

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESINA

**PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE
BACHILLERATO DE ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

**EVALUAR LOS BENEFICIOS SOBRE LA
OPCIÓN LABORAL DEL TELEBRAJO EN LA
GERENCIA DE ENTREPRISE SUPPLY CHAIN
EN CITI SHARE SERVICES EN EL TERCER
CUATRIMESTRE DEL 2016**

Estudiante: María Fernanda Alvarado Sánchez

Tutora: Mariela Segura Brenes

Marzo 2017

DECLARACIÓN JURADA

Yo **Maria Fernanda Alvarado Sánchez**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **4-0215-0263** egresado de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que castiga en el Código Penal el delito de perjuicio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachillerato, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **"Evaluar los beneficios sobre la opción laboral del Teletrabajo en la gerencia de Enterprise Supply Chain en Citi Share Services en el tercer cuatrimestre del 2016"**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 79 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Heredia, a los 18 días del mes de mayo del año 2017.



Firma del Estudiante

Cédula

CARTA DEL TUTOR

20 de marzo, 2017

Señores
Departamento de Registro
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante María Fernanda Alvarado Sánchez, cédula de identidad número 4-215-263, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado ***Evaluar los Beneficios sobre la opción laboral del Teletrabajo en la Gerencia de Enterprise Supply Chain en Citi Share Services en el Tercer Cuatrimestre del 2016***, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios.

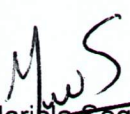
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,


MBA. Marisela Segura Brenes
Cédula No. 1-881-746



CARTA DE LECTOR

San José, 25 de abril del 2017

Universidad Hispanoamericana
Facultad de Ciencias Económicas

Atención: Oficina de Registro, Recinto Heredia

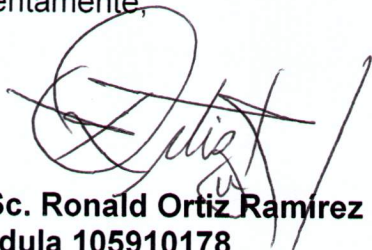
Estimado señor

La estudiante María Fernanda Alvarado Sánchez, cedula 4-0215-0263 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Evaluar los beneficios sobre la opción laboral del Teletrabajo en la Gerencia de Enterprise Supply Chain en Citi Share Services en el tercer cuatrimestre del 2016."**, el cual ha elaborado para obtener su grado de Bachillerato en Administración de Negocios.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,



MSc. Ronald Ortiz Ramirez
Cédula 105910178

Heredia, Costa Rica, 17 de mayo de 2017

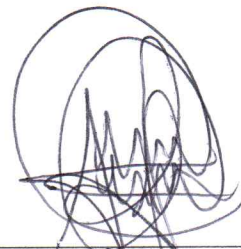
Universidad Hispanoamericana,
Administración de Empresas,

A quien corresponda:

La estudiante María Fernanda Alvarado Sánchez, me ha presentado, con el propósito de que yo realice la revisión filológica, la tesis: *Evaluar los beneficios sobre la opción laboral del teletrabajo en la gerencia de Enterprise Supply Chain en Citi Share Services en el tercer cuatrimestre del 2016*, con la cual opta por el grado académico de bachillerato en Administración de Negocios.

Corregí, de acuerdo con la normativa vigente de la Real Academia Española, la ortografía, redacción, precisión léxica, cohesión y coherencia y vicios del lenguaje, entre otros aspectos; además, ajusté las referencias según el formato APA (6° ed.), y doy fe de que la estudiante ha acatado las recomendaciones emitidas por mi persona.

Atentamente,



Lic. Isabel Hernández González
Céd. 1-1305-0262
N° Carné de COLYPRO: 069320

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	7
AGRADECIMIENTO.....	8
CAPÍTULO I.....	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.1 Planteamiento del problema.....	10
1.1.1 Antecedentes del problema.....	10
1.1.2 Problematización del problema.....	12
1.1.3 Delimitación del problema.....	13
1.1.4 Justificación del problema.....	15
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	17
1.3 OBJETIVOS.....	17
1.3.1 Objetivo general.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	18
1.4.1 Alcances.....	18
1.4.2 Limitaciones.....	18
CAPÍTULO II.....	19
MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 EL CONTEXTO HISTORICO.....	20
2.1.1 Antecedentes Internacionales del Tema.....	20
2.1.2 Antecedentes Nacionales del Tema.....	21
2.1.3 Antecedentes de la Empresa.....	24
2.2 EL CONTEXTO TEÓRICO.....	27
2.2.1 Tipos de Teletrabajo.....	27
2.2.2 Ventajas y Desventajas del Teletrabajo.....	29
2.2.2.1 Ventajas del teletrabajo para el empleado.....	29
2.2.2.2 Ventajas del teletrabajo para la empresa.....	30
2.2.2.3 Ventajas del teletrabajo para la sociedad.....	30
2.2.2.4 Desventajas del teletrabajo para el empleado.....	30

2.2.2.5	Desventajas del teletrabajo para la empresa	31
2.2.3	Características del teletrabajador para ser productivo en la empresa	31
2.3	EI CONTEXTO TEÓRICO CONCEPTUAL	32
2.3.1	Administración.....	32
2.3.2	Funciones de la Administración.....	33
2.3.2.1	Planeación.....	33
2.3.2.2	Organización.....	34
2.3.2.3	Integral al personal	36
2.3.2.4	Dirección.....	36
2.3.2.5	Control.....	37
2.3.3	Organización y Empresa	38
2.3.4	Productividad, eficacia, efectividad y eficiencia.....	38
2.3.5	Desarrollo Organizacional	39
2.3.6	Cultura Organizacional	39
2.3.7	Administración por objetivos.....	40
2.3.8	Comunicación	41
2.3.9	Evaluación de desempeño.....	41
2.3.10	Motivación	42
2.3.10.1	Técnicas especiales de motivación.....	42
2.3.11	Jerarquía de las necesidades de Maslow	43
2.3.12	Liderazgo.....	45
2.3.12.1	Componentes Principales del Liderazgo:.....	46
2.3.12.2	Tipos de Liderazgo	47
CAPÍTULO III	48
MARCO METODOLÓGICO	48
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	49
3.1.1	Alcance Temporal	49
3.1.2	Naturaleza.....	49
3.1.3	Carácter.....	50
3.2	SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACION	51
3.2.1	Sujetos de información.....	51
3.2.2	Fuentes Primarias	51

3.2.3	Fuentes Secundarias.....	52
3.2.4	Población.....	52
3.2.5	Censo.....	53
3.3	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS.....	54
3.3.1	Técnicas para recolectar la información.....	54
3.3.1.1	Encuesta	54
3.3.2	Instrumentos para recolectar información	55
3.3.2.1	Cuestionario	55
3.3.2.1.1	Cuestionarios estructurados.....	56
3.3.2.1.2	Cuestionarios no estructurados.....	56
3.3.2.1.3	Cuestionario Semiestructurado	56
3.4	OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES	57
CAPÍTULO IV		58
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		58
4.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	59
4.1.1	Encuesta Empleado.....	59
4.1.2	Encuesta supervisores y gerentes	74
CAPÍTULO V.....		88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		88
5.1	CONCLUSIONES.....	89
5.2	RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA.....		98
6.1	BIBLIOGRAFÍA CITADA.....	99
6.2	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	99
GLOSARIO		102
ANEXOS.....		103

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Genero en los empleados de la gerencia de ESC en CITI	59
Cuadro 2: Tiempo de Laborar en la Empresa	60
Cuadro 3: Utilización del Teletrabajo.....	61
Cuadro 4: Tipos de Teletrabajo que utiliza el empleado de la gerencia de ESC	63
Cuadro 5: Conocimiento del empleado de la política de Teletrabajo de Citi.....	64
Cuadro 6: Conocimiento del empleado de la política de teletrabajo que utiliza el manager directo de Citi ESC.	66
Cuadro 7: Ventajas del Teletrabajo para el empleado	68
Cuadro 8: Desventajas del Teletrabajo para el empleado	70
Cuadro 9: El teletrabajo mejora la productividad y calidad de vida del empleado	72
Cuadro 10: Género de los gerentes y supervisores de la gerencia de ESC en Citi Share Services	74
Cuadro 11: Tiempo de laborar en la empresa Gerentes y Supervisores	75
Cuadro 12: Utilizacion del teletrabajo de los gerentes o supervisores.....	76
Cuadro 13: Tipos de Teletrabajo que utilizan los gerentes y supervisores su gerencia de ESC	78
Cuadro 14: Conocimiento de los gerentes y supervisores de la política de Citi	79
Cuadro 15: Ventajas del teletrabajo para la empresa	81
Cuadro 16: Desventajas del teletrabajo para la empresa	83
Cuadro 17: El teletrabajo mejora la productividad y calidad de vida del empleado	85
Cuadro 18: Herramientas para medir la productividad del empleado.....	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Genero de los empleados de la gerencia de ESC en CITI.....	59
Gráfico 2: Tiempo de laborar en la empresa.....	60
Gráfico 3: Utilización del Teletrabajo.....	61
Gráfico 4: Tipos de Teletrabajo que utiliza el empleado en la gerencia de ESC	64
Gráfico 5: Conocimiento del empleado de la política de Teletrabajo de Citi ESC.	65
Gráfico 6: Conocimiento del empleado de la política de teletrabajo que utiliza el manager directo de Citi ESC.	66
Gráfico 7: Ventajas del Teletrabajo para el empleado	68
Gráfico 8: Desventajas del Teletrabajo para el empleado	70
Gráfico 9: El Teletrabajo mejora la productividad y calidad de vida del empleado	72
Gráfico 10: Género de los gerentes y supervisores de la gerencia de ESC en Citi Share Services	75
Gráfico 11: Tiempo de laborar en la empresa Gerentes y Supervisores	76
Gráfico 12: Utilizacion del teletrabajo de los gerentes o supervisores.....	77
Gráfico 13: Tipos de Teletrabajo que utilizan los gerentes y supervisores su gerencia de ESC	78
Gráfico 14: Conocimiento de los gerentes y supervisores de la política de teletrabjo de Citi	79
Gráfico 15: Ventajas del teletrabajo para la empresa	81
Gráfico 16: Desventajas del teletrabajo para la empresa	83
Gráfico 17: El teletrabajo mejora la productividad y calidad de vida del empleado?	85
Gráfico 18: Herramientas para medir la productividad del empleado.....	86

DEDICATORIA

Dedico esta tesis especialmente a Dios, por darme la energía y fuerza para seguir adelante y nunca mirar hacia atrás en esos momentos que nos da la vida para así alcanzar nuestros sueños.

A mi familia que siempre me ha apoyado, gracias por sus consejos, compañía y amor en toda mi formación como estudiante y profesional.

Igualmente, a todos aquellos profesores y compañeros que conocí en el transcurso del camino en la universidad, gracias por ayudarme, apoyarme y creer en mí en todo momento.

AGRADECIMIENTO

Después de tan arduo trabajo y dedicación, quiero agradecer a mi familia, por ayudarme y apoyarme siempre, por confiar en mí, por estar presentes cuando más los necesito y por ser una de las bendiciones más grandes de mi vida, a la empresa donde laboro, quien me ha dado la oportunidad de crecer y organizarme para poder culminar mis estudios, a los docentes de la Universidad Hispanoamericana y a cada una de las personas que de una u otra forma me acompañaron en este proceso.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes del problema

Fue Jack Nilles, un profesor norteamericano, quien en 1976 adoptó el término telecommutig, para referirse a una nueva situación por la cual los empleados no tendrían que dirigirse al trabajo, sino que el trabajo se dirigiría a los empleados.

Uno de sus principales objetivos fue el ahorro de combustible y, efectivamente, esta nueva manera de trabajar era una vía totalmente directa de disminuir el consumo, en conjunto con el desarrollo de las nuevas tecnologías que a partir de los años setenta, están cada vez más integradas en los puestos de trabajo.

El teletrabajo es una modalidad de trabajo que surgió en los años setentas, gracias a la implementación de los medios informáticos y tecnológicos que permitían un trabajo a distancia. Con el pasar de los años, esta práctica se fortaleció, ya que la globalización, los cambios económicos, las exigencias sociales y el avance de las tecnologías exigían una nueva concepción de la relación laboral que repercutiría en una utilización más eficiente de los recursos.

El teletrabajo se encuentra definido en la Ley 1221 de 2008 en Colombia como:

Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico [sic] de trabajo. (Ministerio del Trabajo República de Colombia, 2014, párr. 4).

En Estados Unidos, aproximadamente, hacia el año de 1973, en algunas empresas, como por ejemplo IBM, se empezó a permitir a los altos ejecutivos que realizaran sus funciones laborales a distancia, desde cualquier lugar que contara con acceso a Internet.

Según Cabrejas (s.f), a mediados de los setenta, en plena crisis petrolera, las principales preocupaciones de Estados Unidos eran, por un lado, el abastecimiento de combustible, ya que la escasez estaba provocando un aumento en los costos de desplazamiento y, por otro lado, la preservación del medio ambiente, dado que las emisiones de gases de los vehículos eran cada vez mayor. Frente a este problema, en el Estado de California, se dictaron leyes que obligaban a las empresas a implementar programas que ayudaran a reducir el tráfico vehicular y evitar la contaminación. Es así como nace el teletrabajo.

En los años ochenta, la Comunidad Económica Europea comienza a investigar las posibilidades del teletrabajo para el desarrollo rural, las implicaciones sociales y los aspectos tecnológicos de los programas de investigación y desarrollo. Así, el teletrabajo adquiere importancia social y es considerado al igual que en EEUU, como instrumento para el servicio laboral de aquellos sectores de la población excluidos del mercado de trabajo, tales como las mujeres y personas con discapacidades físicas (Cabrejas, s.f).

Teletrabajar implica una ruptura del espacio-tiempo en la prestación laboral y es una oportunidad para muchos trabajadores, pero conlleva a modificaciones importantes en la organización de las compañías e instituciones, incluyendo su cultura

organizacional, la cual está determinada por localidad de la infraestructura y el acceso a las conexiones a la red de comunicación.

Para algunos países, el teletrabajo ha significado una expansión importante de la cantidad y la calidad del empleado; a esto, se suman otros aspectos en materia de impacto ambiental, reactivación económica, territorial, incluso laboral de grupos de población como las mujeres, las personas con discapacidad y personas adultas mayores. Tampoco se queda por fuera las políticas en Costa Rica y el papel que juegan las autoridades gubernamentales para promover este tipo de actividad, considerando aspectos como el desarrollo rural, los grupos sociales vulnerables y la creación de empleo.

En Costa Rica algunas empresas grandes han incorporado el teletrabajo a sus prácticas laborales desde hace varios años, pero en el sector público es muy reciente, no se tiene conocimiento exacto de cuando empezó el teletrabajo en el país; se sabe que fue el sector privado, específicamente las empresas transnacionales las que replicaron la experiencia generada en su casa matriz en los Estados Unidos.

1.1.2 Problematización del problema

El teletrabajo es considerado como una forma de trabajo a distancia, para el cual es imprescindible utilizar herramientas tecnológicas. Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) está definido como “Una forma de trabajo en la cual este mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén

en esa oficina” (PROSIC-OIT, Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica, 2009, p.302).

En los últimos años, Citi ha experimentado gran crecimiento en el área de centro de servicios en Costa Rica, debido a esto, las necesidades de espacio físico han aumentado, por esta razón se implementó el teletrabajo, el cual generó una disminución considerable de costos al no tener que preocuparse por la infraestructura, lo que le da la oportunidad de invertir en otras áreas que le permiten ampliar su mercado y crear mayor cantidad de puestos de trabajo.

Esta forma de trabajo lleva consigo algunos inconvenientes a la compañía como lo son la imposibilidad de controlar al teletrabajador físicamente, la supervisión no puede ser tan continua como si el empleado estuviera en la oficina, con lo que pudiera llegarse a una situación de pérdida total de control sobre los trabajadores y sobre la calidad de sus trabajos.

1.1.3 Delimitación del problema

Una vez formulado el problema, es importante definir los aspectos por analizar; ya que la aplicación del teletrabajo requiere de factores que incidirán decisivamente en su progreso y evolución. La gama de factores directos e indirectos que pueden afectar potencialmente el teletrabajo en una economía son amplios, además estos interactúan de una manera compleja, para crear contextos nacionales e internacionales, donde se desarrolla esta opción laboral.

El teletrabajo presenta ciertos riesgos que afectan tanto a la empresa como al empleado y que se analizan en este estudio, entre los cuales se puede mencionar:

- Pérdida de comunicación, falta de apoyo de sus supervisores y compañeros, disminución de intercambio de ideas productivas, disminución de la interacción social; esto dificulta la cultura empresarial, lo cual incide en la capacidad operativa de un grupo de trabajo.
- Podría generarse inseguridad laboral, ante la falta de una normativa legal específica que cubra aspectos como riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades, esto también se relaciona el tema de medidas ergonómicas, ya que utilizando el teletrabajo no se tiene los mismos equipos que se maneja en la compañía.
- La imposibilidad de controlar al empleado (en forma física) es una de las problemáticas principales, ya que siendo una compañía que labora con una política de confianza, no se tiene una manera exacta de evaluar y controlar al colaborador, para que cumpla con el horario y objetivos del departamento, así como los de la empresa.
- Las actitudes de los trabajadores y los empleadores resultan primordiales para la utilización del teletrabajo, si no existe o se crea una actitud positiva, no es posible obtener buenos resultados.
- La falta de participación de las instancias gubernamentales en la promoción del teletrabajo juega un papel importante, ya que no se dan a conocer los beneficios que este tiene para la sociedad, la posibilidad de ayudar a zonas y grupos

económicamente rezagados como el desarrollo rural y la creación de nuevos empleos.

- Los riesgos ergonómicos y físicos a los cuales se expone un empleado al aplicar el teletrabajo pueden afectar en el desempeño laboral.

1.1.4 Justificación del problema

En Costa Rica mediante Decreto N° 37695-MP-MTSS, de 23 de mayo de 2013, que se refiere al sector público, establece que el teletrabajo:

Es la prestación de servicios de carácter no presencial fuera de las instalaciones de las instituciones, siempre que las necesidades del servicio lo permitan en virtud de la cual un trabajador puede desarrollar su jornada laboral de forma parcial o total desde su propio domicilio, centro que se destine para tal fin, en atención al cliente, o en trabajos de campo, mediante el uso de medios telemáticos. (Gaceta N°98, 23 de mayo de 2013)

El teletrabajo es una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño profesional, sin la presencia física del colaborador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. También se lo conoce con otros términos, tales como: trabajo en red (*networking*), trabajo a distancia (*remoteworking*), trabajo flexible (*flexible working*) o *teleworking*. Este último término creado por Robert Weiner en los años sesenta y tomado con éxito por la Unión Europea que pone énfasis en el trabajo a distancia utilizando exhaustivamente las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs).

Enterprise Supply Chain (ESC), la gerencia en donde se realiza la investigación en Citi, ha crecido en los últimos años de forma inesperada. ESC está conformada por tres supervisiones, las cuales se desempeñan en cuentas por pagar en Latinoamérica y Norteamérica, estos procesos no tienen la necesidad de desarrollarse en la empresa físicamente, lo cual dio la opción a los colaboradores de utilizar el teletrabajo, cada supervisor toma la decisión de establecer un horario de los días de networking para cada empleado.

Los resultados de esta investigación son de gran relevancia, ya que benefician tanto a la empresa como a sus trabajadores, se pueden conocer los aspectos a mejorar, como la motivación de los empleados y la satisfacción de la gerencia y, con ello, obtener mejores resultados en calidad, eficiencia y eficacia. De igual manera, facilita a los gerentes y supervisores, entre otros encargados, un panorama sobre los beneficios de la modalidad de teletrabajo para aquellos funcionarios que apliquen a este, de tal forma que se genere un ganar – ganar.

Además, se profundiza en la importancia que representa el teletrabajo como una oportunidad de empleo para grupos de empleados de la empresa, con algún tipo de discapacidad, personas con responsabilidad familiar importante o de zonas alejadas de la compañía.

Aunado a lo anterior, dada la problemática actual que enfrenta el país y el planeta, el teletrabajo representa beneficios importantes a la sociedad y medio ambiente, pues contribuye al descongestionamiento vehicular, la reducción de tiempos de traslado de la casa a la oficina, la descentralización de actividades, la disminución en el consumo

de hidrocarburos y su consecuente impacto en la reducción de la huella de carbono, en términos de consumo de los recursos energéticos y calentamiento global.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los beneficios sobre la opción laboral del teletrabajo en la gerencia de ESC en Citi Share Services en el tercer cuatrimestre del 2016?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Para desarrollar la investigación con éxito, es necesario formular la idea principal que sirva de guía para el estudio, en este sentido, el objetivo general que se resume en:

- Evaluar los beneficios sobre la opción laboral del teletrabajo en la gerencia de ESC en Citi Share Services en el tercer cuatrimestre del 2016.

1.3.2 Objetivos específicos

Dicho objetivo general, se debe concretar en aspectos específicos como los siguientes:

- Conocer el modelo de aplicación del teletrabajo en la gerencia de ESC de la empresa Citi Share Services en el primer cuatrimestre del 2017.
- Evaluar las debilidades y fortalezas del teletrabajo descrito en el modelo de aplicación en la gerencia de ESC de la empresa Citi Share Services.

- Señalar si los colaboradores mejoran su productividad y calidad de vida al ejercer esta modalidad de trabajo.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1 Alcances

La investigación se realiza con los empleados y supervisores de la Gerencia de ESC de Citi Share Services Costa Rica, para así conocer la visión del teletrabajo, tanto desde el perspectiva empresarial, como de la del empleado y buscar posibles soluciones a este modelo de aplicación del teletrabajo.

1.4.2 Limitaciones

Al existir varios datos e información confidencial, las pocas referencias suministradas y obtenidas en la empresa, son insuficientes y el conocimiento requerido para el desarrollo del documento se ve limitado por causa del mismo motivo.

Además de la falta de información en Costa Rica, acerca de las leyes o reglamentos que hay acerca de teletrabajo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 EL CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1 Antecedentes internacionales del tema

Definir el concepto de teletrabajo no es tarea fácil, etimológicamente según el Avila (2009), este término es la unión de la *telou* (griego) y *tripaliare* (latín) que significa lejos y trabajar.

Como se menciona, el teletrabajo es un sistema laboral que se ha implementado en diferentes países latinoamericanos, los cuales buscan como objetivo principal reducir costos y aumentar la productividad. Esta opción surge como una alternativa de la crisis de hidrocarburos de los años setentas.

Estados Unidos, en los años ochenta, realizó los primeros proyectos pilotos, dando como resultado que el teletrabajo puede ser una herramienta laboral para la población vulnerable, como son los discapacitados y mujeres cabezas de familia, apoyado por el surgimiento del comercio electrónico.

La descripción más generalizada del *networking* dice que no es una profesión, sino una forma de desarrollar una tarea y requiere una actividad laboral desde cualquier lugar fuera de una sede física de la empresa. Para llevar a cabo dicha actividad, se utilizan todas las posibilidades que permiten las TICs.

En la actualidad, muchos de los trabajos están enfocados al sector servicios o implican el desarrollo de una actividad intelectual. Para llevar a cabo dichos trabajos, la localización física en una empresa muchas veces no es necesaria o incluso no se da por las propias características de la tarea que se desarrolla.

El teletrabajo está creciendo de manera significativa en el mundo. Las empresas grandes de informática y telecomunicaciones, los seguros y el sector financiero fueron las primeras en adoptar el teletrabajo, generando cambios en los procesos productivos para contar con situaciones laborales más flexibles, entre ellos, la gestión por objetivos.

Es importante también conocer el concepto de teletrabajador, el cual se puede definir como la persona que realiza sus actividades de trabajo fuera de la empresa u oficina. Su principal característica es que dispone de mayor independencia en la realización laboral; sin embargo, debido a la evolución de la tecnología, el teletrabajador puede llegar a estar más fiscalizado que quienes prestan sus servicios dentro de la empresa, o sea, mucho más monitoreado para evitar posibles errores dependiendo de la naturaleza de sus labores.

2.1.2 Antecedentes nacionales del tema

En Costa Rica, algunas empresas grandes o multinacionales han incorporado el teletrabajo a sus prácticas laborales desde hace varios años, pero como política de Gobierno es muy reciente, todavía se está a la espera de políticas públicas claras que lo vinculen con las estrategias de desarrollo productivas de la sociedad de la información y en particular a la agenda de desarrollo de las TIC, por medio de los cuales es posible obtener grandes beneficios, tanto para la organización como para el trabajador y la sociedad.

Se debe destacar el desarrollo del teletrabajo en Costa Rica, principalmente en el sector público, pues este se ha visto antecedido por una serie de hechos entre los cuales se destacan los siguientes:

- En Costa Rica, se aprobó los principios y objetivos acordados en la primera y segunda fases de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información, celebradas en Ginebra en diciembre de 2003 y en Túnez en noviembre de 2005, en donde se compromete a una serie de medidas tendientes a fomentar la inclusión digital.
- En el plan de acción sobre la Sociedad de la Información de América Latina y el Caribe “eLAC2010”, Costa Rica se compromete a una serie de medidas tendientes a fomentar la inclusión digital, o sea, “Meta 57”, con la cual se promueve el teletrabajo, trabajo móvil y otras formas de trabajo por medio de redes electrónicas.
- Decreto Ejecutivo N° 26 662-MP, del 16 de febrero de 1998, le permite al jefe autorizado de las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, optar por la implementación de “horarios flexibles” a su discreción y por el tiempo que la institución lo considere conveniente.
- La promulgación del Decreto Ejecutivo N° 39225-MP-MTSS-MICITT del 21 de octubre del 2015, tiene por objeto promover y regular el teletrabajo en las instituciones del Estado, como instrumento para incrementar la productividad del funcionario, el ahorro de combustibles, la protección del medio ambiente y favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, mediante la utilización de las TIC (Gaceta N° 204, 2015, p. 2).

- En el Congreso Internacional “TELEWORK 2012”, celebrado en Costa Rica en agosto del 2012, se redactó el documento denominado “Declaración de San José: La Modernización del Estado: El Teletrabajo en la Sociedad del Conocimiento”, dentro del cual se plasmó la recomendación de los participantes, de emitir un nuevo Decreto para el sector público junto con nueva normativa general que regule el teletrabajo (Gaceta N° 204, 2015, p. 2).
- Desde el punto de vista del Código de Trabajo de Costa Rica, se cuenta con los artículos 109 a 113, mediante el cual se regula a los trabajadores a domicilio, definiéndolos como: “los que elaboran artículos en su hogar u otro sitio elegido libremente por ellos, sin la vigilancia o la dirección inmediata del patrono o del representante de éste”. (Código de Trabajo, 1973, p. 44-45)
- En los artículos 110 a 112, se resalta la necesidad de proteger de una forma clara los derechos, obligaciones y responsabilidades de las partes (patrono y trabajador) en el teletrabajo, por medio un *adendum* al contrato de trabajo, donde se especifique en forma clara y detallada, las condiciones en que se ejecutarán las labores, las obligaciones, derechos y responsabilidades que deben asumir, los sistemas de control que se ejercerán, las jornadas y horarios si los hay y hasta las causas de terminación y el procedimiento de reinstalación del trabajador a sus antiguas condiciones. (Código de Trabajo, 1973, p. 44-45).

2.1.3 Antecedentes de la Empresa

A partir del 24 de octubre de 1968, Citibank N.A. se hizo presente en la actividad financiera de Costa Rica mediante su oficina de representación y su compañía denominada First City Finance S.A.

Durante 1993, se finiquitaron las gestiones ante las autoridades regulatorias locales, para su transformación de empresa no bancaria a banco privado, obteniendo la licencia para operar bajo el nombre Citibank (Costa Rica), S.A.

En 1998, se fusionan Citicorp y Travelers Group, para conformar Citigroup, actualmente una de tres compañías globales de servicios financieros más importantes en el mundo. Las fortalezas de Citicorp en sus servicios de banca global, corporativas, manejo de efectivo y custodia, se complementan muy bien con las fortalezas en la banca de inversión y finanzas corporativas, el resultado: Citigroup la destacada compañía de servicios globales, que brinda a aproximadamente 120 millones de consumidores, empresas, Gobiernos e instituciones, en más de 100 países una amplia gama de productos y servicios financieros, incluidos los servicios bancarios y de crédito para los consumidores, servicios bancarios empresariales y de inversiones, seguros, corretaje de títulos bursátiles y gestión de activos.

Citi tiene una importante historia de inversiones en Costa Rica y la región. En el año 2008 adquirió las operaciones regionales de Banco Uno y Banco Cuscatlán y en ese mismo año estableció su Shared Service Center en el país, un centro que hoy da empleo a más de 1500 colaboradores. Además, en el año 2014, Citi inauguró el nuevo edificio para su Citi Service Center, ubicado en el centro corporativo El

Cafetal. Este centro da servicios desde Costa Rica a las operaciones de Citi a nivel global.

2.1.3.1. Citi y la comunidad

Una de las prioridades como parte de Citigroup es contribuir con las comunidades donde operan. Para hacer este aporte realidad, Citi cuenta con la Fundación Citi, por medio de la cual es posible apoyar iniciativas de bien social alrededor del mundo.

Citi ha asumido el compromiso que tienen como ciudadano corporativo y la inversión social como parte de las metas anuales del negocio. Anualmente, asignan parte de los recursos a causas que busquen mejorar la calidad de vida de la comunidad y el medio ambiente. Así mismo, promover el involucramiento de los empleados y colaboradores en este tipo de actividades.

2.1.3.2. La misión y visión de Citi

La misión y visión de Citi es:

Servir como un socio de confianza para nuestros clientes para ofrecer responsable prestación de servicios financieros que permiten el crecimiento y el progreso económico. Nuestras actividades principales son salvaguardar activos, préstamos, pagos y acceder a los mercados de capital en nombre de nuestros clientes. Somos Citi, el Banco Mundial, una institución que conecta a millones de personas en cientos de países y ciudades. Nos esforzamos por ganar y mantener la confianza del público adhiriéndose constantemente a los más altos estándares éticos. Cuando hacemos estas cosas bien, hacemos un positivo impacto

financiero y social en las comunidades que servimos y mostrar lo que puede hacer un banco global¹. (Citi, 2015 párr. 3)

2.1.3.3. Políticas teletrabajo en Citi Share Services en la gerencia de ESC

De acuerdo con el documento de Acuerdo y Reconocimiento Legal de las Estrategias de Trabajo Citi (2015), las responsabilidades laborales, beneficios y remuneración no cambian si utiliza la opción laboral del teletrabajo. Citi puede cambiar o modificar las políticas en cualquier momento y según las necesidades del negocio, notificándole al empleado con la debida anticipación.

En este documento, se menciona que para poder utilizar la opción laboral del teletrabajo, se debe tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

- Equipamiento y software: todo el equipamiento debe utilizarse únicamente con propósitos comerciales y de acuerdo con las políticas de Citi. La empresa es el propietario de todo bien que los empleados lleven a su domicilio o a otra ubicación y se reservan el derecho de reclamar ese bien en cualquier momento.
- Gastos: Citi da a los trabajadores los elementos generales de oficina para que los usen exclusivamente para el desempeño de sus labores o para los fines comerciales, pero no se le reintegra gastos relacionados con el mantenimiento de un lugar de trabajo remoto, como el mobiliario de oficina, las facturas de calefacción o electricidad, el seguro u otros gastos de construcción o remodelación de una oficina domiciliaria o de un lugar de trabajo remoto.

¹ Traducción propia.

- Horas de trabajo: los empleados son los responsables de establecer horas específicas de trabajo junto con su gerente y su equipo y, por lo general, deben estar disponibles al teléfono o por correo electrónico durante las horas laborales.
- Instalación y seguridad del espacio de trabajo remoto: el trabajador es el encargado de instalar en su domicilio un lugar de trabajo ergonómicamente correcto y seguro. Además, es el responsable del cumplimiento de todas las leyes relacionadas con incendio, salud y seguridad.
- Seguridad de la información: los teletrabajadores son los responsables de salvaguardar todo equipamiento y toda información de Citi, al estar de acuerdo con los estándares y pautas para el uso de todos los activos de procesamiento de datos e información. Es la responsabilidad del empleado asegurar la información de la compañía y que no sea accesible ni se divulgue a terceros.

2.2 EI CONTEXTO TEÓRICO

2.2.1 Tipos de teletrabajo

El teletrabajo adquiere varias formas y es posible que se generen otras más, considerando el cambio constante y el surgimiento de nuevas tecnologías. Algunos autores (Bruque Cámara y Padilla Meléndez, 2008) indican que, de acuerdo con las características que asumen, se pueden clasificar los siguientes tipos de teletrabajo.

Según el lugar en que se ejecuta y el tipo de comunicación a distancia que se emplee, estos son:

- El domicilio del trabajador: puede contribuir a racionalizar los costos, pero por otro lado, tiene gran incidencia en el aislamiento del personal, limitando lo referente al trabajo en equipo, tan necesario para el aspecto social de los trabajadores. En el caso de la mayoría de mujeres, representa una gran ventaja, ya que se pueden combinar las actividades del hogar con el rol profesional. (Padilla, 2008, p. 3)
- Las oficinas satélites: son lugares de trabajo que pertenecen a la misma empresa, pero son independientes de la sede corporativa. El criterio utilizado para agrupar a los empleados es geográfico. (Padilla, 2008, p. 3)
- Los telecentros: son centros de trabajo compartidos por varias empresas que disponen de recursos informáticos de telecomunicaciones y servicios similares a los que se encontrarían en las empresas originarias, adicionalmente cumplen con las normas de seguridad e higiene como cualquier otra compañía. (Padilla, 2008, p. 3)
- Telecottages: son centros de servicios ubicados en zonas rurales, no solo ofrecen servicios para teletrabajar a miembros de una posible compañía; sino que ofrecen también cursos para incentivar a las personas para que crean sus propias empresas. (Padilla, 2008, p. 3)
- Teletrabajo Móvil: Son aquellos trabajadores que desarrollan la mayor parte de su actividad en diferentes lugares, los cuales necesitan disponer de equipos fáciles de usar y transportar. (Padilla, 2008, p. 3)

2.2.2 Ventajas y desventajas del teletrabajo

El teletrabajo trae ventajas y desventajas no solo a los empleados, sino también a la empresa e incluso a la sociedad, algunas de estas son:

2.2.2.1 Ventajas del teletrabajo para el empleado

- Mayor aprovechamiento del tiempo.
- No tiene necesidad de traslados que implican gastos de dinero y tiempo.
- Menor gasto en vestimenta.
- Aumenta su eficiencia, ya que ejecuta tareas según objetivos.
- Permite trabajar a embarazadas y madres con hijos que no pueden salir de su casa.
- Más tiempo libre para dedicar a la familia.
- Brinda oportunidad de trabajo a las personas con capacidades especiales.
- Da gran flexibilidad de horario.
- Reduce el estrés.
- Permite trabajar para empresas internacionales o de que se encuentran en otras localidades sin necesidad de desplazarse.

2.2.2.2 Ventajas del teletrabajo para la empresa

- Aumento de la productividad.
- Reducción de ausentismo.
- Reducción de costos, infraestructura, alquiler, viáticos y electricidad.
- Disminución de conflictos entre el personal de la empresa.
- Posibilidad de ampliar horarios de trabajo.
- Mejores plazos de entrega de tareas, metas u objetivos.

2.2.2.3 Ventajas del teletrabajo para la sociedad

- Reducción del nivel de contaminación, de estrés, por lo que mejora de la salud.
- Potenciación de tecnologías con más futuro, como son las TICs.
- Ahorro de energía e infraestructura de transporte, al reducir la necesidad de viajes diarios de miles de personas.

2.2.2.4 Desventajas del teletrabajo para el empleado

- Aislamiento.
- Falta de diferenciación entre el ámbito del hogar y el profesional.
- Posible pérdida de identidad con la empresa.
- Problemas ergonómicos en espalda, manos, piernas y vista, al no tener las herramientas correctas para cumplir con el trabajo diario.
- Pérdida de comunicación con su superior y compañeros de trabajo.

2.2.2.5 Desventajas del teletrabajo para la empresa

- Disminuye el control sobre el empleado.
- Mayor necesidad de motivar al empleado.
- Posible competencia desleal del trabajador.
- Posible uso de los medios tecnológicos de la compañía para fines propios del trabajador.

2.2.3 Características del teletrabajador para ser productivo en la empresa

No todos los empleados tienen las características necesarias para ser teletrabajadores. Para que este tipo de trabajo tenga éxito y el empleado pueda ser productivo, es importante que tenga potencial en las siguientes cualidades personales:

- Toma de decisiones: el empleado debe tener la fortaleza de tomar decisiones en forma rápida y efectiva, debe saber dónde obtener la información que necesita para reconocer cuando tiene que recurrir al consejo de un compañero o supervisor.
- Resolución de problemas: un buen teletrabajador debe ser capaz de resolver sus propios conflictos, en vez de pedir ayuda inmediata a otra persona, y debe tener capacidad de análisis para la solución de estos en forma eficaz y rápida.

- Autogestión: un buen empleado que utiliza el teletrabajo debe ser su propio jefe, se motiva así mismo, debe ser organizado con su tiempo, corrige su propio trabajo y, lo más importante, utiliza todas sus habilidades para entregar su trabajo a tiempo.
- Adaptabilidad: el teletrabajador tiene que tener la capacidad de adaptarse a un equipo nuevo o que tenga que asumir tareas administrativas, o que debe asumir un nuevo rol o responsabilidad del departamento.
- Otras: el empleado deber tener la capacidad para trabajar con contacto social, buen comunicador, capacidad de equilibrar el trabajo con las responsabilidades domésticas, no ser adicto al trabajo, disponibilidad de viajar cuando se le requiere.

2.3 EI CONTEXTO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.3.1 Administración

Para iniciar con el fundamento teórico del estudio, es importante determinar el concepto de administración, ya que este representa la base de este. Por lo tanto, se entiende señala que “es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.4)

2.3.2 Funciones de la Administración

2.3.2.1 Planeación

Función administrativa de tomar decisiones en forma sistemática acerca de las metas y actividades que una persona, grupo, una unidad de trabajo o toda la organización. (Koontz, 2012, p.30).

En la planeación existen 8 tipos de planes:

1. Misiones o propósitos: la misión o el propósito identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Todo tipo de operación organizada tiene o debería tener, si es coherente, una misión o un propósito.
2. Objetivos o metas: los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no solo representan el punto final de la planeación, sino el final que se dirige la organización, la integración de personal, la dirección y el control.
3. Estrategias: es la manera de determinar objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar esas metas. Es decir que la estrategia es como una guía para la organización y todos sus empleados a la hora de cumplir objetivos.
4. Políticas: son declaraciones o compensaciones generales que guían el pensamiento de los gerentes en la toma de decisiones.
5. Procedimientos: son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones

requeridas lineamientos para actuar más que para pensar que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades.

6. Reglas: establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones; casi siempre son el tipo de plan más simple.
7. Programas: son complejos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.
8. Presupuestos: informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos.

En una empresa multinacional, como Citi Share Services, se utilizan los ocho tipos de planes en todo momento; ya que se realizan tanto metas a corto plazo como estrategias a largo plazo y, esto implica el desarrollo políticas y reglas para poder cumplir estos objetivos.

2.3.2.2 Organización

Consiste en “establecer una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización, es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen”. (Koontz, 2012, p.30).

Organizar es un proceso que requiere se consideren varios elementos fundamentales, entre ellos los objetivos y planes, ya que de ellos se derivan las actividades, también deben tener autoridad disponible para la administración de la

empresa, dado que en cualquier organización la autoridad es un derecho determinado. Además, como la organización está dotada de personal, la agrupación de las actividades y relaciones de autoridad de su estructura debe considerar las limitaciones y las costumbres de las personas.

2.3.2.3 Integral al personal

De acuerdo a Koontz (2012), la integración al personal se define como:

Cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional, esto se logra al identificar los requisitos de la fuerza de trabajo, inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear sus carreras; compensar y capacitar o, de otra forma, desarrollar candidatos u ocupantes de puestos para que las tareas puedan cumplirse con efectividad y eficiencia. (p.31)

La responsabilidad de la integración de personal recae en cada gerente y supervisor; los gerentes deben utilizar los servicios administrativos, reclutamiento, selección, promoción, evaluación y la capacitación de las personas. Además, deben tener las características personales necesarias para realizar una efectiva integración en el personal de una empresa o departamento, por ejemplo, habilidades de comunicación, empatía, integridad y honestidad.

2.3.2.4 Dirección

Comprende “el contacto cotidiano y cercano con las personas para orientarlas e inspirarlas hacia el logro de metas de equipo y organización” (Koontz, 2012, p.31).

Se puede mencionar que la dirección y el liderazgo se consideran lo mismo. Si bien es cierto que el gerente más efectivo casi siempre será también un líder efectivo, y que dirigir es una función esencial de los gerentes y supervisores. Dentro de sus

componentes se mencionan: liderazgo, comunicación, motivación, grupos y equipos de trabajo, tecnologías de información, toma de decisiones, entre otros.

2.3.2.5 Control

Asegura “el cumplimiento de las metas de manera anticipada, concurrente y posterior y a la vez supervisa el proceso y ejecuta los cambios necesarios” (Koontz, 2012, p.31).

El control es función de todos los administradores, desde el gerente de una compañía hasta los supervisores. No es solo supervisar, sino corregir todo lo que se está haciendo mal y, de preferencia, tratar de que todas las tareas se lleven a cabo sin ser corregidas.

Según Cannice (2008), existen tres tipos de control:

- Control preventivo: este tipo evita los problemas por que se realiza antes de las labores. Permite poner en práctica controles gerenciales y da la oportunidad de prevenir antes de corregir (Cannice, 2012, p.32).
- Control concurrente: este tipo es aquel que se realiza mientras la actividad laboral está en proceso. Es en el que se da la supervisión directa (Cannice, 2012, p.32).
- Control de retroalimentación: este tipo de control se apoya en la retroalimentación, una vez que la situación pasó, entra este tipo de control; además, tiene la capacidad de aumentar la motivación de los trabajadores,

porque así se podrá saber cómo está trabajando cada uno (Cannice, 2012, p.32).

2.3.3 Organización y empresa

Según Wehrich (2012), la organización se define como:

Un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado y a la vez define el término empresa como un negocio, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización; tanto a organizaciones lucrativas como a no lucrativas. (Wehrich, 2012, pp. 4-5)

De acuerdo con la cita mencionada, se puede confirmar que Citi Share Services es una organización; ya que todos los empleados y gerentes trabajan en conjunto para crear un valor agregado a la compañía y así lograr cumplir con sus objetivos y ser mejores que la competencia.

2.3.4 Productividad, eficacia, efectividad y eficiencia

Se define productividad “como el cociente producción e insumos dentro de un periodo, considerando la calidad” (Cannice, 2012, p.14).

La productividad se relaciona con la efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. De acuerdo con Cannice (2012), “la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos” (p.14-15).

Al practicar la efectividad en las labores, el tiempo fructifica mucho más y el bienestar aumentan, ya que los deberes están siendo cumplidos de la forma correspondiente, de acuerdo al estándar de efectividad que se maneje en la organización, o sea, llegar a la capacidad o efecto deseado, lo cual, a su vez es llamado también como calidad.

2.3.5 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es “un enfoque sistémico, integrado y planeado, dirigido a mejorar la efectividad empresarial. Está diseñado para resolver problemas que reducen la eficiencia operativa a todos los niveles” (Weihrich, 2012, p. 344).

En Citi el desarrollo organizacional se utiliza en diferentes áreas como: la formación de equipos, consultas de procesos, modificación del comportamiento organizacional, diseño de puestos, manejo del estrés, planeación de la carrera profesional y administración por objetivos. Esto logra un mejor ambiente de trabajo y cumplimiento de objetivos.

2.3.6 Cultura organizacional

La cultura organizacional es un “Modelo general de comportamiento; creencias y valores compartidos entre los miembros de la organización” (Weihrich, 2012, p. 263).

De acuerdo con lo mencionado en la cita anterior, se debe trabajar en la cultura organizacional en una empresa; ya que se debe generar un impacto en clientes

internos y externos creando valores. Es importante instituirles la cultura de la empresa a los empleados y gerentes, pues son ellos quienes la representan.

2.3.7 Administración por objetivos

Administración por objetivos (APO), se considera como “un amplio sistema administrativo que de manera sistemática integra muchas actividades gerenciales clave y está conscientemente dirigido hacia el logro efectivo, eficiente y, en consecuencia, eficaz de objetivos organizacionales e individuales” (Weihrich, 2012, p.123).

La administración por objetivos cuenta con ventajas para la empresa como: su perfeccionamiento mediante la planeación orientada a resultados, también la precisión en las funciones y estructuras, así como en la delegación de autoridad, según los resultados esperados de las personas que desempeñan las funciones. Además, se logra desarrollar controles efectivos que miden los resultados y conducen acciones correctivas y, por último, se fomenta el compromiso con las metas personales y las de la organización.

2.3.8 Comunicación

De acuerdo a Weihrich (2012), la comunicación se define como:

La comunicación es una importante herramienta de mucho aporte laboral en la actualidad que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma. La comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo. (p.459).

La comunicación es importante para toda compañía, debido a que es la base para una buena relación tanto laboral como de compañerismo, es vital y no puede fallar en ningún momento, es una transferencia de información que siempre va a tener un emisor y un receptor, sin embargo, se sabe que no es fácil controlarlo. La comunicación en la gerencia de ESC es indispensable, ya que se logra la eficacia y motivación de los colaboradores.

2.3.9 Evaluación de desempeño

Según Koontz (2012) al “evaluar el desempeño, los sistemas de evaluación que consideran objetivos cuantificables preestablecidos tienen un valor extraordinario” (p.318).

La evaluación debe medir el desempeño mostrado para alcanzar metas y desarrollar planes, así como el desempeño en las funciones gerenciales.

Las personas tienen diferentes puntos de vista acerca de evaluación del desempeño, se debe mencionar que existen dos tipos de evaluación: subjetiva y objetiva. Estas son dos formas distintas de medir la eficacia de los empleados. La subjetiva se basa más en las cualidades intangibles, es decir, las que no se pueden medir o cuantificar y la objetiva es de rendimiento: solo miran las cualidades medibles.

2.3.10 Motivación

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. De acuerdo a Koontz (2012), “decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada” (p.388).

La mayoría de personas necesita una motivación para seguir adelante y lograr sus objetivos. Una persona que no está motivada de ninguna manera, probablemente no tendrá las fuerzas para continuar con sus metas, mientras que si la motivan diariamente o se anima por sí misma, tendrá todas las ganas por cumplir lo que en un momento se planteó.

2.3.10.1 Técnicas especiales de motivación

De acuerdo al autor Koontz (2012) libro Administración una Perspectiva Global y Empresarial, las técnicas de motivación son las siguientes:

- Dinero: es un método de motivación, ya sea como incentivo de pago, bonos, opciones de acciones, seguros pagados por la empresa o cualquier cosa que pueda darse a las personas por su desempeño (Koontz, 2012, pag.388).
- Recompensas intrínsecas y extrínsecas: las intrínsecas incluyen una sensación de logro o hasta de autorrealización, mientras las extrínsecas contemplan beneficios, reconocimiento, símbolos de estatus y por supuesto dinero (Koontz, 2012, pag.388)
- Participación: la participación es un medio de reconocimiento, es atractiva para la necesidad de afiliación y aceptación, da a las personas un sentido de logro. El tipo de participación correcta rinde motivación y conocimientos valiosos para el éxito de la empresa. (Koontz, 2012, p. 388).
- Calidad de vida laboral: es un medio para mejorar las condiciones de trabajo y la productividad y, así, lograr que los empleados en conjunto con gerentes logren cumplir sus metas (Koontz, 2012, p.388).

2.3.11 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Una de las teorías de la motivación más conocida es la teoría de la jerarquía de las necesidades Abraham Maslow, principal exponente de la psicología humanista; menciona que “las necesidades humanas tienen una importancia jerárquica y cuando se satisfacen dejan de ser un motivador” (Wehrich, 2012, p.391).

Las siguientes son las necesidades humanas básicas colocadas en orden ascendente:

- Necesidades fisiológicas: se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Estas son esenciales para la vida, ya que toda persona debe pensar primero en estas necesidades, pues sin estas no podría sobrevivir.
- Necesidades de seguridad: las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo.
- Necesidades de afiliación o aceptación: ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros.
- Necesidades de estima: una vez que las personas satisfacen su necesidad de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí mismas, como por otros.
- Necesidades de autorrealización: es una satisfacción personal o crecimiento personal; son necesidades que se compensan con viajes o educación superior.



Fuente: Administración una Perspectiva Global y Empresarial

En la representación de la pirámide de Maslow, básicamente las personas van satisfaciendo sus necesidades, de acuerdo a su propio criterio. Cada nivel cuenta con diferentes variables, de las cuales los seres humanos pueden hacer uso e incluso gozar de esos beneficios, según sus posibilidades de acceso.

2.3.12 Liderazgo

Se define como “arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo” (Wehrich, 2012, p.414).

Es importante mencionar que la calidad del liderazgo va depender de los resultados. Los líderes son los que apoyan y ayudan al departamento a lograr sus metas, mediante la utilización de sus capacidades y habilidades.

2.3.12.1 Componentes principales del liderazgo

La función principal del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzarlas y retirar los obstáculos, por eso es importante que todo gerente tenga las siguientes capacidades según Wehrich (2012):

- La capacidad de utilizar el poder con eficacia, de manera responsable, y así lograr que sus empleados confíen en sus acciones.
- La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
- La capacidad de inspirar y lograr que sus empleados alcancen el crecimiento profesional con su ayuda.
- La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.

2.3.12.2 Tipos de liderazgo

- El liderazgo de apoyo: considera las necesidades de los subordinados, se preocupa por su bienestar y crea un clima organizacional agradable. Tiene el mayor efecto en el desempeño de los subordinados, cuando estos están frustrados e insatisfechos (Wehrich, 2012, p.415).
- El liderazgo participativo: permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede aumentar la motivación (Wehrich, 2012, p.415).
- El liderazgo instrumental: proporciona a los subordinados lineamientos específicos y aclara lo que se espera de ellos. Incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder (Wehrich, 2012, p.415).
- El liderazgo orientado al logro supone el establecimiento de metas desafiantes, busca la mejora del desempeño y confía en que los subordinados alcanzarán metas elevadas (Wehrich, 2012, p.415).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Alcance temporal

Transversal: recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. “Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2012, p.151).

Longitudinal: “Estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución, sus causas y sus efectos”. (Hernández *et al.*, 2012, p.151).

De acuerdo con las citas mencionadas anteriormente, esta investigación tiene un alcance transversal, pues se profundiza en el tema, en un tiempo dado en la empresa, la investigación se realiza en el primer cuatrimestre del 2017.

3.1.2 Naturaleza

Un estudio de mercado puede ser:

- Cuantitativo: “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (Hernández *et al.*, 2012, p.4)
- Cualitativo: “Se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto”. (Hernández *et al.*, 2012, p.364).

- Mixto: “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Sampieri 2012, p.546).

De acuerdo con la cita mencionada, esta investigación posee un enfoque cualitativo, ya que busca conocer la opinión de los empleados de la gerencia de ESC en Citi acerca del teletrabajo y, con esto, se realiza la evaluación y recomendación acerca de este tema.

3.1.3 Carácter

Según Sampiere (2012), hay cuatro tipos de carácter de investigación:

- Estudio exploratorio: información general respecto a un fenómeno o problema poco conocido o estudiado. (Sampiere, 2012, p.79).
- Estudio descriptivo: busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población (Sampiere, 2012, p.80).
- Estudio correlacional: información respecto a la relación actual entre dos o más variables, que permita predecir su comportamiento futuro (Sampiere, 2012, p.81).

- Estudio explicativo: pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian (Sampiere, 2012, p.83).

De acuerdo con lo anterior, esta investigación tiene carácter descriptivo, ya que su fin es describir e identificar los beneficios que tiene el teletrabajo en el departamento de Enterprise Supply Chain, pero a la vez, es una investigación exploratoria, ya que es un tema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Sujetos de información

La investigación se realiza con los empleados de la gerencia de Enterprise Supply Chain (ESC) de la compañía Citi Share Services Costa Rica, personas de ambos sexos, entre los 20 a los 50 años. Se lleva a cabo en el Centro Corporativo el Cafetal en Heredia, este estudio se realizará en el primer cuatrimestre del 2017.

3.2.2 Fuentes primarias

Toda investigación necesita adquirir información de fuentes primarias; Sampieri (2012) afirma: "Una fuente primaria es la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador o través de los relatos escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento" (p.53).

En esta investigación se obtienen datos primarios de los resultados del cuestionario que se aplica a colaboradores y supervisores de la Gerencia ESC en la empresa Citi, tesis nacionales e internacionales, encuestas, leyes, normas, reglamentos, enciclopedias acerca del teletrabajo.

3.2.3 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias se refieren a “toda la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que ha recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento” (Hernández, 2012, p.53).

En este estudio fue necesario conseguir información de fuentes secundarias, por ejemplo, se consultó libros del tema del teletrabajo, medios de información en Internet, tesis anteriores realizadas en la Universidad Hispanoamericana que fueron referencia para el trabajo y documentos escritos, los cuales se pueden observar en la bibliografía de este trabajo de investigación.

3.2.4 Población

Es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Es preferible establecer con claridad las características de la población, con la finalidad de delimitar cuáles serán los parámetros muestrales” (Hernández, 2012, p.174).

La población de este estudio serán los 70 colaboradores y los 4 supervisores que forman parte de la Gerencia de ESC de Citi.

3.2.5 Censo

De acuerdo con Sampiere (2012), el censo “es el número elemento sobre el cual se pretende generalizar resultados a la vez menciona que es un estudio de todo y cada uno de los elementos de la población para obtener una misma información” (p. 210).

Por lo tanto, en el caso de este trabajo investigativo, las unidades de información para realizar el censo son el personal de la gerencia de Enterprise Supply Chain, en donde se le aplica el cuestionario a todos los empleados de este departamento.

Este método es uno de los más comunes que se utiliza en una investigación. En este caso, se realiza mediante el envío de una encuesta por correo, las cuales van a ser completadas y devueltas por este mismo, las ventajas de utilizar este medio son que la persona que completa la encuesta puede hacerlo en su propio tiempo y devolverla por correo, sin costo alguno; es bastante barato en comparación con otros.

También tiene sus desventajas; una de ellas es que no hay forma de garantizar que todo el mundo reciba una copia de la encuesta, existe la posibilidad de que la persona que recibió la encuesta no la complete y la devuelva. Usar el correo también

demanda su tiempo, ya que se debe esperar a que le llegue a la persona, para que pueda completarla y luego esperar a que la devuelva por ese mismo medio.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.3.1 Técnicas para recolectar la información

3.3.1.1 Encuesta

De acuerdo con Hernández et al. (2012), “Es la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados”. (p.158)

- Características de las encuestas
- ✓ Las encuestas son una de las escasas técnicas de que se dispone para el estudio de las actitudes, valores, creencias y motivos.
- ✓ Las técnicas de encuesta se adaptan a todo tipo de información y a cualquier población.
- ✓ Las encuestas permiten recuperar información sobre sucesos acontecidos a los entrevistados.
- ✓ Las encuestas permiten estandarizar los datos para un análisis posterior, obteniendo gran cantidad de datos a un precio bajo y en un período de tiempo corto.

Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. En este estudio, para recolectar la información, se utilizó la encuesta como técnica. Esta consiste en una búsqueda sistemática en la que se realizó preguntas a los empleados de Citi sobre el tema estudiado y así, posteriormente, se analiza y se dan recomendaciones y conclusiones acerca del teletrabajo.

3.3.2 Instrumentos para recolectar información

3.3.2.1 Cuestionario

Según Sampieri (2012) “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.” (p. 217).

El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente, se consideran dos tipos de preguntas:

- Cerradas: son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente limitadas. Son más fáciles de codificar y analizar (Hernández et al., 2012, p. 217).
- Abiertas: no delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas (Hernández et al., 2012, p. 221).

3.3.2.1.1 Cuestionarios estructurados

En este tipo de cuestionario, todas las interrogantes que se realizarán al entrevistado fueron previamente formuladas, donde podrá tener varias opciones a la hora de dar respuesta a las preguntas.

3.3.2.1.2 Cuestionarios no estructurados

Es el cuestionario que no sigue un orden estructural en las preguntas. El interrogante puede libremente enunciar las preguntas según se vaya tratando el tema.

3.3.2.1.3 Cuestionario semiestructurado

Este tipo de cuestionario suele tener exclusivamente preguntas con los interrogatorios más importantes. Trata de buscar que el entrevistador tenga mayor libertad en la formulación de preguntas, las puede hacer en el orden que quiera.

En esta investigación se utiliza el instrumento de cuestionario estructurado, el cual se aplica a todos los empleados del departamento de ESC de Citi Share Services que utilicen el beneficio del teletrabajo.

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivo específico	Variables	Definición conceptual	Definición operativa	Definición instrumental
<p>Conocer el modelo de aplicación del teletrabajo en la gerencia de ESC de la empresa Citi Share Services al tercer trimestre del 2016</p>	<p>Modelo de aplicación de teletrabajo</p>	<p>Modelo: es una noción completamente subjetiva que trata de establecer cierta objetividad sobre un fenómeno o elemento.</p> <p>Aplicación: hacer referencia a la acción y el efecto de aplicar o aplicarse. Este es un vocablo que puede tener varios usos o significados.</p>	<p>Conocimiento de las políticas del teletrabajo de Citi Share Services.</p> <p>Modelo de aplicación de los supervisores y managers.</p>	<p>Cuestionario para supervisores y managers, preguntas 3,4,5, 7 y 8</p> <p>Cuestionario para empleados preguntas 3, 4, 5 y 7.</p>
<p>Evaluar las debilidades y fortalezas del teletrabajo descrito en el modelo de aplicación en la gerencia de ESC de la empresa Citi Share Services.</p>	<p>Debilidades</p> <p>Fortalezas</p>	<p>Debilidades: son los problemas presentes que una vez identificados, desarrollando una adecuada estrategia, deben eliminarse.</p> <p>Fortalezas: son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia.</p>	<p>Se basa en el cuestionario realizado a los empleados y supervisores para evaluar la importancia de estos.</p>	<p>Cuestionario para supervisores y managers, preguntas 9 y 10</p> <p>Cuestionario para empleados preguntas 9 ,10</p>
<p>Señalar si los colaboradores mejoran su productividad y calidad de vida al ejercer esta modalidad de trabajo.</p>	<p>Productividad</p> <p>Calidad de vida</p>	<p>Productividad: es relación entre lo que se produce y los medios empleados para producir, la mano de obra, los materiales, la energía</p> <p>Calidad de vida: Se entiende como el nivel de ingresos y comodidades de una persona, una familia o un colectivo.</p>	<p>Se basa en el cuestionario realizado a los empleados y supervisores para evaluar si el teletrabajo mejora la calidad de vida de los empleados.</p>	<p>Cuestionario para supervisores y managers, pregunta 11.</p> <p>Cuestionario para empleados pregunta 8, 11 y 12.</p>

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

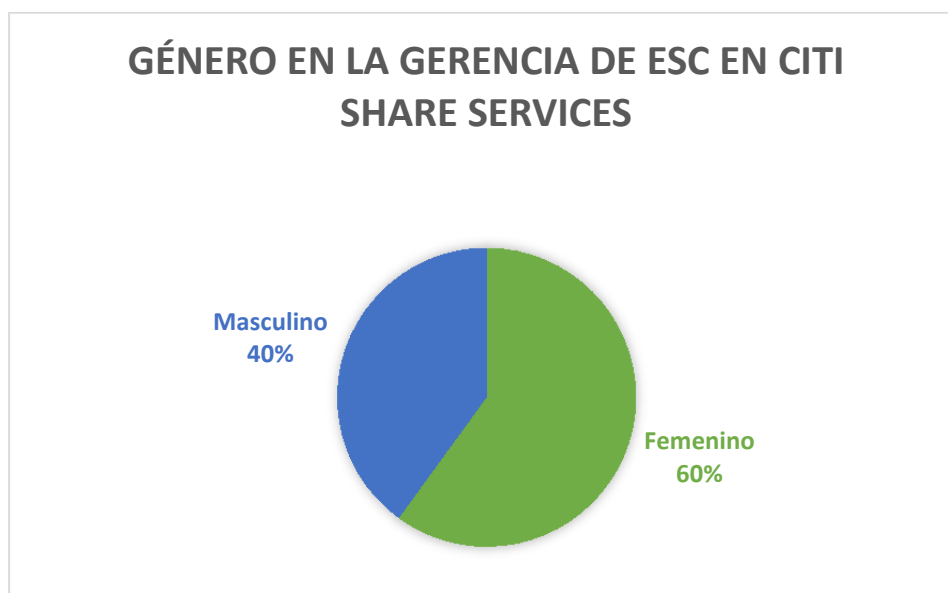
4.1.1 Encuesta empleado

Cuadro No. 1
Género de los empleados de la gerencia de ESC en CITI SSC

Género	Absoluto	Relativo
Femenino	42	60%
Masculino	28	40%
TOTAL	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 1



Fuente: Elaboración propia

La encuesta se realizó a una población de 70 personas, las cuales pertenecen a la gerencia de ESC. Con respecto al género de los empleados a quienes les fue

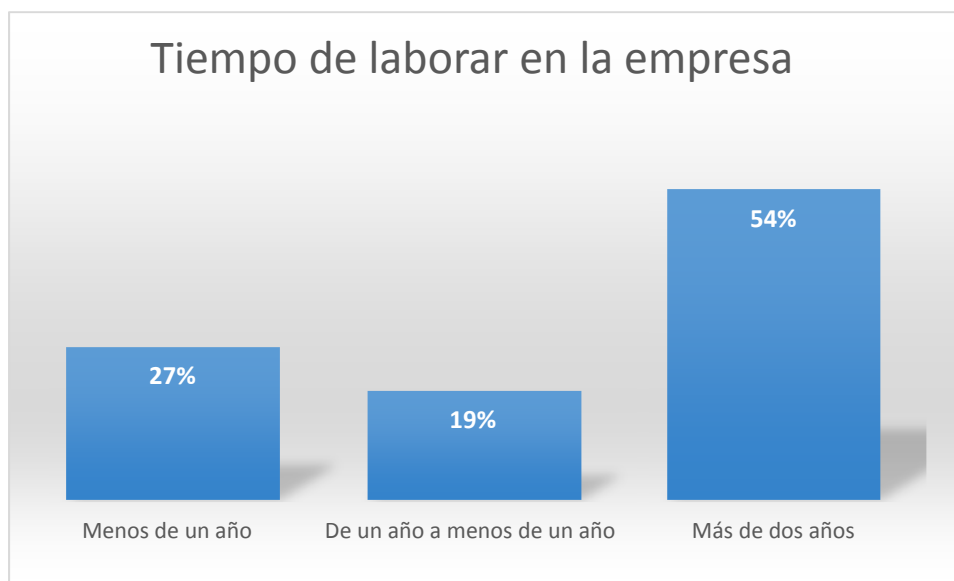
aplicada la encuesta, el 60% corresponde mujeres; mientras que el 40% fueron hombres.

Cuadro No. 2
Tiempo de laborar en la empresa

Tiempo de laborar en la empresa	Absoluto	Relativo
Menos de un año	19	27%
De un año a menos de un año	14	20%
Más de dos años	37	53%
TOTAL	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No 2



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 2 y gráfico 2, se exponen los datos referentes al tiempo de laborar en la empresa de los colaboradores que participaron en la encuesta. El 57% de los encuestados tienen más de dos años de laborar en Citi; seguido de un 27% que tienen menos de un año y el porcentaje menor de un 19% tiene de uno año a dos años de trabajar en la empresa.

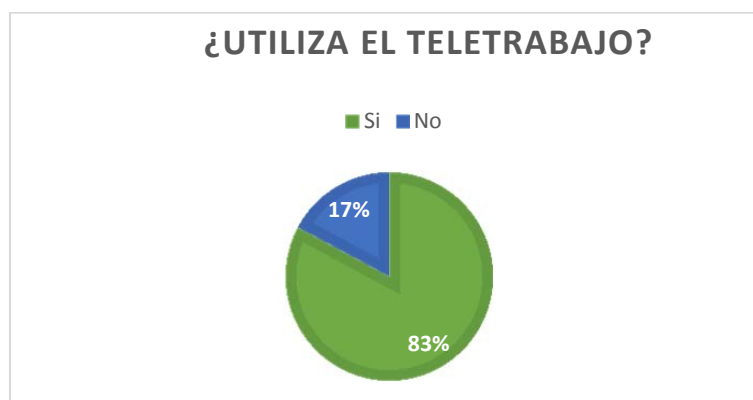
El hecho de que la mayoría de la población tenga más de un año en la empresa, garantiza que los datos que se obtendrán son basados en personas con suficiente experiencia en la compañía para tener criterio con respecto al tema.

Cuadro No. 3
Utilización del teletrabajo

¿Utiliza el teletrabajo?	Absoluto	Relativo
Si	58	83%
No	12	17%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 3



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico n°3, se puede confirmar que de los 70 empleados encuestados, el 83% utiliza el teletrabajo. Se debe tener claro que este beneficio en su mayoría se le da a los empleados que tienen de tres a seis meses de laborar en la empresa; o también ciertas excepciones cuando es un trabajador de confianza. Por otra parte, el 17% mencionan que no utilizan el teletrabajo, ya que no se consideran productivos trabajando desde sus casas o pierden concentración, además de problemas con el Internet.

A 70 colaboradores se les consultó la opinión sobre el teletrabajo, los cuales indicaron que esta opción es de gran beneficio para el empleado, ya que facilita varios factores entre los cuales se pueden mencionar: el transporte (medios y horas invertidas), el estar en la comodidad del hogar, reduce el estrés y genera ahorros a los empleados.

Además, indicaron que esta modalidad de trabajo genera un sentimiento de confianza por parte de la empresa hacia el empleado y es un beneficio que las compañías pueden dar para mejorar la calidad de vida sin generar el incremento de costos.

También mencionaron que es forma de contribuir con el medio ambiente, ya que se reduce el gasto de combustible. Ayuda a optimizar el tiempo de la persona, evitando el desperdicio de tiempo de traslado al lugar de trabajo. También en la vida familiar, ayuda a que el empleado tenga más tiempo para estar con su familia, ir a universidad o ejercitarse.

Por último, mencionaron que el teletrabajo, en la actualidad, es un incentivo fundamental que los *millennials* buscan en las empresas, ya que buscan flexibilidad laboral. Además, indicaron que *teleworking* permite a los trabajadores ser más eficientes y productivos, logrando con mayor facilidad el cumplimiento de objetivos y metas en la empresa.

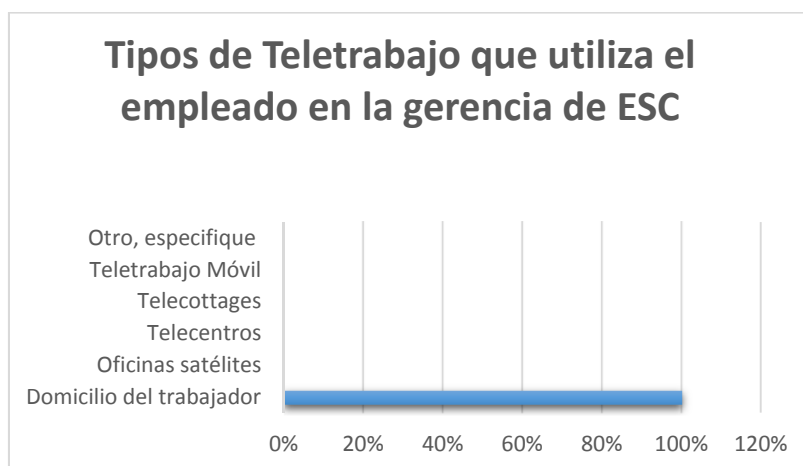
Cuadro No. 4

Tipos de teletrabajo que utiliza el empleado de la gerencia de ESC

Tipos de teletrabajo	Absoluto	Relativo
Domicilio del trabajador	70	100%
Oficinas satélites	0	0%
Telecentros	0	0%
Telecottages	0	0%
Teletrabajo Móvil	0	0%
Otro, especifique	0	0%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 4



Fuente: Elaboración propia

Para este punto se decidió investigar sobre los tipos de teletrabajo que utilizan los empleados de ESC. De acuerdo con el gráfico anterior, el 100% de los encuestados indicaron que utilizan el domicilio propio, ya que Citi no cuenta con los otros tipos como son oficinas satélites, telecentros, *telecottages*, todos lugares de trabajo donde puede teletrabajar pero en diferente ubicación geográfica que la de Citi, o el teletrabajo móvil, que son empleados que laboran en diferentes lugares durante sus horas de trabajo.

Cuadro No 5

Conocimiento del empleado de la política de teletrabajo de Citi

¿Conoce la política de teletrabajo de Citi?	Absoluto	Relativo
Sí	56	80%
No	14	20%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 5

Fuente: Elaboración propia

En este caso, los encuestados fueron consultados sobre la política de teletrabajo de Citi, de acuerdo con el cuadro y gráfico anterior, de los 70 empleados, el 80% indica que sí conocen esta política; sin embargo, Citi Share Services no posee una política general del teletrabajo, sino que la gerencia de Enterprise Supply Chain posee una forma de aplicación del beneficio, donde se explican las responsabilidades laborales, beneficios y lineamientos para poder utilizar el teletrabajo.

Por otra parte, no todos los *managers* o supervisores de equipo facilitan este material a sus empleados, para que conozcan los términos y condiciones sobre esta modalidad dentro de la gerencia. Sin embargo, el hecho de que un 20% de los encuestados no la conozcan, también se debe a una falta de interés por parte de ellos mismos en conocer la política.

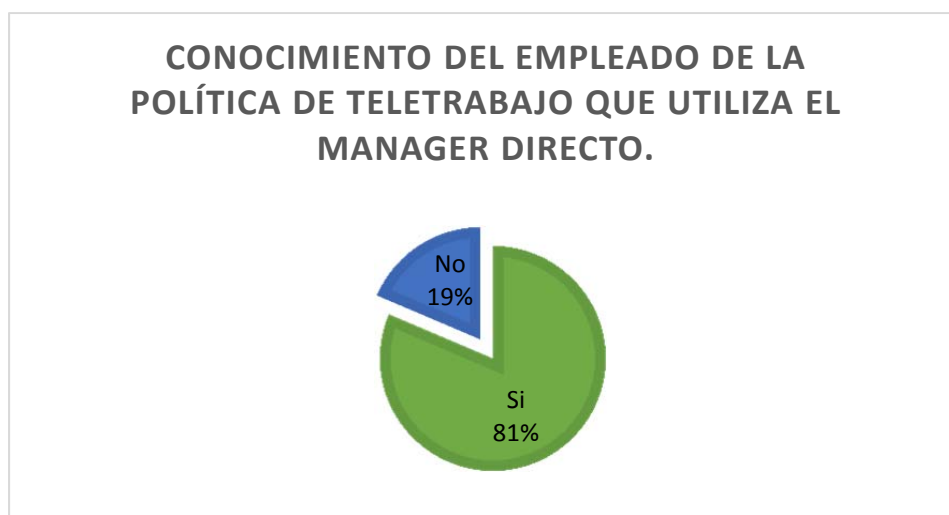
Cuadro No 6

Conocimiento del empleado de la política de teletrabajo que utiliza el manager directo de Citi ESC

¿Conoce la política de teletrabajo que utiliza su manager directo en Citi?	Absoluto	Relativo
Sí	57	81%
No	13	19%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No.6



Fuente: Elaboración propia

Según el cuestionario aplicado y como se muestra en el gráfico anterior el 81% de los empleados conocen la política o manejo del teletrabajo de su manager o supervisor directo.

Sin embargo y no menos importante por la cantidad de respuestas, un 19% de las personas afirma no conocer sobre las políticas de Teletrabajo que utilizan ellos; lo ideal en este caso es que esta cantidad decreciera con el fin de mantener informados a todos los colaboradores la forma de manejo de cada uno y evitar así problemas a futuro respecto a este tema.

A los colaboradores se les consultó sobre la obligación que presenta el teletrabajo en referencia en que si ésta es equitativa o no con el trabajo en la oficina. Los empleados mencionaron que la obligación es la misma ya que se puede estar presente en tiempo real en reuniones, asimismo su eficiencia laboral mejora ya que tiene menos distracciones y puede organizar mejor su tiempo y vida diaria y además se enfoca en la excelencia operativa, sin embargo, también indicaron que todo es depende de cada empleado y el compromiso que posee con sus obligaciones.

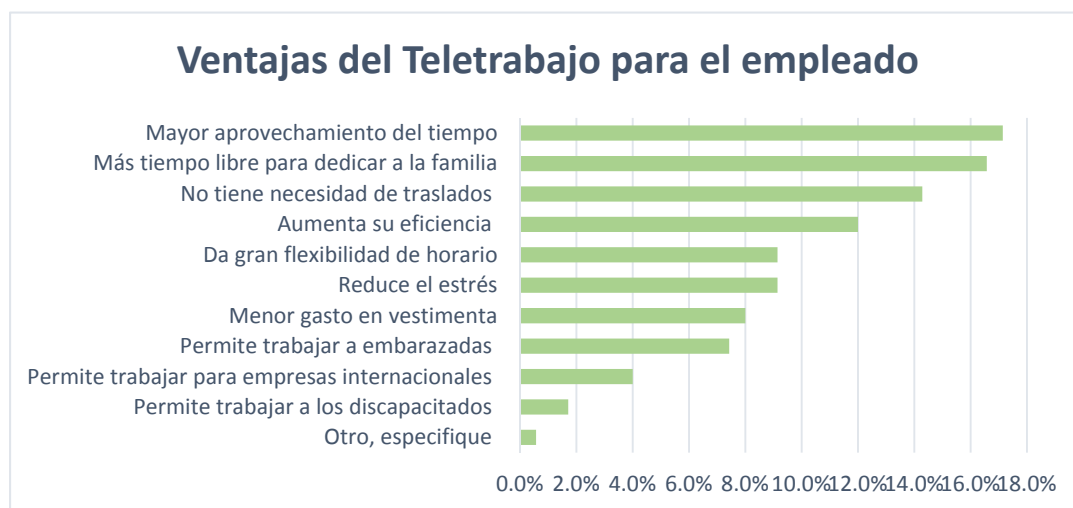
A la vez algunos colaboradores indicaron que la obligación que presenta el teletrabajo no es equitativa con el de la oficina, ya que hay días que trabajan más horas en sus casas que en la oficina, ya que esto refleja mayor compromiso de ellos hacia la empresa y eso se ve reflejado en las evaluaciones de desempeño.

Cuadro No. 7
Ventajas del Teletrabajo para el empleado

Ventajas del Teletrabajo para el empleado	Absoluta	Relativa
Otro, especifique	2	0,6%
Permite trabajar a los discapacitados que no pueden desplazarse	6	1,7%
Permite trabajar para empresas internacionales	14	4,0%
Permite trabajar a embarazadas	26	7,4%
Menor gasto en vestimenta	28	8,0%
Reduce el estrés	32	9,1%
Da gran flexibilidad de horario	32	9,1%
Aumenta su eficiencia	42	12,0%
No tiene necesidad de traslados	50	14,3%
Más tiempo libre para dedicar a la familia	58	16,6%
Mayor aprovechamiento del tiempo	60	17,1%
Total	350	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 7



Fuente: Elaboración propia

En este cuadro y gráfico se reflejan porcentajes de las ventajas del teletrabajo que los colaboradores de ESC perciben con la aplicación de este beneficio.

La opción más relevante con un 17.1% es el mayor aprovechamiento del tiempo; según este porcentaje de empleados; ellos mantienen mayor concentración y enfoque en sus actividades laborales utilizando el teletrabajo, en un segundo lugar estaría 16.6% que considera que tienen más tiempo para dedicar a la familia ya que no desperdician tiempos en trasladarse a la oficina; esto se puede analizar unido al 14.3% de personas que dicen que no tienen necesidad de traslados ya que hoy en día el sistema vial en el país no es eficiente y se invierte mucho tiempo en traslados a los lugares de trabajo.

Un 12% de la población considero que el teletrabajo aumenta su eficiencia, a su vez el 9.1% considera que el teletrabajo reduce el estrés y al tener flexibilidad de horario los ayuda a un balance de vida-trabajo que es beneficiario para su salud y proyectos personales.

Por último y con los menores porcentajes están las opciones de menor gasto en vestimenta con 8% seguido de un 7.4% el teletrabajo permite trabajar a embarazadas y madres con bebés que no pueden salir de su casa. También con un 4% permite a los empleados trabajar para empresas internacionales o de que se encuentran en otras localidades sin necesidad de desplazarse. Y por ultimas opciones están con 1.7% que permite trabajar a los discapacitados que no pueden desplazarse; y la opción de otros obtuvo un 0.6%, pues los empleados indicaron que

el teletrabajo tiene como ventaja una disminución en el impacto ambiental en cuanto a consumo de combustibles y conglomeración en las ciudades metropolitanas.

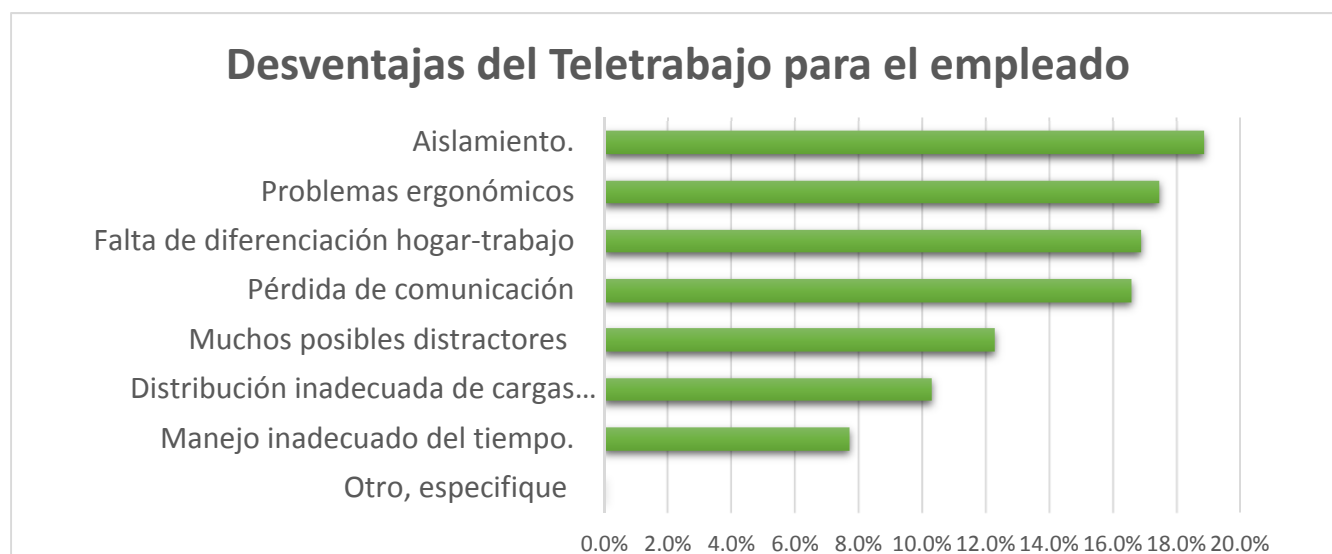
Es necesario recalcar que la respuesta refleja 350 respuestas totales pues la pregunta en la encuesta hacía referencia a la opción múltiple por lo que varios de los encuestados eligieron las opciones más convenientes para ellos.

Cuadro No.8
Desventajas del Teletrabajo para el empleado

Desventajas del Teletrabajo	Absoluta	Relativa
Otro, especifique	0	0,0%
Manejo inadecuado del tiempo.	27	7,7%
Distribución inadecuada de cargas laborales.	36	10,3%
Muchos posibles distractores	43	12,3%
Pérdida de comunicación	58	16,6%
Falta de diferenciación entre el hogar y el profesional	59	16,9%
Problemas ergonómicos	61	17,4%
Aislamiento.	66	18,9%
Total	350	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 8



El resultado de la pregunta n° 8 se graficó con el fin de conocer las desventajas del teletrabajo para los empleados, el 18.9% de los empleados indicaron que la desventaja más grande es el aislamiento puesto que cada empleado estará trabajando en lugares diferentes y no tendrán la misma comunicación si estuvieran en la oficina, de segundo lugar indicaron con 17.4% que los problemas ergonómicos son una gran desventaja, los empleados no cuentan con el mismo equipo que tienen en la empresa, ya sea silla ergonómica o escritorio para trabajar 8 horas al día con una computadora, seguido de esto con 16.9% es la falta de diferenciación entre el ámbito del hogar y el profesional, con un 16.6% los empleados pierden comunicación con su superior y compañeros de trabajo, esto ya que no es lo mismo comunicarse personalmente que con medios tecnológicos.

Por último y con los menores porcentajes se encuentran 12.3% posibles distractores a la hora de cumplir objetivos, el empleado debe aprender manejar las diferentes situaciones a la hora que utiliza el teletrabajo para así poder cumplir con sus labores diarias y con esto también se relaciona la distribución inadecuada de cargas laborales con un 10.3% y manejo inadecuado del tiempo con 7.7%.

Es necesario recalcar que la respuesta refleja 350 respuestas totales pues la pregunta en la encuesta hacía referencia a la opción múltiple por lo que varios de los encuestados eligieron las opciones más convenientes para ellos.

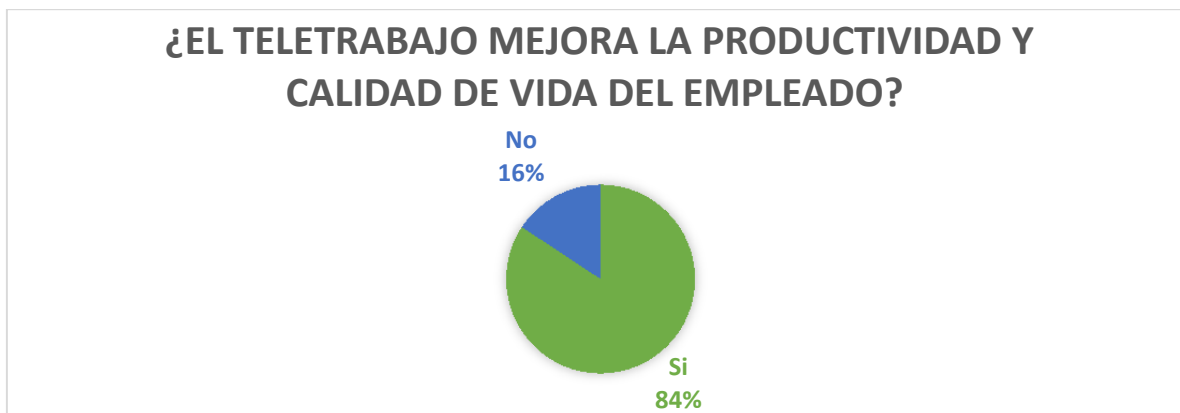
Cuadro No.9

¿El teletrabajo mejora la productividad y calidad de vida del empleado?

¿El teletrabajo mejora la productividad y calidad de vida del empleado?	Absoluto	Relativo
Si	59	84%
No	11	16%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 9



Fuente: Elaboración propia

Este gráfico termina de aclarar si el teletrabajo mejora la productividad y calidad de vida del empleado, como se puede observar el 84% de los colaboradores encuestados indican que si mejoran su productividad y calidad de vida ya que tienen un mejor aprovechamiento del tiempo al no tener que invertir en traslados, por esta razón se aumenta la satisfacción laboral y se reduce el cansancio y estrés generado por el tráfico. Además, no poseen distractores que tienen en la oficina lo cual hace que sean más productivos y uno de los puntos que más mencionaron es que el

Teletrabajo es un agente motivador ya que los ayuda a mantener un balance de vida y trabajo adecuado.

No puede dejarse de lado el 16% de empleados que indicaron que el Teletrabajo no mejora la productividad y calidad de vida, la razón no fue que no creen que es así; si no, porque aún no pueden aplicar el beneficio dado que no tienen el tiempo permitido para optar por él; o no lo aplican porque no les gusta como forma de trabajo.

A los colaboradores se les consultó (pregunta abierta), sobre las mejoras que se pueden realizar de acuerdo con la forma de utilización del teletrabajo en el departamento de ESC, en la encuesta realizada a los 70 empleados de la gerencia de ESC, la mayoría estaban conformes como se utiliza en sus departamentos pero de igual manera mencionaron algunas mejoras que se pueden realizar en la gerencia, como lo son:

- La comunicación, se deberían incrementar líneas de comunicación diarias ya sean virtuales o llamadas telefónicas, es muy diferente comunicarse por correos o chats que personalmente.
- También se pueden realizar análisis semanales de los procedimientos que hace cada empleado para ver qué tan productivo es desde la casa en comparación con la oficina.

Además como se analizó en el gráfico 5 y 6 es importante dar mayor información a los empleados acerca de la manera de que utiliza el teletrabajo tanto en cada departamento como en Citi en general.

También los colaboradores indican, que se puede mejorar la distribución de los días otorgados para realizar teletrabajo, ya que no siempre se puede escoger y no hay igualdad en todos los empleados, además mencionan el implementar con mayor frecuencia el teletrabajo a los colaboradores que tengan buen rendimiento siendo un mayor motivador.

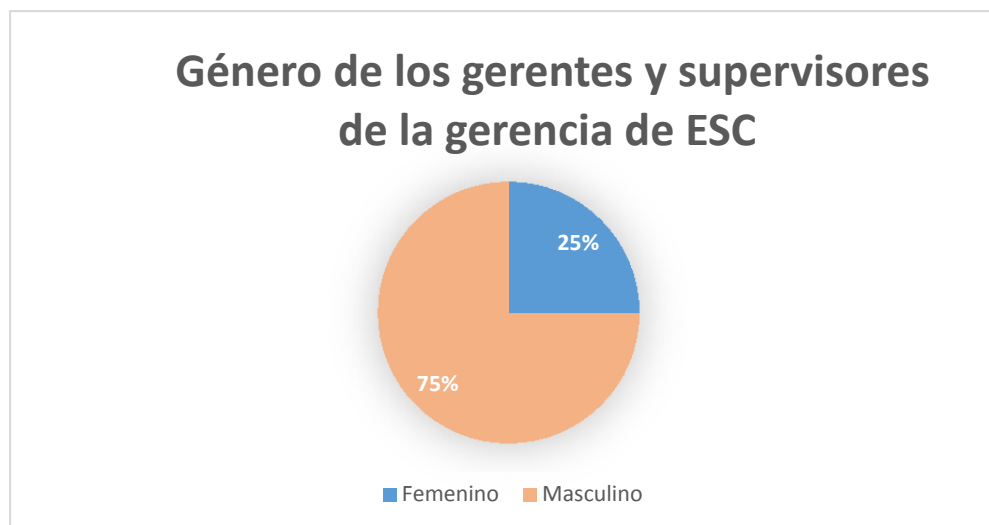
4.1.2 Encuesta supervisores y gerentes

Cuadro No.10

Género de los gerentes y supervisores de la gerencia de ESC en Citi Share Services

Género	Absoluto	Relativo
Femenino	1	25%
Masculino	3	75%
TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico No. 10

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico anterior se puede observar las cantidades finales de los supervisores y managers a quienes se les fue aplicada la encuesta como técnica de recolección de datos siendo el 75% de empleados encuestados masculinos; mientras que el 25% fueron femeninas.

Cuadro No.11

Tiempo de laborar en la empresa Gerentes y Supervisores

Tiempo de laborar en la empresa (Gerentes y Supervisores)	Absoluto	Relativo
Menos de un año	0	0%
De un año a menos de un año	0	0%
Más de dos años	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Histograma No. 11

Fuente: Elaboración propia

Según el cuestionario aplicado y como se muestra en el gráfico anterior el 100% de los supervisores tienen más de dos años en la empresa lo que demuestra que tienen mucha experiencia, estabilidad laboral lo que tiene como resultado mayor confianza de sus empleados hacia ellos, además de buen manejo de personal lo que hace más fácil la toma de decisiones.

Cuadro No.12

Utilización del teletrabajo de los gerentes o supervisores de ESC

¿Utiliza los gerentes o supervisores el teletrabajo?	Absoluto	Relativo
Sí	3	75%
No	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico No. 12

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la pregunta n° 12 confirma que de los 4 supervisores encuestados, el 75% utiliza el teletrabajo; a diferencia del otro 25%, que prefiere estar en la oficina porque tiene personal a cargo y también por si su equipo necesita de su apoyo, pero especificó que sus departamentos sí lo utilizan.

Además, se decidió investigar sobre la opinión de los gerentes y supervisores acerca del teletrabajo, los cuales indicaron que esta opción permite a la empresa y sus colaboradores ser más eficientes, ya que deben de invertir un menor tiempo en la movilización a los centros de trabajo y esto, a la vez, ayuda a disminuir el estrés del empleado, ya que evita manejar o desplazarse de un lugar a otro.

Comentaron que existe un factor motivacional, ya que les permite un mejor balance entre el trabajo y vida personal. Consideraron también que el teletrabajo ayuda al

país a tener menos vehículos en las calles, colaborando a disminuir la contaminación ambiental.

Otro punto importante que mencionó la gerencia es que el teletrabajo implica un ahorro de espacio de parqueo, cubículos e infraestructura, transporte y alimentación, lo cual ayuda a la disminución de costos y esto genera que la empresa realice inversiones en otras áreas que aportan mayor ganancia.

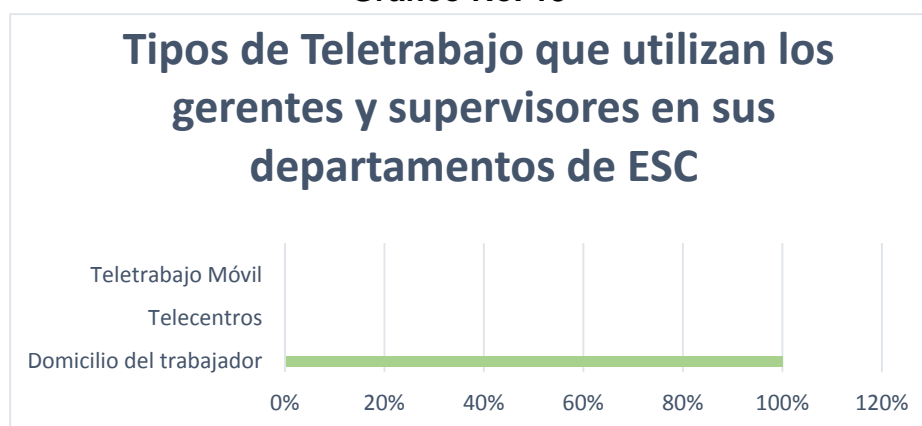
Cuadro No. 13

Tipos de Teletrabajo que utilizan los gerentes y supervisores su gerencia de ESC

Tipos de Teletrabajo	Absoluto	Relativo
Domicilio del trabajador	4	100%
Oficinas satélites	0	0%
Telecentros	0	0%
Telecottages	0	0%
Teletrabajo Móvil	0	0%
Otro, especifique	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 13



Fuente: Elaboración propia

Para este punto, se decidió igual que en la encuesta a los empleados, investigar sobre los tipos de teletrabajo que utilizan en Citi, principalmente en la gerencia de ESC. En este caso, el 100% de los supervisores y gerentes indicaron que utilizan el domicilio del trabajador, ya que las otras opciones no son viables en la empresa y sería un gasto más adquirirlos.

Cuadro No. 14

Conocimiento de los gerentes y supervisores de la política Citi

Conocimiento de los gerentes y supervisores de la política de teletrabajo de Citi	Absoluto	Relativo
Sí	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 14



Fuente: Elaboración propia

Los managers y supervisores fueron consultados sobre la política de teletrabajo de Citi. De acuerdo con la información anterior, el 100% de los encuestados indican que sí conocen esta política, ya que la mayoría de los supervisores tienen más de dos años en la empresa como se indicó en el gráfico n°11, Además, Citi Share Services no posee una política general del teletrabajo por lo que gerentes y managers deben conocer a fondo este tema y la mejor manera de utilizarlo en sus equipos.

Se consultó sobre el modelo de aplicación de la política de trabajo que utiliza cada gerente y supervisor en la gerencia de ESC, Las cuatro personas encuestadas de la gerencia mencionaron que la aplicación del teletrabajo depende de la operación y tipo de función que se tenga a cargo. En ESC, indicaron que utilizan de 2 a 3 días por semana. El teletrabajo depende de cada manager y la función que tenga cada colaborador.

Además, mencionan que el empleado debe ser de confianza y tener de 3 a 6 meses en la empresa. De igual manera, los supervisores mencionaron que si hay alguna situación especial que amerite que los empleados vayan Citi, ellos puede cambiar el día por otro.

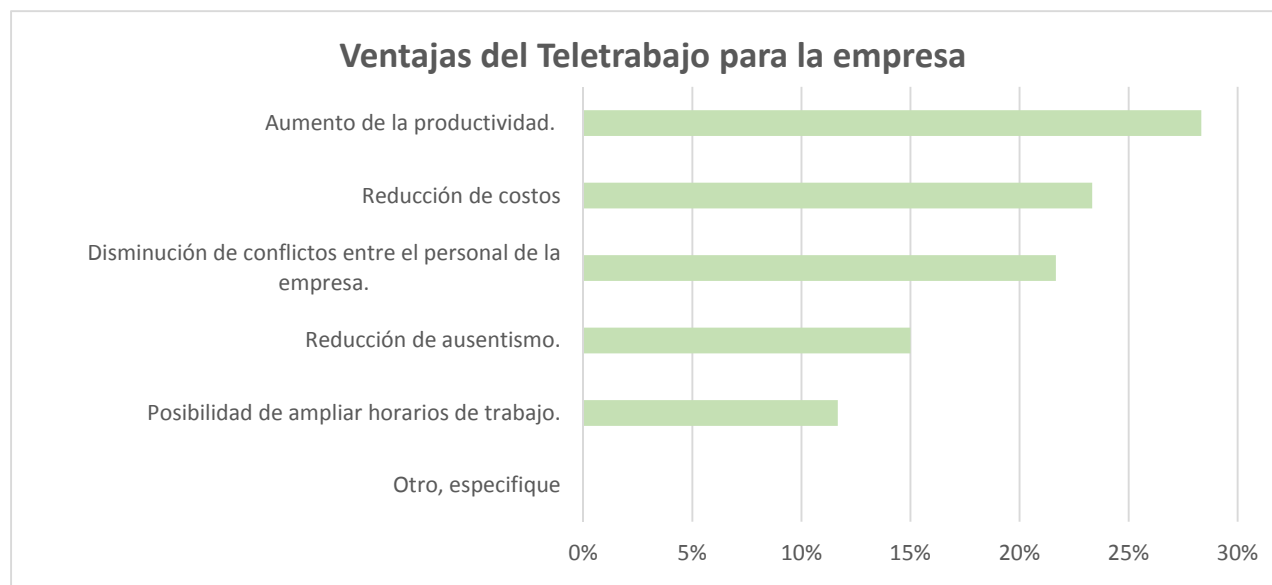
Este tema se relaciona mucho con la pregunta anterior, ya que la gerencia de ESC debe conocer las herramientas básicas y las características indispensables en cada colaborador para utilizar esta modalidad de trabajo y así se puedan cumplir los objetivos tanto de los empleados como de cada departamento.

Cuadro No.15
Ventajas del teletrabajo para la empresa

Ventajas del teletrabajo para la empresa	Absoluto	Relativo
Otro, especifique	0	0%
Posibilidad de ampliar horarios de trabajo.	7	12%
Reducción de ausentismo.	9	15%
Disminución de conflictos entre el personal de la empresa.	13	22%
Reducción de costos	14	23%
Aumento de la productividad.	17	28%
Total	60	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 15



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro y gráfico 15, se reflejan los porcentajes de las ventajas del teletrabajo para la Citi según los supervisores y gerentes de ESC. En primer lugar, de acuerdo con el 28% de la gerencia, los empleados al utilizar el teletrabajo aumentan su productividad, ya que los motiva; en un segundo lugar estaría un 23% de gerentes, quienes señalan como mayor ventaja la reducción de costos para la empresa, pues al utilizar los empleados el teletrabajo, la empresa disminuye sus gastos en electricidad, infraestructura, alquiler, etc.

Un 22% de personas encuestadas indican que unas de las ventajas es la disminución de conflictos entre el personal de la empresa. Esto puesto que trabajando desde sus casas, disminuye la comunicación directa entre los trabajadores.

Un 15% de los gerentes considera que el teletrabajo reduce el ausentismo, ya que no se reducen las ausencias por motivos de enfermedades, situaciones adversas o relacionadas con familiares y, por último, con el menor porcentaje, el 12% considera una ventaja la posibilidad de ampliar horarios de trabajo, ya que utilizando el teleworking la mayoría de empleados dedican más horas laborales.

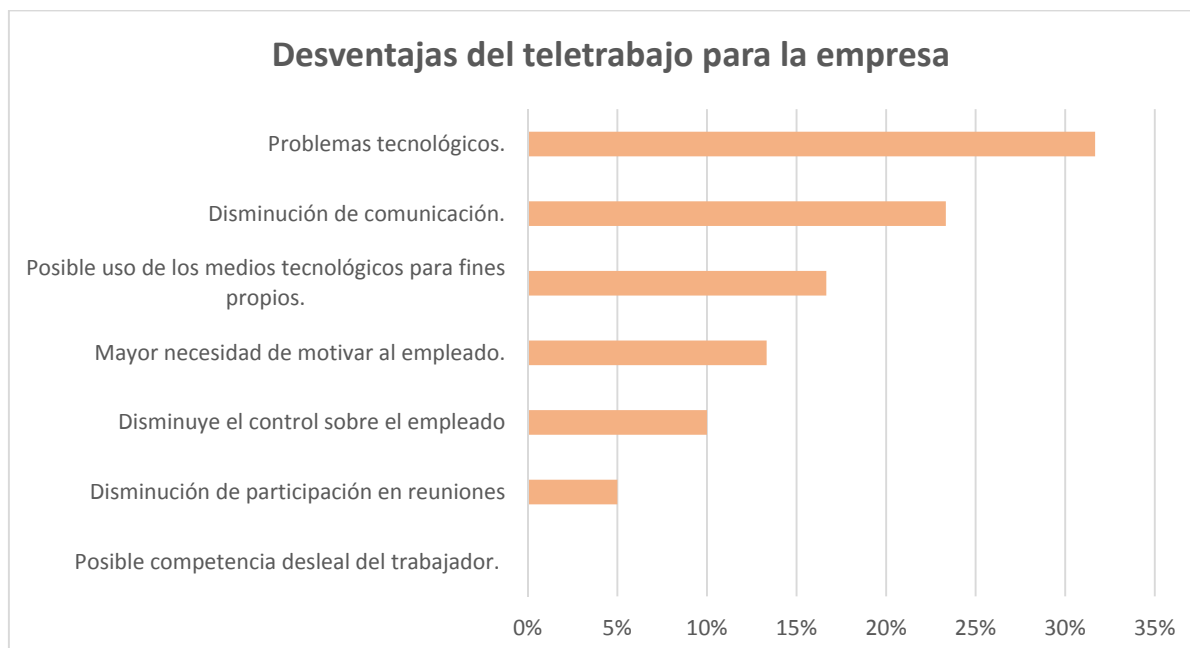
Es necesario recalcar que la pregunta obtuvo 60 respuestas, pues era de opción múltiple y varios de los encuestados eligieron las opciones más convenientes para ellos.

Cuadro No. 16
Desventajas del teletrabajo para la empresa

Desventajas del teletrabajo para la empresa	Absoluto	Relativo
Posible competencia desleal del trabajador.	0	0%
Disminución de participación en reuniones	3	5%
Disminuye el control sobre el empleado	6	10%
Mayor necesidad de motivar al empleado.	8	13%
Posible uso de los medios tecnológicos para fines propios.	10	17%
Disminución de comunicación.	14	23%
Problemas tecnológicos.	19	32%
Total	60	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 16



Fuente: Elaboración propia

El resultado de la tabla 16, se graficó con el fin de conocer las desventajas del teletrabajo para la empresa en especial la gerencia de ESC.

La opción con el mayor porcentaje que escogieron los encuestados con un 32% son problemas tecnológicos como la velocidad de Internet, teléfono de IP, electricidad, lo cual puede ocasionar que el empleado no trabaje efectivamente. En segundo lugar, indicaron con un 23% que el teletrabajo disminuye la comunicación entre compañeros y supervisores. Seguido de esto, con un 17% se encuentra el posible uso de los medios tecnológicos de la empresa para fines propios del trabajador.

Un 13% de los encuestados indican que una desventaja es la mayor necesidad de motivar al empleado, los supervisores deben de encontrar la manera de lograrlo, ya que no se encuentran todo el tiempo en la oficina ni tienen la misma comunicación a si estuvieran en la empresa.

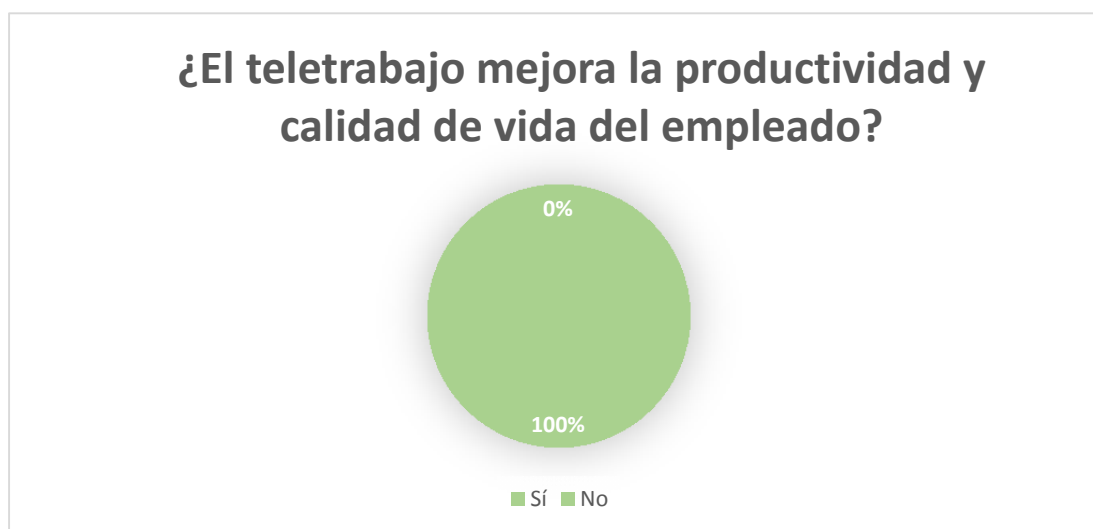
Por último y, con los menores porcentajes, se encuentra, con 10%, la disminución del control sobre el empleado, ya que utilizando el teletrabajo los gerentes y supervisores no pueden ver ni controlar lo que están haciendo sus colaboradores, todo se basa en confianza a los trabajadores. Por último, con 5%, se ubica la disminución de participación en reuniones presenciales, ya que la mayoría se pueden tomar por llamada.

Es necesario recalcar que la pregunta obtuvo 60 respuestas, pues era de opción múltiple y varios de los encuestados eligieron las opciones más convenientes para ellos.

Cuadro No. 17**El teletrabajo mejora la productividad y calidad de vida del empleado**

¿El teletrabajo mejora la productividad y calidad de vida del empleado?	Absoluta	Relativa
Sí	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 17

Fuente: Elaboración propia

Según el cuestionario aplicado, como se muestra en el gráfico 17, el 100% de los supervisores y gerentes encuestados indican que sí mejora la productividad y calidad de vida de sus empleados, pues genera una cultura de trabajo de mayor eficiencia en el uso de tiempo en su vida en general, y no solamente de su jornada laboral.

Además, indicaron que el teletrabajo le permite una flexibilidad al empleado, la cual se ve reflejada en motivación y mejor desempeño laboral. Esto genera buenos resultados en el departamento, de igual manera en Citi.

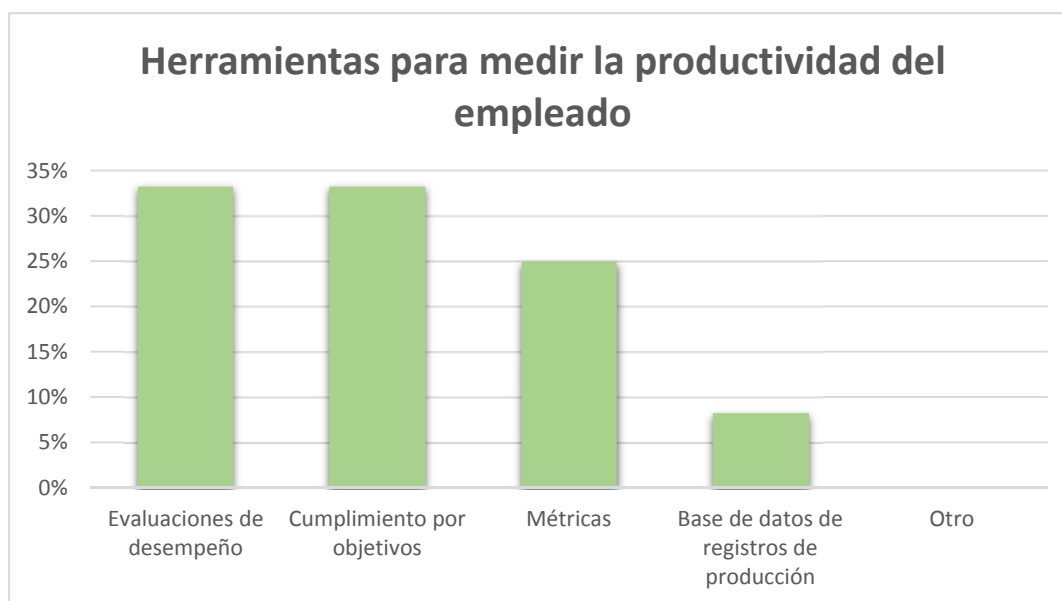
Cuadro No. 18

Herramientas para medir la productividad del empleado

Herramientas para medir la productividad del empleado	Absoluto	Relativo
Evaluaciones de desempeño	4	33%
Cumplimiento por objetivos	4	33%
Métricas	3	25%
Base de datos de registros de producción	1	8%
Otro	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 18



Fuente: Elaboración propia

Para este punto, se decidió investigar sobre las herramientas que utilizan los managers y supervisores para medir la productividad del empleado en la gerencia de ESC en Citi.

De acuerdo con el cuadro y gráfico 18, el 33% de las personas encuestadas indican que utilizan evaluaciones de desempeño, las cuales se realizan dos veces al año en Citi. Este mismo porcentaje de gerentes indicaron que ellos se basan en el cumplimiento de objetivos, ya que esta es la forma de evaluar la productividad y efectividad de sus trabajadores de forma objetiva.

Un 25% indicó que usa las métricas, pues le parece una herramienta más concreta, ya que los resultados de estas se basa en números, con lo cual es más fácil medir la productividad de sus empleados y, por último, un 8% utiliza la base de datos de registros de producción, pues igualmente es una herramienta la cual da resultados cuantitativos.

Es necesario recalcar que la pregunta obtuvo 12 respuestas, pues era de opción múltiple y varios de los supervisores y gerentes encuestados eligieron las opciones que más utilizadas por ellos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Al finalizar el estudio para evaluar los beneficios del teletrabajo en la gerencia de ESC en Citi Share Services, se presentan varias conclusiones con relación al tema modelo de aplicación del teletrabajo, debilidades, fortalezas, productividad y calidad de vida, al ejercer esta modalidad de trabajo por parte de los colaboradores, gerentes y supervisores de la empresa.

Objetivo específico 1

Como un primer objetivo específico se pretendía conocer el modelo de aplicación del teletrabajo en la gerencia de ESC de la empresa Citi Share Services. De acuerdo con la investigación realizada, se puede concluir que:

- Citi no posee una política general en la empresa de la utilización del teletrabajo. Cada manager y supervisor es el encargado de utilizarlo según las funciones del departamento; además, tienen plena potestad para dar, aumentar o eliminar la modalidad a aquellos colaboradores que sean considerados no aptos o elegibles para el teletrabajo.
- Aunque no exista una política general, la gerencia de ESC posee un documento de la forma de aplicación del beneficio, donde se explican las responsabilidades laborales, beneficios y lineamientos para utilizar el teletrabajo, que la mayoría de empleados lo conocen; sin embargo, parte de la fuerza laboral no conoce este

documento, ya sea por falta de interés o porque la gerencia no facilita esta información; no obstante, los gerentes y supervisores sí conocen este documento.

- De igual manera, aunque la mayoría de los empleados conoce el manejo del teletrabajo de los gerentes y supervisores; otros afirmaron desconocerlo. Esto es por la falta de comunicación efectiva de este tipo de información. De acuerdo con la pregunta en la encuesta de supervisores y gerentes del modelo de aplicación del teletrabajo en ESC, solo se les dan a los empleados que tengan de tres a seis meses de laborar en la empresa, pero hay excepciones a empleados de confianza.
- También de acuerdo con la encuesta realizada a los empleados y supervisores; todos concuerdan que utilizan el tipo de teletrabajo de domicilio el trabajador, esto ya que en Costa Rica y en la mayoría de empresas no se utilizan los otros tipos de teletrabajo como oficinas satélites, telecentros o telecottages.

Objetivo específico 2

Como un segundo objetivo específico, se pretendía evaluar las debilidades y fortalezas del teletrabajo descrito en el modelo de aplicación en la gerencia de ESC de la empresa Citi Share Services. Al respecto, se señalan las principales ventajas y desventajas del teletrabajo para el empleado, así como para la empresa de acuerdo con la encuesta realizada a la gerencia.

Con respecto a las fortalezas del teletrabajo para los empleados, se puede concluir lo siguiente:

- Los empleados indican que la mayor ventaja del teletrabajo es que aprovechan más el tiempo, ya que mantienen mayor concentración y enfoque en sus actividades laborales y aumenta su eficiencia y productividad.
- Los empleados consideran que gracias al teletrabajo tienen más tiempo para dedicar a la familia, pues ayuda a optimizar el tiempo de la persona, evitando el desperdicio de tiempo de traslado al lugar de trabajo; ya que el sistema vial en el país no es eficiente y se invierte mucho tiempo en traslados.
- Permite trabajar a embarazadas y madres con bebés que no pueden salir de su casa, así como a los discapacitados que no pueden desplazarse a la compañía.
- El teletrabajo reduce el estrés, genera ahorros a los empleados y al tener flexibilidad de horario, los ayuda a un balance de vida-trabajo que es beneficiario para su salud y proyectos personales.
- Por último, el teletrabajo ayuda en el impacto ambiental, ya que se reduce el gasto de combustible y aglomeración en las zonas metropolitanas.

Con respecto a las fortalezas del teletrabajo para la empresa, según los supervisores se puede concluir:

- El teletrabajo ayuda a la empresa en ahorro de espacio de parqueo, cubículos e infraestructura, transporte, alimentación y electricidad, lo cual contribuye a la disminución de costos y esto provoca que Citi realice inversiones en otras áreas que generan mayor ganancia.
- Disminuye los conflictos entre el personal de la gerencia. Esto puesto que trabajando desde sus casas, se reduce la comunicación directa entre los trabajadores.

- Con uno de los porcentajes más bajos la gerencia indicó que el teletrabajo reduce el ausentismo, esto ya que disminuyen las ausencias por motivos de enfermedades, situaciones adversas o relacionadas con familiares.
- Con respecto al porcentaje más bajo, se puede concluir que el teletrabajo logra ampliar horarios de trabajo, ya que utilizándolo la mayoría de empleados dedican más horas laborales.

Con respecto a las debilidades del teletrabajo para los empleados se puede concluir lo siguiente:

- La debilidad más grande del teletrabajo de acuerdo con los encuestados es el aislamiento, puesto que cada empleado trabaja en lugares diferentes y no tienen la misma comunicación a cuando están en la oficina. Se pierde comunicación efectiva con su superior y compañeros de trabajo.
- Los empleados no cuentan con un equipo ergonómico, el cual sí tendrían en la empresa. Esto puede ocasionar problemas de salud a largo tiempo.
- La falta de diferenciación entre el ámbito del hogar y el profesional, así como los distractores a la hora de cumplir los objetivos del departamento. Al respecto, el empleado debe aprender manejar las diferentes situaciones y el tiempo a la hora que utiliza el teletrabajo para así poder cumplir con sus labores diarias.

Con respecto a las debilidades del teletrabajo para la empresa o los supervisores, se puede concluir lo siguiente:

- La principal debilidad, de acuerdo con la gerencia, son problemas tecnológicos como la velocidad de Internet, teléfono de IP o electricidad, lo cual puede ocasionar que el empleado de los mejores resultados de productividad.
- El teletrabajo disminuye la comunicación entre compañeros y supervisores, esto ocasiona posibles errores en las tareas laborales e incumplimiento de metas.
- Los gerentes y supervisores indicaron que el uso de los medios tecnológicos de Citi para fines propios del empleado es una debilidad con un porcentaje alto para la gerencia de ESC, ya que no tienen el control total sobre el empleado y no pueden ver ni controlar lo que están haciendo, todo se basa en confianza a los trabajadores.

Objetivo específico 3

Como un tercer objetivo específico se pretendía señalar si los colaboradores mejoran su productividad y calidad de vida al ejercer esta modalidad de trabajo. De acuerdo con la encuesta realizada a los empleados, gerentes y supervisores de la gerencia de ESC se puede concluir:

- La mayoría de empleados, gerentes y supervisores encuestados indicaron que el teletrabajo sí mejora la productividad y calidad de vida, ya que tienen un mejor aprovechamiento del tiempo al no tener que invertir en traslados, por esta razón se aumenta la satisfacción laboral.
- Se puede concluir que el teletrabajo genera una cultura de mayor eficiencia a los empleados en el uso de tiempo, ya sea la vida personal y en su jornada laboral.

Además, ayuda a los teletrabajadores a mantener un balance de vida y trabajo adecuado.

- El teletrabajo le permite una flexibilidad al empleado, la cual se ve reflejada en motivación y mejor desempeño laboral. Esto genera buenos resultados en el departamento y en Citi.
- El aumento en la productividad es un beneficio en la organización, con profesionales satisfechos, que se sienten a gusto con la flexibilidad laboral que presentan, además la sociedad se beneficia con la disminución de la contaminación ambiental y el ahorro de combustible.

5.2 RECOMENDACIONES

Al finalizar el estudio para evaluar los beneficios del teletrabajo en la gerencia de ESC en Citi Share Services, se presentan las siguientes recomendaciones derivadas del análisis del modelo de aplicación del teletrabajo, debilidades, fortalezas, productividad y calidad de vida de los colaboradores, gerentes y supervisores de la empresa.

Objetivo específico 1

Con respecto al tema del modelo de aplicación del teletrabajo en ESC en Citi Share Services, se recomienda que la empresa tenga una política general del teletrabajo con beneficios, formas de uso, características, reglas, beneficios, herramientas necesarias para utilizarlo, etc., que sea de conocimiento general para todos los

empleados y que sea un documento que firme cada trabajador a la hora de ser contratado.

De igual manera, en cada gerencia puede haber un documento más específico de la utilización del teletrabajo que el gerente desea utilizar, cada supervisor debe facilitar esta información a su departamento y estar comunicando los lineamientos o cambios que se den en estos.

Es importante mantener una constancia en la cantidad de días otorgados a los colaboradores para trabajar a distancia, esto para evitar “conflictos de interés” al dar un día más a unos y eliminarlos en otros.

También se recomienda que los encargados de equipos mantengan un “Check List” o documento, el cual les ayude a verificar quienes en efecto pueden efectuar Teletrabajo al contar con todos los requisitos necesarios.

Objetivo específico 2

Con respecto al tema de las debilidades y fortalezas del teletrabajo descrito en el modelo de aplicación en la gerencia de ESC de la empresa Citi Share Services, se recomienda un día a la semana, que todos los miembros del equipo trabajen en la oficina y así evitar el aislamiento y mejorar la comunicación entre todo el equipo.

Además, se recomienda utilizar más los medios tecnológicos como videollamadas para la realización de meetings y así aumentar la comunicación efectiva y evitar posibles errores en las tareas laborales e incumplimiento de metas.

Con el tema de mal uso de los medios tecnológicos de Citi para fines propios del empleado, se recomienda a ESC que se trabaje en conjunto con el departamento de informática, para que se tenga informes mensuales de las páginas de Internet que utiliza cada colaborador y el tiempo que este dentro ella, igualmente tratar de que se bloqueen la mayoría de páginas no productivas.

Como se pudo ver en el análisis de la encuesta, una desventaja significativa del teletrabajo son los problemas ergonómicos, ya que Citi no cuenta con las herramientas necesarias para dar a cada colaborador silla y escritorio, pues el gasto económico de la empresa sería muy elevado, pero sí se recomienda que la empresa capacite a los empleados de los ejercicios que pueden realizar y de las herramientas correctas que pueden adquirir para evitar problemas de salud a largo plazo.

Objetivo específico 3

Con respecto al tema de señalar si los colaboradores mejoran su productividad y calidad de vida al ejercer esta modalidad de trabajo se recomienda:

En la gerencia de ESC se recomienda que realice un programa o aplicación en el cual los supervisores o gerentes tengan más control de los colaboradores que utilizan el teletrabajo, para evitar los distractores o pérdida de tiempo y que así sea más fácil evaluar la productividad y las evaluaciones de desempeño, ya que es medible el cumplimiento de objetivos.

Además, se recomienda a la gerencia realizar más seguido evaluaciones de desempeño y compartir con cada empleado las herramientas, que se utilizan para evaluarlos y ver los puntos de mejora de cada uno de ellos, para que así el colaborador reciba una retroalimentación y tenga mejores resultados.

Por último, la motivación y retención de personal debe ser un tema primordial a estudiar por parte de la gerencia de ESC Citi Costa Rica, para que de esta forma el empleado sea más productivo y no existan fugas de talento humano que puedan arraigar en otras consecuencias, por ejemplo: ausencias injustificadas, bajas en las métricas de procedimientos, menor satisfacción de colaboradores que puedan dar malos comentarios de la empresa a posibles prospectos.

BIBLIOGRAFÍA

6.1 BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Asamblea Legislativa de la República (23 de mayo de 2013). *La Gaceta N° 98*. San José, Costa Rica. Recuperado de http://www.gaceta.go.cr/pub/2013/05/23/COMP_23_05_2013.pdf
- Asamblea Legislativa de la República (21 de octubre de 2015). *La Gaceta N° 204*. San José, Costa Rica. Recuperado de https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2015/10/21/COMP_21_10_2015.pdf
- Cabrejas Artola (s.f). *El Teletrabajo*. Recuperado de www.cgriect.com/docs/TELETRABAJO-Margarita%20Cabrejas.pdf (consultado 4 diciembre del 2016)
- Citi (2015). *Acuerdo y Reconocimiento Legal de las Estrategias de Trabajo Citi*. Heredia, Costa Rica.
- Citi (2015). *Mision y Vision*. Recuperado: <http://www.citigroup.com/citi/about/mission-and-value-proposition.html>
- Diazgranados, L. (2012). *El teletrabajo*. Recuperado: www.urosario.edu.co/urosario_files/33/3335ab24-8bf8-45bf-bded-1c2cf0ae27cd.pdf
- Gutiérrez. F. (2016). *Técnicas de comunicación* (2ª ed). San Jose.Ed Secade
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Batista Lucio, P. (2012). *Metodología de la investigación* (6ª ed). México: MC Graw Hill. Avila, W. D. (2009) *Teletrabajo: Incidencia en la transformación de la sociedad. En Meddia, cultura i comunicación*. Trabajo presentado en el IV Congreso Online del Observatorio para la Cibersociedad, celebrado del 12 al 29 de noviembre de 2009. Disponible en: www.cibersociedad.net/congres2009/es/coms/Teletrabajo-incidencia-en-la-transformacion-de-la-sociedad/1113/
- PROSIC, (2007). *Informe Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica*, San José, Costa Rica
- Tellez, J. (2012). *Teletrabajo*. Obra forma parte de la biblioteca jurídica virtual del instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- Torres,Z. (2014). *Teoria General de la Administracion* (2ª ed). México: Instituto Politécnico Nacional.

6.2 BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Asamblea Legislativa de la Republica (21 de octubre de 2015). *La Gaceta N° 204*, San José, Costa Rica. Recuperado de https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2015/10/21/COMP_21_10_2015.pdf
- Benjamín, E. (2004). *Organización de empresas*. (2ª. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Bogantes, J. A. (2012). *¿Cuáles son los principios éticos que rigen el Teletrabajo en HP Costa Rica?* [Tesis de Bachillerato en Administración de Negocios]. San José, Costa Rica, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.
- Cabrejas Artola (s.f). *El teletrabajo*. Recuperado de: www.cgriect.com/docs/TELETRABAJO-Margarita%20Cabrejas.pdf, (consultado 4 diciembre del 2016)
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ª. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Citi (2015). *Acuerdo y Reconocimiento Legal de las Estrategias de Trabajo Citi*. Heredia, Costa Rica.
- Citi (2015). *Mision y Vision*. Recuperado: <http://www.citigroup.com/citi/about/mission-and-value-proposition.html>
- Diazgranados, L. (2012). *El teletrabajo*. Recuperado de www.urosario.edu.co/urosario_files/33/3335ab24-8bf8-45bf-bded-1c2cf0ae27cd.pdf
- Drucker, P (2012). *The Next Society, The Economist*. Recuperado de www.peterdrucker.com
- González, A., Flores, K. Vera, V. (2014). *Gestión del cambio y Teletrabajo*. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín.
- Gutiérrez. F. (2016). *Técnicas de comunicación* (2ª ed). San Jose: Ed Secade
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado, C. y Batista Lucio P. (2012). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México: MC Graw Hill.
- Hispavista (2003). *Qué es el Teletrabajo*. Recuperado de <http://www.trabajos.com/informacion/index.phtml?n=9&s=3>
- Ministerio de Hacienda de Costa Rica (2009). *Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica, 2009. EL TELETRABAJO EN COSTA RICA*. Recuperado de:

<http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/EI%20Teletrabajo%20en%20Costa%20Rica.pdf>

- Murillo, G. & Rojas, H. (2009). *Implementación del Teletrabajo en la realidad del sector público*. (Tesis de Licenciatura en Derecho). San José, Costa Rica, Universidad de Costa Rica. Román, P. (s.f.). *El Teletrabajo*. Recuperado de <http://tecnologiaedu.us.es/cursos/28/html/cursos/11/principal.htm>
- Tellez, J. (2012). *Teletrabajo*. Obra forma parte de la biblioteca jurídica virtual del instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- Villalobos, A. (2012). *Evaluación del impacto del servicio al cliente interno en el Banco de Costa Rica bajo la implementación de la metodología del Teletrabajo en oficinas centrales en el período del 2012*. (Tesis de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia). San José, Costa Rica, Universidad Hispanoamericana
- Wehrich Cannice, K. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. (13°ed.). México, D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Wikipedia, la Enciclopedia Libre (s.f.). *Teletrabajo*. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Teletrabajo>

GLOSARIO

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación

OIT: Organización Internacional del Trabajo

ESC: Enterprise Supply Chain

ANEXOS

Encuesta Supervisor



Buenos días (tardes):

Mi nombre es María Fernanda Alvarado. Estoy realizando un estudio de mercado para EVALUAR LOS BENEFICIOS SOBRE LA OPCIÓN LABORAL DEL TELETRABAJAJO EN LA GERENCIA DE ESC EN CITI SHARE SERVICES EN EL TERCER CUATRIMESTRE DEL 2016 y quisiera hacerle unas preguntas al respecto. La información que usted suministre será estrictamente confidencial. De antemano le agradezco su colaboración.

1. Género
 - a. Femenino
 - b. Masculino

2. Tiempo de laborar en la empresa
 - a. Menos de un año
 - b. De un año a menos de un año
 - c. Más de dos años

3. Utiliza usted el Teletrabajo?
 - a. Sí
 - b. No, ¿por qué? _____

- 4.Cuál es su opinión sobre el teletrabajo?

5. De los siguientes tipos de Teletrabajo, ¿cuál utiliza en su departamento?
 - a. () Domicilio del trabajador
 - b. () Oficinas satélites
 - c. () Telecentros
 - d. () Telecottages
 - e. () Teletrabajo Móvil
 - f. () Otro, especifique _____

6. Conoce la política de teletrabajo que utiliza Citi?
- Si
 - No, ¿por qué? _____
7. ¿Cuál es el modelo de aplicación del teletrabajo que utiliza usted como gerente y supervisor en la gerencia de ESC?
- _____
- _____
- _____
8. Clasifique del 1 al 5, los beneficios que obtiene la empresa de la utilización del Teletrabajo por parte de su equipo (siendo 1 el de más importancia y 5 el de menos importancia), si considera que hay más opciones de mayor peso que deberían estar en la lista, por favor agréguelas:
- Aumento de la productividad.
 - Reducción de ausentismo.
 - Reducción de costos, infraestructura, alquiler, viáticos y electricidad.
 - Disminución de conflictos entre el personal de la empresa.
 - Posibilidad de ampliar horarios de trabajo.
 - Otro, especifique _____
9. De las siguientes posibles desventajas del teletrabajo, cuáles considera usted pueden afectar la obtención de resultados en su departamento? (siendo 1 el de más importancia y 5 el de menos importancia). Si considera que hay más opciones de mayor peso que deberían estar en la lista, por favor agréguelas.
- Disminuye el control sobre el empleado.
 - Mayor necesidad de motivar al empleado.
 - Posible competencia desleal del trabajador.
 - Posible uso de los medios tecnológicos de la compañía para fines propios del trabajador.
 - Disminución de comunicación.
 - Disminución de participación en reuniones.
 - Problemas tecnológicos. Ejemplo: velocidad de internet, teléfono de IP, electricidad, etc.
 - Otro, especifique _____

10. Tomando como referencia, las ventajas y desventajas que escogió anteriormente, considera que el teletrabajo mejora la productividad y calidad de vida de los empleados en su departamento? Comente

a. Sí,¿porqué? _____

b. No,¿porqué? _____

11. ¿Qué herramientas utiliza para medir la productividad del empleado en su departamento?

a. Evaluaciones de desempeño

b. Métricas

c. Cumplimiento por objetivos

d. Base de datos de registros de producción

e. Otro, especifique _____

Muchas gracias.

Encuesta Empleado



Buenos días (tardes):

Mi nombre es María Fernanda Alvarado. Estoy realizando un estudio de mercado para EVALUAR LOS BENEFICIOS SOBRE LA OPCIÓN LABORAL DEL TELETRABAJO EN LA GERENCIA DE ESC EN CITI SHARE SERVICES EN EL TERCER CUATRIMESTRE DEL 2016 y quisiera hacerle unas preguntas al respecto. La información que usted suministre será estrictamente confidencial. De antemano le agradezco su colaboración.

1. Género
 - a. Femenino
 - b. Masculino

2. Tiempo de laborar en la empresa
 - a. Menos de un año
 - b. De un año a menos de un año
 - c. Más de dos años

3. Utiliza usted el Teletrabajo?
 - a. Sí
 - b. No, ¿por qué? _____

4. ¿Cuál es su opinión sobre el teletrabajo?

5. De los siguientes tipos de Teletrabajo, ¿cuál utiliza en su departamento?
 - a. () Domicilio del trabajador
 - b. () Oficinas satélites
 - c. () Telecentros
 - d. () Telecottages
 - e. () Teletrabajo Móvil
 - f. () Otro, especifique _____

6. ¿Conoce la política de Teletrabajo de Citi?
- Si
 - No, ¿por qué? _____
7. ¿Conoce la política de teletrabajo que utiliza su manager directo en Citi?
- Si
 - No, ¿por qué? _____
8. ¿Cree usted que la obligación que presenta el teletrabajo es equitativa con el trabajo en la oficina?
- _____
- _____
- _____
9. ¿De las siguientes ventajas del teletrabajo, seleccione las 5 más importantes para usted? (siendo 1 el de más importancia y 5 el de menos importancia). Si considera que hay más opciones de mayor peso que deberían estar en la lista, por favor agréguelas.
- Mayor aprovechamiento del tiempo.
 - No tiene necesidad de traslados que implican gastos de dinero y tiempo.
 - Menor gasto en vestimenta.
 - Aumenta su eficiencia ya que ejecuta tareas según objetivos.
 - Permite trabajar a embarazadas y madres con bebés que no pueden salir de su casa.
 - Más tiempo libre para dedicar a la familia.
 - Permite trabajar a los discapacitados que no pueden desplazarse.
 - Da gran flexibilidad de horario.
 - Reduce el estrés.
 - Permite trabajar para empresas internacionales o de que se encuentran en otras localidades sin necesidad de desplazarse.
 - Otro, especifique _____

10. ¿De las siguientes desventajas del Teletrabajo, seleccione las 5 más importantes para usted? (siendo 1 el de más importancia y 5 el de menos importancia). Si considera que hay más opciones de mayor peso que deberían estar en la lista, por favor agréguelas.

- a. Aislamiento.
- b. Falta de diferenciación entre el ámbito del hogar y el profesional.
- c. Problemas ergonómicos.
- d. Pérdida de comunicación con su superior y compañeros de trabajo.
- e. Distribución inadecuada de cargas laborales.
- f. Manejo inadecuado del tiempo.
- g. Muchos posibles distractores a la hora de cumplir sus objetivos.
- h. Otro, especifique _____

11. Tomando como referencia, las ventajas y desventajas que escogió anteriormente, considere que el teletrabajo mejora su productividad y su calidad de vida. Comente

- a. Sí, ¿porqué? _____

- b. No, ¿porqué? _____

12. ¿De acuerdo con la forma en la que se utiliza el teletrabajo en su departamento, cree usted que se podrían hacer algunas mejores? Comente

Muchas gracias.