



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN

POSGRADOS



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE: POSGRADO DE
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACION**

**Teletrabajo Post Pandemia: Impacto en la satisfacción
y en la motivación de los colaboradores**

por

Cr. Marcelo Daniel Fontes Martinez

Cra. Lucia Valeria Rebellato Blanco

TUTOR: Prof. G° 5 Silvia Bortagaray

Montevideo

URUGUAY

2022

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

.....
.....

Autor/es

.....
.....

Tutor

.....

Posgrado

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA.....

ÍNDICE

<u>1.INTRODUCCIÓN</u>	1
<u>2.OBJETIVOS</u>	3
2.1.OBJETIVO GENERAL	3
2.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
<u>3.METODOLOGÍA</u>	4
3.1.TIPO DE INVESTIGACIÓN	4
3.2.TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	4
3.2.1.Encuestas	4
3.2.1.1.Población de estudio	4
3.2.2.Entrevistas	5
<u>4.MARCO CONCEPTUAL</u>	6
4.1.COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL - CO	6
4.2.SATISFACCIÓN	7
4.2.1.¿Cómo se mide la satisfacción en el trabajo?	7
4.2.2.Causas de la satisfacción en el trabajo	8
4.2.3.Satisfacción en el trabajo y desempeño	8
4.2.4.Satisfacción en el trabajo y ausentismo	9
4.2.5.Satisfacción en el trabajo y rotación de personal	9
4.2.6.Satisfacción en el trabajo y el comportamiento organizacional socialmente responsable (COSR)	9
4.2.7.Satisfacción en el trabajo y en el cliente	10
4.2.8.Respuestas a la insatisfacción en el trabajo	10
4.3.MOTIVACIÓN	10
4.3.1.Teorías de Motivación	11
4.3.1.1.Teoría de Maslow	11
4.3.1.2.Teoría de Existencia, relación y crecimiento (ERC)	11
4.3.1.3.Teoría de los dos factores de Herzberg	12

4.3.1.4. Teoría de la evaluación cognitiva.....	13
4.3.1.5. Teoría del establecimiento de metas.....	13
4.4. PRESTACIONES.....	14
4.5. SALARIO EMOCIONAL.....	16
4.6. TRABAJOS A DISTANCIA (TELETRABAJO).....	17
4.7. GENERACIONES.....	19
4.8. TENDENCIAS GLOBALES.....	21
4.9. CONTEXTO ACTUAL.....	23
4.10. MARCO LEGAL EN URUGUAY.....	24
<u>5. TRABAJO DE CAMPO</u>	26
5.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	26
5.1.1. Estructura de la muestra encuestada.....	26
5.1.2. Descripción de los datos obtenidos.....	28
5.1.2.1. Satisfacción laboral y teletrabajo.....	28
5.1.2.2. Factores que incrementan la satisfacción en el trabajo.....	29
5.1.2.3. Influencia de las ventajas y desventajas del teletrabajo en la satisfacción laboral.....	29
5.1.2.4. Respuesta del colaborador con respecto a los cambios en la modalidad de trabajo.....	30
5.1.2.5. Teletrabajo y rendimiento laboral.....	31
5.1.2.6. La motivación y el teletrabajo.....	31
5.1.2.7. Teletrabajo como parte del salario emocional.....	32
5.1.2.8. Preferencias en cuanto a la modalidad.....	33
5.1.2.9. Valoración general del teletrabajo.....	34
5.1.3. Análisis e interpretación de los resultado.....	35
5.1.3.1. Satisfacción laboral y teletrabajo.....	35
5.1.3.2. Factores que incrementan la satisfacción en el trabajo.....	35
5.1.3.3. Influencia de las ventajas y desventajas del teletrabajo en la satisfacción laboral.....	36

5.1.3.4. Respuesta del colaborador con respecto a los cambios en la modalidad de trabajo.....	37
5.1.3.5. Teletrabajo y rendimiento laboral.....	38
5.1.3.6. La motivación y el teletrabajo.....	38
5.1.3.7. Teletrabajo como parte del salario emocional.....	39
5.1.3.8. Preferencias en cuanto a la modalidad.....	40
5.1.3.9. Valoración general del teletrabajo.....	40
5.2. RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENTREVISTAS A LAS EMPRESAS.....	41
5.2.1. Descripción Empresa A.....	41
5.2.1.1. Información general.....	41
5.2.1.2. Principales características de la Gestión Humana.....	42
5.2.1.3. Experiencia con el teletrabajo.....	42
5.2.1.4. Preferencias de sus colaboradores.....	43
5.2.1.5. Modalidad de trabajo post pandemia.....	43
5.2.1.6. Marco legal.....	44
5.2.2. Descripción Empresa B.....	44
5.2.2.1. Información general.....	44
5.2.2.2. Principales características de la Gestión Humana.....	45
5.2.2.3. Experiencia con el teletrabajo.....	45
5.2.2.4. Preferencias de sus colaboradores.....	46
5.2.2.5. Modalidad de trabajo post pandemia.....	46
5.2.2.6. Marco legal.....	46
5.2.3. Análisis crítico.....	47
<u>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</u>	49
BIBLIOGRAFÍA.....	51
ANEXO A - Respuestas a la insatisfacción en el trabajo.....	53
ANEXO B - Vínculo entre salario promedio de un trabajador y su satisfacción laboral.....	54

ANEXO - Encuesta.....	55
ANEXO D - Resultados de la encuesta.....	65
ANEXO E - Entrevista a empresas.....	78

1) INTRODUCCIÓN

Si bien el teletrabajo o trabajo remoto, se viene practicando en algunas partes del mundo hace varias décadas, en los últimos tiempos dado el avance exponencial en todo lo relacionado con tecnología de la información, automatización y cuestiones afines, el mismo venía siendo cada vez más frecuente, de todas formas, la pandemia por COVID-19 marca un antes y un después en varias facetas de la vida humana en sociedad y en particular en las relaciones de trabajo, lo cual, entre otras cosas redundó en un avance notoriamente acelerado en la modalidad de trabajo a distancia, que por las características de la enfermedad que produjo la pandemia, la convierte en muy oportuna. De repente, la pandemia ha adelantado algo que más adelante se iba a terminar consolidando, más que nada en algunos rubros de empleo, el trabajo a distancia o híbrido. De todas formas, no todas las empresas que optaron por esta modalidad durante la pandemia, eventualmente pensando en la salud de sus colaboradores y en un bien mayor como lo es el de la sociedad, su sistema de salud y la salud de las personas en general decidieron mantenerla una vez superada la pandemia o lo peor de la misma, retornando al habitual trabajo presencial. Esto último nos abre un abanico de posibilidades a considerar y estudiar, ya sea las distintas experiencias por las que atravesaron las empresas y sus colaboradores durante la pandemia como los nuevos desafíos y los aprendizajes sobre la marcha, la capacidad para adaptarse a las nuevas circunstancias y muchas veces verse obligados a repensar los procesos en general y en particular los que tienen que ver con las relaciones laborales. Todas estas experiencias por las que pasaron las organizaciones les aportaron insumos para una vez superada la pandemia decidir si mantener esta nueva modalidad ya sea parcial o totalmente. Asimismo, también es muy rico de analizar las experiencias por parte de los colaboradores para los cuales no implicó desafíos menores por cierto, las experiencias durante la pandemia y una vez superada la misma, como afrontaron lo que les tocó como resultado de lo decidido por sus empleadores, ya sea la vuelta a la presencialidad o mantener el trabajo a distancia en forma total o parcial, junto con todas sus implicancias, el relacionamiento interpersonal con sus compañeros, jefes o subordinados, la forma en que eventualmente pudo modificar la forma de dar cumplimiento con sus tareas y las consecuencias que todo esto tiene sobre sus niveles de satisfacción y motivación laboral. Existen también otras particularidades que hacen que el análisis se pueda aperturar según se trate de determinado tipo de tareas, de empresas en determinado rubro y de la edad del colaborador o la generación a la cuál pertenece. Más allá de que muchas empresas u

organizaciones decidieron volver a la presencialidad, una vez superada esta etapa de preponderancia del teletrabajo, nos ha dejado claro entre otras cosas que los empleadores y los reclutadores de personal tienen que tratar de atender lo mayor posible la posibilidad de conciliación entre la vida profesional y la vida personal de los colaboradores, puesto que esta cuestión ha quedado presente como nunca.

2) OBJETIVOS

2.1) OBJETIVO GENERAL

- El objetivo de este trabajo es investigar, en el marco post pandemia, el impacto de las distintas decisiones en torno al teletrabajo versus la presencialidad sobre el nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores en nuestro país.

2.2) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar, desde el punto de vista del colaborador, su grado de satisfacción con respecto al teletrabajo post pandemia.
- En lo relacionado con la posibilidad de que los colaboradores puedan teletrabajar, analizar su impacto en la motivación.
- Identificar si la modalidad de trabajo remoto es recibida por el colaborador como un beneficio y/o prestación ofrecida por el empleador.
- Analizar la evaluación que hacen las diferentes generaciones con respecto al teletrabajo

3) METODOLOGÍA

3.1) TIPO DE INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada en este trabajo es de carácter descriptivo, en el cual se intentará analizar cómo impactan los diferentes grados de teletrabajo post pandemia, sobre el nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores según la generación que integren.

3.2) TECNICAS DE RECOLECCION Y ANALISIS DE DATOS

Dado los objetivos planteados, se efectuó una investigación bibliográfica en conjunto con la exploración de artículos de la actualidad, abarcando los temas de: satisfacción, motivación, prestaciones, salario emocional, generaciones, contexto actual y marco legal. A partir del marco teórico, se desarrollaron dos procesos de investigación de campo.

3.2.1) Encuestas

Se elaboró un formulario web con preguntas cerradas y abiertas para la obtención de datos, el cual se difundió a través de redes sociales como Whatsapp y LinkedIn.

3.2.1.1) Población de estudio

La población de estudio comprende a una muestra heterogénea de trabajadores del territorio uruguayo, pertenecientes a distintos grupos etarios, sectores de actividad y jerarquías.

3.2.2) Entrevistas

Se optó por realizar entrevistas al personal superior del área de Recursos Humanos de dos empresas instaladas en Uruguay con diferente concepto acerca del teletrabajo, con el fin de confrontar distintas políticas con respecto a esta modalidad post pandemia

Cabe destacar que la muestra de estudio, tanto en la encuesta como en la entrevista, se debe a una selección aleatoria, por lo tanto, los resultados no se pueden considerar representativos de la población en general.

4) MARCO CONCEPTUAL

4.1) COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL – CO

Según Robbins & Judes (2009), el Comportamiento Organizacional (CO) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el fin de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.

Hoy en día existen muchos desafíos para que los Administradores utilicen conceptos del CO, como por ejemplo, responder a la globalización (trabajos en el extranjero, culturas variadas), administrar la fuerza de trabajo diversa (género, raza, edad, etc), mejorar la calidad, la productividad y el servicio al cliente, mejorar aptitudes de relacionamiento, estimular el cambio y la innovación, trabajar en organizaciones en red, ayudar a los empleados a equilibrar vida y trabajo, crear un ambiente de trabajo positivo.

El modelo básico del CO se divide en 3 niveles de análisis y cada nivel se construye sobre el anterior: individual, grupal y de sistemas de la organización. Además, existen factores que se quieren explicar o predecir a través del CO, como por ejemplo la productividad, el ausentismo y la satisfacción.

Una de las inquietudes principales del CO son la productividad, se utiliza la eficacia (capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera) y la eficiencia (capacidad de lograr los resultados deseados con el mínimo posible de recursos) para medir el desempeño de la organización; ausentismo, es la falta frecuente al trabajo y generalmente constituye un costo para el empleado, además de repercusiones en la eficacia y eficiencia de la organización; rotación, que es el retiro permanente, voluntario o involuntario, de una organización. Cuando la rotación de una organización es alta se asumen altos costos en reclutamiento. selección y capacitación, además, es posible que se pierdan trabajadores que la compañía no desea perder; la conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo, es aquella conducta que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas organizacionales y, por eso, amenaza el bienestar de la organización o de alguno de sus miembros; el comportamiento ciudadano organizado CCO, son comportamientos discrecionales organizacionales, acciones

que no están detalladas en el puesto de trabajo pero que promueven el funcionamiento eficaz de la organización; y la satisfacción con el trabajo, es la última variable dependiente del CO, y a pesar de que la satisfacción representa una actitud y no un comportamiento, está demostrado que se relaciona con factores de desempeño y con los valores organizacionales.

4.2) SATISFACCIÓN

“El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo. En realidad, los dos conceptos son intercambiables.” Robbins & Judge (2009).

Las actitudes son enunciados de evaluación positivos o negativos de los objetos, personas o eventos y reflejan cómo se siente alguien respecto de algo.

Atalaya, M. (1999) citando a Blum y Naylor (1988) define la satisfacción laboral como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores específicos como son la compañía, el supervisor, los compañeros de trabajo, el salario, los ascensos, las condiciones de trabajo, etc, y la vida en general. El bienestar laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo.

4.2.1) ¿Cómo se mide la satisfacción en el trabajo?

Según Robbins & Judes (2009), existen 2 metodologías para evaluar la satisfacción de los colaboradores de una compañía; la primera es el método de la calificación global única que se basa en una simple pregunta: “¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con su trabajo si tuviera que considerar todo lo que involucra?”, y las respuestas irán del 1 al 5, siendo 1 “muy insatisfecho” y 5 “muy satisfecho”.

El segundo método consiste en identificar los componentes clave de un trabajo e interrogar al trabajador sobre sus sentimientos respecto a los mismos. Se califican los factores con una escala común y luego se suma para obtener un puntaje global de satisfacción en el trabajo. Los componentes clave incluyen la supervisión, el trabajo en sí, oportunidades de ascender, relaciones con los compañeros y el pago actual.

Ambos métodos son útiles, el primero absorbe menos tiempo, es más práctico y sencillo, el segundo nos da más información que ayuda a “atacar” a los empleados descontentos.

4.2.2) Causas de la satisfacción en el trabajo

Se ha relacionado con mayor intensidad al trabajo en sí mismo como causa principal del bienestar que siente un empleado en su lugar de trabajo pero el pago siempre es un tema importante a tratar. Las evidencias demuestran que los principales factores que favorecen a la satisfacción laboral son: un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Adicionalmente, cuando el empleado pasa el umbral de pobreza y vive moderadamente, no hay mucha relación entre el pago promedio de un trabajador y su nivel de satisfacción. Por ello, cada vez más empresas optan por proporcionar al trabajador buenas prestaciones ya que parecen satisfacer más que los sueldos altos.

Se ha tratado de estudiar la vinculación de la satisfacción laboral con diferentes variables como el desempeño, la rotación de personal y el ausentismo.

4.2.3) Satisfacción en el trabajo y desempeño

En su libro, Robbins y Judge (2009) citan un análisis con más de 300 estudios (M. T. Iaffaldano y M. Muchinsky, “Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-analysis”, Psychological Bulletin, marzo de 1985, p251-273) que relacionan la satisfacción del

empleado y la productividad general de la empresa y se establece un vínculo estrecho entre la felicidad en el trabajo y los altos niveles de desempeño, y viceversa.

Según Robbins & Coulter (2014), la correlación entre satisfacción y productividad es bastante fuerte y las organizaciones que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con menos trabajadores complacidos.

4.2.4) Satisfacción en el trabajo y ausentismo

Tanto Robbins & Judes (2009) como Robbins & Coulter (2014) concluyen en que la relación no es muy sólida entre las variables. Es un vínculo negativo, de débil a moderado.

4.2.5) Satisfacción en el trabajo y rotación de personal

Siguiendo con Robbins & Judes (2009), la satisfacción y la rotación de personal tienen una relación negativa más fuerte que la anterior, sin embargo, el desempeño cumple un rol importante en esta conexión. Específicamente, la satisfacción en el trabajo cumpliría un papel más importante en empleados con desempeño bajo que en colaboradores de alto rendimiento, porque es común que la compañía haga esfuerzos considerables para retener a este tipo de personal.

4.2.6) Satisfacción en el trabajo y el comportamiento organizacional socialmente responsable (COSR)

Robbins & Judes (2009) expresan que, intuitivamente, podemos pensar que los trabajadores satisfechos van a cubrir las expectativas del puesto, y más allá, son más proclives a involucrarse más con el trabajo, a cumplir tareas adicionales a su puesto. Las evidencias

sugieren que esta relación es moderada y surge a través de la percepción de justicia, esto significa que si el colaborador no siente que el supervisor, los procedimientos de la compañía o las políticas de pago sean justas, su satisfacción disminuirá.

4.2.7) Satisfacción en el trabajo y del cliente

Para los autores, en las organizaciones donde el empleado es la cara visible del negocio, la persona con la que interactúa el cliente, es fundamental que éstos sean amables, responsables y con disposición para ayudar, por ello las empresas se enfocan en incrementar la satisfacción en sus empleados. El vínculo entre satisfacción en el trabajo y satisfacción del cliente es positivo.

4.2.8) Respuestas a la insatisfacción en el trabajo

Los mismos autores plantean que existe una estructura teórica y general muy útil que muestra las posibles consecuencias de la insatisfacción en el trabajo. Las respuestas tienen 2 dimensiones: Destructiva/Constructiva y Activa/Pasiva. (Anexo A)

- Salida: Abandono de la organización, renuncia.
- Voz: Implica tratar de mejorar de forma activa y constructiva la situación.
- Lealtad: se traduce en una espera pasiva pero optimista de la situación.
- Negligencia: se expresa permitiendo pasivamente que la situación empeore, ausentismo, poco esfuerzo.

4.3) MOTIVACIÓN

La motivación puede definirse como aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano. En la Gestión de los RRHH, este término hace referencia al deseo

de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible, o de ejercer más esfuerzo para realizar las tareas encomendadas. (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, Gestión de Recursos Humanos, 5ª Edición)

Existen varias teorías desarrollada por diferentes autores estudiosos de la temática.

4.3.1) Teorías de Motivación

4.3.1.1) Teoría de Maslow

Una de las teorías más relevantes y que mantienen vigencia en nuestros días, más que nada en el ámbito de los gerentes profesionales es la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, ésta incluye cinco niveles de necesidades, que son las fisiológicas, las de seguridad, las sociales, las de estima y las de autorrealización. Las fisiológicas y las de seguridad, el citado autor las clasifica como necesidades de orden inferior, mientras que las sociales, las de estima y las de autorrealización como necesidades de orden superior. Las necesidades de orden inferior se satisfacen en el afuera, en tanto las de orden superior se satisfacen en forma interna, es decir, dentro de la persona. Si bien estas categorías son fáciles de comprender, de asimilar y de uso muy intuitivo hace falta base empírica y no se ha logrado comprobar su validez, esto último también sucede con otra de las principales teorías en el estudio de la motivación.

4.3.1.2) Teoría de Existencia, relación y crecimiento (ERC)

Si se traza un nexo con la teoría de Maslow, existencia se corresponde con fisiología y seguridad, relación con sociales, y crecimiento con estima y autorrealización. Esta teoría de ERC cuya autoría corresponde a Alderfer y que de alguna forma responde a una reformulación de la clásica teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow, no supone la necesidad de la existencia de una jerarquía rígida, a diferencia de la anterior, sino que el individuo se podrá centrar simultáneamente en la consecución de diferentes tipos de

necesidades al mismo tiempo, pero tampoco logró tener éxito en el campo de la comprobación empírica.

Hay pocas evidencias de que las estructuras de necesidades estén organizadas según lo propuesto por Maslow y por Alderfer, y que las necesidades insatisfechas desmotivan o de que las satisfechas activen el avance a un nivel nuevo.

4.3.1.3) Teoría de los dos factores de Herzberg

Otra de las teorías con mayor difusión ha sido la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, la cuál también tiene que ver con necesidades, mediante la misma el autor intenta identificar y explicar los factores que los empleados consideran satisfactorios o insatisfactorios sobre sus trabajos. A los primeros, los satisfactorios, se los llama motivantes, en tanto que a los segundos factores de higiene o de mantenimiento.

Los factores motivantes son internos al trabajo, generan satisfacción laboral y una mayor motivación. Si estos factores no existen los empleados no estarán suficientemente motivados para realizar todo su potencial. Los factores motivantes son los siguientes: la naturaleza del trabajo, el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de promoción. Asimismo los factores de higiene o de mantenimiento son ajenos al trabajo, porque pueden localizarse en el entorno laboral. La falta de factores de higiene puede provocar una insatisfacción activa y una desmotivación e incluso, en situaciones extremas, el absentismo laboral. Los factores de higiene son: el salario, prestaciones, condiciones laborales, las políticas y administración de la empresa, seguridad laboral , capacidad técnica del supervisor y las relaciones interpersonales.

Según Herzberg, cuando la dirección proporciona los factores de higiene adecuados, los empleados no estarán insatisfechos con su trabajo, pero tampoco estarán motivados para rendir todo lo que podrían. Para motivar a los trabajadores, la dirección debe ofrecer algunos factores de motivación. La teoría de los dos factores tiene dos implicaciones en el diseño del puesto de trabajo, por un lado los puestos de trabajo deben estar diseñados para ofrecer el máximo número de factores de motivación posible y, por otro, los cambios (externos) en los factores de higiene, tales como la paga o las condiciones laborales, no mejorarán de forma

sostenida la motivación de los trabajadores a largo plazo, salvo que vayan acompañados de cambios (internos) en el propio puesto de trabajo.

4.3.1.4) Teoría de la evaluación cognitiva

Esta plantea que la introducción de premios extrínsecos como un salario, por hacer un trabajo que anteriormente tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación general, en otras palabras, esta teoría, establece que dar recompensas extrínsecas por un comportamiento ya premiado en forma intrínseca tiende a abatir el nivel general de motivación.

Un aporte más reciente de la teoría de la evaluación cognitiva es la auto consistencia, que considera en qué grado son consistentes las razones de una persona para perseguir un objetivo con sus intereses y valores fundamentales, por ejemplo si los individuos persiguen sus metas por un interés intrínseco es más probable que las alcancen y sean felices aún si fracasan, porque el proceso de luchar por ellas es divertido; por el contrario las personas que persiguen ciertos objetivos por intereses extrínsecos, como es el dinero, el status u otros beneficios, es menos probable que las consigan y son menos felices en el caso de lograrlos, porque son menos significativas para ellos, vale decir, la auto consistencia es el grado de consistencia entre las razones de una persona para perseguir un objetivo y el desarrollo de sus intereses y valores fundamentales.

4.3.1.5) Teoría del establecimiento de metas

Afirma que las metas específicas, difíciles y con retroalimentación conducen a un rendimiento elevado, más que nada en el caso de las difíciles, una vez que son aceptadas. Si las metas son determinadas en forma participativa o son asignadas por el jefe o algún superior no hay consenso claro respecto a si el desempeño mejora en una circunstancia o en la otra, mientras que sí hay consenso en cuanto a que si las metas se definen en forma participativa es más fácil que las metas sean aceptadas.

4.4) PRESTACIONES

En el siglo XXI son muchas las organizaciones que han optado por los beneficios como forma de retribución a sus colaboradores. Un conjunto de buenas prestaciones parece satisfacer más a los empleados que los salarios altos. Incluso existe una investigación estadounidense que revela que no existe vínculo estrecho entre el salario promedio de un trabajador y la satisfacción de los empleados. (Anexo B)

“Las prestaciones sociales son facilidades, comodidades, beneficios y servicios sociales que las empresas ofrecen a sus empleados con el objetivo de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Constituyen la llamada remuneración indirecta, concedida como condición de empleo a todos los trabajadores, sin importar el puesto que ocupan, junto con la llamada remuneración directa, que representa el salario específico para el puesto ocupado, en función de la evaluación del puesto o del desempeño del ocupante.”. Idalberto Chiavenato, Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa, Makron Books, São Paulo, 1997, p. 236.

Para Chiavenato, las prestaciones sirven para hacer la vida más práctica y agradable a los trabajadores de una organización, colaborando de forma exponencial en la calidad de vida de cada empleado.

Este autor identifica diferentes tipos de prestaciones sociales clasificadas según su obligatoriedad, su naturaleza y sus objetivos.

Según su obligatoriedad, se pueden clasificar en prestaciones de ley (exigidas por la legislación laboral, convenios colectivos) como vacaciones, aguinaldo, jubilación, prima por antigüedad, seguro de accidente de trabajo, y prestaciones espontáneas, otorgadas voluntariamente por el empleador como por ejemplo gratificaciones, transporte, comidas, becas educativas, préstamos, membresías, ayuda en gastos funerarios, etc.

En razón de su naturaleza, se clasifican en monetarias (se pagan en dinero) como vacaciones, aguinaldo, gratificaciones; y no monetarias, las cuales se ofrecen traducidas en un servicio, beneficio o facilidad como por ejemplo comedor, atención médica, club, atención odontológica, horario laboral flexible, transporte, etc.

En función de los objetivos, se clasifican en prestaciones asistenciales (buscan dar seguridad al trabajador y a su familia en situaciones de urgencia) como lo son la atención médica u odontológica, complemento de salario en seguro por enfermedad, seguro de vida, guardería; prestaciones recreativas como actividades deportivas, excursiones, áreas de esparcimiento, son servicios y beneficios que ayudan a la recreación, a la salud mental y al uso del tiempo libre.; y prestaciones complementarias que proporcionan facilidades para mejorar la calidad de vida del empleado y su familia, por ejemplo transporte, comedor en la organización, horario laboral flexible, convenio con supermercados, etc.

Para Chiavenato, existen 3 objetivos fundamentales que las prestaciones pretenden satisfacer, un fin individual, uno económico y otro social.

Las prestaciones pretenden ayudar en las necesidades y/o preocupaciones individuales y cotidianas de las personas para que estas puedan concentrarse en sus actividades laborales para satisfacer necesidades más elevadas. El plan de prestaciones sociales debe construirse con el fin de satisfacer factores higiénicos (relacionados con la insatisfacción) y algunos factores motivacionales (relacionados con la satisfacción)

Para que una prestación funcione deben cumplir un fin económico, atraer y retener empleados, por lo tanto, tienen como finalidad disminuir el cansancio físico y mental del personal, atraer candidatos, reducir la rotación de personal y el ausentismo, minimizar el costo de las horas trabajadas y mejorar la calidad de vida.

Existen ciertas carencias en el sistema de previsión social, educativo, en el transporte o en la seguridad, por ello, las compañías elaboran un plan de prestaciones con objetivos sociales para tratar de mitigar esas deficiencias.

William Werther en su libro Administración de personal y recursos humanos, define a las prestaciones como compensación indirecta y remarca la tendencia más que proporcional que se observa de las prestaciones con respecto a los sueldos.

Para este autor, las prestaciones y servicios al personal abarcan 3 finalidades, uno de carácter social, otro de carácter organizativo y el último abarca a los empleados y su desarrollo personal. Las organizaciones no pueden olvidar el contexto social en el cual se encuentran, siempre existe personal que atraviesa situaciones extremas o cambios bruscos. Para estos episodios turbulentos, las empresas buscan soluciones individuales para los problemas de sus

empleados y soluciones grupales para los acontecimientos sociales que más afectan a la compañía. Para una empresa, tener un interesante paquete de prestaciones es la ventaja comparativa que puede tener con respecto a otra organización con el fin de atraer, contratar y retener personal que le interese. Existen cuatro objetivos organizacionales que se cumplen a través de las compensaciones indirectas; la baja en la tasa de rotación, reclutamiento efectivo de personal, desaliento del conflicto y satisfacción de los objetivos de los empleados.

Werther identifica 4 grandes prestaciones o compensaciones indirectas, las que tienen que ver con las pólizas de seguro (médicas, de vida, por accidente o incapacidad), las compensaciones independientes de las tareas cotidianas (días feriados y vacaciones, ausencias con o sin goce de sueldo, actividades deportivas), prestaciones relacionadas con el horario (flexibilidad en el horario de acuerdo a la productividad del empleado por ejemplo), y servicios a los colaboradores (cafetería, restaurante, apoyo para la educación formal, servicios financieros y sociales).

4.5) SALARIO EMOCIONAL

El salario emocional puede definirse como todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a la satisfacción de sus necesidades personales y familiares. Se articula a través de su carácter no monetario y de su efecto simbólico en la calidad de vida y la productividad de las personas. Su fin no es otro que aportar para que los trabajadores puedan construir una vida más saludable, productiva y significativa, y lograr así un balance entre la vida laboral y la personal.

Se ha observado también su influencia a largo plazo sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, ya que cuando se incorpora como una política de gestión de los recursos humanos, surte su efecto a nivel simbólico, influyendo positivamente en cómo un trabajador percibe su lugar de trabajo. Esto último también actúa también sobre los niveles de motivación de las personas, dado que las oportunidades de sentirse útil y desafiado cotidianamente por su labor, las oportunidades de reconocimiento, ascenso y promoción, así como de formación y capacitación, contribuyen a construir la idea bien fundada de que la

organización acompaña a la persona en su expectativa de satisfacerse no sólo materialmente sino también en su necesidad de autoestima y autorrealización.

El salario emocional puede clasificarse según las necesidades que busca cubrir en: asistencial, recreativo y supletorio.

Como ejemplo, algunas prácticas habituales son la flexibilidad horaria, trabajando por el cumplimiento de objetivos o autogestionar los horarios de entrada y salida. Otra variante es otorgar horas mensuales al trabajador para ausentarse de su lugar de trabajo, sin necesidad de justificarse, con el fin de que emplee ese tiempo en cuestiones personales. También la posibilidad de teletrabajar es otra muestra de cómo se puede materializar esta práctica.

En suma, estas prácticas tienen que ver con valorar y priorizar el bienestar de las personas, suministrando distintas posibilidades para poder lograr un mayor equilibrio vida personal-trabajo, así como para mejorar su calidad de vida en general y al mismo tiempo lograr construir un clima laboral que se convierta en un atractivo tanto para quienes ya forman parte como para atraer a nuevos talentos (Revista de Negocios del IEEM, Agosto 2017).

4.6) TRABAJOS A DISTANCIA (TELETRABAJO)

Wayne Mondy (2010) lo cataloga como una modalidad en la cual el colaborador tiene la posibilidad de trabajar desde su casa o en otro lugar alejado de la oficina, utilizando computadoras u otros medios electrónicos para conectarse con su lugar de trabajo.

Para Robbins & Judge (2013) el trabajo a distancia es cuando el empleado hace su trabajo desde casa al menos dos días de la semana mediante una computadora, por lo que trabajan desde su casa de forma relativamente permanente.

Esta manera de trabajar es excluyente para ciertos tipos de labores, generalmente para personas que manejan información, por ejemplo, los trabajos que requieren análisis, redacción, investigación, también para los programadores de computadoras o labores profesionales. La variedad de tareas que se pueden hacer es muy amplia, pero tiene sus

limitaciones. Es fácil de entender que una enfermera o un chofer de ómnibus no puede optar por esta forma de trabajo.

Según Deloitte (2020), el teletrabajo refiere a una modalidad de prestación de servicios en donde confluyen 3 elementos. El primero es el factor tecnológico, esto implica el uso de implementos telemáticos, de tecnología de la información, o telecomunicaciones, de forma única o combinada. El segundo factor de confluencia es que la herramienta telemática como Skype, mails, o chats, que es utilizada especialmente fuera del lugar físico de trabajo estipulado en el contrato laboral. El tercer factor caracterizante es el elemento temporal en el sentido de que el mismo puede ser en uso total o parcial del horario de trabajo que sea de aplicación entre la empresa y el trabajador.

Antes de la pandemia que generó el COVID-19, el trabajo remoto ya estaba siendo utilizado por muchas empresas a nivel mundial; para el empleador es una opción para eliminar espacios de oficina, y por consiguiente es un ahorro en infraestructura, papelería, energía eléctrica, etc. Sin embargo, según una encuesta que efectuó BM & Asoc. a través de LinkedIn y otras redes sociales durante la primera quincena de junio de 2021, el 82% de los encuestados no habían teletrabajado antes de la pandemia.

De esta forma, las empresas están en condiciones de contratar personal que se encuentre localizado prácticamente en cualquier parte del mundo y a trabajadores con discapacidades motrices, también es utilizado para no despedir a ejecutivos que no estén dispuestos a ser reubicados.

Por otra parte, los empleos a distancia ahorran tiempo perdido en el trayecto de casa al trabajo, sin considerar los retrasos por congestión de tránsito, y la frustración que eso conlleva. Esta modalidad permite también ahorrar en gastos de combustible o transporte público para el empleado.

Aunque el trabajo remoto ofrece muchas ventajas, también podemos observar algunas desventajas potenciales como es la presión y el estrés. Algunos empleados pueden tomar ventaja y no trabajar todas las horas de su día laboral o no ser eficaces en sus casas, se pueden debilitar vínculos entre los empleados y sus empleadores, y los administradores tienen que aprender a vincularse con sus subordinados de manera remota, tarea que puede generar resistencia.

“Desde el punto de vista de los empleados, el trabajo desde casa ofrece mayor flexibilidad y satisfacción laboral; pero eso tiene un costo. En el caso de los individuos con una elevada necesidad social, el trabajo a distancia incrementaría los sentimientos de aislamiento y reduciría la satisfacción laboral.” Robbins & Judge (2013)

4.7) GENERACIONES

Según el Diccionario de la Real Academia Española, generación significa “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”.

Díaz, López & Roncallo (2017) citando a Ortega y Gasset (1923), plantea que las generaciones están formadas por un “cuerpo social íntegro”, relacionado permanentemente para cumplir con un propósito histórico particular

Los mismos autores citando a Ketzer (1983) relacionan generación con parentesco. Personas que tienen la misma edad y que comparten momentos históricos con etapas de la vida, como la juventud, la madurez o la vejez.

Existen inconsistencias según los diferentes autores en cuanto a los períodos en que se incorporan las diferentes generaciones a la fuerza de trabajo. Se establecen a continuación los períodos considerados para cada una:

- Generación Baby Boomers - Nacidos entre 1946 y 1964 - Edad: entre 58 y 76 años
- Generación X - Nacidos entre 1965 y 1980 - Edad: entre 42 y 57 años
- Generación Y o Millennials - Nacidos entre 1981 y 1995 - Edad: entre 27 y 41 años
- Generación Z - Nacidos a partir de 1996 - Edad: menos de 26 años.

Andres Hutum (2011) está convencido de que la convivencia que existe de tres o cuatro generaciones en las organizaciones impacta en la forma de trabajo, y fundamentalmente en la manera de pensar en la gestión futura del talento humano para sostener ese capital.

Según una encuesta realizada por Martínez & Novo (2015), con una muestra de 50 empresas de Montevideo y zona metropolitana, el 46% de las organizaciones relevadas posee miembros de 4 generaciones trabajando en ellas.

“La heterogeneidad y la diversidad dejaron atrás la fuerza de trabajo homogénea que solía ser la norma” Andres Hutum (Harvard Business Review, 2011)

- **Generación Baby Boomers** - Para Robbins & Judge (2013) existen valores dominantes que identifican cada generación, los pilares para los Baby Boomers son: “éxito, logro, ambición, disgusto por la autoridad, lealtad por la carrera.” Caracteriza su nombre en el Baby Boom, incremento en el nacimiento de niños recién terminada la Segunda Guerra Mundial, especialmente en países anglosajones, son aquellos nacidos recién terminada la segunda guerra mundial. Los hechos históricos que impactaron a esta generación fueron la guerra de Vietnam, la Guerra Fría, el primer hombre a la luna, el asesinato de Kennedy, los movimientos por derechos civiles y por los derechos de la mujer, la expansión de la televisión, el rock and roll, entre otros. Tienen una capacidad nata de planificación y negociación. Los Boomers son ejemplo de responsabilidad y confiabilidad. (Juergensmeyer y Anheier, 2012). Confían en que el trabajo es para toda la vida, por eso valoran la estabilidad que una compañía puede ofrecerles. No se destacan por el balance entre la vida personal y el trabajo, y prefieren el relacionamiento personal al virtual.
- **Generación X** - “Equilibrio entre el trabajo y su vida personal, orientados a los equipos, no les gustan las reglas; lealtad a las relaciones.” Robbins & Judge (2013). Marcados por el fin de la Guerra Fría, la caída del muro de Berlín, expansión del Internet, aparición del VIH, la muerte de John Lennon, Chernobyl, el surgimiento de canales icónicos como MTV y CNN. Caracterizados por ser una generación cínica y desconfiada en sus mejores épocas; una generación materialista y consumista que no pudo igualar el éxito económico de sus padres (Kupperschmidt, 1998). Esta generación rompe con el paradigma de la seguridad laboral y de la fidelidad hacia una misma compañía, concibe el trabajo como un medio para conseguir sus objetivos y no el fin en sí mismo, de todas maneras, valoran el reconocimiento y el feedback de sus superiores, así como las relaciones con sus compañeros. Buscan equilibrar la vida personal y el trabajo. Tienen una perspectiva escéptica y los motiva el liderazgo por competencias.

- **Generación Y-** Para Robbins & Judge (2013), “Dignos de confianza, éxito financiero, confiados de sí mismos pero orientados a equipos; lealtad tanto a sí mismos como a sus relaciones.” Han vivido hitos históricos como el ataque del 11 de septiembre al World Trade Center, la guerra de Irak y de Afganistán, la recesión del 2008, redes sociales. Esta generación es activa laboralmente, por lo cual la flexibilidad en el trabajo es una de sus prioridades. Díaz, López & Roncallo (2017) citando el estudio de la firma EYGM Limited (2015), “los Millennials combinan su ambición y deseo de crecimiento con la necesidad de un trabajo flexible.” Los millennials no están cómodos con estructuras rígidas, demandan retroalimentación de sus superiores, son impacientes e innovadores, les gusta el reto, son auténticos y flexibles, y siempre están conectados.
- **Generación Z-** Los integrantes de esta generación, los nativos digitales, no conciben el mundo fuera de la conexión continua, creen en su propia persona y no están dispuestos a vivir bajo las normas sociales actuales. Son personas ansiosas y curiosas, buscan retos, pero no suelen prestar mucha atención. En el trabajo buscan el equilibrio entre vida personal y laboral de manera diferente, buscando opciones de horario flexible, teletrabajo o tiempo parcial. Suelen valorar la formación académica tradicional y buscan recompensas inmediatas.

4.8) TENDENCIAS GLOBALES

Recientemente, KPMG International expuso un informe sobre “Tendencias actuales en trabajo remoto” en donde encuestó a 530 empresas de 46 jurisdicciones de todo el mundo sobre sus consideraciones con respecto al tema y concluye que el trabajo remoto como flexibilidad en el lugar de trabajo llegó para quedarse y se convertirá en parte integral de nuestro mundo laboral. La tecnología será clave para asegurar el cumplimiento y la eficiencia mientras que la comunicación es la base de la implementación y transformación del proceso.

El 89% de las empresas han introducido políticas de trabajo remoto, o están en ello, esto revela un plan a largo plazo para el teletrabajo. Los motivos fundamentales son las restricciones del COVID-19 y las solicitudes de los empleados.

Las empresas necesitarán satisfacer la demanda de mayor flexibilidad que requieren los colaboradores, y si se gestiona bien, la implementación del trabajo remoto conducirá a otros cambios positivos, como el aumento de la productividad en las organizaciones y el ahorro de costos.

En su informe, la consultora cita la encuesta del Foro Económico Mundial de 2020, en donde el 66 % de los encuestados dijeron que quieren trabajar de manera flexible cuando la pandemia haya terminado, el 30 % consideraría buscar otro trabajo si se requiere que regresen a la presencialidad y 64% de los encuestados respondieron que eran más productivos con un horario de trabajo flexible. Dado esto, está claro que el mercado se está moviendo hacia un modelo híbrido y el teletrabajo llegó para quedarse.

Deloitte expuso en su Informe de Tendencias Globales de Capital Humano 2021 el vínculo inseparable que tiene el bienestar, el trabajo y la vida de cada persona. El objetivo primordial del bienestar ya no se basa en equilibrar el trabajo con la vida, sino en integrarlos, y cuando la organización labora en la satisfacción en el trabajo, el bienestar y el trabajo en sí se vuelven indistinguibles, impulsando el potencial humano de cada colaborador.

Chiavenato (2009) citando a Luis Davis, quien se refirió a la calidad de vida en el trabajo en la década de 1970, la definió como la preocupación por el bienestar general y la salud de los colaboradores en el desempeño de su labor. En este concepto se superponen 2 posiciones, por un lado, el bienestar y la satisfacción de los colaboradores, y por otro, los intereses de las organizaciones en potenciar la productividad y la calidad. La administración de la calidad total en las organizaciones depende del potencial humano, y éste se basa en lo bien que se sientan las personas al trabajar en la organización.

Es importante destacar que el 70% de los ejecutivos que respondieron la Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2021 observaba que el cambio al trabajo remoto en su organización impactó positivamente en el bienestar de los colaboradores. Y ya en el estudio de Tendencias Globales 2020, Deloitte había identificado el bienestar como la tendencia más importante para el éxito de una organización.

4.9) CONTEXTO ACTUAL

Los cambios introducidos por la pandemia dejaron cierto grado de incertidumbre con respecto al mercado laboral, el Informe del Foro Económico Mundial sobre el futuro del empleo 2020 trata de contextualizar este suceso dentro de una historia más larga de ciclos económicos, y clarificar las perspectivas esperadas sobre tecnología, empleo y habilidades para los próximos 5 años. En línea con ello, se destacan a continuación los puntos claves del Informe:

- Se espera que siga la tendencia creciente en uso de tecnologías como es la información en nubes, los macrodatos y el comercio electrónico. También ha habido un aumento significativo en el interés por el cifrado, robots e inteligencia artificial.
- La adopción de la tecnología en aumento por parte de las organizaciones transformará las tareas, los trabajos y las habilidades para el 2025, se espera que el tiempo dedicado a las tareas actuales en el trabajo por parte de humanos y máquinas sea igual.
- A diferencia de años anteriores, la creación de empleo se está desacelerando mientras que la destrucción de empleo se acelera.
- Las principales habilidades que los empleadores consideran que aumentarán incluyen el pensamiento crítico y el análisis, la resolución de problemas, y habilidades de autogestión como el aprendizaje activo, la resiliencia, la tolerancia al estrés y la flexibilidad. En promedio, las empresas estiman que alrededor del 40 % de los trabajadores necesitarán volver a capacitarse en los próximos seis meses, y el 94 % informa que esperan que los empleados adquieran nuevas habilidades en el trabajo, un fuerte aumento de esta estadística que se situaba en el 65 % en 2018.
- El 84% de los empleadores están listos para digitalizar los procesos de trabajo. incluida una expansión del trabajo remoto, moviendo un 44% de su fuerza laboral para operar de esta forma. Para abordar los desafíos de bienestar y productividad que plantea el cambio al trabajo remoto, un tercio de los empleadores espera tomar medidas para crear un sentido de conexión, comunidad y pertenencia entre los colaboradores a través de herramientas digitales.
- El aprendizaje y la capacitación en línea está en aumento, los que tienen empleo ponen énfasis en cursos de desarrollo personal, y aquellos que están desempleados buscan desarrollar habilidades digitales como el análisis de datos, la informática y la tecnología de la información.

- En promedio, los empleadores esperan ofrecer perfeccionamiento a poco más del 70 % de sus empleados para 2025. Sin embargo, solo el 42 % de los empleados aprovecha las oportunidades de readiestramiento respaldadas por el empleador.

4.10) MARCO LEGAL EN EL URUGUAY

Como se nombró anteriormente, existe un gran número de compañías que implementaron o están en proceso de implementación de políticas internas referidas al teletrabajo, pero la regulación legal en el territorio uruguayo se efectivizó recientemente, según Decreto N° 86 del 17 de marzo de 2022.

Este Decreto regula la Ley N°19978 publicada el 30/08/2021, “Aprobación de normas para la promoción y regulación del teletrabajo”.

El concepto de teletrabajo utilizado es la prestación total o parcial del trabajo, fuera del ámbito físico brindado por el empleador y utilizando las tecnologías de la información y de la comunicación. El ámbito de aplicación es en relaciones de dependencia y el empleador persona privada o de derecho público no estatal.

El art. 3 cita cinco principios que direccionan esta ley:

- Voluntariedad, consentimiento del trabajador por escrito.
- Reversibilidad, las partes pueden modificar la modalidad de trabajo acordándolo por escrito.
- Igualdad, los teletrabajadores gozarán de los mismos derechos que los trabajadores presenciales.
- No discriminación, esta modalidad no será medio para la distinción o exclusión.
- Fomento del empleo, “Se reconoce al teletrabajo como una modalidad necesaria para la generación de empleo y en particular para el acceso a puestos de trabajo de personas con responsabilidades familiares, personas con discapacidad o de quien ellos dependen o a cuyo cuidado estén.”

Esta ley plantea diversos derechos y obligaciones, tanto para los empleados como para los empleadores, regulando así el lugar de trabajo, el cambio de modalidad, la jornada laboral. el registro de asistencia, la seguridad y la higiene, las herramientas y equipo de trabajo, los accidentes laborales y el derecho a la desconexión.

5)TRABAJO DE CAMPO

El cuestionario se dirigió a un grupo heterogéneo de 280 trabajadores uruguayos de diferentes edades, puestos y residencia; mientras que las entrevistas se efectuaron a 2 empresas radicadas en Montevideo, totalmente diferentes en cuanto a tamaño, giro y gestión de recursos humanos.

5.1) RESULTADOS DE LA ENCUESTA

5.1.1) ESTRUCTURA DE LA MUESTRA ENCUESTADA

A continuación, se detalla la estructura de la población de estudio en función de diferentes aspectos consultados:

Estructura por residencia: Entre las personas encuestadas, el 60 % reside en Montevideo y el 40% en el interior del país (Tabla 1).

Estructura por generación: La generación predominante es la Generación Y (nacidos entre 1981 y 1995) con el 65% de los encuestados, le sigue la Generación X (nacidos entre 1965 y 1980) con un 22% y en tercer lugar se encuentra la Generación Z (nacidos a partir de 1996) con un 11% de la muestra. La Generación Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964) sólo representa el 1% de los encuestados (Tabla 2).

Estructura según rubro de la organización: Las áreas predominantes son, el Estado Nacional, Intendencias y Empresas Públicas 19%, Comercio 19%, Servicios Profesionales 16%, Salud 7%, Consultoría 6%, Tecnologías de la Información 6%, Educación 5%, Otros Rubros 12% (Tabla 3).

Estructura según puesto de trabajo: Entre los encuestados, el 32% se desempeña como administrativo y el 18% como analista, el 19% de los encuestados ejerce su labor como Jefe/Coordinador o Supervisor (en ese orden), mientras que el 9% son independientes. El 5%

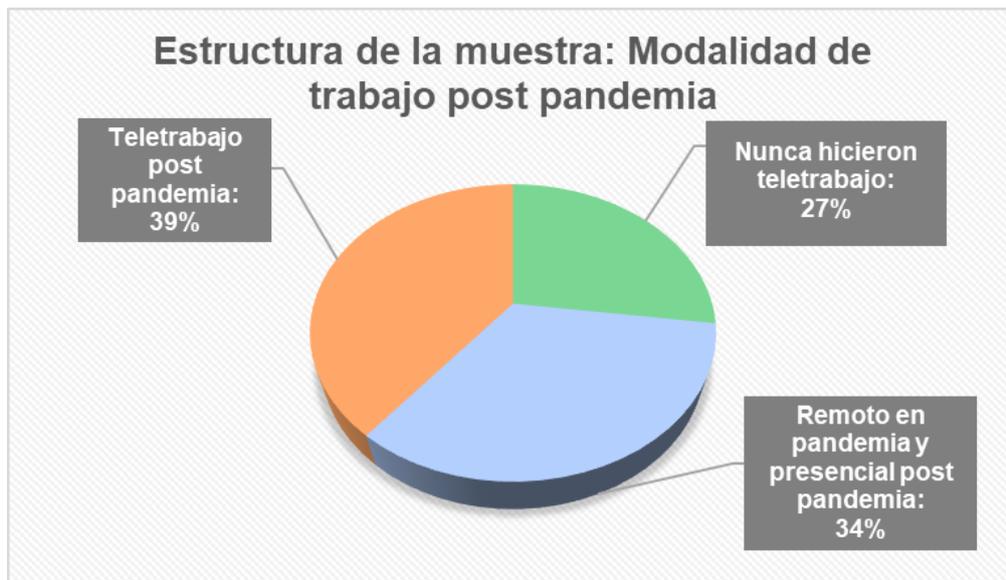
de la muestra ejerce como especialista consultor, el 4% como gerente, un 2% como director y otro 2% como docente. El 8% restante lo conforman otros puestos (Tabla 4).

Estructura según nivel de ingresos: Un 29% de los colaboradores encuestados perciben entre \$40.000 y \$60.000, luego se sitúan los trabajadores que se encuentran en la franja de ingresos entre \$60.000 y \$80.000 con el 21%. En tercer lugar, observamos a los colaboradores que perciben entre \$25.000 y \$40.000 con el 19%, y en cuarto lugar a los trabajadores que cobran entre \$80.000 y \$120.000 con el 15%. Por último, se sitúan las personas que reciben menos de \$25.000 con el 9%, y los trabajadores que ganan más de \$120.000 con el 8% (Tabla 5).

Estructura según tamaño de la organización: El 58% de los encuestados ejerce su labor en organizaciones con más de 100 empleados. El 21% trabaja en empresas menores, entre 20 y 99 empleados, mientras que 16% de las personas trabajan en empresas pequeñas con menos de 10 empleados. El 5% lo hace en empresas de hasta 19 colaboradores (Tabla 6).

Estructura según si el colaborador hizo teletrabajo durante la pandemia: El 73% de los encuestados hizo teletrabajo durante la pandemia, mientras que el 27% no lo hizo. De esas 76 personas que no hicieron teletrabajo en la crisis sanitaria, hay un 57% que considera que sus tareas no son teletrabajables (Tabla 7).

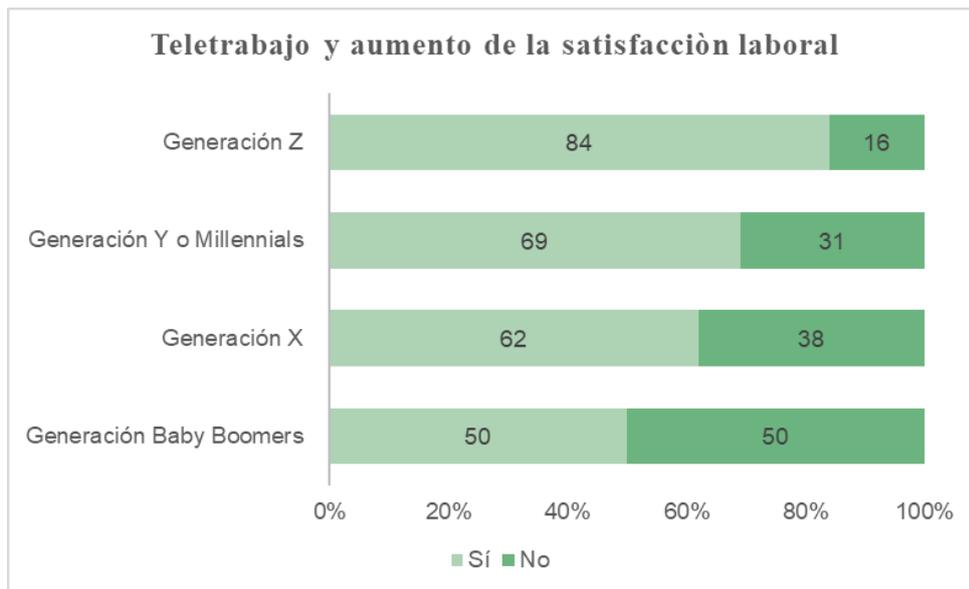
Estructura según modalidad de trabajo luego de terminada la pandemia: El 39% de la muestra se encuentra haciendo teletrabajo terminada la crisis sanitaria, ya sea de forma híbrida o 100% remota, mientras que el 34% de los encuestados hizo teletrabajo durante la pandemia, pero no siguió con esta modalidad al finalizar la misma. Hay un 27% de los colaboradores que nunca hicieron teletrabajo (Tabla 8).



5.1.2) DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS

5.1.2.1) Satisfacción laboral y teletrabajo

Ante la consulta respecto a si el teletrabajo había aumentado su nivel de satisfacción laboral, o, en caso de no haber trabajado en esta modalidad, si aumentaría su nivel de satisfacción en el trabajo, la mayoría de los encuestados se sienten más satisfechos con el trabajo remoto, siguiendo una tendencia creciente a medida que baja la edad de los encuestados y se pasa a la generación siguiente. Del total de los encuestados, el 69% opina que esta modalidad ayuda en su bienestar en el trabajo. Analizando esta respuesta por generación, se observa que la Generación X manifiesta un aumento en la satisfacción en un 62% de los casos, la Generación Y un 69% y la Generación Z un 84%. (Tabla 9)



5.1.2.2) Factores que incrementan la satisfacción en el trabajo

Ante la solicitud de seleccionar, con un máximo de 5 factores, los principales elementos que incrementan o pueden incrementar su satisfacción laboral. El 18% menciono el salario acorde a las responsabilidades, el 16% el equilibrio vida laboral y personal, un 14% un buen ambiente laboral, el 13% las oportunidades de desarrollo y el 8% la autonomía e independencia (Tabla 10).

5.1.2.3) Influencia de las ventajas y desventajas del teletrabajo en la satisfacción laboral

Para valorar la importancia que tiene para el colaborador cada una de las ventajas y desventajas del teletrabajo, se les solicitó calificar del 1 al 5 la influencia de estos elementos sobre su satisfacción laboral. Siendo 1 “no influye” y 5 “influye mucho”. De estas afirmaciones se obtuvo un promedio según la generación a la cual pertenecen (Tabla 11 y 12):

- Generación Baby Boomer: Las 3 ventajas más valoradas por esta generación son el ahorro en gastos de combustible o transporte público, el ahorro en vestimenta y

alimentos, y el ahorro en tiempos de traslado, promedio de 3,75 en todos los casos.

Mientras que las 3 desventajas con mayor influencia son, las dificultades de convivencia en el hogar, la falta de privacidad y el sentimiento de aislamiento, todas con un promedio de 2,75.

- Generación X: Para esta generación, la virtud está en el ahorro en tiempos de traslado (3,98), en un lugar de trabajo flexible (3,75), y el horario flexible (3,66). Mientras que la debilidad la encuentran en la dificultad para limitar el horario laboral (2,82), en la dificultad para regular los descansos (2,69) y en la falta de privacidad (2,57).
- Generación Y: Para estos colaboradores, el lugar de trabajo flexible (4,19), el ahorro en tiempos de traslado (4,15) y la mayor autonomía y gestión del tiempo (4,04) son las ventajas más valoradas; mientras que las desventajas que más influyen negativamente en el bienestar son, la dificultad para limitar el horario laboral (3,16), la dificultad para regular los descansos (3,02), y el deterioro en el relacionamiento con el equipo de trabajo (2,95).
- Generación Z: El ahorro en gastos de combustible o transporte público (4,41), el ahorro en tiempos de traslado (4,38), el horario flexible (4,25), la mayor autonomía y gestión del tiempo (4,22), y el aprendizaje de nuevas tecnologías (4,22) son las virtudes del teletrabajo más importantes para estas personas. Adicionalmente, la falta de herramientas de trabajo como sillas, escritorio, luz, conexión a internet (2,66), la dificultad para concentrarse (2,63) y el deterioro en el relacionamiento con el equipo de trabajo (2,63) son las debilidades del teletrabajo que más perjudica su bienestar.

5.1.2.4) Respuesta del colaborador con respecto a los cambios en la modalidad de trabajo

Ante la pregunta de cuál sería la respuesta en caso de trabajar en forma remota y tener que cambiar a 100% de presencialidad por decisión del empleador; un 10% del total de la muestra estaría más satisfecho con el cambio de trabajo remoto a presencial, otro 10% esperaría que la situación cambiara, siendo optimista pero sin hacer nada al respecto. el 13% hablaría con su empleador para igualmente trabajar de forma remota, aunque esto significara renunciar a un porcentaje de su sueldo, el 16% buscaría otro empleo donde consideren el teletrabajo, el 22%

de los encuestados trabajaría desmotivado, en tanto al 29% de la muestra le es indiferente el cambio de modalidad.

Ante la consulta de si la posibilidad de teletrabajar sería un diferencial para su decisión de cambiar de empleo o de aceptar uno nuevo, un 44% respondió que es un diferencial, para el 34% tal vez lo sería, y el 22% que no lo considera un punto clave (Tabla 14).

5.1.2.5) Teletrabajo y rendimiento laboral

Ante la pregunta de cómo repercute el teletrabajo en su desempeño laboral, o, en caso de no haber teletrabajado nunca, cómo influiría esta modalidad en su rendimiento, el 9% considera que su desempeño disminuye con el trabajo remoto, mientras que el 55% considera incambiado su rendimiento, y un 36% considera que su desempeño teletrabajando aumentó o aumentaría (Tabla 15).

5.1.2.6) La motivación y el teletrabajo

Ante la pregunta de si consideran que el teletrabajo aumentó su nivel de motivación ante sus tareas laborales, para los que actualmente o en el pasado han realizado teletrabajo o si hipotéticamente consideran que aumentaría para el caso de los que no han realizado teletrabajo, el 54 % manifestó que sí aumenta o aumentaría el nivel de motivación mientras que el 46 % contestó que no. Dentro de los 204, del total de 280, que han teletrabajado o lo hacen actualmente estos porcentajes varían a 58 y 42 respectivamente, asimismo se desagrega esta categoría entre los que teletrabajaron y lo siguen haciendo, por un lado, y los que teletrabajaron y ya no, los porcentajes pasan a ser 69% y 31% en el primer grupo y 46% y 54% en el segundo. Por otra parte, dentro de los que no han teletrabajado y responden a la pregunta en forma hipotética, un 42 % respondió que sí aumentaría su nivel de motivación mientras que un 58 % respondió que no (Tabla 16)

En tanto, atendiendo a la generación a la cual pertenecen los encuestados, de los 151 que respondieron que sí y que se corresponden con el 54 % del total, un 66 % pertenecen a la generación Y, un 19 % a la generación X, un 15 % a la generación Z, mientras que de la generación de Baby Boomers ninguno respondió en forma afirmativa (Tabla 17).

Analizando al interior de cada generación, en la generación Z un 69 % respondió afirmativamente, en la generación Y fue un 55 %, en la generación X un 48 % y en la generación Baby Boomers un 0 %.

Ante la pregunta acerca si sintió que existió o existe alguna clase de reconocimiento de parte de su empleador por el hecho de teletrabajar, sólo el 15 % respondió afirmativamente, un 18 % “Tal vez” y un 68 % No. Si se considera la respuesta de quienes siguen teletrabajando al día de hoy, respondieron que sí un 18 %, “Tal vez” un 20 % y No un 62 %. Quienes habían teletrabajado en la pandemia, pero actualmente trabajan en forma presencial, ante la misma pregunta respondieron que sí un 11 %, “Tal vez” un 15 % y No un 74 % (Tabla 18).

Otra cuestión que podría vincularse a la motivación, aunque no con tanta importancia como el reconocimiento es la del apoyo recibido por el colaborador de parte de sus empleadores y en este sentido, se consultó a quienes están teletrabajando o lo han hecho, si su empleador, para poder teletrabajar, le brindó apoyo tecnológico, psicológico, mobiliario, conexión a internet o partidas económicas especiales para solventar gastos de energía eléctrica. En este caso un 46 % respondió que no, un 16 % que Sí, aunque mínimamente, un 15 % que Sí, y aunque no fue lo mínimo pudo ser mayor y un 23 % Sí, en forma completamente satisfactoria. En tanto los que respondieron que no entre los que actualmente están trabajando en forma presencial aumentan a un 54 % y disminuyen a un 39 % entre los que hoy en día siguen teletrabajando (Tabla 19).

5.1.2.7) Teletrabajo como parte del salario emocional

Tratando de indagar un poco sobre si la posibilidad de teletrabajar podría ser incluida como parte del salario emocional de los encuestados, al considerarlo un beneficio por parte del mismo, se les pregunto si consideraban la modalidad de trabajo remoto como un beneficio. Un 84 % respondió que sí frente a un 16 % que respondió lo contrario. La respuesta

afirmativa a esta pregunta es de un porcentaje mayor dentro de quienes actualmente siguen teletrabajando total o parcialmente con un 93 %, baja a un 80 % dentro de quienes teletrabajaron durante la pandemia y ya no lo hacen y es más baja dentro de quienes no han teletrabajado nunca quienes respondieron que sí en un 76 % (Tabla 20)

5.1.2.8) Preferencias en cuanto a la modalidad

El 55% de los encuestados se siente más a gusto con una modalidad híbrida con mayor cantidad de días teletrabajando, el 30% de las personas prefieren una modalidad híbrida, pero con mayor cantidad de días en la oficina, mientras que el 9% prefiere íntegramente teletrabajo y el 6% solo presencialidad. Si se analizan los datos según la generación del encuestado, se observa que la tendencia es similar en todas las generaciones, exceptuando la Generación Baby Boomers (Tabla 21).



5.1.2.9) Valoración general del teletrabajo

Ante la pregunta de cómo calificaría su opinión respecto al teletrabajo, el 39% lo calificó como muy positivo, el 43% como positivo, el 16% como regular, y el 2% como negativo. Las personas que se encuentran en modalidad de teletrabajo hasta el día de hoy, consideran muy positivo o positivo el teletrabajo en un 91%. Los colaboradores que cambiaron a una modalidad presencial, pero en pandemia trabajaron de forma remota, lo consideran en un 71% positivo o muy positivo. Finalmente, las personas que nunca hicieron home office encuentran esta modalidad positiva o muy positiva en un 80% (Tabla 22).

Se realizó una pregunta abierta a los encuestados que trabajaron de forma remota en pandemia para saber qué factores consideran lo mejor y lo peor de esta modalidad durante la crisis sanitaria. La mayoría de las respuestas favorables se basaron en la posibilidad de ahorrar tiempos de traslados, pudiendo utilizarlo en otras actividades como cuidar a sus hijos, realizar actividad física o estudiar. Mientras que, consideran el aislamiento, la pérdida de contacto con los compañeros, dificultad para limitar horarios y el cambio en la tecnología, lo peor del teletrabajo. Al separar a los encuestados entre los que siguen trabajando de manera remota y los que volvieron a la presencialidad, se observa que estos últimos ven como positiva la interacción con los compañeros y la solución de problemas de manera más ágil, y como negativa la pérdida de tiempo en traslados. Ante la consulta de por qué consideran que no continuaron con el teletrabajo post pandemia, las respuestas se relacionan básicamente con dos factores; el primero es que no todas las tareas se pueden teletrabajar de manera eficiente y el vínculo cotidiano es necesario para ejecutarlas, el segundo es que los empleadores son conservadores, se resisten al cambio y entienden que se baja la productividad de sus empleados fuera de la organización.

Adicionalmente, a las personas que nunca trabajaron de manera remota se les consultó si sus tareas eran teletrabajables, y por qué motivo consideraban que la organización no tomó en cuenta esta modalidad. El 57% de este grupo entiende que sus tareas no pueden realizarse de forma virtual, pero del 43% restante, se observan tres respuestas claras, control excesivo por parte del empleador, resistencia al cambio, y, por último, no tener claro el motivo.

5.1.3) ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1.3.1) Satisfacción laboral y teletrabajo

Siguiendo la línea de la Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2021, donde el 70% de los ejecutivos respondieron que el cambio al trabajo remoto en su organización impactó positivamente en el bienestar de los colaboradores, en tanto que el 69% de los encuestados contestó que el teletrabajo aumentó su nivel de satisfacción laboral.

Si se analizan por generación los datos obtenidos en la encuesta, se observa que la Generación Baby Boomers no se destaca por el balance entre la vida personal y el trabajo. El trabajo en el hogar no aporta mayor satisfacción, pero en las siguientes generaciones este punto se vuelve más relevante. La Generación X es la primera generación que abre las puertas al equilibrio entre el trabajo y vida personal, sintiendo un mayor bienestar con el teletrabajo (62%). El 69% de los Millennials, para quienes la flexibilidad en el trabajo es una de sus prioridades, sostienen que el teletrabajo ayuda a su bienestar. El 84% de la Generación Z, que no están dispuestos a vivir bajo las normas sociales actuales y buscan rigurosamente el equilibrio entre vida personal y laboral, consideran que el teletrabajo aumenta o aumentaría su satisfacción laboral).

5.1.3.2) Factores que incrementan o pueden incrementar la satisfacción en el trabajo

Teóricamente se ha relacionado como causa principal de la satisfacción que siente un colaborador en su trabajo, al trabajo en sí mismo, pero el salario siempre es una cuestión fundamental que debe tratarse. Es importante destacar que, dada la información recabada en el trabajo de campo, el trabajo en sí mismo no es una categoría relevante para los evaluados (3%), pero el salario acorde a las responsabilidades se encuentra en la cúspide de los factores (18%). Siguiendo con el marco teórico, los principales elementos que favorecen el bienestar del colaborador son: un trabajo intelectualmente estimulante, un sueldo justo, condiciones

favorables de trabajo y equipo de trabajo cooperador. Como ya se expresó, el sueldo justo es la principal causa de bienestar para los encuestados, mientras que el equilibrio entre la vida personal y laboral, la flexibilidad de horarios y el teletrabajo (16%) acompañan en el podio, lo cual podemos asociarlo teóricamente a las condiciones favorables de trabajo. Otro factor es el equipo de trabajo cooperador, se identifica como una pequeña parte del buen ambiente laboral (14%).

5.1.3.3) Influencia de las ventajas y desventajas del teletrabajo en la satisfacción laboral

La valoración que hace cada generación de las ventajas y desventajas del teletrabajo es congruente con las características de cada generación vistas en el marco teórico:

Generación Baby Boomer: Esta generación tiene una capacidad nata de planificación y negociación, lo que podría explicar la valoración que hacen con respecto al ahorro en gastos de combustible, transporte público, vestimenta y alimentos en el teletrabajo. La mención del sentimiento de aislamiento como desventaja puede relacionarse con la preferencia del relacionamiento personal al virtual.

Generación X: Como ya se mencionó anteriormente, esta generación es la impulsora del equilibrio entre el trabajo y vida personal, además no les gustan las reglas. Por ello, la virtud relevante del home office se encuentra en el ahorro en tiempos de traslado y en un lugar y horario flexible. La debilidad se observa en la dificultad que tienen para limitar el horario laboral y los descansos ya que son motivados por competencias.

Generación Y: Combinan su deseo de crecimiento con la necesidad de un trabajo flexible y no están cómodos con estructuras rígidas, por ello valoran tanto el lugar de trabajo flexible, el ahorro en tiempos de traslado y la mayor autonomía y gestión del tiempo que aporta el trabajo remoto; las desventajas que más influyen negativamente en el bienestar de estas personas son, la dificultad para limitar el horario laboral y regular los descansos ya que son impacientes e innovadores. Además, el deterioro en el relacionamiento con el equipo de trabajo les preocupa ya que suelen sentirse cómodos en diferentes grupos y demandan retroalimentación de sus superiores.

Generación Z: Son nativos digitales, creen en su persona y no piensan vivir bajo las normas establecidas, además de tener como prioridad el equilibrio entre la vida personal y laboral, por ello reconocen que el ahorro en gastos de combustible o transporte y en tiempos de traslado, el horario flexible, la autonomía y el aprendizaje de nuevas tecnologías son las virtudes fundamentales del teletrabajo. Adicionalmente, la falta de herramientas de trabajo, la dificultad para concentrarse y el deterioro en el relacionamiento con el equipo de trabajo son las debilidades del home office que más perjudica su bienestar ya que no conciben el mundo fuera de la conexión continua.

5.1.3.4) Respuesta del colaborador con respecto a los cambios en la modalidad de trabajo

Dado el marco teórico expuesto, existe una estructura teórica básica que muestra las posibles consecuencias de la insatisfacción laboral, al consultarle a la población de estudio cuál sería su respuesta si trabajase de forma remota, y en un momento determinado el empleador cambiara la modalidad de trabajo a 100% presencial, se obtuvo la siguiente información:

- Salida: el 16% de los encuestados abandonarían la organización, buscarían otro empleo donde consideran el teletrabajo.
- Voz: El 13% de las personas trataría de llegar a un acuerdo con su empleador para teletrabajar, esto significa tratar de mejorar de forma activa y constructiva la situación.
- Lealtad: El 10% esperaría de forma pasiva pero optimista de que la situación cambiara, adicionalmente, un 10% del total está satisfecho con el cambio y a un 29% de la muestra le es indiferente.
- Negligencia: El 22% de los encuestados trabajaría desmotivado, lo que podría reflejarse en la pasividad, en el ausentismo y el poco esfuerzo.

Estos porcentajes se modifican cuando se considera solamente a los colaboradores que siguen trabajando de manera remota; se observa que las respuestas teóricas a la insatisfacción cambian, el 32% de las personas dejarían la organización, un 25% opta por trabajar desmotivado, lo que podría conducir a la negligencia, el 15% hablaría con su empleador, el

10% esperarían de forma pasiva que la situación cambiara. Solo para un 11% de los encuestados es indiferente, y el 6% estaría más satisfecho con su labor (Tabla 13).

En lo que refiere a los trabajadores que cambiarían de empleo, el porcentaje está alineado con los resultados de la encuesta del Foro Económico Mundial de 2020, donde observan que el 30% de las personas consideraría buscar otro trabajo si regresan a la presencialidad.

5.1.3.5) Teletrabajo y rendimiento laboral

Frente a la pregunta de cómo repercute el teletrabajo en su desempeño laboral, o como cree que repercutiría si nunca hizo teletrabajo, el 55% considera incambiado su rendimiento pero para el 36% de los encuestados, su desempeño teletrabajando aumentó o aumentaría. Esas cifras cambian cuando se considera solo a las personas que efectivamente han teletrabajado, y sus respuestas son las siguientes: su desempeño disminuye 7%, se mantiene 51% y aumenta 41%. Si se comparan estos resultados con otras encuestas globales, en el informe del Foro Económico Mundial de 2020, el 64% de los encuestados respondieron que eran más productivos con un horario de trabajo flexible, lo que validaría la correlación entre teletrabajo, satisfacción y productividad. Si las organizaciones tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces, siendo el teletrabajo una variable a tomar en cuenta.

5.1.3.6) La motivación y el teletrabajo

Cuando se pregunta si consideran que el teletrabajo aumentó su nivel de motivación ante las tareas laborales, a nivel global 54% respondió que sí mientras que el resto respondió que no, si se analizan las respuestas con mayor detalle dentro de los que más han teletrabajado y lo siguen haciendo al día de hoy, este porcentaje aumenta de 54 al 69 y tiene sentido que así sea dado que éstos trabajan para empresas u organizaciones que tienen bien vista esta modalidad de trabajo y por eso la siguen practicando actualmente.

Por otra parte, dentro de quienes teletrabajaron en la pandemia pero al día de hoy están trabajando presencial sólo el 46 % cree que el teletrabajo aumenta la motivación, analizando un poco más sobre esto último se contesta que solo el 10 % reconoce haber recibido alguna clase de reconocimiento por parte de sus jefes, en tanto que esto mismo dentro de quienes siguen teletrabajando al día de hoy es del 20 %.

Según lo visto en el marco conceptual, asociando esto a la teoría de Maslow sobre la motivación, se puede ver que existe una correspondencia directa entre el reconocimiento, que sería una de las necesidades de orden superior y la motivación.

Por otro lado, dentro de los que teletrabajaron y al día de hoy trabajan en forma presencial, el 46 % manifiesta haber recibido alguna clase de apoyo para poder teletrabajar, ya sea, tecnológico, psicológico, mobiliario, conexión a internet o partidas económicas especiales para solventar gastos de energía eléctrica, mientras que dentro de quienes siguen teletrabajando al día de hoy, dicho apoyo manifiestan haberlo recibido de algún modo el 61 %.

Atendiendo a las generaciones a las cuales pertenecen los encuestados, las generaciones más jóvenes son las que tienen mejor opinión sobre el teletrabajo y en concreto sobre que el mismo puede aumentar la motivación laboral, especialmente dentro de los pertenecientes a la generación Z y en un segundo orden, dentro de los pertenecientes a la generación Y, como se expuso en la descripción de datos de la encuesta.

5.1.3.7) Teletrabajo como parte del salario emocional

Como se vio en el marco conceptual, la posibilidad de teletrabajar es una de las formas de materializar el concepto de salario emocional, y en este sentido, en los resultados de la encuesta realizada se podría confirmar dicho concepto, dado que el 84 % del total considera la posibilidad de teletrabajar como un beneficio para el colaborador. Entre los que teletrabajaron en la pandemia y lo siguen haciendo al día de hoy, quienes consideran el teletrabajar como un beneficio son el 93 % de los encuestados, en el caso de los que teletrabajaron en la pandemia y ahora no, este porcentaje es del 80 y entre los que nunca han teletrabajado, quienes consideran teletrabajar como un beneficio para el colaborador son un 76 %, porcentaje que

sigue siendo alto pero que demuestra que a mayor experiencia en el tema mayor concordancia con este concepto.

5.1.3.8) Preferencias en cuanto a la modalidad

El 94% de los encuestados respondió que prefiere la modalidad de trabajo remoto, ya sea de forma híbrida con mayor cantidad de días teletrabajando, de forma híbrida con mayor cantidad de días en la oficina, o 100% teletrabajo.

El relevamiento acerca de las preferencias de los colaboradores en la modalidad de trabajo sigue la línea del informe de KPMG International, que concluye que el trabajo remoto como flexibilidad en el lugar de trabajo llegó para quedarse y se convertirá en parte integral del mundo laboral.

5.1.3.9) Valoración general del teletrabajo

Según los resultados obtenidos, el promedio de aceptación del teletrabajo con respuestas aceptables y más que aceptables es del 80% del total de la población de estudio, mientras que un 16% sostiene que su calificación es regular, y solo un 2% respondió de forma negativa. De esta manera, estas respuestas están alineadas con el informe de KPMG International donde encuestaron a 530 empresas de 46 jurisdicciones de todo el mundo y revela que el motivo fundamental para considerar el teletrabajo a largo plazo es la solicitud expresa de los colaboradores.

Los Millenials y la Generación X ocupan el 87% de los encuestados, es fácil predecir que el ahorro en tiempos de traslados para poder dedicarlo a la vida familiar, estudiar o practicar algún deporte, son las virtudes más valoradas. Además, esto nos advierte que el teletrabajo es considerado una prestación para la mayoría de los encuestados, ya que, como ya se expuso en el marco conceptual, para Chiavenato las prestaciones sirven para hacer la vida más práctica y agradable a los trabajadores de una organización, colaborando de forma exponencial en la

calidad de vida de cada colaborador, además, uno de los objetivos fundamentales de las prestaciones es que pretendan ayudar en las necesidades individuales y diarias de los empleados para que puedan dedicarse a su labor.

Lo mismo ocurre al observar las consideraciones negativas: pérdida del vínculo cotidiano con los compañeros y la dificultad para limitar los horarios. Cuando hablamos de los cambios tecnológicos como un aspecto considerado negativo, es importante destacar que se espera que siga la tendencia creciente en uso de nuevas tecnologías por parte de las organizaciones, transformando tareas, trabajos y habilidades .

5.2) RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENTREVISTAS A LAS EMPRESAS

5.2.1) Descripción Empresa A

5.2.1.1) Información general

El giro de la organización es la importación y venta de bombas de agua sumergibles y accesorios, además del servicio de mantenimiento y reparación de todos sus productos. Es una sucursal de 9 empleados con su casa matriz en Estados Unidos.

Los valores que persigue la empresa son: respeto (hacia el otro, hacia la diversidad de personas y opiniones y por el medio ambiente), responsabilidad (por las palabras y las acciones, por la satisfacción del cliente y por la comunidad), integridad (para actuar éticamente, para hacer lo que decimos que haremos, para comunicar con franqueza) y creatividad (para pensar más allá de las fronteras, para anticipar los retos del mañana, para desbloquear potencial de crecimiento)

5.2.1.2) Principales características de la Gestión Humana

La empresa sigue lineamientos generales impuestos por la casa matriz. Realizan evaluaciones de desempeño anuales y capacitación continua en todas las áreas. Crearon equipos multidisciplinarios que realizan charlas y trabajan activamente sobre la diversidad y el apoyo al medio ambiente. Establecieron un paquete de prestaciones para ayudar al bienestar de los empleados. Las personas que trabajan en las oficinas o en la planta reciben el almuerzo diario y fruta sin costo, se les proporciona un seguro de vida a todos los empleados y no se trabaja ningún feriado ni el día del cumpleaños. Desde 2020 se proporcionan todas las herramientas necesarias para realizar teletrabajo.

5.2.1.3) Experiencia con el teletrabajo:

La Dirección tiene una opinión favorable con respecto al teletrabajo. En la pandemia, la organización apostó al teletrabajo de las áreas que podían hacerlo. La parte de service e instalación trabajó en turnos rotativos, mientras que los sectores de administración y ventas teletrabajaron en un 100%, aunque se turnaron para que siempre hubiera una persona en el local, ya que es un local con atención al público.

No hubo grandes cambios en la gestión de personas, solamente se capacitó a los trabajadores para que pudieran utilizar las herramientas informáticas y se comunicaron las normas globales de la organización con respecto al trabajo remoto.

Las principales dificultades encontradas por la empresa para realizar teletrabajo fue que no todas las personas tenían los elementos adecuados para poder trabajar desde su casa. Se tuvo que dar prioridad a la compra de tecnología y capacitar a las personas. Las principales dificultades que enfrentaron los colaboradores para trabajar de forma remota fueron la adaptación a la tecnología y a los cambios en los procedimientos, además del aislamiento.

Durante la pandemia la empresa otorgó una única partida económica con rendición para compra de mobiliario.

Con el teletrabajo se detectó una mayor necesidad de comunicación entre los integrantes de los equipos, por ello se implementaron una serie de desayunos compartidos vía web para contrarrestar el aislamiento. En cuanto al rendimiento laboral tienen dos periodos marcados, durante el inicio de la pandemia les costó encontrar el curso del trabajo diario porque no estaban preparados tecnológicamente, pero, luego que los empleados se acostumbraron, el desempeño se vio invariado o hasta pudo haber aumentado en algunos casos. No se fijaron nuevas metas específicas, diarias o periódicas. Tienen poca rotación de personal y con el teletrabajo no observaron diferencia.

5.2.1.4) Preferencias de sus colaboradores

Al día de hoy trabajan nueve personas que rondan entre los 30 y 50 años, las cuales no presentaron mayores diferencias en cuanto a sus preferencias, las personas con tareas administrativas prefieren el teletrabajo

Entienden que el teletrabajo muchas veces ayuda al empleado, por lo que puede ser considerado un beneficio. Al inicio de la pandemia, el empleado estaba frustrado porque no podía trabajar en un 100%, pero luego, al acostumbrarse a la modalidad, se puede decir que la satisfacción de los trabajadores aumentó. Se sienten más felices de trasladarse cuando efectivamente es necesario y poder pasar más tiempo en su hogar

5.2.1.5) Modalidad de trabajo post pandemia

Luego de terminada la pandemia optaron por no volver a la presencialidad, como es un grupo pequeño les fue fácil darse cuenta si el teletrabajo ayudaba o no a los empleados. Se decidió seguir de manera remota pero de forma híbrida, en este caso solo van de forma obligatoria una vez a la semana a la oficina. Esto solamente es viable para las personas de administración y ventas, la parte de servicio técnico tiene que ir presencial. Este lineamiento, de concurrir a las oficinas de manera eventual, lo decretó la casa matriz que tiene más de 100 empleados.

La organización ha optado por el teletrabajo post pandemia y entiende que ayuda a los empleados a organizarse con sus hijos o personas mayores a cargo, a no pasar todo el día fuera de su casa y a ahorrar dinero. Además, expresan que la compañía necesita que el empleado se sienta contento en su trabajo, y si la era del trabajo remoto llegó hay que adaptarse. Explican que la organización tiene sucursales en todo el mundo, sobre todo en Europa y EEUU, donde el teletrabajo es más común.

La actitud de los colaboradores con respecto a la continuidad del teletrabajo fue muy buena aunque hay un trabajador que planteó la necesidad de ir de forma presencial, por lo que trabaja todos los días en la oficina y eventualmente lo hace desde su casa. Es la persona con más edad de la compañía.

5.2.1.6) Marco legal

La decisión de seguir con el trabajo remoto luego de finalizada la crisis sanitaria estaba tomada antes de que se regularizara por parte del Estado uruguayo, pero luego de esto han recibido consultas de sus empleados con respecto al eventual cambio en el contrato laboral. Aún es un debe en la compañía, pero están en vías de solucionarlo.

5.2.2) Descripción Empresa B

5.2.2.1) Información general

Es una empresa importadora del rubro tecnológico con un total de 50 funcionarios en plantilla. La organización persigue los siguientes valores: honestidad, compromiso, respeto, vocación al servicio, relación con alto contenido humano, confiabilidad.

5.2.2.2) Principales características de la Gestión Humana

Actualmente están trabajando activamente enfocados en bienestar laboral con instancias de capacitación continua con seguimiento y evaluaciones de desempeño. Los viernes realizan instancias llamadas “pausas activas” donde un profesional los guía y ayuda a hacer ejercicios para mejorar posturas físicas con el fin de evitar problemas de salud. Mensualmente tienen jornadas de recreación fuera de horario laboral realizando algún deporte y compartiendo un almuerzo o cena con el fin de integrar al equipo. Cada tres meses los visita una nutricionista, la cual crea un plan de alimentación acorde a las necesidades de cada funcionario.

5.2.2.3) Experiencia con el teletrabajo

La Dirección tiene preferencia por la modalidad de trabajo presencial. Algunas tareas pueden desarrollarse en modalidad de teletrabajo, y efectivamente existieron algunos casos de colaboradores que durante un período de 15 días realizaron sus tareas a distancia. Se realizó el control de horario de cada colaborador tanto del ingreso de la jornada, horario de almuerzo y fin de jornada laboral, se supervisaron las tareas asignadas y no se detectaron inconvenientes.

No hubo grandes cambios en la gestión de personas. El único cambio notorio fue la modalidad de atención al público, que realizaron por otros canales de comunicación. Durante la pandemia se ofreció traslado y apoyo económico a quienes lo necesitaron.

Las principales dificultades encontradas por la empresa para realizar teletrabajo fue la falta de personal para cumplir con la demanda de atención al público de manera presencial en el salón de ventas. Las principales dificultades que enfrentaron los colaboradores para trabajar de forma remota fue la resolución de algunas situaciones que demandaban hacer control físico, tarea que tenían que solicitar a personal ajeno al sector, resultando ciertas demoras trasladadas a sus clientes.

Con el teletrabajo no se detectó una mayor necesidad de comunicación entre los empleados ya que se trabajó de esta manera por un periodo corto de 15 días. No se fijaron nuevas metas específicas, diarias o periódicas Tampoco notaron cambios en el nivel de desempeño de los colaboradores. No observaron vínculo entre el teletrabajo y la rotación de personal.

5.2.2.4) Preferencias de sus colaboradores

Identificaron la franja etaria de 20 a 30 años como la más amigable con esta modalidad de trabajo, mientras que las personas con edad superior preferían el trabajo presencial.

El teletrabajo es considerado un beneficio por parte del personal más joven, no ocurre lo mismo con los empleados con mayor edad. Los colaboradores con edad inferior a los 30 años aproximadamente se vieron motivados, a gusto. El resto de los empleados manifestaron su preferencia por la presencialidad.

5.2.2.5) Modalidad de trabajo post pandemia

No se consideró el teletrabajo como modalidad para trabajar post pandemia, solamente se puede tener en cuenta en caso de fuerza mayor.

La empresa optó por realizar teletrabajo solo los primeros 15 días de la pandemia porque entienden que en el rubro del Comercio es importante la presencialidad y además aclaran, que si reúnen las condiciones para trabajar de esta forma, ofreciendo a los colaboradores todas las garantías en cuanto a salud, seguirán apostando por la presencialidad.

Cuando los colaboradores recibieron la noticia del regreso a la presencialidad no hubo resistencia ni demostración de disconformidad. Ninguna persona planteó la posibilidad de trabajar de forma remota.

5.2.2.6) Marco legal

Les queda el interrogante en la regulación del teletrabajo por parte del Estado en cómo actuar en caso de accidente laboral en el domicilio del funcionario, qué alcance tiene en cuanto a la Ley de Responsabilidad penal del empleador.

5.2.3) Análisis crítico

La organización A tiene una estructura bastante pequeña en Uruguay, pero pertenece a un grupo económico mayor conformado por decenas de compañías establecidas en todo el mundo. Se rige por la normativa de su casa matriz en Estados Unidos, la cual trata de inculcar a sus miembros los valores establecidos. Parece tener muy impregnado los valores con los que se muestra al exterior. Esta empresa, aunque se maneja en el rubro comercial, tiene la posibilidad de teletrabajar la mayoría de sus tareas, siendo la parte de service e instalación de bombas sumergibles el único sector no teletrabajable. La organización B tiene una estructura mediana de 50 colaboradores. Los valores declarados se basan en la parte humana del colaborador y en el compromiso. Para esta empresa es fundamental el trabajo presencial para tener un trato ágil y directo con el público. La Dirección expresa su preferencia hacia esta modalidad y trabaja acorde a esta premisa. Es notorio el control adicional en los horarios y en la culminación de las tareas diarias en los 15 días de teletrabajo que realizaron en la pandemia. De todas formas, se brindó apoyo económico y traslado a los trabajadores durante el periodo establecido.

La empresa A cuenta con un paquete de prestaciones que cumplen el objetivo establecido por David A. De Cenzo y Stephen P. Robbins de retener empleados, ya que tienen una tasa de rotación bajísima que se mantiene hace años. Además de las prestaciones de ley, otorgan a sus empleados prestaciones espontáneas como la comida y prestaciones no monetarias como es el lugar de trabajo flexible, según clasificación de Chiavenato ya expuesta en el marco conceptual. Esta organización entiende que el teletrabajo aporta al bienestar de sus colaboradores, por tal motivo han decidido como política de la compañía que se aplique esta modalidad de trabajo en todos los países. A pesar de su estructura pequeña, la Dirección por parte de su casa matriz americana le quita conservadurismo a la gestión de personas. La empresa B basa la gestión de personas en la capacitación de sus empleados y en la evaluación de desempeño. El bienestar de sus colaboradores lo conciben a través del cuidado de la alimentación de los empleados, pero no tienen un paquete claro de prestaciones.

Para la empresa A, los principales inconvenientes surgen por las nuevas modalidades de trabajo en línea, su tecnología y por el aislamiento que pueden sentir los colaboradores. Mientras que para la empresa B los principales inconvenientes que observaron frente al

trabajo remoto se enmarcan en la dificultad de atender las demandas del cliente de manera eficiente. Como el teletrabajo se implementó durante un periodo pequeño de tiempo para la empresa B, no hubo cambios en las metas establecidas ni en el desempeño de los colaboradores, tampoco presentaron necesidades adicionales de comunicación ni se observaron diferencias en la rotación de personal.

Si se relaciona la edad de los empleados de la empresa A con las generaciones expuestas, se observa que los colaboradores son millennials e integrantes de la generación Z y tienen una tendencia favorable al teletrabajo. Según la empresa B, tienen una clara tendencia al teletrabajo las generaciones Z e Y. La franja etaria de 20 a 30 años se vio más motivada con el teletrabajo que el resto del personal y lo asocian con un beneficio, no ocurre lo mismo con los empleados con mayor edad que manifestaron su preferencia por la presencialidad.

El teletrabajo de forma híbrida con mayor cantidad de días de trabajo remoto (con excepciones), ha sido la opción tomada por la empresa A para trabajar luego de la pandemia, es observable que están en línea a las necesidades de sus empleados pero aún no colman sus expectativas con respecto al marco legal.

A la organización B le surgen interrogantes con respecto al alcance de la responsabilidad penal del empleador en un accidente laboral en el domicilio del funcionario. En el regreso a la presencialidad, los colaboradores no se mostraron disconformes y no recibieron ninguna solicitud para trabajar de forma remota.

6) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La crisis sanitaria padecida a partir del COVID-19 ha facilitado la implementación de nuevas formas de trabajo. Luego de terminada la pandemia, el teletrabajo se ha incorporado en las organizaciones como forma de aumentar la satisfacción de sus colaboradores, siendo parte de los beneficios que más retienen a los empleados. El equilibrio entre vida personal y trabajo ha tomado mucha importancia, siendo el segundo elemento que más incrementa el bienestar laboral, luego del salario acorde a las responsabilidades y desplazando al trabajo en sí mismo en este aspecto.

La evidencia muestra que la gran mayoría de los trabajadores se sienten más satisfechos con el trabajo remoto, tomando al teletrabajo en sentido amplio, de forma híbrida o total, y siguiendo una tendencia creciente a medida que baja la edad de los encuestados.

La Generación Baby Boomers no se destaca por el balance entre la vida personal y el trabajo, pero es importante resaltar que es una generación saliente de la vida laboral, ya que en los próximos 10 años o menos no habrá colaboradores representados. Este punto se vuelve más notorio en la Generación X que es la primera generación que enfatiza mayor bienestar con el teletrabajo. Luego los Millennials marcan la flexibilidad en el trabajo como una de sus prioridades, y la Generación Z, simplemente no está dispuesta a privarse de este beneficio.

El promedio de influencia de los beneficios del teletrabajo en la satisfacción laboral es bastante mayor al promedio de influencia de sus desventajas, por lo que el trabajador valora más las ventajas que las desventajas de esta modalidad. En este sentido, el ahorro en tiempos de traslado, el ahorro en transporte y el lugar de trabajo flexible, son las virtudes más destacadas por los encuestados; siendo la dificultad para limitar el horario laboral, la regulación de descansos y el deterioro en el relacionamiento con el equipo de trabajo las desventajas más puntuadas por la mayoría de las personas de la muestra.

En línea a lo ya expuesto, cuando la organización ya ha implementado el teletrabajo en pandemia, las respuestas al cambio de modalidad de trabajo remoto al presencial incentiva a los empleados a mostrar su disconformidad, esto incrementa para los colaboradores que aún siguen teletrabajando post pandemia. Cuando el empleado no practicó nunca el trabajo remoto, ya sea porque la empresa no se adhirió a esta modalidad, o porque las tareas no lo

permiten, las respuestas varían, aproximadamente la mitad de este grupo le es indiferente o estaría conforme con la situación.

En lo que refiere a la motivación laboral, según la investigación realizada, existe una relación positiva entre la posibilidad de teletrabajar y su impacto sobre el nivel de motivación. Esta relación es más evidente cuándo el colaborador recibe reconocimiento y apoyo por parte del empleador, así como también aumenta conforme el colaborador pertenece a las generaciones más jóvenes.

Las organizaciones necesitarán satisfacer la demanda de mayor flexibilidad que requieren los empleados y así poder equilibrar vida personal y laboral de estos, propiciando el compromiso del colaborador con la compañía.

En relación a los medios necesarios para el logro eficiente de esta modalidad en expansión, la capacitación de nuevas tecnologías en las organizaciones será clave para la transformación de tareas y procedimientos, teniendo un papel protagónico la comunicación.

La regulación del teletrabajo en Uruguay (Ley N°19978) es un tema que debe actualizarse en las organizaciones para el buen uso de esta modalidad y la tranquilidad de empleados y empleadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª ed.). Mexico:Mc Graw Hill Interamericana
- Deloitte. (17 de 03 de 2020). El teletrabajo en clave Coronavirus COVID-19, obtenido de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/legal/articles/teletrabajo-covid19.html>
- Deloitte (2020). *Tendencias de Capital Humano*. Deloitte Insights
- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambrano, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América*, 11(22).
<https://doi.org/10.21676/23897848.2440>
- Gomez Mejia L., Balkin D., Cardy R.(2008). *Gestión de recursos humanos*. (5ª ed.). España: Pearson Education.
- Gonzalez F., (2017), Que es y cómo se paga el salario emocional. *Revista de Negocios del IEEM, Advice*.
- Hatum A., (2011). La Generación del Milenio, quienes son y cómo atraerlos y reclutarlos. *Harvard Business Review*. Edición America Latina
- KPMG (2002). *Current trends in remote working*.
<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2022/03/insights-on-current-trends-in-remote-working.html>
- Ley N° 19978 Aprobación de normas para la promoción y regulación del teletrabajo. Centro de Información Oficial, Montevideo, Uruguay, 30 de agosto de 2021.
<https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19978-2021>
- Martínez B., Novo L., (2015). *Gestión de la Diversidad Generacional*.
<https://www.bmartinez.com.uy/articulos/32/informe-sobre-gestion-de-la-diversidad-generacional-2015>
- Mondy, R. Wayne (2010). *Administración de Recursos Humanos* (11ª ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed., (versión 23.5 en línea).
<https://dle.rae.es>
- Robbins S.P. & Coulter, M., (2014). *Administración*. México: Pearson
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ªed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional (15ªed.). México: Pearson Educación.

Werther, W., Davis K. (1991). Administración de personal y recursos humanos (3ª ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana.

Saadia Zahidi, Directora Gerente del Foro Económico Mundial y Jefa del Centro para la Nueva Economía y Sociedad del Foro. Los empleos del mañana. Dic 2020, Finanzas & Desarrollo <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2020/12/pdf/WEF-future-of-jobs-report-2020-zahidi.pdf>

World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2020 OCTOBER 2020 https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

ANEXO A - Respuestas a la insatisfacción en el trabajo

Figura 3-4

Respuestas a la insatisfacción en el trabajo

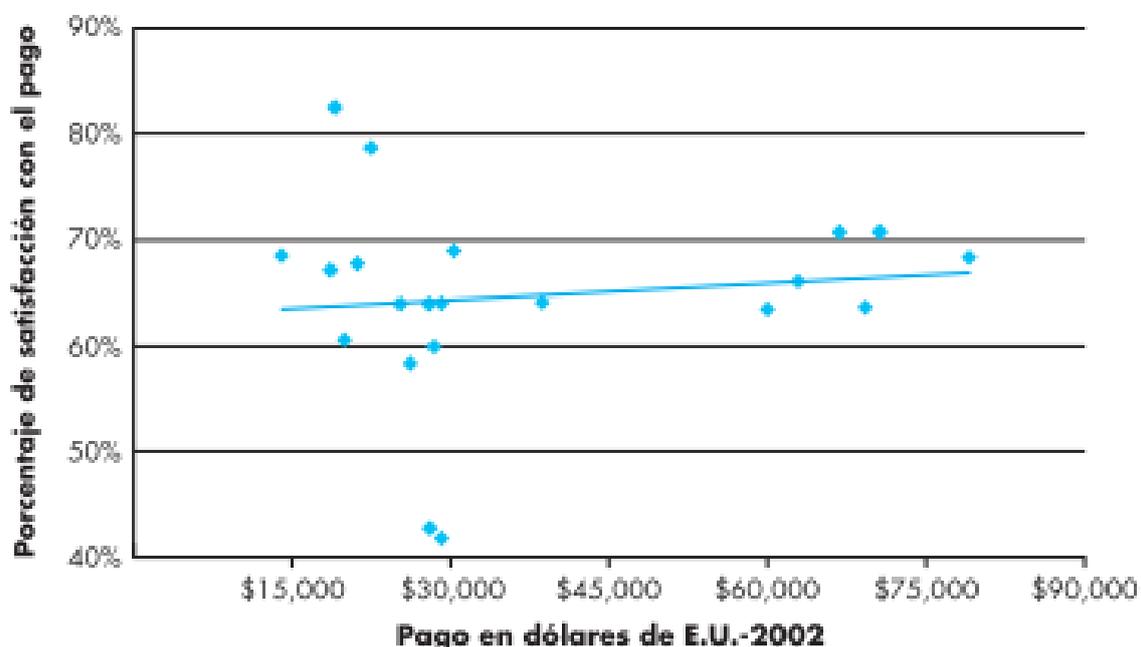


Fuente: Reimpreso con autorización de *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 15, no. 1, p. 83. © V. H. Winston & Sons, Inc., 360 South Beach Boulevard, Palm Beach, FL 33480. Todos los derechos reservados.

ANEXO B - Vínculo entre salario promedio de un trabajador y su satisfacción laboral

Figura 3-3

Relación entre el salario promedio en un trabajo y la satisfacción de los empleados en éste



Fuente: T. A. Judge, R. F. Piccolo, N. P. Podsakoff, J. C. Shaw y B. L. Rich, "Can Happiness Be 'Earned'? The Relationship between Pay and Job Satisfaction", documento de trabajo, University of Florida, 2005.

ANEXO C - Encuesta

1) Indique lugar de residencia:

- Montevideo
- Interior

2) Seleccione a qué generación pertenece según su fecha de nacimiento:

- Generación Baby Boomers - Nacidos entre 1946 y 1964
- Generación X - Nacidos entre 1965 y 1980
- Generación Y o Millennials - Nacidos entre 1981 y 1996
- Generación Z - Nacidos a partir de 1996

3) Indique a qué se dedica:

- Actividades agropecuarias
- Banca
- Comercio
- Construcción
- Consultoría
- Educación
- Estado nacional, intendencias y empresas públicas
- Industria
- Salud
- Tecnologías de la información
- Telecomunicaciones
- Transporte
- Turismo
- Software
- Servicios Profesionales
- Otro _____

4) ¿Qué puesto ocupa en la empresa en la que trabaja actualmente?:

- Administrativo
- Analista
- Supervisor
- Coordinador
- Jefe
- Gerente
- Director
- Especialista consultor
- Docente
- Independiente
- Otro _____

5) Indique nivel de ingresos líquidos:

- Menos de \$25.000
- Entre \$25.000 y \$40.000
- Entre \$40.000 y \$60.000
- Entre \$60.000 y \$80.000
- Entre \$80.000 y \$120.000
- Más de \$120.000

6) ¿Cuántos empleados trabajan en la organización que lo emplea?

Si tiene 2 trabajos responda por el empleo con mayor carga horaria.

- Entre 1 y 10 empleados
- Entre 11 y 19 empleados
- Entre 20 y 99 empleados
- Más de 100 empleados

7) Usted teletrabajo durante la pandemia?

- Si
- No

Si la respuesta de la pregunta 7 es No:

8) Considera que las tareas que usted realiza se podrían hacer en modo teletrabajo? (Ya sea parcial o totalmente)

- Si
- No

Si la respuesta es Si se agrega la siguiente pregunta:

9) Entonces, ¿por qué considera que no implementaron el teletrabajo en donde usted trabaja? ¿Lo sabe? Pregunta abierta

10) Entonces, ¿por qué considera que no implementaron el teletrabajo en donde usted trabaja? ¿Lo sabe? Pregunta abierta

11) Para usted, ¿qué factores considera que incrementan o pueden incrementar su satisfacción en el trabajo? Seleccione 5 factores

- Salario acorde las responsabilidades
- Prestaciones (transporte, bonos, seguros, alimentación, etc)
- Autonomía e independencia
- Retroalimentación
- Flexibilidad de horarios / Equilibrio vida laboral y personal / Teletrabajo (siempre que las tareas lo permitan)
- Oportunidades de desarrollo
- El trabajo en sí mismo
- Sentimiento de seguridad
- Buen ambiente laboral
- Capacitaciones
- Buena comunicación/relación con su supervisor
- Relación con los compañeros
- Comunicación entre los empleados y la administración
- Reconocimientos

12) Específicamente, ¿considera que el teletrabajo aumentaría su nivel de satisfacción laboral?

- Si
- No

13) Califique del 1 al 5 cuánto influyen o influirían las siguientes ventajas del teletrabajo en su satisfacción laboral: (1 - No influye ;5 - Influye mucho)

- Aprendizaje de nuevas tecnologías
- Lugar de trabajo flexible
- Horario flexible
- Mayor autonomía y gestión del tiempo
- Ahorro en gastos de combustible o transporte público
- Ahorro en vestimenta / alimentos
- Ahorro en tiempos de traslado
- Mayor acceso al mercado laboral global
- Flexibilidad en el cuidado de personas a cargo

14) Califique del 1 al 5 cuánto influyen o influirían las siguientes desventajas del teletrabajo en su satisfacción laboral. (1 - No influye ;5 - Influye mucho)

- Dificultades de convivencia en el hogar
- Falta de privacidad
- Dificultad para concentrarse
- Dificultad para separar vida laboral y personal
- Dificultad para limitar el horario laboral
- Dificultad para regular los descansos
- Sentimiento de aislamiento
- Falta de condiciones adecuadas (seguridad e higiene)
- Falta de herramientas y equipo de trabajo (silla, escritorio, luz, conexión a internet, etc)
- Deterioro en el relacionamiento con el equipo de trabajo
- Debilitación del vínculo entre empleado y supervisor
- Dificultad en el uso de nuevas tecnologías

15) La posibilidad de teletrabajar ¿sería un diferencial para su decisión en cambiar de empleo o de aceptar uno nuevo?

- Si
- No
- Tal vez

16) En cuanto al rendimiento laboral, ¿Cómo consideraría su nivel de desempeño teletrabajando?

- Aumentaría
- Se mantendría
- Disminuiría

17) En términos generales, ¿Cómo calificaría su opinión respecto al teletrabajo?

- Muy positiva
- Positiva
- Regular
- Negativa
- Muy negativa

18) ¿Consideraría usted la modalidad de trabajo remoto como un beneficio?

- Si
- No

19) Si usted trabaja de forma remota, o si hipotéticamente lo hiciera, y en un momento determinado el empleador cambia la modalidad de trabajo a 100% presencial. ¿Qué haría?

- Buscaría otro empleo donde consideren el teletrabajo.
- Estaría más satisfecho/a con mi trabajo.
- Hablaría con mi empleador/superior para igualmente trabajar de forma remota, aunque esto signifique renunciar a un porcentaje de mi sueldo.
- Trabajaría con menor motivación.
- Esperaría que la situación cambie, siendo optimista, pero sin hacer nada al respecto.
- Indiferente

20) ¿Considera que el teletrabajo aumentó su nivel de motivación ante las tareas laborales?

- Si
- No

21) Si pudiera elegir, ¿Cuáles serían sus preferencias en cuanto a esta modalidad?

- 100% teletrabajo
- 100% presencial
- Híbrido, mayor cantidad de días teletrabajando
- Híbrido, mayor cantidad de días en la oficina

Si la respuesta de la pregunta 7 es Si:

8) ¿Actualmente sigue teletrabajando?

- Régimen híbrido, algunos días en la oficina y otros no
- Si, todos los días
- No

9) Para usted, ¿qué factores considera que incrementan o pueden incrementar su satisfacción en el trabajo? Seleccione 5 factores

- Salario acorde las responsabilidades
- Prestaciones (transporte, bonos, seguros, alimentación, etc)
- Autonomía e independencia
- Retroalimentación
- Flexibilidad de horarios / Equilibrio vida laboral y personal / Teletrabajo (siempre que las tareas lo permitan)
- Oportunidades de desarrollo
- El trabajo en sí mismo
- Sentimiento de seguridad
- Buen ambiente laboral
- Capacitaciones
- Buena comunicación/relación con su supervisor

10) Si pudiera elegir, ¿Cuáles serían sus preferencias en cuanto a esta modalidad?

- 100% teletrabajo
- 100% presencial
- Híbrido, mayor cantidad de días teletrabajando
- Híbrido, mayor cantidad de días en la oficina

11) Califique del 1 al 5 cuánto influyen o influirían las siguientes ventajas del teletrabajo en su satisfacción laboral: (1 - No influye ;5 - Influye mucho)

- Aprendizaje de nuevas tecnologías
- Lugar de trabajo flexible
- Horario flexible
- Mayor autonomía y gestión del tiempo
- Ahorro en gastos de combustible o transporte público
- Ahorro en vestimenta / alimentos
- Ahorro en tiempos de traslado
- Mayor acceso al mercado laboral global
- Flexibilidad en el cuidado de personas a cargo

12) Califique del 1 al 5 cuánto influyen o influirían las siguientes desventajas del teletrabajo en su satisfacción laboral. (1 - No influye ;5 - Influye mucho)

- Dificultades de convivencia en el hogar
- Falta de privacidad
- Dificultad para concentrarse
- Dificultad para separar vida laboral y personal
- Dificultad para limitar el horario laboral
- Dificultad para regular los descansos
- Sentimiento de aislamiento
- Falta de condiciones adecuadas (seguridad e higiene)
- Falta de herramientas y equipo de trabajo (silla, escritorio, luz, conexión a internet, etc)
- Deterioro en el relacionamiento con el equipo de trabajo
- Debilitación del vínculo entre empleado y supervisor
- Dificultad en el uso de nuevas tecnologías

13) En cuánto al rendimiento laboral, ¿Cómo consideraría su nivel de desempeño teletrabajando?

- Disminuyó
- Se mantuvo
- Aumento

14) En términos generales, ¿Cómo calificaría su opinión respecto al teletrabajo?

- Muy positiva
- Positiva
- Regular
- Negativa
- Muy negativa

15) Específicamente, ¿considera que el teletrabajo aumentó su nivel de satisfacción laboral?

- Si
- No

16) ¿Consideraría usted la modalidad de trabajo remoto como un beneficio?

- Si
- No

17) La posibilidad de teletrabajar ¿sería un diferencial para su decisión en cambiar de empleo o de aceptar uno nuevo?

- Si
- No
- Tal vez

18) Si usted trabaja de forma remota, o si hipotéticamente lo hiciera, y en un momento determinado el empleador cambia la modalidad de trabajo a 100% presencial. ¿Qué haría?

- Buscaría otro empleo donde consideren el teletrabajo.
- Estaría más satisfecho/a con mi trabajo.
- Hablaría con mi empleador/superior para igualmente trabajar de forma remota, aunque esto signifique renunciar a un porcentaje de mi sueldo.
- Trabajaría con menor motivación.
- Esperaría que la situación cambie, siendo optimista, pero sin hacer nada al respecto.
- Indiferente

19) ¿Considera que el teletrabajo aumentó su nivel de motivación ante las tareas laborales?

- Si
- No

20) Para usted qué es lo que considera lo mejor y lo peor del teletrabajo durante la pandemia? Pregunta abierta

21) ¿Qué considera que es lo mejor y lo peor de su modalidad de trabajo actual, en situación post pandemia? Pregunta abierta

22) Sintió que existió alguna clase de reconocimiento de parte de su empleador por el hecho de usted teletrabajar?

23) Su empleador, para poder teletrabajar, ¿le brindo apoyo? ¿Ya sea, tecnológico, psicológico, mobiliario, conexión a internet o partidas económicas especiales para solventar gastos de energía eléctrica?

- Sí, en forma completamente satisfactoria
- Sí, aunque no fue lo mínimo pudo ser mayor
- Sí, aunque mínimamente
- No

Si la respuesta en la pregunta 8 es que no siguen teletrabajando, se agrega la siguiente pregunta:

11) Por qué considera que no continuaron con el teletrabajo en donde usted trabaja?

¿Lo sabe? Pregunta abierta

ANEXO D - Resultados de la encuesta

Tabla 1

Estructura por residencia	Cantidad	%
Montevideo	168	60
Interior	112	40
Total	280	100

Tabla 2

Estructura por generación	Cantidad	%
Generación Baby Boomers - Nacidos entre 1946 y 1964	4	1
Generación X - Nacidos entre 1965 y 1980	61	22
Generación Y o Millennials - Nacidos entre 1981 y 1995	183	65
Generación Z - Nacidos a partir de 1996	32	11
Total	280	100

Tabla 3

Estructura según rubro de la empresa en la cual trabaja	Cantidad	%
Actividades agropecuarias	5	2
Banca	10	4
Comercio	54	19
Construcción	7	3
Consultoría	16	6
Educación	14	5
Estado nacional, intendencias y empresas públicas	52	19
Industria	28	10
Salud	19	7
Tecnologías de la información	17	6
Telecomunicaciones	4	1
Transporte	3	1
Turismo	2	1
Software	3	1
Servicios Profesionales	46	16
Total	280	100

Tabla 4

Estructura según puesto que ocupa:	Cantidad	%
Administrativo	89	32
Analista	51	18
Supervisor	13	5
Coordinador	16	6
Jefe	25	9
Gerente	12	4
Director	5	2
Especialista consultor	15	5
Docente	6	2
Independiente	26	9
Otro:	22	8
Total	280	100

Tabla 5

Estructura según nivel de ingresos:	Cantidad	%
Menos de \$25.000	24	9
Entre \$25.000 y \$40.000	53	19
Entre \$40.000 y \$60.000	81	29
Entre \$60.000 y \$80.000	60	21
Entre \$80.000 y \$120.000	41	15
Más de \$120.000	21	8
Total	280	100

Tabla 6

Estructura según tamaño de la organización	Cantidad	%
Entre 1 y 10 empleados	44	16
Entre 11 y 19 empleados	15	5
Entre 20 y 99 empleados	60	21
Más de 100 empleados	161	58
Total	280	100

Tabla 7

Estructura: si el colaborador hizo teletrabajo durante la pandemia	Cantidad	%
SI	204	73
No	76	27
Total	280	100

Tabla 8

Estructura: modalidad de trabajo post pandemia	Cantidad	%
Presencial - Colaboradores que nunca hicieron teletrabajo	76	27%
Presencial - Colaboradores que hicieron teletrabajo solo en pandemia	94	34%
Teletrabajo (híbrido o 100% presencial)	110	39%
Total	280	100%

Tabla 9

¿El teletrabajo aumentó o aumentaría su satisfacción laboral?				
	Si		No	
Generación	Cantidad	%	Cantidad	%
Generación Baby Boomers	2	50	2	50
Generación X	38	62	23	38
Generación Y o Millennials	127	69	56	31
Generación Z	27	84	5	16
Total	194		86	

Tabla 10

Factores que incrementan o pueden incrementar satisfacción en el trabajo	Cantidad	%
Salario acorde las responsabilidades	223	18
Prestaciones (transporte, bonos, seguros, alimentación, etc)	25	2
Autonomía e independencia	105	8
Retroalimentación	45	4
Flexibilidad de horarios / Equilibrio vida laboral y personal / Teletrabajo	196	16
Oportunidades de desarrollo	161	13
El trabajo en sí mismo	36	3
Sentimiento de seguridad	22	2
Buen ambiente laboral	174	14
Capacitaciones	63	5
Buena comunicación/relación con su supervisor	56	4
Relación con los compañeros	58	5
Comunicación entre los empleados y la administración	19	2
Reconocimientos	66	5
Total	1249	100

Tabla 11

Promedio de influencia de los beneficios del teletrabajo en la satisfacción laboral	Generación Baby Boomers - Nacidos entre 1946 y 1964	Generación X - Nacidos entre 1965 y 1980	Generación Y o Millennials - Nacidos entre 1981 y 1995	Generación Z - Nacidos a partir de 1996
Aprendizaje de nuevas tecnologías	2,75	3,61	3,53	4,22
Lugar de trabajo flexible	3,25	3,75	4,19	4,09
Horario flexible	3,25	3,66	4,03	4,25
Mayor autonomía y gestión del tiempo	3	3,7	4,04	4,22
Ahorro en gastos de combustible o transporte público	3,75	3,7	3,87	4,41
Ahorro en vestimenta / alimentos	3,75	3,46	3,51	3,81
Ahorro en tiempos de traslado	3,75	3,98	4,15	4,38
Mayor acceso al mercado laboral global	2,75	3,34	3,48	4,03
Flexibilidad en el cuidado de personas a cargo	3,25	3,56	3,48	3,88

Tabla 12

Promedio de influencia de las desventajas del teletrabajo en la satisfacción laboral	Generación Baby Boomers - Nacidos entre 1946 y 1964	Generación X - Nacidos entre 1965 y 1980	Generación Y o Millennials - Nacidos entre 1981 y 1995	Generación Z - Nacidos a partir de 1996
Dificultades de convivencia en el hogar	2,75	2,51	2,40	2,38
Falta de privacidad	2,75	2,57	2,39	2,41
Dificultad para concentrarse	2,5	2,26	2,58	2,63
Dificultad para separar vida laboral y personal	2,5	2,43	2,90	2,53
Dificultad para limitar el horario laboral	2,5	2,82	3,16	2,38
Dificultad para regular los descansos	2,5	2,69	3,02	2,56
Sentimiento de aislamiento	2,75	2,26	2,63	2,50
Falta de condiciones adecuadas (seguridad e higiene)	2	1,92	2,02	2,03
Falta de herramientas y equipo de trabajo (silla, escritorio, luz, conexión a internet, etc)	2,5	2,52	2,79	2,66
Deterioro en el relacionamiento con el equipo de trabajo	2,5	2,54	2,95	2,63
Debilitación del vínculo entre empleado y supervisor	2,5	2,51	2,77	2,56
Dificultad en el uso de nuevas tecnologías	2,5	2,16	2,21	1,81

Tabla 13

Respuestas	Nunca hicieron teletrabajo		Hacían teletrabajo y ahora no		Siguen con teletrabajo		Total	
Buscaría otro empleo donde consideren el teletrabajo.	4	5%	5	5%	35	32%	44	16%
Estaría más satisfecho/a con mi trabajo.	11	14%	10	11%	7	6%	28	10%
Hablaría con mi empleador/superior para igualmente trabajar de forma remota, aunque esto signifique renunciar a un porcentaje de mi sueldo.	11	14%	9	10%	17	15%	37	13%
Trabajaría con menor motivación.	11	14%	23	24%	28	25%	62	22%
Esperaría que la situación cambie, siendo optimista, pero sin hacer nada al respecto.	8	11%	10	11%	11	10%	29	10%
Indiferente	31	41%	37	39%	12	11%	80	29%
TOTAL	76	100	94	100	110	100	280	100%

Tabla 14

La posibilidad de teletrabajar ¿sería un diferencial para su decisión en cambiar de empleo o de aceptar uno nuevo?	Cantidad	%
Sí	124	44%
Tal vez	95	34%
No	61	22%
Total	280	100%

Tabla 15

En cuanto al rendimiento laboral, ¿Cómo consideraría su nivel de desempeño teletrabajando?	Aumentó o aumentaría		Incambiado		Disminuye o disminuiría		Total
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant
Personas que teletrabajaron y teletrabajan	84	41%	105	51%	15	7%	204
Personas que no teletrabajaron nunca	16	21%	49	64%	11	14%	76
En el total de los encuestados	100	36%	154	55%	26	9%	

Tabla 16

¿El teletrabajo aumentó o aumentaría su nivel de motivación?	SI		NO		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Total cant.	%
Personas que teletrabajan	76	69%	34	31%	110	100%
Personas que teletrabajaron solo en pandemia	43	46%	51	54%	94	100%
Personas que nunca teletrabajaron	32	42%	44	58%	76	100%
En el total de los encuestados	151	54%	129	46%	280	100%

Tabla 17

¿El teletrabajo aumentaría su nivel de motivación ante las tareas laborales?	Sí		No		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Generación						
Generación Baby Boomers - Nacidos entre 1946 y 1964	0	0%	4	3%	4	1%
Generación X - Nacidos entre 1965 y 1980	29	19%	32	25%	61	22%
Generación Y o Millennials - Nacidos entre 1981 y 1995	100	66%	83	65%	183	65%
Generación Z - Nacidos a partir de 1996	23	15%	9	7%	32	11%
Total	151	100%	129	100	280	100%

Tabla 18

¿Sintió que existió o existe alguna clase de reconocimiento de parte de su empleador?	Sí		Tal vez		No		Total	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Personas que teletrabajan	20	18%	22	20%	68	62%	110	100%
Personas que teletrabajaron solo en pandemia	10	11%	14	15%	70	74%	94	100%
En el total de los encuestados	31	15%	37	18%	139	68%	204	100%

Tabla 19

Su empleador, para poder teletrabajar, ¿le brindó apoyo?	Sí, satisfactoriamente		Si, aunque pudo ser mayor		Sí, mínimamente		No		Total	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Personas que teletrabajan	25	23%	23	21%	19	17%	43	39%	110	100%
Personas que teletrabajaron solo en pandemia	21	22%	8	9%	14	15%	51	54%	94	100%
En el total de los encuestados	47	23%	31	15%	33	16%	94	46%	204	100%

Tabla 20

¿Consideraría el teletrabajo como un beneficio?	SI		NO		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cant.	%
Personas que teletrabajan actualmente	102	93%	8	7%	110	100%
Personas que teletrabajaron solo en pandemia	75	80%	19	20%	94	100%
Nunca teletrabajaron	58	76%	18	24%	76	100%
En el total de los encuestados	235	84%	45	16%	280	100%

Tabla 21

Preferencia	Generación Baby Boomers - Nacidos entre 1946 y 1964		Generación X - Nacidos entre 1965 y 1980		Generación Y o Millennials - Nacidos entre 1981 y 1995		Generación Z - Nacidos a partir de 1996		Total	
	Cant.	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Híbrido, mayor cantidad de días en la oficina	2	50%	18	30%	57	31%	7	22%	84	30%
Híbrido, mayor cantidad de días teletrabajando	2	50%	33	54%	99	54%	19	59%	153	55%
100% teletrabajo	0	0%	5	8%	16	9%	5	16%	26	9%
100% presencial	0	0%	5	8%	11	6%	1	3%	17	6%
Total	4	100%	61	100%	183	100%	32	100%	280	100%

Tabla 22

Modalidad / Evaluación	Muy positiva	Positiva	Regular	Negativa	Muy negativa	Total
Teletrabajan	63	37	9	1	0	110
Teletrabajaban y ahora no	28	39	22	4	1	94
Nunca teletrabajaron	18	43	15	0	0	76
	109	119	46	5	1	
Total	39%	43%	16%	2%	0%	100%
Teletrabajan	57%	34%	8%	1%	0%	100%
Teletrabajaban y ahora no	30%	41%	23%	4%	1%	100%
Nunca teletrabajaron	24%	57%	20%	0%	0%	100%

ANEXO E - Entrevista a empresas

- 1) Breve descripción de la empresa. Giro / Cuántos colaboradores tiene la organización.
- 2)¿Cuáles son los valores que persigue la organización?
- 3)¿Cuáles son las principales características de la Gestión Humana dentro de la organización?
¿Tienen alguna política activa, en mayor o menor medida, enfocada al bienestar de los colaboradores?
- 4)¿Cuál es la opinión de la Dirección de la empresa con respecto al teletrabajo?
- 5)Desde que comenzó la crisis sanitaria en marzo de 2020 muchas empresas optaron por el trabajo remoto de sus colaboradores. En vuestra organización, ¿las tareas son teletrabajables?
¿cómo enfrentaron esta situación? ¿Trabajaron de forma remota o presencial? ¿Algún sector hizo teletrabajo?¿Cuántos días por semana?

Para las empresas que hicieron teletrabajo en pandemia (un sector o toda la organización):

- 6)¿Se realizaron cambios en la gestión de las personas en la organización? ¿Cuáles?
- 7)¿Cuáles fueron las principales dificultades encontradas por la empresa para realizar teletrabajo?
- 8)¿Cuáles cree que fueron las principales dificultades que enfrentaron los colaboradores para trabajar de forma remota?
- 9)Durante la pandemia, ¿la empresa ofreció algún apoyo al personal? Ya sea apoyo psicológico, económico, en mobiliario, conexión a internet, útiles, auriculares, etc..
- 10)Con el teletrabajo, ¿detectaron mayor necesidad de comunicación entre los integrantes de los equipos para reforzar el sentimiento de pertenencia al grupo y contrarrestar las eventuales sensaciones de aislamiento?

11)¿Con la implementación del teletrabajo se fijaron nuevas metas específicas, diarias o periódicas?

12)En cuánto al rendimiento laboral, ¿Notaron algún cambio en el nivel de desempeño de los colaboradores teletrabajando?

13)¿Han identificado alguna franja etaria más amigable con esta modalidad de trabajo? ¿Y alguna que se haya mostrado menos propensa al teletrabajo?

14)¿Visualizaron algún vínculo entre la rotación de personal y el trabajo remoto?

15)¿Creen que el teletrabajo es considerado un beneficio por parte del colaborador?

16)¿Qué impacto tuvo el teletrabajo en el grado de satisfacción y motivación de los colaboradores?

17) Luego de terminada la pandemia. ¿Optaron por volver a la presencialidad o siguen con la modalidad de trabajo remoto? ¿Qué elementos consideraron o evaluaron para decidir la modalidad de trabajo? ¿Se hizo algún tipo de relevamiento de información?

18)¿Qué tanto incide la regulación del teletrabajo por parte del Estado uruguayo en vuestra postura ante esta modalidad?

Para las empresas que hacen teletrabajo luego de terminada la pandemia:

19)¿Por qué han optado por seguir con esta modalidad? ¿Qué aporta el trabajo remoto a la organización y a sus colaboradores?

20)Dado que no regresaron a la presencialidad luego de terminada la pandemia. ¿Qué actitud tomaron los trabajadores con este nuevo desafío?

21)¿Algún colaborador planteó la posibilidad de trabajar de forma presencial?

Para las empresas que optaron por volver a la modalidad de trabajo presencial luego de la pandemia.

19)¿Por qué han optado por volver a esta modalidad de trabajo? ¿Qué aporta el trabajo presencial frente al remoto a la organización y a sus colaboradores?

20) ¿Cómo tomaron los colaboradores la noticia del regreso a la presencialidad? ¿Y cómo fue la actitud de los trabajadores al volver a las oficinas?

21)¿Algún trabajador planteó la posibilidad de seguir haciendo teletrabajo finalizada la crisis sanitaria?