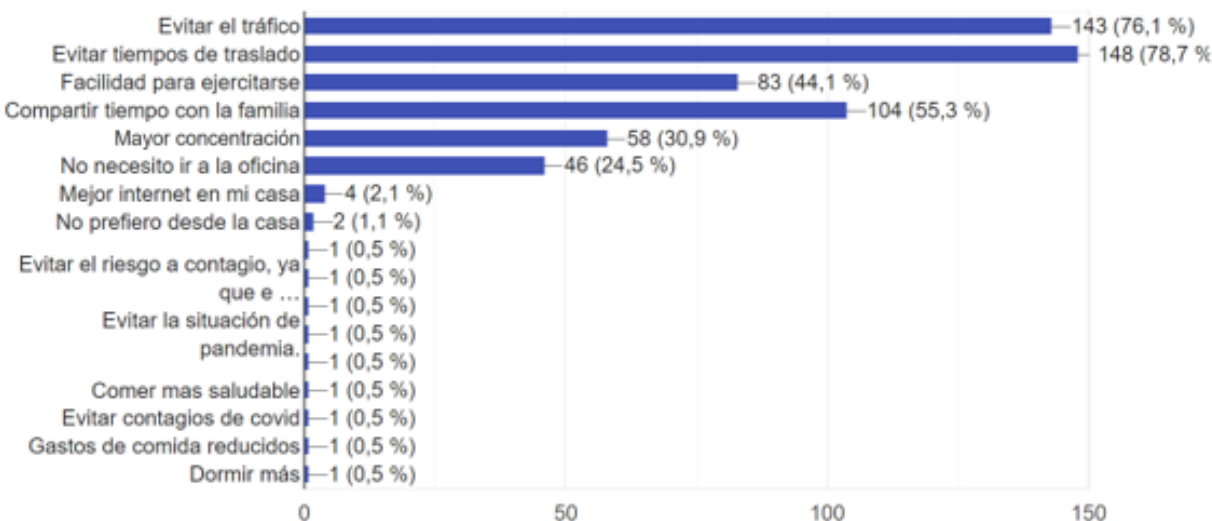


Nota. Elaboración propia basada en los datos de la pregunta 4 de la encuesta aplicada (anexo A).

Según los datos obtenidos, la mayoría de encuestados se inclina por trabajar desde la casa o inclusive mantener una jornada mixta. Dentro de las razones principales, por las cuales las personas prefieren hacer parte de su jornada desde la casa, están las siguientes como se muestran en el gráfico de la figura 4.

Figura 4

Razones principales para preferir trabajar desde casa

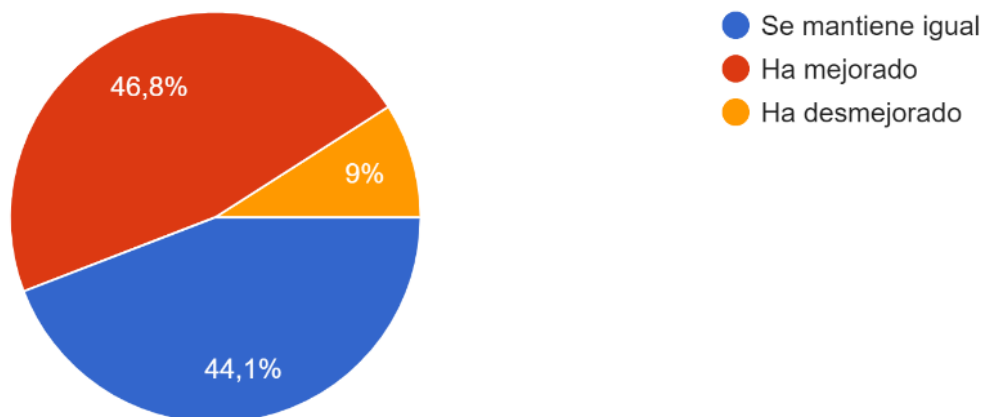


Nota. Elaboración propia basada en los datos de la pregunta 6 de la encuesta aplicada (anexo A).

Dentro de este estudio, se le consultó también a los encuestados sobre su productividad en la modalidad de teletrabajo y como se muestra en el gráfico de la figura 5, el 46,8 % respondió que ha mejorado, el 44,1 % percibe que se ha mantenido igual y tan solo el 9 % manifestó que ha desmejorado.

Figura 5

Productividad percibida durante la modalidad de teletrabajo



Nota. Elaboración propia basada en los datos de la pregunta 8 de la encuesta aplicada (anexo A).

Estos resultados van muy de la mano con lo que señala Gelles (2020) en relación con la productividad, ya que:

Cuando los oficinistas de todo el mundo empezaron a trabajar a distancia hace cuatro meses, muchos directivos temían que la productividad se desplomara. Pensaban que las distracciones de la casa, desde el cuidado de los niños hasta la televisión, generarían estragos en los días laborales. Algunas personas han tenido más dificultades que otras para trabajar desde casa, pero muchas empresas afirman que la productividad se ha mantenido en los mismos niveles anteriores a la pandemia o que incluso ha aumentado. Sin los largos traslados, las charlas con los compañeros y los cafés para relajarse en la sala de descanso, muchos empleados, sobre todo los que no tienen que preocuparse por cuidar niños, están trabajando más. (párr. 6)

Esto es bastante alentador, pues, al no desmejorar la productividad, las empresas pueden evaluar seguir utilizando este modelo de operación que resulta ser atractivo para los trabajadores, según los resultados obtenidos en esta investigación.

Es importante destacar que, así como en algunos casos se ha mantenido igual o en otros ha aumentado la productividad; las personas también afirman que en un 56,9 % su jornada diaria ha incrementado, mientras que un 41 % afirma que se mantiene igual, como se muestra en el gráfico de la figura 6. Esto deja entrever que, en la mayoría de los casos, se está sustituyendo el tiempo que se invertía anteriormente en otras actividades, a mayor tiempo en la jornada diaria de trabajo. A pesar de esto, el 87.2 % asegura sentirse motivado trabajando desde la casa, por encima del 12,8 % que afirman lo contrario.

Figura 6

Cambios en la duración de la jornada laboral en modo de teletrabajo

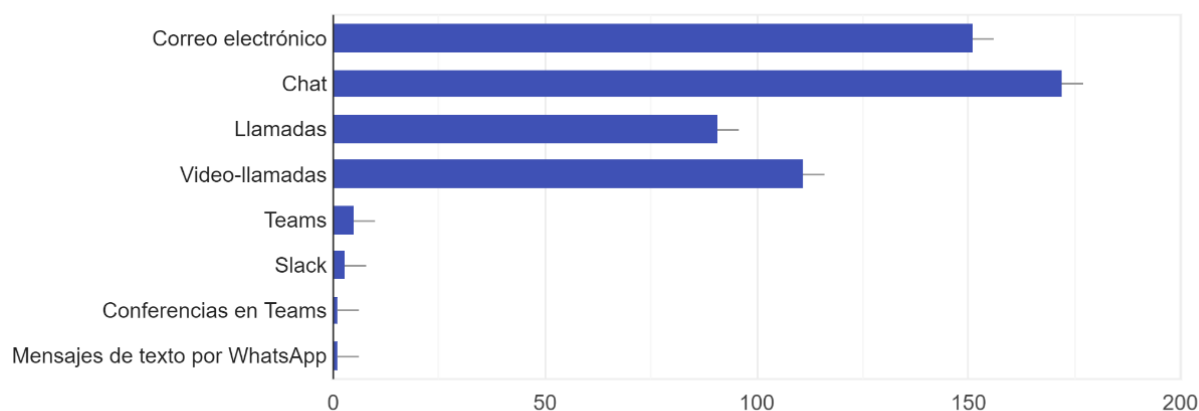


Nota. Elaboración propia basada en los datos de la pregunta 13 de la encuesta aplicada (anexo A).

De acuerdo con la información obtenida, la mayoría de los encuestados, el 60.6 %, se comunica con su equipo de trabajo desde casa dos veces al día o más. Como se muestra en el gráfico de la figura 7, los medios institucionales que más utilizan para mantener esta comunicación son el chat y el correo electrónico, por lo que, si bien es cierto, la comunicación es constante, pareciera haberse tornado más impersonal.

Figura 7

Tres medios institucionales que más utiliza, para comunicarse con su equipo de trabajo desde casa



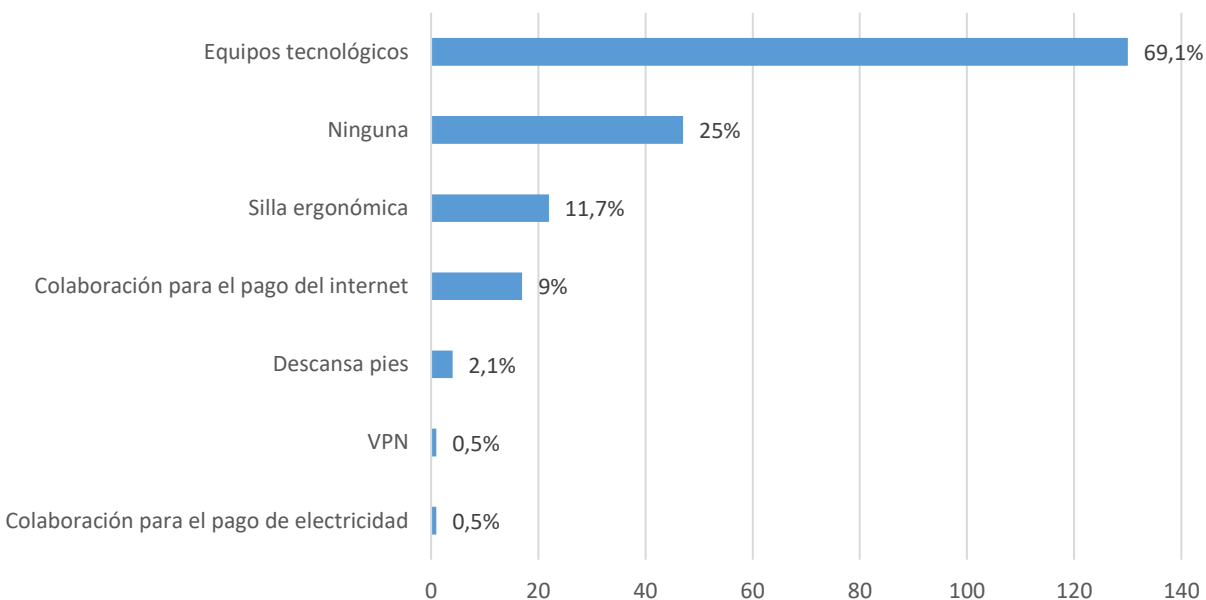
Nota. Elaboración propia basada en los datos de la pregunta 9 de la encuesta aplicada (anexo A).

En relación con las condiciones físicas óptimas en el modo de teletrabajo, el 85,1 % de encuestados afirma contar con un espacio adecuado en sus casas, mientras que el 14,9 % niega tenerlo. El 96,8 % afirma también que cuenta con una conexión de internet adecuada para cumplir con su trabajo desde casa. A pesar de tener un espacio y capacidad de internet adecuados, la jornada diaria de trabajo, como se mencionó anteriormente, en la mayoría de la muestra ha aumentado (56,9 %), por lo que pareciera ser que estos dos rubros no son suficientes para mantener, al menos, la misma cantidad de horas laborales que se tenían anteriormente.

Como lo muestra el gráfico de la figura 8, las principales facilidades que han proporcionado las compañías durante el teletrabajo han sido los equipos tecnológicos (computadora, celular, monitor, mouse, teclado, tablet, etc.) con un 69,1 %, silla ergonómica con un 11,7 % y la colaboración para el pago del internet con un 9 %. El 25 % asegura no haber recibido ningún tipo de colaboración.

Figura 8

Facilidades proporcionadas por la compañía durante el teletrabajo para cumplir con sus funciones

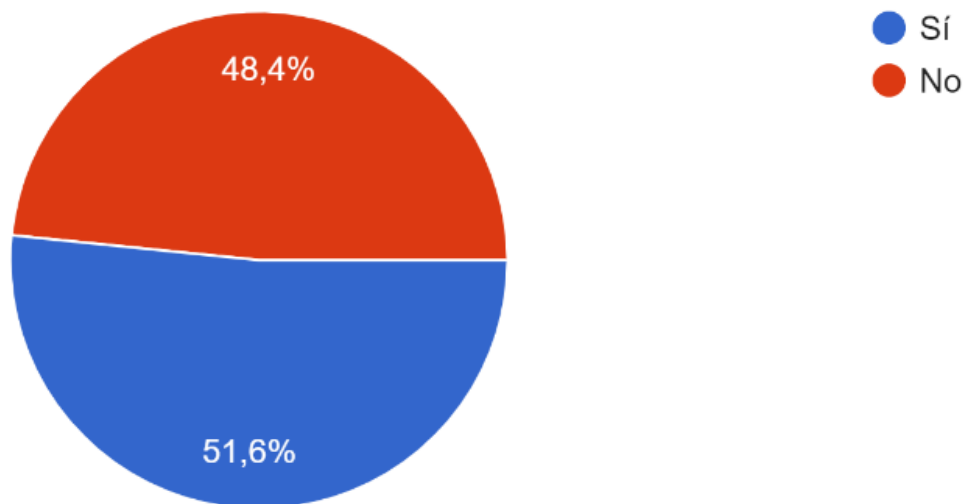


Nota. Elaboración propia basada en los datos de la pregunta 16 de la encuesta aplicada (anexo A).

En cuanto a las tecnologías exponenciales, se consultó sobre la inversión que han hecho las compañías en capacitaciones y como lo muestra el gráfico de la figura 9, el 51,6 % respondió sí haber recibido, mientras que el 48,4 % manifestó no haber tenido.

Figura 9

Inversión de la compañía en capacitaciones sobre tecnologías exponenciales o emergentes

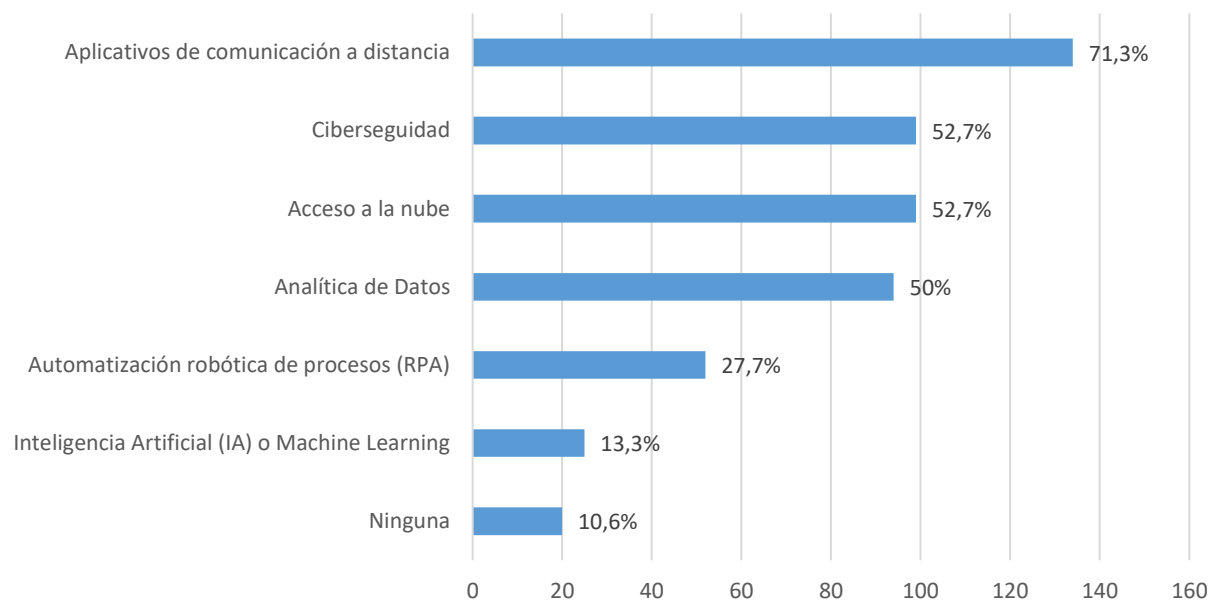


Nota. Elaboración propia basada en los datos de la pregunta 19 de la encuesta aplicada (anexo A).

Por otro lado, se pudo corroborar que las empresas sí cuentan con tecnologías para agilizar y automatizar el teletrabajo, siendo las principales los aplicativos de comunicación a distancia (Zoom, Skype, Webex, Jabber, etc.), las aplicaciones de ciberseguridad (*firewalls*, *software* antivirus, proxy, etc.), acceso a la nube (One Drive, Google Drive, etc.) y analítica de datos (Power BI, Tableau, Python, etc.), como se muestra en el gráfico de la figura 10.

Figura 10

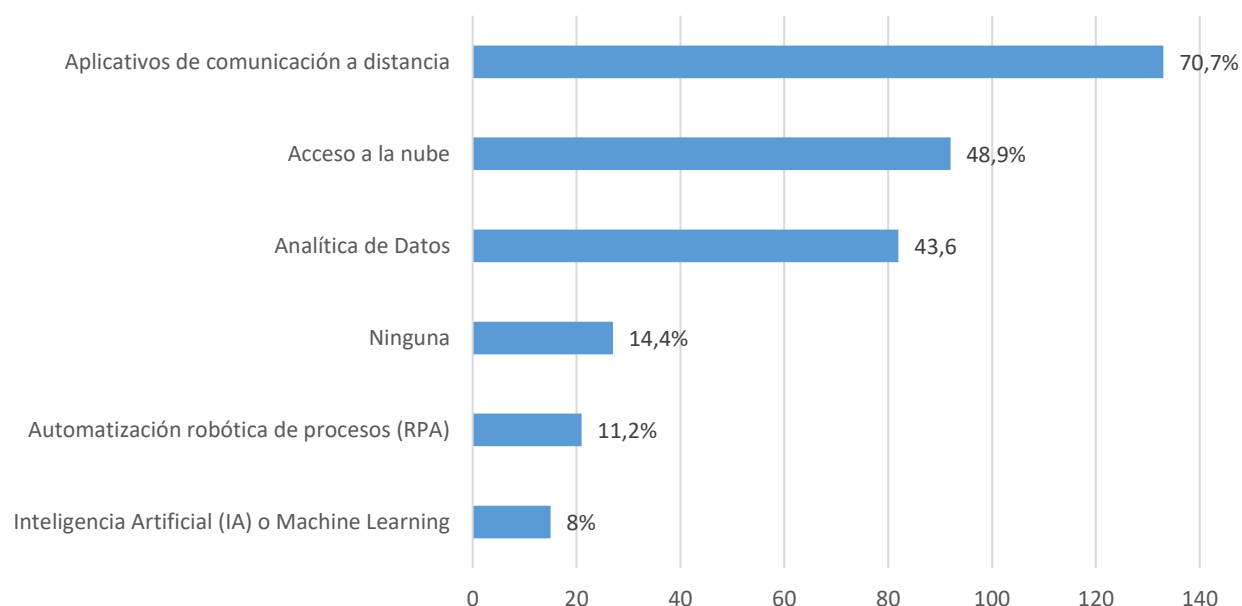
Tecnologías con las que cuenta la compañía que permiten agilizar y automatizar su teletrabajo



Nota. Elaboración propia basada en los datos de la pregunta 18 de la encuesta aplicada (anexo A).

De todos estos tipos de tecnologías exponenciales, los encuestados tienden a dominar más los aplicativos de comunicación a distancia en un 70,7 %, los de acceso a la nube en un 48,9 % y los de analítica de datos en un 43,6 %, como se muestra en el gráfico de la figura 11.

Figura 11
Tecnologías exponenciales o emergentes dominadas



Nota. Elaboración propia basada en los datos de la pregunta 20 de la encuesta aplicada (anexo A).

Resulta positivo saber que ya existen tecnologías exponenciales siendo utilizadas en las empresas, pues, tal como lo menciona CINDE (s.f.a): “las tecnologías exponenciales son los avances que transformarán la vida, los negocios y la economía mundial” (párr. 1). Sin embargo, aún hay espacio en algunas de ellas, como la Inteligencia Artificial (IA) o Machine Learning y la Automatización Robótica de Procesos (RPA) para aportar a este desarrollo tecnológico, con el fin de operar de una forma aún más eficiente y competitiva.

El Shared Service de Amazon, según Barquero (2021), es una de las compañías que contratará profesionales altamente calificados en Costa Rica para brindar servicios de computación en la nube, apoyando la rápida adopción de computación en la nube en el país. El seguir desarrollando el capital humano costarricense en estas nuevas tecnologías permitiría continuar posicionando a Costa Rica como un clima de negocios óptimo para que estas compañías sigan creando oportunidades en el país.

Finalmente, al explorar mediante una pregunta abierta sobre la opinión de los encuestados acerca del uso de la tecnología en los *Shared Services* (unidad de la corporación que se encarga de llevar adelante determinados procesos y actividades comunes que estaban anteriormente siendo realizadas de manera descentralizada en varias unidades de negocio / locación / región, etc.), muchos afirman que, al incorporar la tecnología, se pueden crear ventajas competitivas con respecto a los demás países, entre ellas, ser más eficientes, más competitivos, automatizar los procesos, reducir costos y tiempo, estandarizar procesos, mejorar la comunicación, agilizar el manejo de datos, aumentar la productividad e inclusive generar más empleo. Lo anterior evidencia que los *Shared Services* cumplen una función en la dinamización de la economía y que la inversión en nuevas tecnologías constituirá una valiosa oportunidad para mejorar las condiciones del sector.

Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se puede corroborar que el teletrabajo, que se venía aplicando como un beneficio en algunos casos, se convirtió actualmente en la modalidad de operación en los puestos de trabajo donde era posible. Esto implicó acelerar la habilitación de equipos, accesos virtuales, contratos y algunas otras comodidades, según la legislación. Añadido a esto, muchas de estas empresas que enviaron una parte o todos sus colaboradores a realizar el teletrabajo no están en proceso de regresarlos a las oficinas aún.

Según lo indagado, a pesar de que el teletrabajo en muchos casos provoca que se extienda la jornada diaria de trabajo, también ha permitido que los trabajadores puedan gozar de mayor autonomía en sus funciones y que esto tenga un impacto muy favorable en su productividad. Pareciera ser que la flexibilidad laboral tiene generalmente efectos positivos en el desempeño de los trabajos que se relacionan con las TIC, sin dejar de considerar que las TIC en sí mismas representan un cambio tecnológico que proporciona una mejora en el desempeño individual y organizacional.

El teletrabajo también puede tener un efecto positivo en el balance familia-trabajo, justamente por la reducción en los tiempos de traslado, pero, a su vez, puede existir el riesgo de no tener el control adecuado para definir claramente los límites entre el trabajo y la vida personal, que pueden causar altos niveles de estrés.

Justamente, el aumento de empresas que han adoptado el teletrabajo, evidenciado mediante la encuesta, demuestra que el país ha venido realizando los esfuerzos correctos con el fin de proporcionar la infraestructura de TIC adecuada para hacerle frente a la creciente demanda generada por la pandemia. Cabe destacar que las empresas también han tratado de proporcionar algunas facilidades, mayoritariamente equipo tecnológico, para que sus trabajadores puedan cumplir con sus funciones de forma óptima y así garantizar la continuidad del negocio.

A raíz de la investigación, se determinó que las empresas permiten que sus colaboradores realicen el teletrabajo con algunos equipos propios, como lo son

computadoras portátiles, de escritorio e inclusive mediante aplicaciones desde el celular o la tableta. En este punto, se vuelve crítica la implementación de estrategias de prevención de fraudes y eventos de riesgo de ciberseguridad o ciber ataques.

En relación con las tecnologías exponenciales, la investigación permite concluir que las empresas han hecho esfuerzos por capacitar a su personal, pero aún hay oportunidades de mejora, pues casi la mitad de la muestra afirma no haber recibido algún tipo de preparación.

A la luz de los resultados, se evidencia que las empresas han comenzado a incorporar las tecnologías exponenciales en su agenda. Lo que anteriormente se consideraba un valor agregado en cuanto a mejora de procesos e innovación, ahora se ha vuelto una necesidad para los negocios, ya que, presionados por la pandemia y *la nueva normalidad*, la tecnología se ha vuelto indispensable para generar valor en la operación. Tecnologías como los aplicativos de comunicación a distancia para mantener la interacción social, el consumo/análisis de datos y el apoyo de la nube han llegado a agilizar y automatizar algunas de las funciones.

Así mismo, tecnologías como la automatización robótica de procesos y la inteligencia artificial forman parte de la cuarta revolución industrial. Si bien es cierto, ya se han dado los primeros pasos para la incorporación de estas en las tareas cotidianas de las empresas, aún queda mucho camino por recorrer para lograr utilizarlas a su máximo potencial. Un ejemplo de esto son los resultados obtenidos en la encuesta que evidencian el poco conocimiento y dominio sobre estas.

Con el objetivo de que los *Shared Services* puedan hacer uso de los recursos tecnológicos de un modo más eficiente y robusto, y que esto, a su vez, permita optimizar el teletrabajo en sus colaboradores, se recomienda que:

- La comunicación se ha tornado más impersonal por la falta de interacción social, por lo que incentivar el uso de canales más “cercaños” como las llamadas o videollamadas ayudará a retomar el contacto con el equipo de trabajo. No es saludable aislarse por completo.
- Es normal que, durante el teletrabajo, las horas pasen sin darse cuenta, por lo que crear horarios para trabajar y alarmas para recordar los momentos de descanso o pausa es necesario.
- Mantener rutinas de la vida cotidiana, como ducharse y arreglarse por las mañanas o no pasar todo el día en pijamas, ayudará a tener mejor disposición para trabajar. Las rutinas ayudarán a mantener el aquí y el ahora y a no perder contacto con las personas con las que se convive. Tampoco se perderá la propia regulación, es decir, el equilibrio físico y mental.
- Invertir en seguridad para las estaciones de trabajo remotas, con el fin de evitar ciber ataques mediante la actualización constante de programas como *firewalls* o antivirus. Así mismo, restringir el uso del correo de trabajo para fines personales o la navegación en páginas web no autorizadas.

- Capacitar al personal acerca de los métodos de fraude cibernético existentes como *phishing* o *malware*, al menos cada seis meses.
- Crear equipos de trabajo dentro de las organizaciones, que sean especializados en el conocimiento de las tecnologías exponenciales, especialmente en la automatización robótica de procesos y la inteligencia artificial, además, que estos se encarguen de capacitar a los trabajadores y dar acompañamiento en la creación e implementación de los proyectos.
- Promover la utilización de las tecnologías exponenciales en las organizaciones por medio del uso de incentivos que reconozcan aquellos proyectos que generen los mayores ahorros de dinero y tiempo.
- Incluir la automatización y mejora de procesos como un parámetro de medición dentro de los *Scorecard* (cuadro de mando integral utilizado para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización con sus métricas principales) de las organizaciones, alineados con los objetivos individuales de cada colaborador.

Para concluir, es esencial que las personas aprendan y se reinventen todo el tiempo. Si se quiere aprovechar el potencial de esta nueva revolución industrial, se debe ser adaptable, proactivo y estar anuente a actualizar continuamente los conocimientos.

Referencias

- Barquero, K. (10 de julio de 2020). 48% de empresas que sigue en teletrabajo aún no define el retorno a la oficina. *La República*. <https://www.larepublica.net/noticia/48-de-empresas-que-sigue-en-teletrabajo-aun-no-define-el-retorno-a-la-oficina>
- Barquero, M. (25 de febrero de 2021). Amazon Web Services anuncia apertura de nueva oficina en Costa Rica para brindar servicios en la nube. *La Nación*. <https://www.nacion.com/economia/negocios/amazon-anuncia-apertura-de-nueva-oficina-en-costa/6PSKXD3ELJDRTBSBI2ADG5TAZI/story/>
- CINDE. (s.f.a). *Tecnologías exponenciales*. Recuperado el 15 de marzo de 2021 de <https://www.cinde.org/es/tecnologias>
- CINDE. (s.f.b). *Servicios intensivos de conocimiento*. Recuperado el 15 de marzo de 2021 de <https://www.cinde.org/es/sectores/servicios-intensivos-conocimiento/corporativo>
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications, Inc.
- Deloitte. (2016). *Oportunidades para Centros de Servicios Compartidos en Latinoamérica*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/finance-transformation/cl-ft-oportunidades-servicios-compartidos-costa-rica.pdf>
- Garza, J. (3 de febrero de 2021). Costa Rica aspira a posicionarse como un destino mundial para teletrabajadores. *La República*. <https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-aspira-a-posicionarse-como-un-destino-mundial-para-teletrabajadores>
- Gelles, D. (29 de julio de 2020). ¿Tu productividad aumentó con la pandemia? *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/es/2020/06/29/espanol/negocios/pandemia-productividad-teletrabajo.html>
- Infobae. (21 de abril de 2020). *Amazon, la empresa que más prospera en la pandemia: vende 10.000 dólares por segundo y se acerca al millón de empleados*. Recuperado el 15 de marzo de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/21/amazon-la-empresa-que-mas-prospera-en-la-pandemia-vende-10000-dolares-por-segundo-y-se-acerca-al-millon-de-empleados/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica . (2020). *Encuesta continua de empleo 2020*. Recuperado el 12 de marzo de 2021 de <https://www.inec.cr/encuestas/encuesta-continua-de-empleo>
- Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación*. Recuperado el 12 de marzo de 2021 de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/infrastructure/>

- Organización Internacional del Trabajo (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. http://www.oit.org/wcmstp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Scharager, J. (2001). *Muestreo no probabilístico*. Pontificia Universidad Católica de Chile. http://scholar.google.co.cr/scholar_url?url=https://www.academia.edu/download/31715755/muestreo.pdf&hl=es&sa=X&ei=jilwYIG5JaXcsQLL5J3ICQ&scisig=AAGBfm2Wbl6cghDZznpGdJF6R xv56G3qmw&nossl=1&oi=scholarrr

Anexo A. Encuesta sobre el teletrabajo y el uso de los recursos tecnológicos

El siguiente estudio, con fines académicos, se realiza como parte de la metodología de recolección de datos para la Investigación Empresarial Aplicada de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT). La encuesta no le tomará más de 5 minutos en ser completada. Muchas gracias de antemano por su respuesta.

Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas.

Henry Badilla Medina

1. Género:
 - a. Femenino.
 - b. Masculino.
 - c. Prefiero no decirlo.

2. ¿Dentro de cuál de los siguientes rangos de edad se encuentra?
 - a. Entre 18 y 35 años.
 - b. Entre 36 y 50 años.
 - c. Entre 51 y 65 años.
 - d. Mayor de 65 años.

3. ¿Previo a la pandemia por COVID-19, trabajaba desde su casa?
 - a. Sí.
 - b. No.

4. ¿Cuántos días trabajaba desde la casa, previo a la pandemia por COVID-19?
 - a. Ninguno.
 - b. 1 o 2 días.
 - c. 3 o 4 días.
 - d. Más de 4 días.

5. ¿Cómo prefiere trabajar?
 - a. Trabajar desde casa.
 - b. Trabajar en la oficina.
 - c. Mixto (una parte en casa y una parte en la oficina).

6. Si prefiere trabajar desde casa, ¿cuáles serían sus razones principales?
Seleccione solo 3.
- Evitar el tráfico.
 - Evitar tiempos de traslado.
 - Facilidad para ejercitarse.
 - Pasar tiempo con la familia.
 - Mayor concentración en las tareas.
 - No necesito ir a la oficina.
 - Otro _____
7. ¿Sabe usted cuál es la diferencia entre el teletrabajo y el trabajo remoto?
- Sí.
 - No.
8. Con la modalidad de teletrabajo considera que su productividad:
- Se mantiene igual.
 - Ha mejorado.
 - Ha desmejorado.
9. ¿Cuáles son los tres medios, institucionales, que más utiliza en orden de prioridad, para comunicarse con su equipo de trabajo desde casa?
- Correo electrónico.
 - Chat.
 - Llamadas.
 - Videollamadas.
 - Otro _____
10. ¿Cuáles son los medios de comunicación personales, que la compañía le permite utilizar de forma adicional, a los canales institucionales? Puede marcar varias opciones.
- WhatsApp.
 - Messenger.
 - Telegram.
 - Signal.
 - Microsoft Teams.
 - Zoom.
 - Google Meet.
 - Google Hangouts.
 - Otro _____

11. ¿Con qué frecuencia se comunica con su equipo de trabajo desde casa?
- Una vez al día.
 - Dos veces o más al día.
 - Una vez cada dos días.
 - Una vez a la semana.
 - Una vez cada dos semanas.
 - Una vez al mes.
 - Otro _____
12. ¿Cuenta con un espacio adecuado en su casa para realizar el teletrabajo de manera eficiente?
- Sí.
 - No.
13. En relación con su jornada laboral en modo de teletrabajo, considera que:
- Su jornada de trabajo diaria ha aumentado.
 - Su jornada de trabajo diaria ha disminuido.
 - Su jornada de trabajo diaria se mantiene igual.
14. ¿Se siente motivado trabajando desde la casa?
- Sí.
 - No.
15. ¿Cuenta con conexión de internet adecuada para cumplir con su trabajo desde la casa?
- Sí.
 - No.
16. Le ha proporcionado su compañía algunas de estas facilidades durante el teletrabajo para cumplir con sus funciones:
- Silla ergonómica.
 - Descansa pies.
 - Colaboración para el internet.
 - Colaboración para el pago de la electricidad.
 - Equipo tecnológico (computadora, celular, monitor, mouse, teclado, Tablet, etc.).
 - Otro _____

17. ¿Si debe utilizar un equipo propio, qué dispositivos le permite su compañía utilizar para realizar sus funciones de teletrabajo?
- Computadora de escritorio.
 - Computadora portátil.
 - Aplicaciones desde el celular o tableta.
 - Otro _____
18. ¿Cuenta su compañía con alguna de las siguientes tecnologías que permiten agilizar y automatizar su teletrabajo?
- Automatización robótica de procesos (RPA).
 - Inteligencia Artificial (IA) o Machine Learning.
 - Analítica de Datos (Power BI, Tableau, Python, etc.).
 - Acceso a la nube (One Drive, Google Drive, etc.).
 - Aplicativos de comunicación a distancia (Zoom, Skype, Webex, Jabber, etc.).
 - Ciberseguridad (*firewalls*, *software* antivirus, proxy, etc.).
 - Ninguna.
 - Otro _____
19. ¿Ha invertido su compañía en capacitaciones sobre tecnologías exponenciales o emergentes?
- Sí.
 - No.
20. ¿Cuáles de las siguientes tecnologías exponenciales o emergentes domina?
- Automatización robótica de procesos (RPA).
 - Inteligencia Artificial (IA) o Machine Learning.
 - Analítica de Datos (Power BI, Tableau, Python).
 - Acceso a la nube (One Drive, Google Drive, etc.).
 - Ninguna.
 - Otro _____
21. Comente su opinión sobre el uso de la tecnología en los *Shared Services* (Centros de Servicios Compartidos), los cuales son una unidad de la corporación que se encarga de llevar adelante determinados procesos y actividades comunes que estaban anteriormente siendo realizadas de manera descentralizada en varias unidades de negocio / locación / región, etc.

Anexo B. Carta de revisión filológica

San José, 17 de marzo de 2021

Señores (as):

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Estimados señores (as):

Yo, María Fernanda Sanabria Coto, cédula de identidad 1-1429-0780, bachiller en Filología española graduada en la Universidad de Costa Rica, perteneciente a la Asociación Costarricense de Filólogos (ACFIL), carné 225 y al Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes de Costa Rica (COLYPRO), código 75402, hago constar que he revisado el documento titulado:

**Recursos tecnológicos eficientes y robustos para optimizar el teletrabajo en los
Shared Services (Centros de Servicio Compartidos)**

Dicho documento fue elaborado por Henry Badilla Medina, cédula de identidad 1-1420-0931, con el fin de optar al grado de Maestría en Administración de Negocios. He revisado y corregido aspectos tales como construcción de párrafos, vicios del lenguaje trasladados a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico.

Atentamente,

Fernanda S. Coto.



María Fernanda Sanabria Coto
Asociación Costarricense de Filólogos. Carné nro. 225
Colypro. Código 75402
fernanda.sanabria@filologos.cr

MARIA
FERNANDA
SANABRIA
COTO
(FIRMA)

Firmado digitalmente por MARIA
FERNANDA SANABRIA COTO
(FIRMA)
DN:
SERIALNUMBER=CPF-01-1429-078
O=SH+SANABRIA COTO, G=MARIA
FERNANDA, C=CR, O=PERSONA
FISICA, OU=CILEDIADANO,
CN=MARIA FERNANDA SANABRIA
COTO (FIRMA)
Razón: Documento firmado
digitalmente
Utilizado en: Costa Rica
Fecha: 2021.03.17 20:54:29-06'00'
Foxit Reader Versión: 10.1.1