

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
POSGRADO ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN**

**EL DÍA DESPUÉS DE LA PANDEMIA Y EL TELETRABAJO; EL REGRESO A LA
NORMALIDAD**

por

Esteban Argenzio

Florencia Fernández

Gianina Tozzi

TUTOR: Silvia Bortagaray

Montevideo

URUGUAY

2022

Página de Aprobación

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

Título

.....
.....
.....
.....

Autor/es

.....
.....

Tutor/Coordinador

.....
.....

Posgrado

.....
.....

Puntaje

.....

Tribunal

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

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

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

FECHA.....

ÍNDICE:

1. <u>INTRODUCCIÓN</u>	1
2. <u>OBJETIVOS</u>	1
2.1 Objetivo general	1
2.2 Objetivos específicos	1
3. <u>METODOLOGÍA</u>	2
4. <u>MARCO CONCEPTUAL</u>	3
4.1 GESTIÓN DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES	3
4.1.1 Concepto de gestión de personas	3
4.1.1.1 Motivación	3
4.1.1.1.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades – A. Maslow	3
4.1.1.1.2 Teoría de motivación e higiene – F. Herzberg	4
4.1.1.2 Comunicación	5
4.1.1.2.1 Funciones de la comunicación	5
4.1.1.3 Liderazgo	6
4.1.1.3.1 Teoría del liderazgo transformacional	6
4.1.1.4 Formación y desarrollo	7
4.1.2 Estilos de gestión de personal: Teorías X e Y	8
4.1.3 Gestión de personas a distancia	10
4.1.4 Misión, visión y valores	10
4.1.5 Políticas de gestión de personas	10
4.1.6 Comportamiento organizacional	11
4.1.6.1 Objetivos del estudio del comportamiento organizacional	12
4.1.6.2 Factores que componen el comportamiento organizacional	12
4.1.6.3 Modelo básico de comportamiento organizacional	13
4.1.7 Cultura organizacional	15
4.1.7.1 Culturas fuertes versus culturas débiles	18
4.2 TELETRABAJO	18
4.2.1 Concepto de teletrabajo	18
4.2.2 Modalidades del teletrabajo	19
4.2.3 Ventajas y desventajas del teletrabajo	21
4.2.3.1 Ventajas y desventajas desde la mirada de la organización	21
4.2.3.2 Ventajas y desventajas desde la mirada del colaborador	21

4.2.4	Teletrabajo en Uruguay previo a la pandemia	22
4.2.5	Contexto de la emergencia sanitaria COVID-19 en Uruguay	23
4.2.6	Expansión del teletrabajo durante la pandemia	23
4.2.7	Tendencias pre y post pandemia	24
4.2.7.1	Tendencias de teletrabajo pre pandemia	24
4.2.7.2	Tendencias de teletrabajo post pandemia	26
4.2.7.3	Tendencias de Gestión Humana post pandemia	27
4.2.7.3.1	Reskilling	27
4.2.7.3.2	Proyectando el trabajo hacia el bienestar	28
4.2.7.3.3	El cambio de sobrevivir a prosperar	29
5.	<u>TRABAJO DE CAMPO</u>	31
5.1	ENTREVISTA A EMPRESAS: RESULTADOS OBTENIDOS	31
5.1.1	Empresa A	31
5.1.1.1	Adaptación al cambio durante la pandemia	32
5.1.1.2	Gestión de recursos humanos	32
5.1.1.3	Teletrabajo durante la pandemia	32
5.1.1.4	Teletrabajo en la actualidad	33
5.1.2	Empresa B	33
5.1.2.1	Adaptación al cambio durante la pandemia	34
5.1.2.2	Gestión de recursos humanos	35
5.1.2.3	Teletrabajo durante la pandemia	35
5.1.2.4	Teletrabajo en la actualidad	36
5.1.3	Empresa C	36
5.1.3.1	Adaptación al cambio durante la pandemia	36
5.1.3.2	Gestión de recursos humanos	37
5.1.3.3	Teletrabajo durante la pandemia	37
5.1.3.4	Teletrabajo en la actualidad	38
5.2	ENCUESTA A TRABAJADORES: RESULTADOS OBTENIDOS	38
5.2.1	Estructura de la población que respondió la encuesta	38
5.2.2	Presentación de los resultados	39
5.2.2.1	Teletrabajo antes y durante la pandemia	39
5.2.2.2	Comunicación	39
5.2.2.3	Trabajo en equipo	40

5.2.2.4 Condiciones de trabajo	40
5.2.2.5 Capacitación	40
5.2.2.6 Salud en el trabajo	41
5.2.2.7 Ventajas y desventajas de teletrabajo	41
5.2.2.8 Preferencias en relación con la modalidad de trabajo	43
5.2.2.9 Productividad en régimen de teletrabajo	43
5.2.2.10 Percepción acerca del trabajo en régimen de teletrabajo	43
5.2.2.11 Futuro del teletrabajo	46
5.2.2.12 Valoración global del teletrabajo en Uruguay	48
5.3 ANÁLISIS CRÍTICO	49
5.3.1 Gestión de personas	49
5.3.1.1 Valores	49
5.3.1.2 Políticas de gestión de recursos humanos	49
5.3.1.3 Comunicación	50
5.3.1.4 Satisfacción y motivación	51
5.3.1.5 Salud en el trabajo	51
5.3.1.6 Capacitación	51
5.3.1.7 Liderazgo	52
5.3.1.8 Cultura organizacional	52
5.3.1.9 Reclutamiento de personal post pandemia	53
5.3.2 Teletrabajo	53
5.3.2.1 Respuesta inmediata a la emergencia sanitaria	53
5.3.2.2 Aplicación del teletrabajo previo a la pandemia	54
5.3.2.3 Experiencia del teletrabajo durante la pandemia	54
5.3.2.4 Bienestar de los colaboradores	55
5.3.2.5 Ventajas y desventajas del teletrabajo	55
5.3.2.6 Teletrabajo en la actualidad	56
6. <u>CONCLUSIONES</u>	58

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXO I - Guía entrevista empresas

ANEXO II - Formulario encuesta a trabajadores

ANEXO III - Gráficos estructura población encuestada

ANEXO IV - Gráficos resultados obtenidos encuesta

1. INTRODUCCIÓN:

Tras la pandemia se vio un incremento significativo a nivel global en la implementación del teletrabajo, sus metodologías y experiencias prácticas, llevando a cuestionar cuál sería el futuro de esta modalidad y si cambiaría la estructura laboral existente.

El presente trabajo tiene como objetivo estudiar la relación entre las características de las organizaciones, su experiencia con el trabajo remoto durante la pandemia; y su impacto en la decisión sobre la implementación futura del teletrabajo.

Se realiza investigación bibliográfica en conjunción con relevamiento de información a través de encuestas a trabajadores y entrevistas a empleadores, con el fin de obtener datos suficientes que permitan vislumbrar una relación entre las características de las empresas estudiadas y la decisión adoptada respecto a la implementación del teletrabajo post pandemia.

2. OBJETIVOS:

2.1 Objetivo general

Estudiar la relación entre las características de las organizaciones, su experiencia con el trabajo remoto durante la pandemia; y su impacto en la decisión sobre la implementación futura del teletrabajo.

2.2 Objetivos específicos

- Investigar cómo se desarrolló la implementación del teletrabajo al comienzo de la pandemia en un grupo de empresas.
- Analizar la cultura, políticas, valores, principios de las mismas.
- Estudiar la respuesta inmediata de las organizaciones ante la mejora en la situación sanitaria y el regreso a la presencialidad.
- Investigar cuál fue la experiencia de las personas con el teletrabajo, sus preferencias y su opinión sobre la implementación en la actualidad.
- Profundizar en los planes a futuro sobre la aplicación del teletrabajo en las empresas y motivos para llevarlos a cabo.

3. METODOLOGÍA:

En primera instancia se realizó investigación bibliográfica basada en literatura relacionada al tema, como ser libros, artículos, informes y estudios. Con la información recabada se llevó a cabo la redacción del marco conceptual, utilizada como base teórica del estudio.

Por otra parte, con el objetivo de recolectar datos, se diseñó un formulario web de encuesta que se aplicó a un conjunto de trabajadores el cual será anónimo. El mismo estuvo disponible por un periodo de dos semanas.

Complementariamente se elaboró una guía de entrevista a efectuar a tres empresas, las cuales se identifican como “Empresa A”, “Empresa B” y “Empresa C”. La misma incluye preguntas orientadas a la experiencia de las empresas con el teletrabajo, tanto antes como durante la pandemia, así como también se plantean interrogantes sobre la cultura organizacional y políticas de Recursos Humanos de dichas organizaciones.

Para la elección de las empresas a entrevistar, se consideraron los siguientes factores:

- Tamaño de la organización
- Tipo de empresa
- Actividad que realiza
- Ámbito en el que se desarrolla

Debido a la forma en que se seleccionaron las empresas y las personas a encuestar, ninguno de los métodos anteriores tiene validez estadística.

Con la información recabada, se procedió a analizar los datos y a concluir en base a los hallazgos obtenidos.

4. MARCO CONCEPTUAL:

4.1 Gestión de las personas en las organizaciones

4.1.1 Concepto de gestión de personas

Se puede definir la gestión de personas como el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, atender sus relaciones laborales, de salud y de seguridad, así como aspectos de justicia (Dessler y Varela, 2011). “Al mismo tiempo, la gestión de personas debe brindar apoyo continuo para el negocio y orientación para los trabajadores en una empresa” (Cortés, 2020).

“La gestión de personas es un conjunto de habilidades, técnicas y métodos para asegurar que los empleados de una empresa se involucren en su actividad y encuentren las mejores condiciones posibles para desempeñar su función dentro de esa organización” (Valenzuela, 2022).

No es lo mismo hablar de gestión de personas que de gestión de recursos humanos. La gestión de personas se lleva a cabo en todos los sectores de la empresa y no solo en el sector de RR.HH (Valenzuela, 2022).

“Los directivos acaban siendo responsables de gestionar sus propios equipos” (Valenzuela, 2022). Tanto RR.HH. como los responsables de diferentes sectores de la organización deben tener en cuenta los siguientes fundamentos para gestionar personas (Valenzuela, 2022):

4.1.1.1 Motivación

“Es el resultado de la interacción de los individuos con la situación”, adicionalmente “se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (Robbins y Judge, 2009, p. 175).

4.1.1.1.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades – A. Maslow

1. Fisiológicas: Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
2. Seguridad: El cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. Sociales: Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.

4. Estima: Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
5. Autorrealización: Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización

Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que, si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar (Robbins y Judge, 2009, p. 176).

A. Maslow clasificó las cinco necesidades de la teoría en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las catalogó como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La clasificación entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con el salario, por ejemplo). (Robbins y Judge, 2009).

4.1.1.1.2 Teoría de motivación e higiene – F. Herzberg

Factores de higiene: Generan insatisfacción, su presencia no genera satisfacción (salario, política de empresa, relaciones interpersonales, capacidad técnica del supervisor, condiciones del trabajo).

Factores motivadores: Generan satisfacción, su ausencia no genera insatisfacción, son factores intrínsecos a la tarea y motivan. Tienen mucho que ver con prestigio y autorrealización. (Logro, reconocimiento, naturaleza de las tareas, responsabilidad, progreso).

Combinando el enfoque de Maslow y el de Herzberg, se podrían agrupar dentro de las necesidades Fisiológicas, de Seguridad y Sociales a los factores de higiene y dentro de las necesidades de Estima y Autorrealización a los factores motivadores (Robbins y Judge, 2009).

“Los empleados motivados administran bien su tiempo de trabajo y tienen mejores tasas de productividad. Sin embargo, no siempre es fácil ver el nivel de motivación de los empleados” (Valenzuela, 2022).

Por tanto, uno de los roles del gerente radica en entender qué estimula a cada colaborador de forma de desplegar técnicas que produzcan los resultados esperados (Valenzuela, 2022).

4.1.1.2 Comunicación

Considerando que los individuos pasan cerca del 70% de las horas que están despiertos comunicándose, resulta razonable concluir que una de las cosas que más inhiben el desempeño exitoso de un grupo es la carencia de una comunicación eficaz (Robbins y Judge, 2009).

“La comunicación es más que sólo impartir significado. También debe entenderse” (Robbins y Judge, 2009, p. 351).

4.1.1.2.1 Funciones de la comunicación

Dentro de una organización, la comunicación posee principalmente cuatro funciones: control, motivación, expresión emocional e información (Robbins y Judge, 2009).

“La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros” (Robbins y Judge, 2009, p. 351). Cuando a los empleados se les pide que primero le comuniquen cualquier tema a su jefe inmediato o que cumplan con las políticas de la compañía, la comunicación desempeña una función de control (comunicación formal). Por otra parte, la comunicación informal también cumple un rol de control sobre el comportamiento, por ejemplo, cuando los grupos de trabajo hostigan a un miembro del equipo, éstos se están comunicando informalmente con él y de esa forma controlan su comportamiento (Robbins y Judge, 2009).

Independientemente del puesto, todo profesional quiere ser escuchado y cuando alguien se siente sin voz, tiende a desanimarse. Por tanto, es importante que RR.HH. se encargue de eliminar el ruido que puede interrumpir los procesos y las relaciones profesionales y así poder romper las barreras de comunicación dentro de la empresa (Valenzuela, 2022).

“Cuando una organización promueve una comunicación interna transparente, los profesionales se sienten más seguros al participar y expresar ideas. Además, la tecnología proporciona herramientas que permiten una mayor interacción e intercambio de experiencias” (Valenzuela, 2022).

Para muchas personas su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social (Robbins y Judge, 2009). “Por tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales” (Robbins y Judge, 2009, p. 352).

La última función de la comunicación tiene que ver con facilitar la toma de decisiones. Proporciona información a los individuos para identificar y evaluar las alternativas permitiendo así tomar decisiones.

Ninguna de estas cuatro funciones es más importante que la otra (Robbins y Judge, 2009). “Se puede suponer que casi toda interacción de la comunicación que tiene lugar en un grupo u organización lleva a cabo una o más de estas cuatro funciones” (Robbins y Judge, 2009, p. 352).

4.1.1.3 Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de atraer a las personas, inspirarlas e influir en los comportamientos que conducen a resultados positivos. También es una relación recíproca entre el gerente y sus colaboradores. Un profesional puede rendir mucho más cuando trabaja bajo las coordenadas de un líder que le sirve de modelo e inspiración (Valenzuela, 2022).

Un buen líder no solo es aquel que posee habilidades técnicas, también es necesario contar con habilidades blandas (Valenzuela, 2022).

La gestión de personas implica no sólo identificar potenciales líderes, sino también crear un ambiente adecuado para que éstos desarrollen y motiven a otros empleados (Valenzuela, 2022).

4.1.1.3.1 Teoría del liderazgo transformacional

Una de las corrientes de investigación se basa en diferenciar a los líderes transformacionales de los transaccionales. Este último tipo de líderes guían o motivan en la dirección de las metas establecidas (Robbins y Judge, 2009).

“Los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario” (Robbins y Judge, 2009, p. 418).

Estos líderes se encargan de las necesidades de desarrollo de sus seguidores; cambian la visión de éstos respecto de problemas, son capaces de emocionar, atraer e inspirar a quienes dirigen para que hagan un esfuerzo adicional a fin de lograr las metas del grupo (Robbins y Judge, 2009).

Los liderazgos transaccional y transformacional no deben considerarse enfoques opuestos, se complementan el uno al otro, pero eso no significa que tengan la misma relevancia (Robbins y Judge, 2009). “El liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional”. “Los líderes mejores son transaccionales y transformacionales” (Robbins y Judge, 2009, p. 419).

4.1.1.4 Formación y desarrollo

“La planificación objetiva de la formación y el desarrollo interno es otro pilar de la gestión de personas en las organizaciones” (Valenzuela, 2022). La formación y el desarrollo de las personas deben tratarse como términos diferentes, siendo que el primero surge a raíz de una necesidad, oportunidad o problema, y el segundo tiene un concepto más amplio, que involucra el objetivo de mejora continua y de largo plazo en la empresa (Valenzuela, 2022).

El desarrollo de los colaboradores puede lograr que las personas se involucren en la empresa, esto hará que el trabajador tenga una mayor motivación debido a la generación de expectativas a futuro. Los trabajadores al estar formados en distintas habilidades al mismo tiempo tienen la posibilidad de rotar periódicamente en distintas funciones.

El desarrollo profesional efectivo contribuye a la satisfacción de las personas, su autoestima, minimiza el estrés y fortalece la salud psicológica del empleado. Esto beneficia a la empresa ya que los empleados se adaptan mejor y más rápido a las necesidades de cambio e innovación (Jimenez Del Río, 2018).

Una empresa no solo debe capacitar a sus colaboradores, sino que también es importante otorgarles la posibilidad de crecer dentro de la organización, valorar sus habilidades y contribuir a medida que vayan adquiriendo más conocimientos (Gallardo, 2016).

“La tecnología de aprendizaje está cambiando rápidamente. Los sistemas tradicionales de gestión del aprendizaje están siendo complementados y reemplazados por una amplia gama de nuevas tecnologías para el desarrollo y entrega de contenido, la distribución de vídeos y uso móvil” (Deloitte, 2017, p. 29).

Hace tan sólo una década, las empresas estaban empezando a construir universidades virtuales y catálogos de cursos en línea adentrándose en el mundo de la capacitación digital (Deloitte, 2017).

“El desarrollo de habilidades interdisciplinarias es fundamental porque estas capacidades se alinean hacia el cambio organizacional y la construcción de redes. El aprendizaje debe alentar e incluso impulsar a la gente a moverse a través de diversos roles” (Deloitte, 2017, p. 32).

Aquella organización que logra dar seguridad a su gente mediante la reinención puede obtener una ventaja a través de su capacidad de adoptar un cambio productivo. Se destacan tres áreas en que las organizaciones tienen oportunidades para capitalizar el cambio: la integración de la inteligencia artificial a grupos de trabajo, la transformación de la gestión del conocimiento a través de la tecnología y la inversión en la resiliencia de la fuerza laboral (Deloitte, 2020).

A pesar de las predicciones de que los colaboradores serán reemplazados por máquinas, las organizaciones líderes están buscando activamente estrategias para integrar la inteligencia artificial en los equipos de forma de ayudar a producir resultados de negocio transformadores (Deloitte, 2020).

“Estos “super equipos” permiten a las organizaciones reinventarse a sí mismas para crear un nuevo valor y significado, al tiempo que les brindan a los colaboradores el potencial de reinventar sus carreras de manera que generen mayor valor para la organización y en el mercado de talento en general” (Deloitte, 2020, p. 14).

Las organizaciones deben crear una cultura que contribuya a que las personas reconozcan que compartir su conocimiento aumenta el valor dentro de la organización, ofreciéndoles así mayor seguridad en el trabajo (Deloitte, 2020).

La reconversión o “reskilling” es una necesidad (Deloitte, 2020). “Los colaboradores que pueden renovar constantemente sus habilidades y aprender nuevas son los que tienen más probabilidades de encontrar empleo en el mercado actual que cambia rápidamente” (Deloitte, 2020, p. 14).

4.1.2 Estilos de gestión de personal: Teorías X e Y

McGregor Douglas expuso dos concepciones distintas del ser humano. Por un lado, una negativa llamada Teoría X y otra positiva llamada Teoría Y. Luego de observar cómo trataban los administradores a los empleados, concluyó que la opinión de los administradores en

relación al carácter del humano se basa en un conjunto de supuestos y de que éstos tienden a ajustar la conducta que observan con los empleados de acuerdo con tales supuestos (Robbins, 1994).

Según la Teoría X, los cuatro supuestos de los administradores son:

1. A los empleados no les gusta trabajar y, siempre que puedan, tratarán de no hacerlo.
2. Como a los empleados no les gusta trabajar, deben ser sujetos a presiones, controles, amenazas de castigo para alcanzar las metas.
3. Los empleados eluden la responsabilidad y buscan dirección formal siempre que pueden.
4. La mayor parte de los empleados concede más importancia a la seguridad que a cualquier otro factor laboral y no tiene grandes ambiciones.

En el otro extremo de esta opinión negativa del carácter del ser humano, McGregor presentó cuatro supuestos positivos que llamó Teoría Y:

1. Los empleados piensan que el trabajo es algo tan natural como el descanso o el juego.
2. Las personas son capaces de autodirigirse y controlarse solas si se dedican a alcanzar los objetivos.
3. La persona media puede aprender a aceptar la responsabilidad, incluso a buscarla.
4. La capacidad para tomar decisiones innovadoras está muy difundida en toda la población y no siempre es dominio exclusivo de quienes ocupan puestos administrativos (Robbins, 1994, p. 210 y 211).

“La Teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a las personas. La Teoría Y supone que las necesidades de orden superior dominan a las personas” (Robbins, 1994, p. 211).

Ya que McGregor consideraba que los supuestos de la Teoría Y eran más válidos que los de la Teoría X, propuso ideas como la participación para tomar decisiones, los empleos con responsabilidad y desafíos y las relaciones positivas de grupo como alternativas para aumentar al máximo la motivación de los empleados (Robbins, 1994).

“No existen pruebas que confirmen la validez de esta serie de supuestos, ni de que, si se aceptan los supuestos de la Teoría Y y se adaptan las acciones propias en consecuencia, se llegue a tener trabajadores más motivados” (Robbins, 1994, p. 211).

4.1.3 Gestión de personas a distancia

Un aspecto fundamental de la gestión de personas aplicada al trabajo a distancia es el de “Gestionar sin estar”. Ser jefe a la distancia implica hacer las cosas de una forma mejor, tanto a la distancia como en la presencialidad, donde el rol de jefe se ejerce a partir de la observación del accionar de sus colaboradores (Alles, 2020).

Muchas de las buenas prácticas en recursos humanos tienden a que en un futuro las organizaciones se manejen sin la necesidad de estar. Por ejemplo, esto ocurre cuando la organización fija sus objetivos, los jefes conducen los equipos a su cargo y luego, basándose en lo anterior, se evalúa el rendimiento y el desempeño. En eso consiste gestionar sin estar, aspecto necesario e ineludible para lograr una organización con una cultura consolidada en el trabajo a distancia. (Alles, 2020).

4.1.4 Misión, visión y valores

La misión se define como el porqué de lo que la empresa hace, la razón de ser de la organización, es decir, su propósito. Por otro lado, la visión es la imagen del futuro que la organización desea alcanzar (Alles, 2017).

El concepto de valor es utilizado usualmente en un sentido moral. Para una organización los valores serán aquellos principios que, permitiéndole cumplir con su visión y su misión, representen el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas. Los valores deben ser los definidos para cada organización, y no escribirlos a partir de los estipulados por otra empresa. Definir los valores es importante para que una organización conozca, analice y determine cuál es su cultura (Alles, 2017).

Los valores dan sustento y forma a la visión, siendo esta última la versión a largo plazo de la misión. Por otro lado, las metas son un medio para poder determinar los objetivos que permitan el cumplimiento de la misión. Todos estos elementos en su conjunto contribuyen a crear la cultura organizacional. (Alles, 2017).

4.1.5 Políticas de gestión de personas

Las políticas son fijadas en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y de la cultura organizacional (Chiavenato, 2007). “Son reglas establecidas para gobernar funciones y

garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados” (Chiavenato, 2007 p. 120).

Son una orientación administrativa que evita un desempeño indeseable por parte de las personas o que pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción, sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y así poder evitar que los trabajadores acudan a sus supervisores (Chiavenato. 2007).

En suma, las políticas de recursos humanos se refieren a la forma en que las organizaciones desean tratar a sus trabajadores para lograr a través de ellos los objetivos organizacionales, proporcionando condiciones para el logro de los objetivos individuales. Estas varían enormemente de una organización a otra (Chiavenato. 2007).

Cada organización establece la política de recursos humanos en concordancia con su filosofía y acorde a sus necesidades. En dicho sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

- Políticas de integración de recursos humanos
- Políticas de organización de recursos humanos
- Políticas de retención de los recursos humanos
- Políticas de desarrollo de recursos humanos
- Políticas de auditoría de recursos humanos

Basándose en estas políticas se pueden definir los procedimientos a implementar, los cuales sirven para orientar a las personas en la realización de sus tareas dentro de la organización (Chiavenato. 2007).

4.1.6 Comportamiento organizacional

En cualquier tipo de organización interactúan personas; no importa si son muchas o pocas, cada una de ellas cumple un rol, desde empleados hasta jefes. Todas estas personas tienen determinados comportamientos, no siempre los mismos, según las circunstancias y sus roles.

A la suma de todos estos comportamientos, sus causas, sus motivos y sus interrelaciones, se los denomina comportamiento organizacional. (Alles, 2017)

En un enfoque simple y directo, la expresión comportamiento organizacional refiere al comportamiento de los individuos en su actividad de trabajo dentro de las organizaciones. Martha Alles citando a Cole establece que el comportamiento organizacional es el estudio de las distintas formas del comportamiento en el trabajo, tanto individual como grupal, e incluye el análisis de las interrelaciones entre individuos y grupos, su interacción con su entorno y la conducta que estos tienen frente al cambio (Alles, 2017).

“Para Robbins, el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de ésta.” (Alles, 2017, p.20)

4.1.6.1 Objetivos del estudio del comportamiento organizacional

Los objetivos del estudio del comportamiento organizacional se resumen en los siguientes aspectos:

- Describir el modo en que se conducen las personas en una determinada cantidad de circunstancias.
- Comprender por qué las personas se comportan de la forma en que lo hacen.
- Predecir comportamientos futuros.
- Controlar y procurar que las personas tengan determinado comportamiento en el trabajo, por ejemplo, en materia de productividad.

(Alles, 2017)

4.1.6.2 Factores que componen el comportamiento organizacional

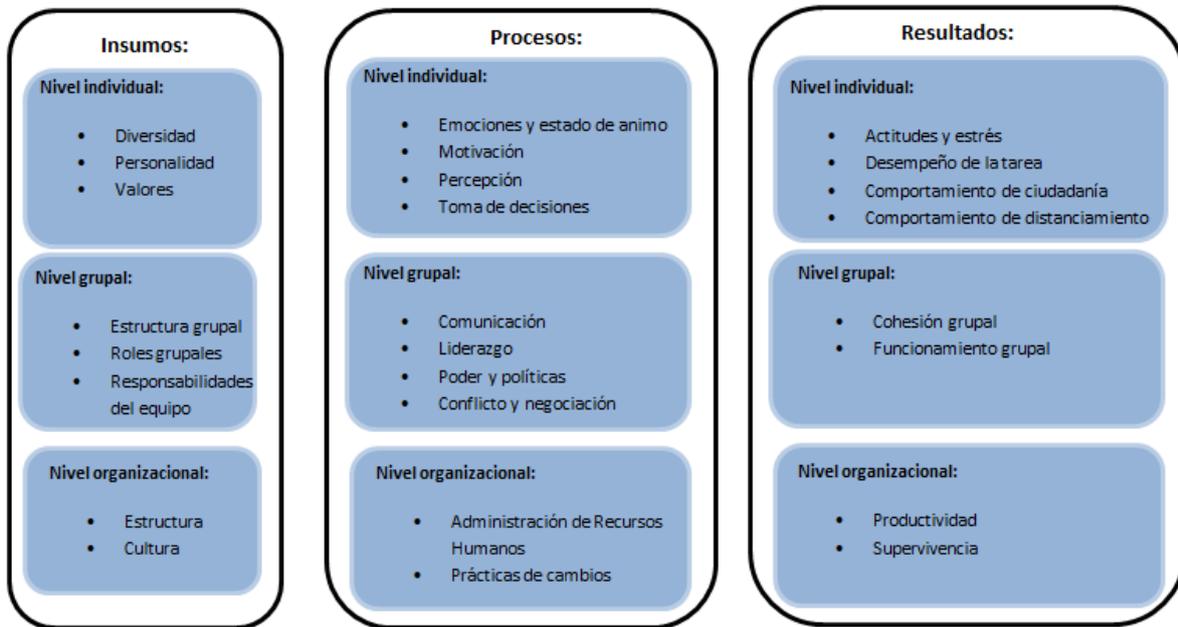
Martha Alles plantea que existen factores concurrentes y necesarios de los cuales se compone toda organización. Estos son que las personas operan tanto individualmente como en grupo; la existencia de estructuras formalizadas en sistemas de descripción de puestos; la aplicación de la tecnología y, por último, ciertos factores externos, como lo son el Gobierno o la competencia (Alles, 2017).

Por otro lado, enumera aspectos que hay que tener en cuenta en una organización para comprender en qué consiste el comportamiento de las personas dentro de las mismas.

- **Los individuos son iguales y diferentes al mismo tiempo:** el comportamiento organizacional como línea de estudio se alimenta de diferentes disciplinas.
- **Percepción:** los individuos pueden tener una percepción particular de la realidad. Cada empleado tiene una idea diferente sobre el trabajo, y los jefes o supervisores deben estar preparados para conocerlas.
- **La persona es un todo:** otro aspecto importante a tener en cuenta es que las organizaciones están conformadas por individuos que, durante su jornada laboral concurren a trabajar no solo trayendo consigo la parte laboral, sino que está presente “todo el individuo”, con sus emociones y problemas personales.
- **Motivación en el comportamiento:** la motivación de las personas, no se basa en lo que los directivos creen que los colaboradores necesitan sino en lo que ellos en realidad desean.
- **Pertenecer:** las organizaciones deben ofrecer oportunidades de involucramiento.
- **Deseo de reconocimiento y valoración:** las personas requieren ser valoradas, reconocidas como tales y no como máquinas. (Alles, 2017)

4.1.6.3 Modelo básico de comportamiento organizacional

Un modelo es una representación simplificada de algún fenómeno del mundo real. En el siguiente esquema se presenta la estructura sobre la que se construye el modelo presentado por los autores, el cual propone tres tipos de variables (insumos, procesos y resultados) en tres niveles de análisis (individual, grupal y organizacional). El modelo procede de izquierda a derecha, y los insumos conducen a los procesos, y éstos llevan a los resultados; también demuestra que los resultados suelen influir en los insumos del futuro. (Robbins y Judge, 2013)



Fuente: Robbins, 2009

Los insumos son variables como la personalidad, la estructura del grupo y la cultura organizacional que conducen a los procesos. Estas variables preparan el escenario para lo que ocurrirá luego en una organización y muchos de ellos se determinan antes de la relación laboral. La estructura grupal, los roles y las responsabilidades de equipo suelen asignarse poco antes o poco después de que se forma un grupo. Por último, usualmente la estructura y la cultura organizacionales son el resultado de años de desarrollo y cambios conforme la organización se adapta a su entorno, y establece las costumbres y normas. (Robbins y Judge, 2013)

Por otro lado, los procesos son las acciones que los individuos, los grupos y las organizaciones realizan como resultado de los insumos. A nivel individual, los procesos incluyen las emociones y los estados de ánimo, la motivación, la percepción y la toma de decisiones. A nivel grupal, comprenden la comunicación, el liderazgo, el poder y las políticas, así como el conflicto y la negociación. A nivel organizacional, los procesos contienen la administración de recursos humanos y las prácticas del cambio. (Robbins y Judge, 2013)

Finalmente, los resultados son las variables que se desean explicar o predecir, y se son afectados por otras variables. Los principales resultados a nivel individual son las actitudes y

la satisfacción, el desempeño de la tarea, el comportamiento de ciudadanía y el comportamiento de distanciamiento. A nivel grupal, la cohesión y el funcionamiento son las variables dependientes. Por último, a nivel organizacional se encuentran la rentabilidad general y la supervivencia. (Robbins y Judge, 2013)

4.1.7 Cultura organizacional

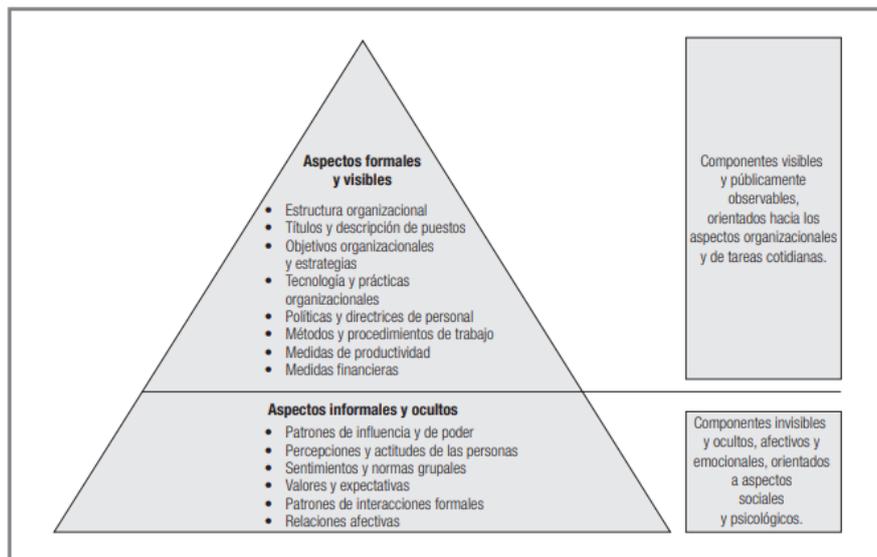
La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Es un conjunto de características básicas que valora la organización. La cultura organizacional es la que representa a toda la organización, sin embargo, esto no significa que no puedan existir subculturas. (Robbins y Judge, 2013)

La cultura organizacional incluye un conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido creada conscientemente por los directivos y/o fundadores o haber evolucionado con el paso del tiempo. (Alles, 2017)

La cultura organizacional presenta seis características principales:

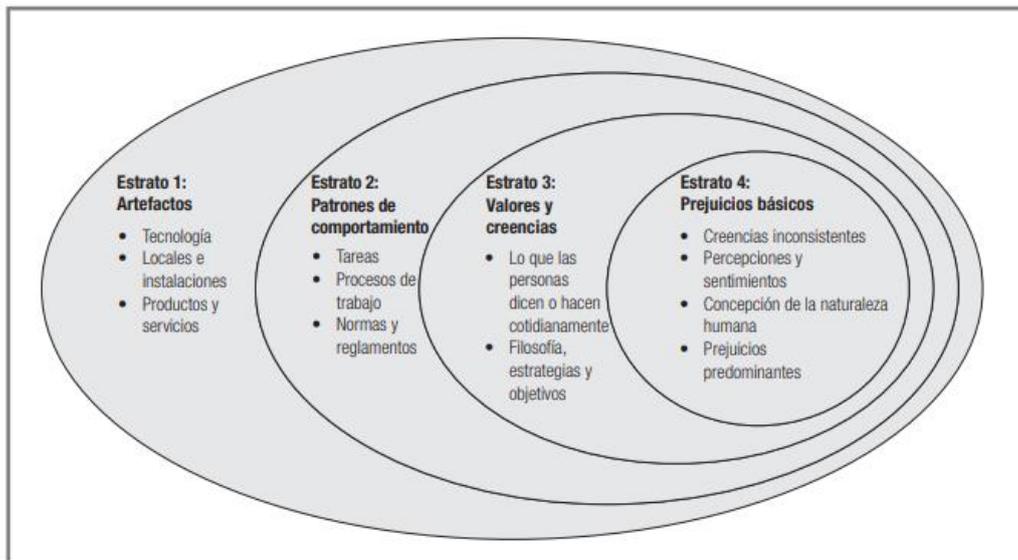
1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los empleados se caracterizan por tener un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. Normas: son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre cómo hacer las cosas.
3. Valores predominantes: son los valores que defiende la organización y que espera sean compartidos por los participantes, como pueden ser la calidad del producto, bajo ausentismo o la alta eficiencia.
4. Filosofía: son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo deben ser tratados los empleados y clientes.
5. Reglas: son lineamientos que se establecen y se relacionan con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser integrados en el grupo.
6. Clima organizacional: es el sentimiento que se transmite por el ambiente de trabajo; algunos ejemplos son el cómo interactúan los participantes, o cómo se tratan las personas unas a otras. (Chiavenato, 2007)

“La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias” (Chiavenato, 2007, p. 84). En su obra, Chiavenato compara a la cultura organizacional con un iceberg. El autor explica que la parte superior del mismo están los aspectos visibles y superficiales observables en las organizaciones. Aquí se identifican las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como lo son el tipo de edificio, los colores utilizados, el espacio, el tipo de oficinas y mesas, los métodos y procedimientos de trabajo o las políticas de administración de recursos humanos. Por otro lado, plantea que en la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar y percibir. En esta parte el autor identifica las consecuencias y los aspectos psicológicos de la cultura. Por lo expuesto, la comparación con un iceberg se basa en que la cultura organizacional presenta varios estratos con diferentes niveles de profundidad y arraigo. (Chiavenato, 2007)



Fuente: Chiavenato, 2007

Chiavenato afirma que para conocer la cultura de una organización será necesario conocerla en todos los niveles descritos. En la siguiente imagen el autor explica de forma clara los diversos estratos de la cultura organizacional. El primer estrato es considerado como el más fácil de cambiar ya que está conformado por aspectos físicos y concretos. A medida que se profundiza en los otros estratos la dificultad para cambiar aumenta y es en el estrato más profundo (prejuicios básicos) donde el cambio cultural es más difícil, problemático y tardío. (Chiavenato, 2007)



Fuente: Chiavenato, 2007

Siendo que la cultura organizacional es intangible, surge el cuestionamiento de cómo medirla, para lo cual no hay una única respuesta. Los métodos más usuales para hacerlo son la consulta a empleados a través de entrevistas o cuestionarios y/o el análisis de símbolos, anécdotas o ciertos rituales y ceremonias que todas las organizaciones tienen. (Alles, 2017)

Si las organizaciones pretenden crear y administrar de forma consciente su cultura, tendrán que ser capaces de comunicarla a sus empleados. Dicha comunicación es el primer paso para alcanzar el tipo de cultura deseado, aunque no sea la única acción a realizar. (Alles, 2017)

La cultura organizacional es importante para el éxito de una organización, más allá de cuál sea su objeto y propósito. Aquellas empresas con una cultura definida y que trabajan sobre ella, lograrán continuidad por parte de los empleados, dado que se sentirán identificados con la organización y su cultura (Alles, 2017).

Las culturas se consideran relativamente estables, por lo que cambian de forma lenta, excepto en casos de crisis profundas o cuando las organizaciones cambian de dueño o se fusionan. Como se precisó anteriormente, una cultura puede presentar, a su vez, subculturas. Esto se verifica principalmente cuando las empresas tienen una gran dispersión geográfica y muchas áreas o departamentos. Considerando dichos aspectos de la cultura organizacional, para cambiarla será necesario realizar acciones a largo plazo. Adicionalmente, requiere de la

convicción y el apoyo de la máxima conducción, y difícilmente se pueda encarar sin ayuda externa (Alles, 2017).

4.1.7.1 Culturas fuertes versus culturas débiles

Si la mayoría de los empleados tiene la misma opinión acerca de la misión y los valores de la organización, entonces la cultura es fuerte; mientras que, si las opiniones varían mucho, la cultura es débil (Robbins y Judge, 2013).

Cuando existe una cultura fuerte, los valores fundamentales de la organización son compartidos por la mayoría de los individuos y se adoptan de forma intensa. Al tener una cultura fuerte la organización debería ser capaz de reducir la rotación de personal, ya que demuestra un alto nivel de acuerdo con respecto a aquello que la organización representa. La unanimidad de propósito fomenta la cohesión, la lealtad y el compromiso organizacional (Robbins y Judge, 2013).

La tendencia actual hacia las organizaciones descentralizadas hace que la cultura sea más importante que nunca, aunque también dificulta más el establecimiento de una cultura firme. Cuando se reducen la autoridad formal y los sistemas de control, el significado compartido de la cultura puede guiar a todos hacia la misma dirección. Los empleados que están organizados en equipos podrían mostrar mayor lealtad a su equipo y a sus valores, que a la organización en general (Robbins y Judge, 2013).

En las organizaciones virtuales, la falta de contacto personal frecuente dificulta considerablemente el establecimiento de un conjunto de normas común. Un liderazgo firme, que comunique con frecuencia las metas y las prioridades comunes es muy importante en este tipo de organizaciones (Robbins y Judge, 2013).

4.2 Teletrabajo

4.2.1 Concepto de teletrabajo

De acuerdo con informe realizado por la OIT, la idea del teletrabajo tiene origen en la década de los años 70 a partir de la crisis del petróleo donde el precio del combustible se elevó, encareciendo los costos de desplazamiento para concurrir al trabajo, por lo que se consideró al teletrabajo como una posible solución. Luego de superada la crisis, el teletrabajo continuó

promoviéndose y el progreso continuo de las tecnologías de la información y de la comunicación, fue un factor decisivo para su expansión. (Antúnez, M., Santos, S., 2020)

En los últimos años el concepto de teletrabajo ha cambiado significativamente. Al principio se relacionaba con el concepto de “oficina en el hogar”, ya que el hecho de poder tener tecnología como computadoras e internet en la casa abrió la oportunidad de trabajar fuera de la empresa. Luego se pasó al término de “oficina móvil”, ya que los teléfonos celulares, laptops y tabletas permitieron que el teletrabajo no tuviera que ser solamente desde el hogar, sino desde cualquier lugar donde exista una conexión a internet o a una red de datos. La última etapa de esta evolución es la “oficina virtual”, donde se expande el concepto anterior con la aparición de los teléfonos inteligentes y la capacidad de tener información en la nube. Hoy en día, todo lo que se necesita para teletrabajar es de muy fácil acceso. (Ripani, L. 2020)

El artículo 4 de la Ley 19978 (2021) define al teletrabajador como “toda persona que presta su trabajo, total o parcial, fuera del ámbito físico proporcionado por el empleador, utilizando preponderantemente las tecnologías de la información y de la comunicación ya sea en forma interactiva o no (online-offline)”.

En suma, el teletrabajo puede definirse como una forma flexible de trabajo que se aplica a una gama de actividades laborales y que implica trabajar de forma remota durante una porción significativa de la jornada laboral. También involucra el procesamiento de información de forma electrónica mediante los recursos que aportan las TICs. (Collazo, M. Niz, C., Boix, M., Minchilli, B., 2022)

Resulta evidente que el teletrabajo permite un salto cualitativo a lo que es el futuro ya que “puede tener como consecuencia la desaparición de una serie de gestiones burocráticas, y con ello del personal que lo realiza; lo que requerirá su adecuación a nuevas tareas y formas de trabajo”. (Bogorja, 2021)

4.2.2 Modalidades del teletrabajo

En primera instancia se deben analizar si la orientación de la organización al trabajo a distancia es de carácter transitorio o duradero. Se debe pensar si es una solución a un

problema puntual o temporal o si, por el contrario, es una nueva concepción de la administración de la organización. (Alles, 2020)

Por otro lado, en lo que refiere a la frecuencia con la que se realiza el teletrabajo, las modalidades se pueden clasificar en: ocasional, teletrabajo permanente o híbrido. El teletrabajo ocasional se trata de la posibilidad de realizar teletrabajo en ocasiones puntuales. En el teletrabajo permanente se trabaja a distancia desde donde se desee, ya sea en su propia casa o en un coworking. En el trabajo híbrido se combinan la modalidad presencial con el trabajo remoto; algunos trabajadores en la oficina y otros en remoto (Rodríguez, 2021).

Abordando otras perspectivas descritas por la Socióloga Silvia Santos y la Economista Micaela Antúnez en el estudio “Nuevas modalidades de trabajo en Uruguay”, se establecen otras tres distinciones: trabajo a distancia, teletrabajo y smart working.

- Trabajo a distancia

Ocurre cuando el trabajador presta sus servicios, total o parcialmente, desde su domicilio o en un lugar distinto al establecimiento de la empresa. Esta definición es amplia ya que incluye diversas modalidades de trabajo tales como el trabajo a domicilio, caracterizado por un componente de tareas manuales, así como también aquellas que requieren del uso de las TICs.

- Teletrabajo

Como se mencionó anteriormente, el teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del trabajo que utiliza tecnologías de la información. Es decir que, un trabajo que podría llevarse a cabo en los locales de la empresa, se realiza fuera de estos de manera regular.

- Smart working

Esta metodología permite que el trabajador administre su tiempo y energía para el cumplimiento de los objetivos asignados, basándose en un alto grado de coordinación y confianza. Para ello es importante poder prescindir de los soportes físicos y la presencialidad, y contar con conexión remota o una base de datos en la nube que permitan que el trabajador acceda a la información necesaria para desempeñar su tarea, en cualquier momento y desde cualquier lugar. De esta forma el trabajador puede optimizar su tiempo y disponer de mayor libertad para adaptar la jornada laboral a sus necesidades (Antúnez, M., Santos, S., 2020)

4.2.3 Ventajas y desventajas del teletrabajo

Dentro de las ventajas y desventajas del teletrabajo es importante distinguir que existen distintas perspectivas según se trate de la organización o de los colaboradores.

4.2.3.1 Ventajas y desventajas desde la mirada de la organización

La principal ventaja para la organización es el ahorro económico tanto de espacio físico como de gastos relacionados, (electricidad, alquiler, etc.) (Alles, 2020)

Por otro lado, se reduce el ausentismo y en algunos casos se ve un incremento de productividad. Así mismo, el teletrabajo promueve buenas prácticas tales como la fijación de objetivos (Equipo Wellbeing de Willis Towers Watson, 2021).

En cuanto a las desventajas, se observa un aumento en el costo por los equipos necesarios para poder realizar el teletrabajo (Alles, 2020).

Adicionalmente, existe pérdida de control sobre los colaboradores lo que puede impactar en la falta de identificación con la organización por parte de los mismos. Como se menciona en el foro “Teletrabajo en Uruguay”, con la aplicación prolongada del teletrabajo, se dificulta poder compartir la cultura de la empresa entre sus integrantes, así como la integración a nuevos miembros. (Collazo, M. Niz, C., Boix, M., Minchilli, B., 2022)

4.2.3.2 Ventajas y desventajas desde la mirada del colaborador

Dentro de las ventajas desde el punto de vista de los colaboradores, se distingue que el teletrabajo facilita la conciliación entre los distintos intereses personales y laborales permitiendo a aquellos que logren un alto rendimiento durante su jornada laboral y disponer de mayor tiempo libre (Equipo Wellbeing de Willis Towers Watson, 2021).

Además, desde una perspectiva económica del empleado, se identifica la disminución de gastos de traslado, vestimenta, entre otros (Equipo Wellbeing de Willis Towers Watson, 2021).

Considerando las desventajas, se observa que, al trabajar siempre en soledad, los trabajadores pueden tender a sentirse menos vinculados con la compañía y con el resto de los empleados. Esto se vincula con la desventaja planteada anteriormente sobre las dificultades que enfrenta la organización para poder compartir su cultura con los empleados (Equipo Wellbeing de Willis Towers Watson, 2021).

Otro punto a tener en cuenta es que algunos teletrabajadores pueden ver aumentada su sensación de aislamiento y exclusión, lo que puede afectar a su salud mental y su bienestar emocional (Equipo Wellbeing de Willis Towers Watson, 2021).

Por último y no menos relevante, el teletrabajo puede potenciar el sedentarismo todavía más, lo que, unido a la falta de mobiliario y equipamiento adecuados, puede incrementar ciertos problemas físicos (Equipo Wellbeing de Willis Towers Watson, 2021).

4.2.4 Teletrabajo en Uruguay previo a la pandemia

Puntualmente en Uruguay, el teletrabajo era visto como un fenómeno aislado y no analizado desde un punto de vista de la educación, el empleo o su impacto en la política económica. Gracias a la pandemia, se expandió esta nueva modalidad laboral permitiendo aprovechar los avances tecnológicos actuales, en una época de trabajos en red, técnicos y profesionales remotos y nuevos desafíos para la educación. (Rama, C., 2020)

De acuerdo con el informe “Nuevas modalidades de trabajo en Uruguay” que recoge encuestas a cargo de Equipos Consultores, se observa que un 24% de las personas encuestadas en marzo 2020 afirmaron estar teletrabajando, pero apenas un 4% indicó realizar esta modalidad previo a la pandemia. En mayo 2020 estas cifras disminuyen en dos puntos porcentuales, atribuibles en su totalidad a quienes adoptaron esta modalidad debido a la situación sanitaria, en dicho mes el 5% de los encuestados contestaron que ya realizaban teletrabajo previo a la situación del COVID-19. (Antúnez, M., Santos, S., 2020)



4.2.5 Contexto de la emergencia sanitaria COVID-19 en Uruguay

El año 2020 estuvo fuertemente marcado por la pandemia de Covid-19 que afectó al mundo entero.

Concretamente en Uruguay, el 13 de marzo se declaró el estado de emergencia nacional sanitaria. Una de las principales medidas fue la exhortación a las organizaciones a instrumentar y promover el trabajo desde casa para sus trabajadores, suministrando los insumos necesarios y gestionando la creación de procedimientos de prevención y protección ante un posible contagio. Dichas acciones fueron causa del aumento de trabajadores a distancia mencionado anteriormente. (Antúnez, M., Santos, S., 2020)

Con el paso de los días las oficinas públicas y las empresas privadas aumentaron su atención por medios online. La evolución de la emergencia sanitaria forzó el cierre de locales comerciales, shoppings, gimnasios, restaurantes y escuelas. Los hogares se transformaron en oficinas, salones de clases y salas de reuniones. (Dighiero, A., 2021)

4.2.6 Expansión del teletrabajo durante la pandemia

Como se comentó previamente, el teletrabajo tanto en Uruguay como en el mundo se vio ampliamente incrementado por la pandemia. La vida diaria de las personas cambió; clases de gimnasia, consultas médicas, servicios profesionales e incluso la educación se impartía de forma online. Por supuesto que la actividad laboral también se vio transformada. En muchos sectores el trabajo a distancia sustituyó a la modalidad presencial (El 95% prefiere teletrabajar, 2020).

Esto llevó a que muchas organizaciones analizaran sus métodos de captación de personal. Muchos nuevos factores entraron en consideración como la productividad de los equipos, relaciones intralaborales y los costos de infraestructura. El teletrabajo que hasta ese momento no era más que un “beneficio” que algunas empresas usaban para seducir candidatos, pasó a ser parte del “contrato emocional” (El 95% prefiere teletrabajar, 2020).

Un sondeo realizado en Uruguay por la consultora Advice en septiembre del 2020 reveló que el 95% de los encuestados está a gusto con el teletrabajo. Sin embargo, al menos de 7 de cada 10 prefieren combinar su semana laboral entre la presencialidad y el teletrabajo en una modalidad híbrida (El 95% prefiere teletrabajar, 2020).

Al ver los datos por edades, la mayoría de los encuestados pertenecientes a la generación “Z” (24 años o menos), elegirían el trabajo remoto. Un alto porcentaje de quienes tienen entre 41 y 55 años (generación “X”) manifestaron su agrado por trabajar en casa, lo cual resulta sorprendente ya que es una generación acostumbrada a la presencialidad en el trabajo (El 95% prefiere teletrabajar, 2020).

A su vez, más del 70% optaría por tener entre dos y cuatro días de teletrabajo, de ser posible. Como se dijo anteriormente, la encuesta afirma el cambio en el paradigma laboral que se dio por la pandemia y es un llamado de atención para las empresas que quieran un mejor balance entre el trabajo y la calidad de vida de sus empleados (El 95% prefiere teletrabajar, 2020).

Según datos del INE, el pico de teletrabajo fue entre abril y mayo del 2020, lo cual tiene coherencia con el contexto sanitario que se vivía en ese entonces. El mismo ha ido disminuyendo con la paulatina vuelta a la actividad de distintos rubros, como el comercio y los servicios. (El 95% prefiere teletrabajar, 2020).

4.2.7 Tendencias pre y post pandemia

4.2.7.1 Tendencias de teletrabajo pre pandemia

Junto con la expansión del teletrabajo se dio un cambio en las tendencias globales sobre la gestión de recursos humanos. La empresa de consultoría Deloitte anualmente realiza un

informe sobre las tendencias en recursos humanos que se darán a futuro, y ya desde hace años el teletrabajo forma parte de las mismas. Dentro de las tendencias del 2017 se encuentran varias asociadas al teletrabajo, destacándose las siguientes:

- Adquisición de talento:

Planteando el teletrabajo como nueva forma de trabajo se puede ampliar y expandir canales de búsqueda. Se comienza a pensar en cómo buscar y reclutar de la mejor manera los muchos tipos de talento requeridos, tanto dentro como fuera de la organización, incluyendo trabajadores de tiempo completo y medio tiempo, trabajadores freelancers. (Deloitte, 2017)

Concomitantemente con esta tendencia planteada por Deloitte en el año 2017, se evidencia de los distintos panelistas del foro “Teletrabajo en Uruguay” que es un hecho que las diversas modalidades del trabajo “llegaron para quedarse”. Los usuarios desean y esperan estas modalidades ya sea a nivel de servicios (telemedicina), como enseñanza (cursos no presenciales on-line) y laboral (opción de trabajo híbrido). De ahí la importancia de que las empresas consideren esta tendencia para atraer al talento humano que busca estos beneficios en su lugar de trabajo. (Collazo, M. Niz, C., Boix, M., Minchilli, B., 2022).

- Recursos Humanos digital:

Antiguamente Recursos Humanos era considerada un área de soporte al servicio del empleado, ahora es parte clave de la transformación digital que se está extendiendo en organizaciones en todo el mundo (Deloitte, 2017).

Este cambio se puede ver en tres áreas:

- **Fuerza laboral digital:** Las organizaciones deberán preguntarse cómo pueden manejar nuevas prácticas de gestión, una cultura de innovación y colaboración, y un conjunto de prácticas de talento que conduzcan hacia una nueva organización basada en la conectividad digital.
- **Lugar de trabajo digital:** Se deberá diseñar un ambiente de trabajo que facilite la productividad; usando herramientas modernas de comunicación (como Slack, Workplace de Facebook, Microsoft Teams, entre otros); promover el compromiso, bienestar, y el sentido de propósito.
- **Recursos Humanos Digital:** Las organizaciones tendrán que cambiar la función de Recursos Humanos para operar de forma digital. (Deloitte, 2017)

4.2.7.2 Tendencias de teletrabajo post pandemia

En concordancia con el último punto planteado por las Tendencias globales de Capital Humano 2017 de la empresa Deloitte, se encuentra el concepto de “gestionar sin estar”, ya introducido con anterioridad al desarrollar la gestión de personas a distancia. Esta definición plantea la transformación del concepto de gestión de recursos humanos, ampliándolo para adaptarlo al trabajo a distancia. (Alles, 2020)

Martha Alles explica que, para que sea posible gestionar a distancia, en primer lugar, tendrá que existir un cambio cultural orientado al teletrabajo y para ello toda la organización deberá tener una orientación al trabajo a distancia. Para lograr todo lo anterior, habrá que tomar decisiones, elegir entre opciones y serán necesarios conocimientos multidisciplinarios y de competencias. (Alles, 2020)

Desde la perspectiva planteada por la autora, la organización deberá definir su visión y estrategia contemplando actividades a distancia, no sólo en aquellas relacionadas con el trabajo de los colaboradores, sino también incluyendo aquellas actividades relacionadas con el negocio principal, que sean factibles de realizar a distancia (Alles, 2020).

Por otro lado, Alles plantea la necesidad de contar con directivos y jefes que consideren como un tema importante la conciliación de la vida profesional y personal de los colaboradores a su cargo. (Alles, 2020).

Por último, Alles indica como relevante la experiencia transitada por las organizaciones durante la pandemia, considerándola un buen punto de partida para la implementación del teletrabajo de forma definitiva. Será importante tener claras las capacidades de los trabajadores para definir quienes podrán hacer teletrabajo y qué puestos podrán desempeñarse a distancia. También será importante tener en cuenta la motivación de los empleados, sobre todo en cuanto a su interés en teletrabajar; no todos consideran beneficiosa esta modalidad de trabajo. (Alles, 2020)

Como se menciona en el artículo “La adaptación al nuevo mundo laboral postcoronavirus”, publicado por Deloitte, el cambio en la situación sanitaria del COVID-19 ha desafiado a los líderes empresariales a hacer tres cosas a la vez: organizar la vuelta al trabajo, comprender y aprovechar los avances obtenidos durante la pandemia y planear un nuevo curso a seguir.

Como resultado, Deloitte plantea algunas recomendaciones y guías de acción dirigidas a las empresas tras la pandemia (Salom, J., 2021).

Quedó expuesto durante la crisis, que las personas se motivan al máximo cuando pueden conectar su contribución en lo laboral con un propósito y una misión (Salom, J., 2021).

Con el retorno a las operaciones habituales, se les presenta a las organizaciones la oportunidad para fortalecer el sentido de pertenencia de sus colaboradores, poniendo en valor el impacto de su trabajo en la organización y la sociedad (Salom, J., 2021).

Por otra parte, el bienestar ha adquirido mayor relevancia dentro de las empresas. La seguridad física, mental y financiera se han vuelto una prioridad ante la clara imposibilidad de separar los compromisos laborales de los personales (Salom, J., 2021).

Finalmente es importante que las empresas abandonen el concepto de la tecnología como un medio de sustitución de los trabajadores y la incorporen a una estrategia de aumento o colaboración. (Salom, J., 2021)

4.2.7.3 Tendencias de Gestión Humana post pandemia

4.2.7.3.1 Reskilling

“La reconversión o reskilling (dotar a un trabajador de nuevas habilidades para hacer un trabajo diferente) sin una estrategia puede ser un camino sin salida” (Deloitte, 2020, p. 71). Para que resulte efectivo, se debe desarrollar la resiliencia de los colaboradores de forma tal que lleve al aumento de la resiliencia de la organización ante el cambio constante (Deloitte, 2020).

Con una economía que pasa cada vez más rápido de la era de la producción a la era de la imaginación, las habilidades requeridas para el éxito cambian de una forma igualmente veloz.

Las organizaciones dependen cada vez más de la innovación, el emprendedurismo, y otras formas de creatividad (pensamiento crítico, inteligencia emocional, colaboración) para prosperar (Deloitte, 2020).

En la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano del 2020, el 73% de los encuestados identificó a las organizaciones como la entidad principalmente responsable del desarrollo de la fuerza laboral. Por lo cual se observa una creciente presión sobre las mismas para generar empleos a largo plazo (Deloitte, 2020).

En un mundo donde la única constante es el cambio, fomentar la capacitación en varias áreas a los colaboradores permite a la organización prepararlos para el trabajo de hoy y del mañana. (Deloitte, 2020)

Durante el 2021, más del 72% de los encuestados por Deloitte, identificó el “Reskilling” como el principal factor para enfrentar la disrupción continua. Sin embargo, las organizaciones encuestadas identificaron que solo un 17% de sus empleados cuentan con esta habilidad o tienen los medios para llevarla a cabo (Deloitte, 2021).

Es fundamental poder cambiar el paradigma de la oferta de trabajo de forma descendente, donde la organización identifica sus necesidades, crea un perfil con las capacidades necesarias para llevar a cabo esas tareas y busca a quien cumpla esos requisitos. Eso siempre será menos dinámico que hacerlo de forma ascendente, dando a los trabajadores la posibilidad de escoger sus áreas de interés, donde pueden aportar sus habilidades e identificar cuales necesitan adquirir para poder ayudar a la empresa a cumplir sus objetivos (Deloitte, 2021).

4.2.7.3.2 Projectando el trabajo hacia el bienestar

“Incluir el bienestar al trabajo implica pasar de un enfoque en el que la organización se centra únicamente en intervenciones que apuntan al bienestar individual, a un enfoque que aborda el bienestar del equipo y de la organización en general.” (Deloitte, 2020, p. 33).

El 80% de los encuestados en las Tendencias Globales de Capital Humano 2020 considera al bienestar del personal como un factor clave para el éxito de las organizaciones (Deloitte, 2020).

Sin embargo, más del 60% de los encuestados informó no estar midiendo el impacto del bienestar en el desempeño de la organización, y aquellos que sí lo miden indicaron que dicho impacto se enfoca principalmente en mejorar la experiencia de los colaboradores (Deloitte, 2020).

Existe una gran oportunidad para incorporar en el diseño del trabajo información sobre las necesidades del bienestar de los colaboradores (Deloitte, 2020).

Se están desarrollando herramientas en algunas organizaciones para recopilar datos sobre el bienestar de los empleados, por ejemplo, un índice que mide múltiples dimensiones de bienestar como el agotamiento, el significado del trabajo y el balance vida laboral y personal. (Deloitte, 2020)

En las Tendencias Globales del 2021 se destaca que una empresa debe más que solo pensar en el bienestar de sus integrantes y generar políticas acordes, sino que debe diseñar los trabajos, para que el bienestar pase a ser parte del mismo. Ya no buscar el equilibrio entre trabajo y vida social, sino entender que están intrínsecamente conectados en un todo y hacer del bienestar una parte fundamental del trabajo. (Deloitte, 2021)

4.2.7.3.3 El cambio de sobrevivir a prosperar

“El cambio de “Sobrevivir a Prosperar” depende de que una organización convierta su centro en algo distintivamente humano; una manera de ser diferente que aborda toda pregunta, todo problema y toda decisión desde un ángulo humano en primer lugar.” (Deloitte, 2021, p. 4).

Al surgir la pandemia del COVID-19, las organizaciones de todo el mundo tomaron medidas, para resolver los problemas que iban surgiendo, acciones puntuales para compensar la perturbación en su operativa normal e intentar mantener el modelo del negocio conocido (Deloitte, 2021).

El 2020 devastó todos esos pequeños ajustes puntuales, no pensados para una disrupción continua de la normalidad. Demostró que es momento de dejar de pensar en el Sobrevivir y pensar en Prosperar (Deloitte, 2021).

Sobrevivir significa atacar cada perturbación, como un problema a solucionar, en pos de retornar a la operativa “normal”. Prosperar implica asumir que las disrupciones son continuas, adaptarse a ellas y aprovecharlas para potenciar la empresa, con formas creativas de cambiar y mejorarse (Deloitte, 2021).

El enfoque humano, se debe a que, en tiempos de calma, la actividad empresarial, podría llegar a evaluarse por valores y algoritmos, pero en un estado de cambio constante, es el capital humano de una empresa, la que permite su adaptación y así prosperar (Deloitte, 2021).

La agilidad de reestructura, el reskilling y la adaptabilidad al cambio fueron identificados por la encuesta de Tendencias Globales 2021, como los principales factores para el éxito en el mundo actual (Deloitte, 2021).

El futuro implica aceptar que la estabilidad no es la constante, que se debe rediseñar el trabajo, para potenciar a los colaboradores, darles a elegir su camino en la organización, para que la apoyen a alcanzar sus objetivos (Deloitte, 2021).

Es importante dar pasos audaces, sobre todo en los momentos de disrupción, aprovechar la situación para reinventar el trabajo, adaptarlo y encontrar nuevas oportunidades. (Deloitte, 2021).

5. TRABAJO DE CAMPO:

5.1 Entrevista a empresas: Resultados obtenidos

En lo que refiere a las empresas A y B, la entrevista fue dirigida a los responsables del área Recursos Humanos, mientras que en la empresa C se entrevistó a los socios fundadores, dado que la misma no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos.

De las mismas se obtiene la siguiente información:

5.1.1 Empresa A:

La empresa A está integrada por 250 empleados aproximadamente, por lo que se considera una empresa grande. En lo que respecta al tipo de empresa, la misma es multinacional y se desempeña en el ámbito privado prestando servicios financieros.

Misión:

“Estar presentes donde se encuentra el crecimiento, conectados con nuestros clientes y oportunidades, contribuyendo al desarrollo de negocios y la prosperidad de la economía, liderando la lucha contra el crimen financiero y ayudando a los uruguayos a alcanzar sus sueños y ambiciones”

Visión:

“Alcanzar un Negocio Sostenible y un lugar relevante dentro del Sistema Financiero Uruguayo:

- *Manteniendo los más altos estándares en el manejo del Crimen Financiero*
- *Focalizando en el crecimiento de productos y segmentos en donde tenemos una ventaja competitiva*
- *Siendo más eficientes, aprovechando nuestras sinergias con el Grupo e incorporando herramientas digitales”*

Valores identificados por la empresa:

- Valorar la diferencia y buscar nuevas perspectivas
- Avanzar juntos cruzando fronteras
- Responsabilidad con una mirada a largo plazo
- “Hacemos que las cosas sucedan” - Siempre en movimiento y consiguiendo resultados

5.1.1.1 Adaptación al cambio durante la pandemia

Antes de declararse la emergencia sanitaria, ya existía la posibilidad de teletrabajar en determinados casos, lo que permitió una ágil adecuación al nuevo contexto. La atención al público se mantuvo con la menor cantidad de personal posible sin que se viera afectado el servicio.

En lo que refiere a la cultura de adaptación al cambio, consideran que es rápida y reactiva, lo cual se vio demostrado al comienzo de la pandemia. En la entrevista se destacó que desde hace un tiempo (previo a la pandemia), la organización ya trabajaba en el concepto de “Futuro del Trabajo” el cual implica trabajo remoto y la existencia de oficinas colaborativas.

Al consultarse sobre el grado de conocimiento que tienen los colaboradores sobre dicha cultura, la empresa indica que los empleados están al tanto de la misma. Se manifiesta que desde Recursos Humanos existe un esfuerzo por transmitir la cultura a los colaboradores.

5.1.1.2 Gestión de recursos humanos

En cuanto a los pilares en los que se respalda la empresa para la gestión de los Recursos Humanos, la empresa destaca que existen políticas de capacitación, desarrollo de personas, administración de RRHH, evaluación de desempeño, reconocimiento y recompensas.

Al consultar sobre si existieron cambios en el enfoque de la empresa hacia los empleados en los últimos dos años, la empresa confirma que los cambios ocurridos estuvieron vinculados a la salud: se hizo seguimiento de los casos positivos de covid-19 y se trató de dar contención a los empleados.

Referido al reclutamiento de personal se consultó qué buscaba la empresa en sus potenciales empleados y qué creía que ofrecía. La empresa confirmó que los requerimientos eran los mismos que antes de la pandemia, buscando perfiles comprometidos orientados al servicio. Sin embargo, han percibido un cambio en las exigencias de los candidatos tomando como punto importante la flexibilidad y la posibilidad de trabajar a distancia.

5.1.1.3 Teletrabajo durante la pandemia

La modalidad adoptada por la empresa ante la emergencia sanitaria fue realizar 100% teletrabajo en la medida de que las tareas lo permitieran.

Al preguntarse sobre la opinión que tiene la organización sobre el teletrabajo, la empresa entiende necesario buscar el equilibrio entre trabajo remoto y trabajo presencial. Considera que es posible desarrollar ciertas tareas operativas desde la casa, pero aquellas donde se requiere cierto relacionamiento es necesario realizarlas desde la oficina.

Con respecto a la valoración de la experiencia de teletrabajar durante la pandemia, se desprende que la misma fue buena en general. Sin embargo, la empresa reconoce que existieron casos concretos donde el rendimiento no fue el esperado y se les solicitó a las personas volver a la oficina. Además, algunos colaboradores pidieron volver a la presencialidad por iniciativa propia.

Respecto al trabajo en equipo, la empresa considera que se vio perjudicado, principalmente en la comunicación entre los colaboradores. En ese sentido fue necesario ampliar los canales de comunicación ya existentes y adquirir nuevos, por ejemplo, licencias de zoom.

Ante la interrogante sobre complicaciones asociadas al teletrabajo durante la pandemia, se sostiene que las mismas estuvieron vinculadas a cuestiones personales, como ser falta de espacio en el hogar o situaciones de estrés atribuibles al encierro prolongado.

5.1.1.4 Teletrabajo en la actualidad

Al consultar sobre cuál es la modalidad de trabajo aplicada en la actualidad, la empresa le dio la libertad a cada sector de coordinar un sistema híbrido de acuerdo con las necesidades de cada área. Esta decisión se basó en la buena experiencia obtenida durante la pandemia y la pre existente intención de evolucionar hacia el “Futuro del Trabajo”.

La percepción de la empresa en cuanto a la opinión de los empleados sobre el teletrabajo es que existen distintas opiniones. Hay quienes lo encuentran enriquecedor, y querrían continuar con el trabajo a distancia, mientras que otros no lo aprecian de la misma manera y prefieren la presencialidad. Según la empresa, aquellos empleados con hijos encontraron más difícil el teletrabajo.

5.1.2 Empresa B:

La empresa B posee 110 empleados aproximadamente, por lo que se identifica como una empresa mediana. La misma es una organización nacional dedicada a la prestación de servicios la cual se desarrolla en el ámbito paraestatal que, si bien se rige por el derecho privado, maneja fondos públicos y tiene representación del Poder Ejecutivo.

Misión:

“Brindar cobertura en todas las contingencias sociales a los trabajadores de la actividad bancaria y financiera, tanto en función como en retiro, recaudando y administrando los recursos con eficiencia, transparencia y equidad, con observancia de los cambios demográficos y del mercado de trabajo a los efectos de procurar su sustentabilidad en el largo plazo.”

Visión:

Ser un instituto de seguridad social de referencia en Uruguay:

- *Por brindar una adecuada cobertura de Seguridad Social a nuestros afiliados, en un marco solidario de pasividades y prestaciones ajustadas a las contribuciones de los trabajadores, según lo establece la Ley.*
- *Por constituir una comunidad de trabajo comprometida a recaudar, conceder y pagar prestaciones con eficacia, seguridad, eficiencia, equidad, transparencia y vocación de servicio.*
- *Por desarrollar una cultura orientada a la mejora continua en todas nuestras actividades, con procesos internos adecuados.*
- *Por observar permanentemente la sustentabilidad del instituto y por la gestión socialmente responsable de sus recursos financieros.*
- *Por reconocer a todos quienes contribuyen a ello.*

5.1.2.1 Adaptación al cambio durante la pandemia

Previo a la pandemia sólo existía la posibilidad de teletrabajar para un caso concreto en toda la organización, el cual estaba justificado por un tema de salud. La atención al público se mantuvo con la menor cantidad de personal posible sin que se viera afectado el servicio.

En lo que refiere a la cultura de adaptación al cambio, la empresa B identifica que tiene una cultura lenta ya que es una organización con una estructura jerárquica rígida, donde el sistema de toma de decisiones es piramidal.

Al consultarse sobre el grado de conocimiento que tienen los colaboradores sobre dicha cultura, la empresa indica que los empleados están al tanto de la misma. Desde Recursos Humanos existe la percepción de que se diferencian dos grupos etarios; la generación de empleados de más de 40 años que se muestran más reacios a los cambios y en contraposición, las nuevas generaciones a quienes les es más sencilla la adaptación a los cambios.

5.1.2.2 Gestión de recursos humanos

Con respecto a los pilares en los que se respalda la empresa para la gestión de los Recursos Humanos, la misma menciona que existen políticas de capacitación, desarrollo de personas, administración de RRHH, evaluación de desempeño, reconocimiento y recompensas.

Al consultar sobre si existieron cambios en el enfoque de la empresa hacia los empleados en los últimos dos años, la empresa contesta negativamente.

Referido al reclutamiento de personal se consultó qué busca la empresa en sus potenciales empleados y qué cree que ofrece. La empresa destaca la estabilidad laboral, así como la posibilidad de crecimiento.

5.1.2.3 Teletrabajo durante la pandemia

La modalidad adoptada por la empresa ante la emergencia sanitaria fue realizar 100% teletrabajo en la medida de que las tareas lo permitieran.

Al preguntarse sobre la opinión que tienen las organizaciones sobre el teletrabajo, la empresa entiende necesario buscar el equilibrio entre trabajo remoto y trabajo presencial. Al trabajar a distancia, su percepción fue que se acentuaron los problemas e inconvenientes preexistentes en torno al rendimiento laboral. La empresa diferencia dos generaciones de colaboradores donde aquellos con mayor antigüedad no tienen las mismas motivaciones que los más jóvenes; esta falta de motivación se acrecentó con el trabajo a distancia.

Con respecto a la valoración de la experiencia de teletrabajar durante la pandemia, se desprende que la misma fue buena en general. Sin embargo, la empresa reconoce que un 20% no rindió de acuerdo a lo esperado. Además, algunos colaboradores pidieron volver a la presencialidad por iniciativa propia. Por otra parte, desde el área de Recursos Humanos se destaca como aporte positivo la digitalización y automatización de procesos que surgieron a partir de la pandemia.

Respecto al trabajo en equipo, la empresa considera que se vio perjudicado, principalmente en la comunicación entre los colaboradores. En ese sentido fue necesario ampliar los canales de comunicación ya existentes y adquirir nuevos, por ejemplo, licencias de zoom.

Ante la interrogante sobre complicaciones asociadas al teletrabajo durante la pandemia, las mismas estuvieron asociadas a dificultades con la tecnología, principalmente por inconvenientes en la conectividad.

5.1.2.4 Teletrabajo en la actualidad

Al consultar sobre cuál es la modalidad de trabajo aplicada en la actualidad, la empresa contesta que retomó la presencialidad al 100%, quedando el teletrabajo como una herramienta a utilizar en casos concretos. Dicha resolución se fundamenta en acompañar las decisiones tomadas por empresas estatales, debido a la similitud en el funcionamiento.

La percepción de la empresa en cuanto a la opinión de los empleados sobre el teletrabajo es que existen distintas opiniones. Hay quienes lo encuentran enriquecedor, y querrían continuar con el trabajo a distancia, mientras que otros no lo aprecian de la misma manera y prefieren la presencialidad. Según la empresa, aquellos empleados con hijos encontraron más difícil el teletrabajo.

5.1.3 Empresa C:

La empresa C es una multinacional que cuenta con 8 empleados, lo que la convierte en una microempresa. Su principal actividad es de carácter comercial (trading) y se desarrolla en el ámbito privado.

La empresa C no tiene constituidas definiciones formales de su Misión y Visión. Al comienzo de la entrevista los propietarios identificaron la confianza, el respeto, el trato justo y un ambiente agradable de trabajo como los valores que identifican a la empresa.

5.1.3.1 Adaptación al cambio durante la pandemia

Previo a la pandemia, el teletrabajo era una excepción para ciertas situaciones como enfermedades o cuidados de familiares. Sin embargo, ya se acostumbraba a trabajar en forma remota con clientes y proveedores (mail, llamadas, mensajes por celular, etc.), por lo que la adaptación resultó sencilla ya que no se vio afectada su metodología de trabajo, simplemente continuó igual desde el hogar de cada empleado.

Por otra parte, al ser una empresa pequeña y con una estructura simple, la misma considera que posee una cultura de adaptación al cambio ágil.

Sobre el grado de conocimiento que tienen los colaboradores acerca de dicha cultura, la empresa asegura que los empleados están al tanto de la misma, la cual es transmitida por parte de los socios a los empleados de forma directa, siendo esto posible por el tamaño de la empresa.

5.1.3.2 Gestión de recursos humanos

En lo que refiere a las políticas de recursos humanos, la empresa afirma que no se cuenta con políticas formales, sino que compensan la falta de ellas con confianza, respeto y motivación hacia los empleados.

Al consultar sobre si existieron cambios en el enfoque de la empresa hacia los empleados en los últimos dos años, la empresa contesta negativamente.

Referido al reclutamiento de personal se consultó qué busca la empresa en sus potenciales empleados y qué cree que ofrece. Se afirma que la característica más valorada a la hora de contratar personal es que sus empleados compartan valores similares a los de la empresa, complementado con buena capacidad técnica (el 80% del personal es profesional universitario).

5.1.3.3 Teletrabajo durante la pandemia

La modalidad adoptada por la empresa ante la emergencia sanitaria fue realizar 100% teletrabajo en la medida de que las tareas lo permitieran.

Al preguntarse sobre la opinión que tiene la organización sobre el teletrabajo la empresa rechaza por completo la modalidad del teletrabajo. Su pensamiento se basa en que el ser humano necesita diferentes ambientes para diferentes tareas a realizar y que es necesario el cambio de ambiente a la hora de pasar del hogar al trabajo. Sostienen que más allá de las capacidades tecnológicas actuales, el rendimiento del trabajo a distancia nunca alcanzará al rendimiento del trabajo realizado en la oficina.

Con respecto a la valoración de la experiencia de teletrabajar durante la pandemia, se desprende que la misma fue aceptable. De todas maneras, la empresa insiste en que el rendimiento del personal se vio disminuido.

Respecto al trabajo en equipo, la empresa considera que se vio perjudicado, principalmente en la comunicación entre los colaboradores. En ese sentido fue necesario ampliar los canales de comunicación ya existentes y adquirir nuevos, por ejemplo, licencias de zoom.

Ante la interrogante sobre complicaciones asociadas al teletrabajo durante la pandemia, se sostiene que las mismas estuvieron vinculadas a cuestiones personales, como ser falta de espacio en el hogar o situaciones de estrés atribuibles al encierro prolongado.

5.1.3.4 Teletrabajo en la actualidad

Al consultar sobre cuál es la modalidad de trabajo aplicada en la actualidad, la empresa contesta que retomó la presencialidad al 100%, quedando el teletrabajo como una herramienta a utilizar en casos concretos. La empresa comenta que la base para esta decisión fue que el teletrabajo no estaba alineado a los valores de la empresa.

La percepción de la empresa en cuanto a la opinión de los empleados sobre el teletrabajo es que existen distintas opiniones. Hay quienes lo encuentran enriquecedor, y querrían continuar con el trabajo a distancia, mientras que otros no lo aprecian de la misma manera y prefieren la presencialidad. Según la empresa, aquellos empleados con hijos encontraron más difícil el teletrabajo.

5.2 Encuesta a trabajadores: Resultados obtenidos

5.2.1 Estructura de la población que respondió la encuesta

La encuesta se distribuyó a una muestra heterogénea de personas que se encontraban activas laboralmente en Uruguay y de la misma se obtuvo un total de 339 respuestas.

Se detalla a continuación la estructura de las personas que respondieron la encuesta:

- Estructura por edad (Gráfico 1): Entre las personas que contestaron la encuesta un 10% tiene entre 18-25 años de edad, 58.7% entre 26-35 años, 17.4% entre 36-45 años y 13.9% tiene más de 45 años.
- Estructura por género (Gráfico 2): 65.5% corresponden al género femenino y 34.5% al género masculino.
- Estructura según nivel de ingresos líquidos mensuales en pesos uruguayos (Gráfico 3): 3.5% percibe menos de \$ 20.000, 15.3% percibe entre \$20.000 y \$40.000, 30.4% percibe entre \$40.000 y \$60.000, 25.1% percibe entre \$60.000 y \$80.000 y 25.7% percibe más de \$80.000.
- Población de la muestra con/sin hijos (Gráfico 4): 29.8% tiene hijos y 70.2% no tiene hijos.
- Carga horaria laboral semanal (Gráfico 5): 8% trabaja menos de 30 horas, 50.1% entre 30-40 horas y 41.9% más de 40 horas.

- Estructura por ámbito laboral (Gráfico 6): 22.1% trabaja en el ámbito público, 70.5% en el ámbito privado y 7.4% en otros.
- Estructura según el tipo de empresa en que trabaja (Gráfico 7): 68.1% trabaja en una empresa nacional y 31.9% en una multinacional.
- Estructura según el giro de la organización en la que trabaja (Gráfico 8): 11.5% en comercio, 12.1% en industria, 46.3% en servicios, 5% en atención al público y 25.1% en otros.

5.2.2 Presentación de resultados

5.2.2.1 Teletrabajo antes y durante la pandemia

Con relación a la posibilidad de teletrabajar antes de la pandemia y la frecuencia con que se realizaba, el 66.37% respondió que no tenía esa posibilidad, el 11.80% que sí tenía la posibilidad de hacerlo solo en casos justificados, el 6.49% que tenía la posibilidad de hacerlo de forma flexible a criterio de cada empleado, el 4.72% que tenía la posibilidad de hacerlo una vez a la semana, el 4.42% que tenía la posibilidad de hacerlo dos o más veces a la semana, en tanto el 6.19% respondió que tenía la posibilidad de hacerlo con “otra” frecuencia.

Al consultarse si se implementó la modalidad teletrabajo durante la pandemia y la frecuencia, el 56.93% contestó que se implementó, todos los días, el 9.14% contestó que no se implementó, el 9.14% contestó que se implementó entre una y cuatro días a la semana, el 9.14% contestó que se implementó en “otras” frecuencias, el 8.26% contestó que se implementó en forma flexible a criterio de cada empleado, el 7.37% contestó que se implementó, pero solo en casos justificados.

Ante la interrogante de cuánto duró la modalidad teletrabajo, el 46.02% contestó que aún se mantiene la modalidad, el 24.78% contestó que se mantuvo entre seis meses a un año, el 19.47% contestó que se mantuvo por menos de seis meses, el 9.73% contestó N/A.

5.2.2.2 Comunicación

Al consultarse si la empresa brindó canales de comunicación para llevar adelante el trabajo remoto. El 20.35% respondió que las empresas brindaron aplicaciones para reuniones virtuales, el 14.45% que las empresas brindaron aplicaciones para chats/teléfono, internet y dispositivos electrónicos, el 13.27% que las empresas brindaron acceso a “Teams”, el 12.68% que las empresas brindaron “otros canales”, el 10.91% que las empresas no brindaron canales

de comunicación para llevar adelante el trabajo remoto, el 10.03% que las empresas brindaron mails corporativos y el 18.29% respondió N/A.

5.2.2.3 Trabajo en equipo

Al consultarse si se consideraba que se vio afectado el trabajo en equipo y de qué forma, en caso de implementarse el teletrabajo en la empresa, el 56.34% afirmó que el trabajo en equipo se mantuvo incambiado, el 17.40% afirmó que el trabajo en equipo empeoró, el 12.68% afirmó que el trabajo en equipo mejoró, en tanto el 13.57% respondió N/A.

5.2.2.4 Condiciones de trabajo

Ante la pregunta de si se considera que se respetó el horario habitual al teletrabajar, el 43.36% respondió que variaba según la demanda de trabajo, el 33.04% que se mantuvo sin cambios, el 12.68% que no se respetó y el 10.91% respondió N/A.

Ante la consulta sobre la carga horaria añadida en caso de haber tenido que hacer horas extras mientras se teletrabajó. El 16.81% indicó que la carga añadida fue de dos horas, el 15.34% que fue de una hora, el 13.57% que fue de más de tres horas, el 4.72% que fue de tres horas y el 49.56% indicó N/A.

Ante la pregunta de qué insumos proporcionó el empleador para desarrollar el trabajo desde el hogar, el 57.52% respondió que el empleador proporcionó computadoras, el 38.35% que proporcionó accesorios de computación tales como mouse, teclado, vinchas, etc., el 27.43% que no proporcionó insumos, el 17.11% que proporcionó silla, el 16.52% que proporcionó teléfono/celular, el 13.57% que proporcionó artículos de papelería, el 6.78% que proporcionó compensación económica por internet, el 3.54% que proporcionó escritorio, el 0.15% que proporcionó compensación económica por electricidad, en tanto el 9,14% respondió que no aplica.

Al preguntarse si se otorgaron partidas económicas por teletrabajar el 85.84% contestó que no, el 4.13% contestó que sí y el 10.03% contestó N/A.

5.2.2.5 Capacitación

En caso de que existieran planes de capacitación, se consultó si se consideraba que los mismos se vieron afectados por estar teletrabajando. El 36.28% contestó que se mantuvieron incambiados, el 19.47% que disminuyó la capacitación, el 6.78% que aumentó la capacitación, en tanto el 37,46% contestó N/A.

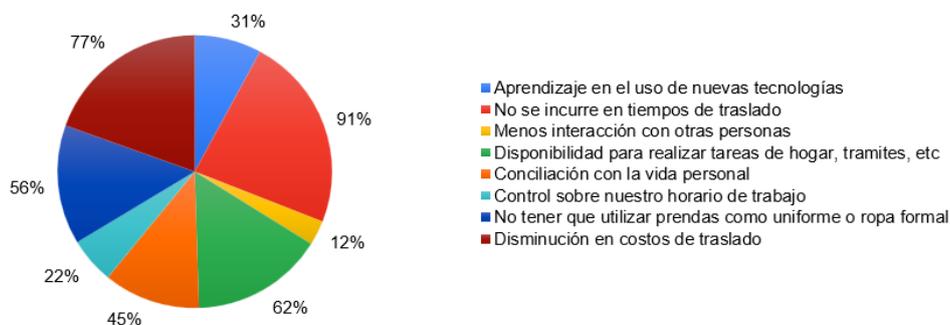
5.2.2.6 Salud en el trabajo

Respecto a la consulta sobre si la empresa llevó adelante acciones para mejorar la salud mental/emocional/física del teletrabajador y cuales, el 84.96% contestó que la empresa no llevó acciones, el 5.31% que se ofrecieron consultas con médicos, el 5.01% que se ofrecieron charlas, el 2.95% que se ofrecieron actividades orientadas a la salud física y el 1.77% contestó “otros”.

5.2.2.7 Ventajas y desventajas de teletrabajo

Ante la pregunta de cuáles se consideran las ventajas del teletrabajo, el 91.45% considera que no se incurre en tiempos de traslado, el 77.29% que es la disminución en costos de traslado, el 61.95% que es tener disponibilidad para realizar tareas de hogar, trámites, etc., el 56.05% que es no tener que utilizar prendas como uniforme o ropa formal, el 45.13% que es poder lograr una conciliación con la vida personal, el 31.27% que una ventaja del teletrabajo es el aprendizaje en el uso de nuevas tecnologías, el 21.53% que es poder tener control sobre el horario de trabajo y el 11.50% que es tener menos interacción con otras personas.

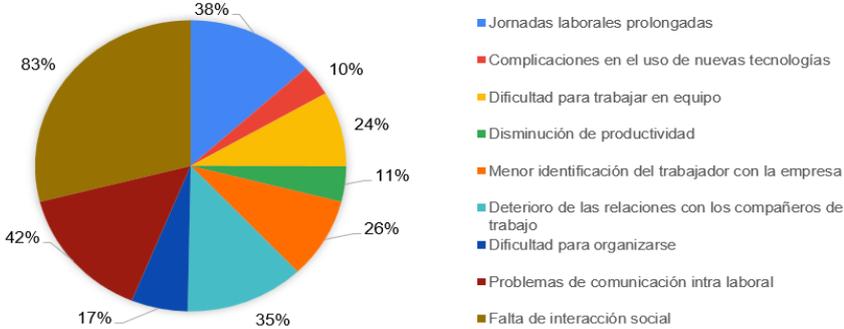
Ventajas Teletrabajo (% del total de la muestra)



Ante la consulta de cuales se consideraban las desventajas del teletrabajo, el 82.89% considera que es la falta de interacción social, el 42.48% que es la existencia de problemas de comunicación intra laboral, el 38.05% que es la existencia de jornadas laborales prolongadas, el 35.40% que es el deterioro de las relaciones con los compañeros de trabajo, el 25.66% que es la menor identificación del trabajador con la empresa, el 23.89% que es la dificultad para trabajar en equipo, el 16.81% que es la dificultad para organizarse, el 11.21% que es la

disminución de la productividad y el 9.73% que es la existencia de complicaciones con el uso de nuevas tecnologías.

DESVENTAJAS TELETRABAJO (% DEL TOTAL DE LA MUESTRA)



En cuanto a la pregunta “En mi opinión lo mejor del teletrabajo es”: el 40.41% menciona que lo mejor del teletrabajo es la posibilidad de ahorrar tiempo y costos de traslado, el 23.01% considera que es la flexibilidad y comodidad, el 18.88% entiende que es la posibilidad de conciliar la vida laboral y privada, el 3.83% que brinda mayor concentración para trabajar, el 3.24% afirma que da independencia, el 2.06% considera que resulta una buena herramienta, el 1.47% que evita contagios por COVID-19, el 0.59% menciona que es no interactuar con los compañeros y el 0.59% entiende que brinda la posibilidad de trabajar desde el exterior, en tanto un 6.19% contesta N/A.

Con respecto a la pregunta “En mi opinión lo peor del teletrabajo es”: el 61.26% entiende que lo peor del teletrabajo es la falta de interacción social y laboral, el 13.91% considera que es el abuso de la carga laboral, el 6.95% destaca la falta de condiciones/preparación, el 4.97% reconoce la falta de comunicación, el 4.64% considera que genera ineficiencias, el 4.64% afirma que provoca desequilibrio entre la vida y el trabajo, el 1.99% menciona que genera desorganización, el 0.99% que genera monotonía/sedentarismo, el 0.33% entiende que genera falta de reconocimiento y el 0.33% entiende que lo peor del teletrabajo es que produce falta de motivación.

5.2.2.8 Preferencias en relación con la modalidad de trabajo

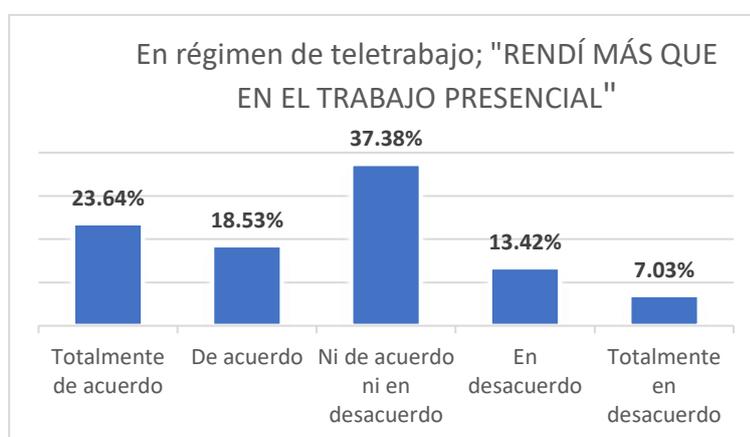
Ante la interrogante de cuáles son las preferencias actuales en cuanto a la modalidad de trabajo, el 73.16% afirma preferir la modalidad híbrida, el 15.63% la modalidad presencial y el 11.21% modalidad 100% teletrabajo.

De los que prefieren la modalidad “híbrida”, el 32.45% prefiere entre un 40-60% de teletrabajo, el 16.22% entre un 60-80% de teletrabajo, el 14.75% entre un 20-40% de teletrabajo, el 4.72% entre un 0-20% de teletrabajo, el 2.06% entre un 80-100% de teletrabajo y el 29.79% no prefiere esta modalidad.

Ante la interrogante de si existe la posibilidad de elegir la modalidad, el 66.08% no tiene la posibilidad de elegir la modalidad y el 33.92% si tiene la posibilidad de hacerlo.

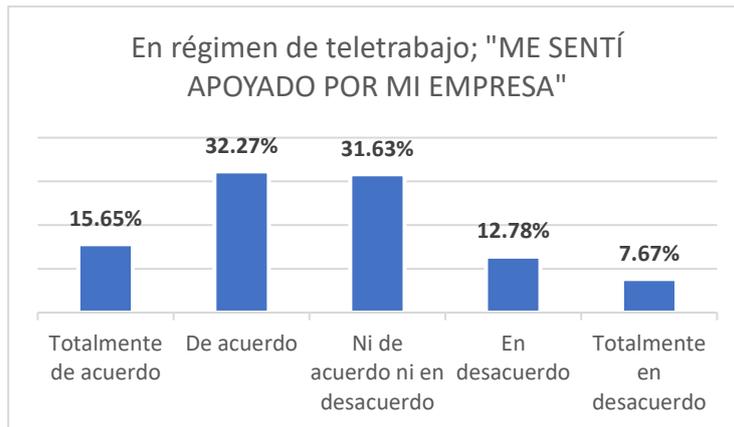
5.2.2.9 Productividad en régimen de teletrabajo

Ante la pregunta, “En régimen de teletrabajo, rendí más que en el trabajo presencial”: el 42,17% señaló estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, el 37,38% no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 20,45% estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

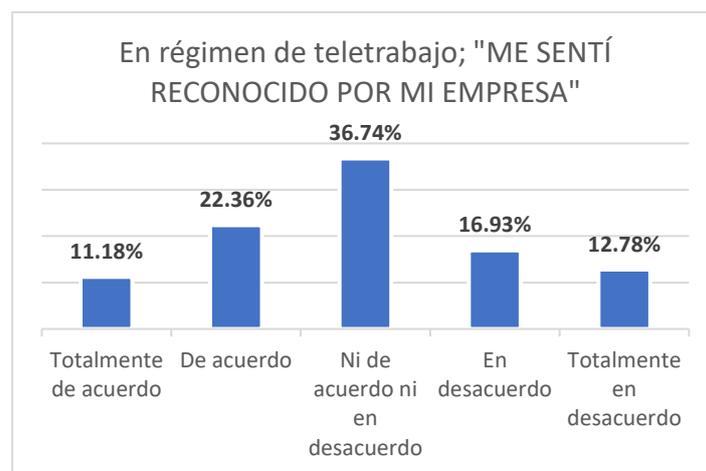


5.2.2.10 Percepción acerca del trabajo en régimen de teletrabajo

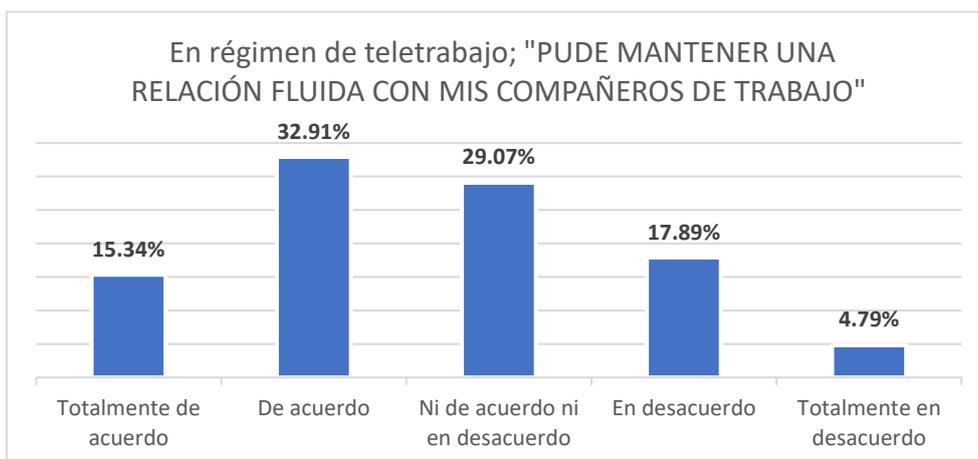
Ante la pregunta, “En régimen de teletrabajo, me sentí apoyado por mi empresa”: el 47.92% afirma estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con el enunciado, el 31.63% no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 20.45% estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.



Ante la consulta, “En régimen de teletrabajo me sentí reconocido por mi empresa”: el 33.55% afirma estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, el 36.74% no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 29.71% estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.



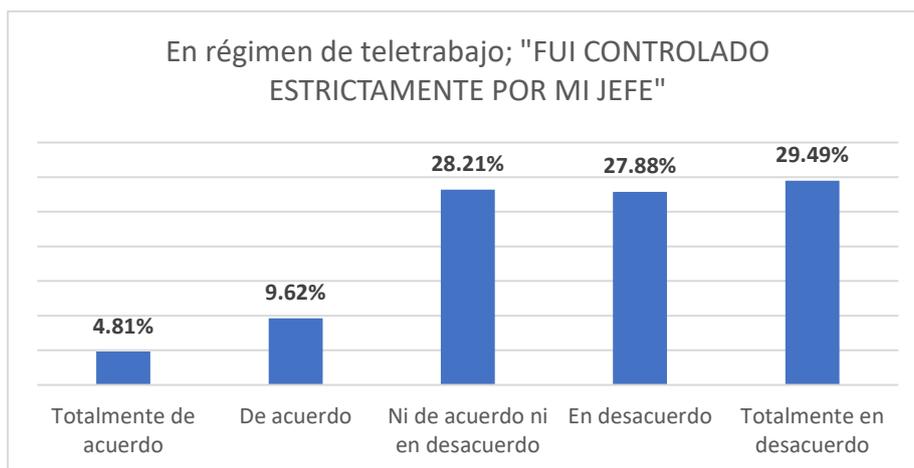
Ante la pregunta, “En régimen de teletrabajo, pude mantener una relación fluida con mis compañeros de trabajo”: el 48.24% afirma estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la frase, el 29.07% no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 22.69% estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.



Ante la pregunta, “En régimen de teletrabajo, tuve autonomía para realizar mi trabajo”: el 77.39% indicó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, el 16.24% no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 6.37% estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.



Ante la interrogante, “En régimen de teletrabajo, fui controlado estrictamente por mi jefe”: el 14.42% menciona estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con el enunciado, el 28.21% no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 57.37% estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.



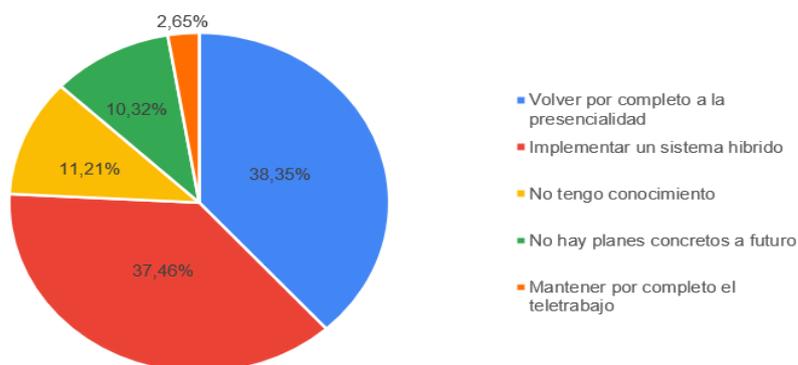
Ante la consulta, “En régimen de teletrabajo, sentí que la empresa consideraba mi situación personal y familiar”: el 35.90% afirma estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, el 36.22% no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 27.88% estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.



5.2.2.11 Futuro del teletrabajo

Ante la pregunta, “¿Cuáles son los planes a futuro en su empresa respecto al teletrabajo?”, el 38.35% menciona que se retornará a la presencialidad, el 37.46% que se implementará un sistema híbrido, el 11.21% afirma no tener conocimiento de los planes de su empresa, el 10.32% que no existen planes concretos a futuro en su empresa, el 2.65% que se mantendrá la modalidad de teletrabajo al 100%.

¿Cuáles son los planes a futuro en su empresa respecto al teletrabajo?



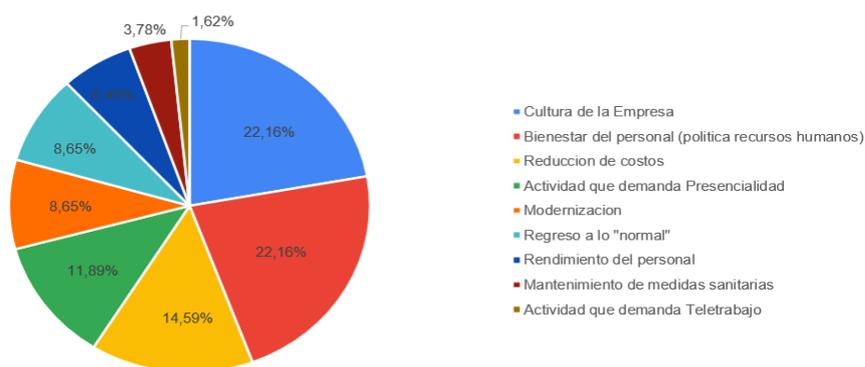
Si se separan estos resultados por tipo de organización donde trabajan los encuestados, se obtiene que, en el caso de las multinacionales, en un 73% la empresa tiene como plan a futuro implementar un sistema híbrido, el 14% de las empresas planea volver a la presencialidad por completo, el 8% no tiene conocimiento o no existen planes a futuro en su empresa y en el 6% de los lugares de trabajo se planea mantener por completo el teletrabajo.

Por otro lado, en las empresas nacionales del ámbito privado el 41% de los encuestados establece que se volverá por completo a la presencialidad, el 30% no tiene conocimiento o no cuenta con planes a futuro dentro de su organización, el 27% de los casos plantea un sistema híbrido y el 2% mantiene por completo el teletrabajo.

En lo que refiere a las empresas nacionales del ámbito público, el 62% de los encuestados plantea que en su organización se vuelve a la presencialidad por completo, el 26% no tiene conocimiento o no cuenta con planes a futuro y el 12% de los casos implementará un sistema híbrido. En ningún caso se planea implementar el teletrabajo por completo.

En cuanto a la interrogante “¿Por qué considera que la organización propuso dicha modalidad de trabajo?”. El 22.16% entiende que fue debido a la cultura de la empresa, el 22.16% que fue una política de recursos humanos en favor del bienestar del personal, el 14.59% que se debe a la reducción en los costos que implica, el 11.89% que tiene que ver con que su actividad debe necesariamente realizarse de forma presencial, el 8.65% que se busca la modernización por parte de la empresa, el 8.65% que se busca el regreso a la normalidad previa a la pandemia, el 6.49% que se debe al rendimiento del personal durante la pandemia, el 3.78% que se busca mantener las medidas sanitarias, el 1.62% que se debe a que su actividad debe necesariamente realizarse de forma remota.

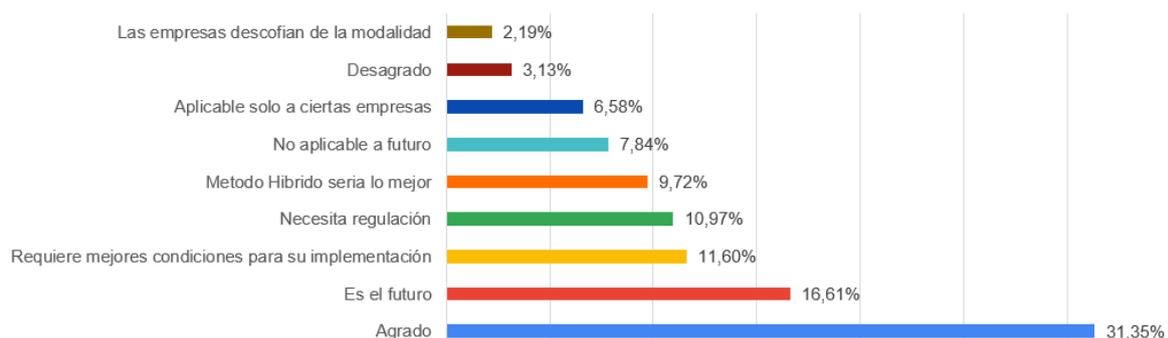
¿Por qué considera que la organización propuso dicha modalidad de trabajo?



5.2.2.12 Valoración global del teletrabajo en Uruguay

Con respecto a la pregunta “¿Cuál es su opinión general sobre el teletrabajo en nuestro país?”, para el 31.35% el teletrabajo es una modalidad de su agrado, el 16.61% entiende que es el método a aplicarse en el futuro, el 11.60% piensa que se deben mejorar las condiciones laborales para implementar el teletrabajo, el 10.97% que se requiere mayor normativa que lo regule, el 9.72% que el método híbrido sería mejor que el teletrabajo 100% del tiempo, el 7.84% que el teletrabajo no será aplicable en el futuro, el 6.58% que el teletrabajo sólo es aplicable en empresas de ciertos rubros, el 3.13% expresó desagrado por el teletrabajo. En tanto, el 2.19% entiende que las empresas desconfían de utilizar dicha modalidad.

Opinión general sobre el teletrabajo en nuestro país



5.3 ANÁLISIS CRÍTICO:

5.3.1 Gestión de personas

5.3.1.1 Valores

Con respecto a los valores de las empresas entrevistadas se puede apreciar que la empresa A es la única que los tiene definidos y los mismos resultan consistentes con la misión y visión. Esto se encuentra alineado con las bases del comportamiento organizacional que establecen que para definir los valores dentro de una organización es necesario tener claros los conceptos de misión y visión.

Los valores de la empresa A parecen acordes con muchas de las prácticas que la misma adoptó al declararse la emergencia sanitaria por Covid-19. Por ejemplo, el valor “Hacemos que las cosas sucedan, siempre en movimiento y consiguiendo resultados”, es coherente con la adopción rápida y eficiente del teletrabajo que mostró la empresa al inicio de la pandemia.

Por el contrario, las empresas B y C no tienen formalmente definidos los valores. Sin embargo, la empresa C reconoce la confianza, el respeto, el trato justo y un ambiente agradable de trabajo como los valores que identifican a la empresa. En cuanto a la empresa B, se puede vislumbrar tanto en la misión como en su visión que se conduce con los valores de eficiencia, transparencia y equidad.

La definición de los valores y su reconocimiento formal puede estar relacionado con el tamaño y envergadura de la organización. En los casos entrevistados se aprecia que las empresas más grandes en tamaño son aquellas que tienen definidos y establecidos la misión, visión y valores; no así en el caso de la microempresa.

5.3.1.2 Políticas de gestión de recursos humanos

En cuanto a las políticas para la gestión de recursos humanos, por un lado, las empresas A y B destacan que llevan adelante políticas de capacitación y desarrollo.

En contraposición, la empresa C menciona no tener establecidas políticas formales de gestión de recursos humanos sino más bien un conjunto de pilares en los que se basa para gestionar. Estos son confianza, respeto, motivación.

Esta distinción vinculada a las políticas entre las empresas A y B y la C, puede tener que ver con el tamaño de éstas. En las primeras dos empresas, para que la transmisión de las políticas

sea posible es necesario explicitarlas formalmente, ya que ambas cuentan con un número importante de empleados. Mientras que en la empresa C, al ser una microempresa la comunicación resulta más sencilla y se realiza de forma directa entre superiores y empleados.

5.3.1.3 Comunicación

Comenzando el abordaje desde la gestión de personas, se puede apreciar que en la empresa entrevistada A existe un esfuerzo por comunicar la cultura a sus empleados. Queda de manifiesto la presencia de la comunicación como un fundamento importante para llevar a cabo la gestión de recursos humanos. En este caso, la comunicación estaría desempeñando la función de control.

Por otro lado, considerando que a partir del covid-19 la empresa A brindó apoyo y contención a empleados en temas de salud, se vislumbra que la comunicación informal cumple un papel emocional ya que, para muchos, el trabajo es la fuente principal de interacción social y un medio para la expresión de sentimientos.

De la empresa C se desprende que la comunicación es fluida, directa y formal hacia los colaboradores, lo que permite que los mismos estén al tanto de la cultura de la organización.

En las tres empresas se entendió necesario ampliar los canales de comunicación existentes y adquirir nuevos de forma de poder romper las barreras de comunicación presentes dentro de la organización durante la gestión de personas a distancia, las cuales provocaron que el trabajo en equipo se viera perjudicado.

De la encuesta realizada se desprende que en la mayoría de los casos las empresas adaptaron sus canales de comunicación, ampliándolos, acorde al contexto vivido por el Covid-19. Esto es importante considerando que la comunicación es parte fundamental para la interacción social, la cual durante la pandemia se vio altamente afectada. También se vincula con la función de toma de decisiones y de informar a los individuos las decisiones tomadas. Por otro lado, el hecho de que se hayan brindado distintos canales de comunicación posibilitó a que el trabajo en equipo no se viera afectado, lo cual se ve reflejado en los resultados de la encuesta donde la mayoría afirma que se mantuvo incambiado.

5.3.1.4 Satisfacción y motivación

Conceptos como satisfacción y motivación son pilares fundamentales que salen a la luz en la empresa B debido a la estabilidad laboral ofrecida (considerando que es una empresa nacional paraestatal), y a la posibilidad de crecimiento que brinda a los empleados. En ese sentido se atienden las necesidades de seguridad (de orden inferior) y de autorrealización (de orden superior), según la teoría de jerarquía de necesidades de A. Maslow.

La empresa B identificó que durante la emergencia sanitaria quedó evidenciada la brecha de motivación dentro de la organización (diferenciada por las generaciones convivientes). Entienden que aquellos trabajadores que poseen mayor antigüedad no tienen las mismas motivaciones que los más jóvenes. Al comprender que la falta de motivación se acrecentó con el trabajo a distancia, se volvió necesario que la organización trabajara para mejorar estos aspectos que podrían estar vinculados tanto con necesidades insatisfechas de orden inferior como de orden superior.

5.3.1.5 Salud en el trabajo

En cuanto a la salud mental/emocional/física del teletrabajador (factor de higiene según Herzberg y necesidad de seguridad de acuerdo con Maslow), la mayoría de los encuestados entiende que la organización para la que trabajan no llevó adelante ninguna acción en pos de mejorarla; por lo que aquí queda en evidencia un punto a corregir en lo que refiere a la atención de aspectos que tienen que ver con la gestión de recursos humanos.

De las entrevistas se recoge que en los últimos dos años la empresa A llevó adelante acciones vinculadas a la salud de los empleados. Se hizo seguimiento de los casos positivos de covid-19 y se trató de brindar contención a los colaboradores. La atención de estos asuntos corresponde a la satisfacción de necesidades de orden inferior según la teoría de Maslow.

5.3.1.6 Capacitación

De la encuesta a trabajadores se desprende que la capacitación, como pilar fundamental para la gestión de personas, en la mayoría de los casos se vio afectada en forma negativa durante el desarrollo del teletrabajo.

En las entrevistas realizadas se observa que las empresas A y B poseen políticas de capacitación utilizadas como pilares base para la gestión de los Recursos Humanos, mientras que la empresa C no cuenta con políticas de capacitación establecidas.

Teniendo en cuenta que la capacitación se despliega en base a una necesidad, oportunidad o problema que surge en el entorno cambiante actual y que la misma acompaña al desarrollo el cual contribuye a que los colaboradores se sientan identificados y se involucren con la organización; es que se entienden necesarios grandes esfuerzos en esta materia.

5.3.1.7 Liderazgo

Con referencia al liderazgo, como fundamento importante dentro de la gestión de personas, se puede apreciar que la mayoría de los encuestados no sintió un control estricto por parte de sus jefes en régimen de teletrabajo, lo que podría significar que en general existen buenos líderes con capacidad de inspirar y conducir a resultados positivos, manteniendo una relación recíproca de confianza con sus colaboradores. Asimismo, la mayoría indica haber tenido autonomía para realizar su trabajo, lo que también deja en evidencia la existencia de características de liderazgo tales como la capacidad de influir en el comportamiento de los individuos. Por lo mencionado, se puede apreciar la existencia de líderes transformacionales que son aquellos capaces de emocionar, atraer e inspirar a quienes dirigen para que hagan un esfuerzo adicional a fin de lograr las metas del grupo.

5.3.1.8 Cultura organizacional

En cuanto a la cultura organizacional, en las entrevistas se consultó concretamente sobre la cultura de adaptación al cambio.

Tanto en la empresa A como en la C consideran que se adaptan rápidamente a los cambios, mientras que en la empresa B los cambios se realizan de forma lenta. En todas las organizaciones la cultura está directamente relacionada al tipo de empresa y al tamaño.

Entendiendo que una forma de medir la cultura organizacional y su alcance es consultando a los empleados, se preguntó a las empresas si consideraban que sus empleados conocían y acompañaban la cultura respecto a la adaptación a los cambios. En este sentido, las tres organizaciones entienden que sus empleados están al tanto de dicha cultura por lo que se las puede considerar culturas fuertes. Esto es importante ya que la comunicación es el primer paso para alcanzar el tipo de cultura deseado.

Por otro lado, en la empresa B se distinguen dos grupos etarios donde se diferencia la cultura; dentro del grupo de los más jóvenes existe una cultura de rápida adaptabilidad, mientras que en aquellos con mayor antigüedad dentro de la organización la misma es lenta y difícil de

llevar a cabo. De esta forma se identifica la existencia de distintas subculturas dentro de una empresa, en este caso creada a partir de la diferencia generacional. Para la empresa B la subcultura generada por los más antiguos es un desafío ya que resulta difícil adaptarla. Para ello, necesitará realizar acciones a largo plazo intentando que esta no se transmita a las generaciones venideras.

En cuanto a la empresa A que planifica mantener el sistema híbrido más allá de la pandemia, según los conceptos establecidos por Martha Alles en su trabajo “Gestionar sin estar”, será necesario un cambio cultural orientado al teletrabajo, para el cual se requerirá de conocimientos multidisciplinarios y de competencias.

5.3.1.9 Reclutamiento de personal post pandemia

Tanto la empresa B como la C no expresaron la existencia de cambios al reclutar a su personal luego de la pandemia. En tanto la empresa A, a pesar de mantener los requerimientos, percibió un cambio en las exigencias de los candidatos, los cuales en la actualidad se interesan en la flexibilidad y en la posibilidad de teletrabajar. Este aspecto coincide con lo expuesto por los distintos panelistas del foro “Teletrabajo en Uruguay”, donde se expusieron los cambios en los requerimientos por parte de los candidatos a nuevos trabajos, esperando beneficios vinculados con el teletrabajo.

De acuerdo al semanario Búsqueda, muchas empresas han revisado las formas de contratar personal, reevaluando los costos, la productividad de sus equipos, las relaciones de trabajo y sus formatos. En ese nuevo contexto, el teletrabajo, que era una modalidad que algunos empleadores ofrecían como un “beneficio”, ahora está siendo parte del “contrato emocional”.

Acorde a lo expuesto, las cualidades que necesitan los colaboradores y las organizaciones son diferentes al aplicar el teletrabajo, por tanto, la empresa A deberá considerarlo a la hora de contratar personal.

5.3.2 Teletrabajo

5.3.2.1 Respuesta inmediata a la emergencia sanitaria

Yendo al tema central de análisis de este trabajo, al determinarse la emergencia sanitaria la respuesta inmediata de las tres empresas entrevistadas fue la misma; enviar a sus empleados a realizar teletrabajo permanente en la medida que las tareas lo permitieran.

De los resultados obtenidos en la encuesta a trabajadores se desprende que en la mayoría de los casos también se determinó la realización de teletrabajo permanente, mientras que el 33.91% respondió que se implementó la modalidad híbrida. En todos los casos, las acciones llevadas a cabo por la mayoría de las empresas estuvieron alineadas a la exhortación por parte del gobierno a que los empleadores instrumentaran y promovieran el teletrabajo.

5.3.2.2 Aplicación del teletrabajo previo a la pandemia

En las organizaciones encuestadas, previo a la pandemia predominaba el trabajo presencial existiendo la posibilidad de teletrabajar solo en casos justificados. Sin embargo, en la empresa A se estaba evaluando la posibilidad de extenderlo a todos los empleados incorporando el concepto de “Futuro del Trabajo”, el cual incluía una modalidad híbrida. En concordancia con dichas respuestas, en la encuesta a trabajadores el 66.37%, es decir la mayoría, no tenía la posibilidad de teletrabajar mientras que el resto tenía la posibilidad de hacerlo (ya sea a criterio de cada empleado, con distintas frecuencias, o solo en casos justificados).

Los resultados obtenidos están alineados a la información recabada en la cual se ve que el teletrabajo en Uruguay no predominaba como forma de trabajo y que, en muchos casos, no era visto como una posibilidad. El hecho de que, en 2020, ante la declaración de emergencia sanitaria, el Gobierno exhortara a las empresas a instrumentar y promover el teletrabajo, hizo que las organizaciones experimentaran el trabajo a distancia, lo evaluaran y observaran sus ventajas y desventajas, pudiendo tomar una decisión para el momento en que la emergencia sanitaria dejara de existir.

5.3.2.3 Experiencia del teletrabajo durante la pandemia

Al consultarle a las empresas sobre su experiencia con el teletrabajo durante la pandemia, las tres consideran que en términos generales fue buena, aunque hubo problemas de rendimiento en algunos empleados.

En cuanto a la experiencia por parte de los encuestados realizando teletrabajo durante la pandemia, la mayoría entiende que rindió más que en la modalidad presencial.

Desde antes de la pandemia, dentro de las “Tendencias Globales de Capital Humano 2017 – Deloitte”, se entendía necesario que el área de recursos humanos pasara de ser un área de soporte a ser el área líder de la transformación digital. Por esto, ante dificultades de

rendimiento realizando trabajo a distancia, se vuelve necesario que desde Recursos Humanos se diseñe un lugar de trabajo digital que facilite la productividad, promoviendo el compromiso, el bienestar y el sentido de propósito.

Por otra parte, de acuerdo a lo indicado por Alles en su trabajo “Gestionar sin estar”, es importante tener claras las capacidades de los trabajadores para definir quienes podrán hacer teletrabajo y qué puestos son susceptibles de ser desempeñados a distancia. También será importante tener en cuenta la motivación de los empleados, sobre todo en cuanto a su interés en teletrabajar; ya que esto puede impactar en el rendimiento del colaborador.

5.3.2.4 Bienestar de los colaboradores

Considerando las acciones que llevaron a cabo las distintas empresas respecto a la salud laboral, la mayoría de los trabajadores encuestados respondió que las mismas no realizaron acciones al respecto. Estos resultados no están alineados con lo planteado en las Tendencias Globales de Capital Humano 2020, donde se identifica al bienestar como una prioridad importante o muy importante para el éxito de las organizaciones. La salud laboral es un punto importante del bienestar de los trabajadores dentro de una organización, y es necesario que las empresas piensen en ello y desarrollen políticas acordes.

Otro aspecto a destacar del bienestar es el balance entre lo laboral y lo personal. Sobre esto, de la encuesta se desprende que en la mayoría de los casos el horario laboral al realizar teletrabajo se cumplió, aunque el mismo dependía de la demanda de trabajo. A su vez, un alto porcentaje de los encuestados siente que la empresa consideraba su situación personal y familiar. Estos resultados son positivos ya que al realizar teletrabajo se vuelve fundamental establecer límites, como por ejemplo cumplir con el horario laboral establecido que permitan que exista dicho balance. Como se comentó en el artículo publicado por Deloitte “La adaptación al nuevo mundo laboral”, los compromisos y actividades personales no pueden ser separados del trabajo.

5.3.2.5 Ventajas y desventajas del teletrabajo

Ninguna de las empresas entrevistadas señaló el ahorro económico como una ventaja destacable del teletrabajo. La reducción de costos, no fue un beneficio apreciable para las organizaciones, las cuales priorizaron el rendimiento del personal sobre el ahorro en costos de funcionamiento.

Las tres empresas vieron el impacto de la falta de control en las tareas de sus colaboradores representando una baja del rendimiento, atribuible al cambio en el modo de operar y a la presión psicológica que el aislamiento prolongado mostraba en las personas. Esta última desventaja, no fue solamente notada por las empresas, dado que más del 80% de las personas encuestadas indicó como desventaja el aislamiento social y la falta de interacción humana (necesidad social según Maslow, que también puede asociarse con los factores de higiene de Herzberg). Incluso, esta desventaja fue indicada como la peor característica del teletrabajo por el 61,26% de los trabajadores encuestados. De esta forma, los colaboradores encontraban difícil identificarse con su organización y tareas.

De igual manera, la empresa B lo pudo notar en su personal más antiguo, que ya se encontraba desmotivado por otras razones, y que durante el periodo de teletrabajo vio incrementada su desmotivación por la falta de interacción con sus pares.

Se aprecia al nivel de los empleados que las principales ventajas seleccionadas (ahorro de tiempo de traslado, disminución de costos de traslados, disponibilidad de tiempo adicional), corresponde a factores de higiene según la Teoría de Herzberg.

5.3.2.6 Teletrabajo en la actualidad

Tanto la empresa B como la C volvieron a la presencialidad en un 100% una vez levantada la emergencia sanitaria. Distinto fue el caso de la empresa A la cual implementó un sistema híbrido de acuerdo con las necesidades de cada área.

Martha Alles considera que la experiencia transitada por la organización durante la pandemia es relevante como punto de partida para la implementación del teletrabajo de forma definitiva. En este sentido, la empresa A basó su decisión de implementar un sistema híbrido tomando en cuenta la buena experiencia durante la pandemia. Para dicha organización será importante tener conocimiento de las capacidades de los trabajadores para saber que colaboradores y que puestos son susceptibles al trabajo a distancia.

Por otro lado, de la encuesta a trabajadores se desprende que en la mayoría de los casos se volvió a la presencialidad en un 100% aunque existe un alto porcentaje de casos en los que se implementó el sistema híbrido. A su vez la mayoría prefiere la modalidad híbrida como forma de trabajo definitiva. Nuevamente quedan en evidencia los cambios que trajo la experiencia del teletrabajo durante la pandemia, fundamentalmente en las percepciones de los colaboradores. Como se estableció en las Tendencias Globales de Capital Humano 2020-

2021, será importante que las empresas rediseñen el trabajo para potenciar a sus trabajadores y darles a elegir su camino en la organización para poder alcanzar sus objetivos.

6. CONCLUSIONES:

Del análisis de los datos obtenidos, tanto de la encuesta como de las entrevistas realizadas, resulta evidente que la respuesta general a la pandemia fue la implementación del teletrabajo en forma absoluta y rápida; lo que da cumplimiento al primer objetivo específico de este trabajo.

Respecto a las empresas entrevistadas, se puede decir que en la empresa A se decidió continuar con el desarrollo del teletrabajo a futuro en una modalidad híbrida, continuando con el concepto “Futuro del Trabajo” en el que la empresa ya trabajaba anteriormente. Adicionalmente, su decisión estuvo basada en la experiencia positiva durante la pandemia y se consideraron las políticas adoptadas por dicha organización a nivel internacional; ya que al ser una multinacional no le es posible desapegarse de las tendencias globales en lo que refiere al teletrabajo. Se visualiza una relación entre la decisión tomada y las peculiaridades de la organización, la cual es flexible, pertenece al ámbito privado, mantiene sinergias con su casa matriz y se identifica con valores que la conducen al cambio: “Hacemos que las cosas sucedan - Siempre en movimiento y consiguiendo resultados”.

En lo concerniente a la empresa B, no se decidió continuar realizando trabajo remoto al levantarse la emergencia sanitaria a pesar de la valoración positiva del teletrabajo durante la pandemia. Por lo tanto, no existe una relación entre la decisión implementada y la experiencia obtenida. Por el contrario, se observa la existencia de una relación entre la decisión tomada y las características de la empresa, la cual es conservadora, rígida, y paraestatal que, si bien se rige por el derecho privado, tiene representación del Poder Ejecutivo.

En referencia a la empresa C no se observa ninguna relación entre las características de la organización, su experiencia con el teletrabajo durante la pandemia y la decisión llevada adelante. Esta empresa se rige por valores como la confianza, el respeto y trato justo; consideró positivamente el teletrabajo durante la pandemia; pero, sin embargo, optó por no continuar con dicha modalidad postpandemia basándose exclusivamente en las opiniones de los dueños.

De la investigación se concluye que para la gran mayoría de las personas encuestadas el teletrabajo fue a grandes rasgos una práctica positiva, siendo que la generalidad de los encuestados indicó no haber tenido la posibilidad de teletrabajar antes de declararse la emergencia sanitaria. Más de la mitad señaló que el trabajo en equipo se mantuvo incambiado

y entre las ventajas destacadas se puede ver la disminución de costos de traslado, la existencia de disponibilidad y flexibilidad para tratar asuntos personales y la posibilidad de conciliar el trabajo con la vida personal. Por el contrario, la falta de interacción humana fue la principal desventaja de esta modalidad, seguido por la existencia de problemas de comunicación intralaboral.

Por otra parte, en términos de productividad, se observa conformidad en que en régimen de teletrabajo se rindió más que en la presencialidad. Los teletrabajadores, en su mayoría, se sintieron apoyados por la empresa con autonomía para realizar su trabajo. Todos estos aspectos contribuyeron de forma importante para que la valoración fuera positiva.

Con relación a las preferencias de los trabajadores, se destaca que una amplia mayoría opta por trabajar en modalidad híbrida y de ellos, la generalidad prefiere el teletrabajo en aproximadamente la mitad del tiempo laboral. Sin embargo, cabe destacar que la mayoría de los encuestados no tiene la posibilidad de elegir la modalidad de trabajo.

Por otro lado, en cuanto al futuro del teletrabajo dentro de las organizaciones de los encuestados, se puede observar que existe cierta relación entre el tipo de empresa y la decisión tomada. En las empresas multinacionales, que están fuertemente influenciados por las tendencias internacionales en lo que refiere al ámbito laboral, se implementó en la mayoría de los casos un sistema híbrido. Distintos son los resultados en las empresas nacionales donde, tanto en las privadas como en las públicas u otras, la mayoría establece que se volvió a la presencialidad por completo. De esta información se concluye que, en el ámbito local, más allá de las buenas experiencias obtenidas con el teletrabajo forzoso y de la expansión durante la pandemia, aún no es visto como una de las principales formas de trabajar. Esto último podría estar relacionado con la carencia de políticas estatales y económicas que en conjunto podrían contribuir a la expansión del teletrabajo a nivel nacional.

De lo mencionado, se desprende que en el desarrollo de este estudio se da cumplimiento a los objetivos establecidos en primer término, con la salvedad de que no es viable establecer una conclusión generalizada sobre la relación entre las características de las organizaciones, su experiencia con el trabajo remoto y su impacto en la decisión futura del teletrabajo. Igualmente, de las empresas entrevistadas y de la encuesta realizada se recoge que la decisión tomada podría haber sido mayormente basada en el tipo de organización y no ser directamente proporcional a la experiencia del teletrabajo durante la pandemia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Alles, M. (2017). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias* (2ª ed.) Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles M. (2020). *Gestionar sin estar: desafíos en tiempo de home office* (1ª ed.) Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Antúnez, M., Santos, S. (2020) *Nuevas modalidades de trabajo en Uruguay: Trabajo a distancia, teletrabajo y Smart working*. Recuperado de: <https://www.bps.gub.uy/bps/file/17740/1/69.-nuevas-modalidades-de-trabajo-en-uruguay.-trabajo-a-distancia-teletrabajo-y-smart-working.-s.-santos-y-m.-antunez.pdf>
- Bogorja, R. (2021) *¿Es lo mismo el teletrabajo que el trabajo a distancia?* [en línea], Recuperado de: <https://ude.edu.uy/trabajar-a-distancia-o-teletrabajo/>
- Boix, M., Collazo, M., Minchilli, B., Niz, C. (2022) *Foro 1. Teletrabajo en Uruguay: lecciones aprendidas y perspectivas futuras*, [en línea] Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=O61lajjFxAI>
- Chiavenato, I (2007). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones* (8va ed.) México: McGraw-Hill – Interamericana Editores.
- Cortés N. (2020). *¿Qué es la gestión de personas?*, [en línea], Recuperado de: <https://www.geovictoria.com/cl/recursos-humanos/que-es-la-gestion-de-personas-aqui-encuentras-mejores-practicas>
- Deloitte (2017). *Tendencias Globales de Capital Humano*, [en línea], Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017.html>
- Deloitte (2020). *Tendencias Globales de Capital Humano*, [en línea], Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-en-HC-2020.html>
- Deloitte (2021). *Tendencias Globales de Capital Humano*, [en línea], Recuperado de:

<https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/informe-hc-trends-2021.html>

- Dessler G., Varela R. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (5ª. ed.). México: Prentice Hall-Pearson Education.
- Dighiero, A. (2021). *El teletrabajo y la nueva normalidad: ¿Qué viene ahora?*, [en línea], Recuperado de: <https://ude.edu.uy/teletrabajo-nueva-normalidad/>
- Equipo Wellbeing de Willis Towers Watson, (2021) *Tipos de teletrabajo: características, ventajas y desventajas*, [en línea] Recuperado de: <https://willistowerswatsonupdate.es/talento-y-retribucion/tipos-de-teletrabajo-ventajas-y-desventajas/>
- Gallardo E. (2016). *¿Por qué invertir en desarrollar las habilidades de los trabajadores?*, [en línea], Recuperado de: <https://www.americaeconomia.com/articulos/notas/por-que-invertir-en-desarrollar-las-habilidades-de-los-trabajadores>
- Jimenez Del Río. A (2018). *Plan de desarrollo profesional y su importancia para las empresas*, [en línea], Recuperado de: <https://www.inesem.es/revistadigital/gestion-empresarial/plan-de-desarrollo-profesional-y-su-importancia-para-las-empresas/>
- Ley 19978 (2021) *Teletrabajo* [en línea] Recuperado de: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19978-2021>
- Rama, C. (2020). *El Camino Obligatorio y Permanente del Teletrabajo*, [en línea], Recuperado de: <https://www.grupormultimedia.com/el-camino-obligatorio-y-permanente-del-teletrabajo-id760170/>
- Ripani, L. (2020) *Coronavirus: un experimento de teletrabajo a escala mundial*, [en línea], Recuperado de: <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/coronavirus-un-experimento-de-teletrabajo-a-escala-mundial/>
- Robbins S. P. (1994). *Comportamiento Organizacional* (6ª. ed.). México: Prentice Hall.

- Robbins S. P., Judge T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13ª. ed.). México: Prentice Hall-Pearson Education.
- Robbins y Judge A. (2013) *Comportamiento Organizacional* (15ª ed.) México: Pearson.
- Rodríguez, P. (2021) *Trabajo híbrido, teletrabajo, full remote... Qué significa toda la nueva terminología asociada a la flexibilidad laboral*, [en línea] Recuperado de: <https://www.xataka.com/pro/trabajo-hibrido-teletrabajo-full-remote-que-significa-toda-nueva-terminologia-asociada-a-flexibilidad-laboral>
- Salom, J. (2021). *La adaptación al nuevo mundo laboral poscoronavirus*, [en línea], Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/adaptarse-nuevo-mundo-laboral-poscoronavirus.html>
- Valenzuela F. (2022). *Gestión de personas en empresas: 10 prácticas de RR.HH.*, [en línea], Recuperado de: <https://factorialhr.es/blog/gestion-de-personas-10-practicas-rrhh/>
- El 95% prefiere teletrabajar (2020). *El 95% prefiere teletrabajar; la mayoría dice que rinde más*, [en línea], Recuperado de: <https://www.búsqueda.com.uy/Secciones/El-95-prefiere-teletrabajar-la-mayoria-dice-que-rinde-mas-uc1355>

ANEXOS:

ANEXO I - Guía entrevista empresas

Información general empresa:

Cantidad empleados

Tipo de empresa

Actividad

Sector

Misión

Visión

Valores

Guía de preguntas:

1. ¿Considera que su empresa tuvo una buena adaptación al cambio durante la pandemia?
2. ¿Cuál es la cultura de la empresa con respecto a la adaptación a los cambios?
3. ¿Considera que los colaboradores conocen y acompañan esta cultura?
4. ¿Cuáles son las principales políticas de RRHH que apoyan a los empleados a adoptar la cultura de la organización?
5. ¿Cuáles son los principales pilares en los que se respalda la empresa para la gestión de los RRHH?
6. ¿Cambió el enfoque de la empresa hacia los empleados en los últimos 2 años?
7. ¿Que busca la empresa en sus potenciales empleados?, y ¿qué siente que la empresa ofrece a aquellos que se incorporan?
8. ¿Cuál es su opinión sobre el teletrabajo?
9. ¿Se hacía teletrabajo antes de la emergencia sanitaria? (Modalidad, métodos, implementación, receptividad)
10. En caso de responder afirmativamente la pregunta anterior, ¿cambió la modalidad durante la pandemia? En caso de responder negativamente, ¿cómo se implementó?
11. ¿Cuál fue la valoración o experiencia con el teletrabajo durante la pandemia?
12. ¿Se hace teletrabajo en la actualidad? (Full remoto o híbrido)
13. ¿Cómo se llegó a esa decisión? Factores que se consideraron

14. ¿Cree que la gente mejoró su rendimiento realizando teletrabajo?
15. ¿El trabajo en equipo se vio afectado?
16. ¿Fue necesario aumentar la comunicación? En caso afirmativo ¿de qué forma?
17. ¿El personal tuvo problemas para teletrabajar?
18. ¿Sabe lo que opinan los trabajadores sobre el teletrabajo?

ANEXO II - Formulario encuesta a trabajadores

Encuesta - Tesis Posgrado Administración Udelar

-LA ENCUESTA ES ANONIMA- En caso de multiempleo responder por el principal

El día después de la pandemia y el teletrabajo; el regreso a la "normalidad".
El objetivo del trabajo es recabar datos para estudiar la relación entre las características de las organizaciones, su experiencia con el trabajo remoto durante la pandemia; y su impacto en la decisión sobre la implementación futura del teletrabajo.

*Obligatorio

1. Edad *

Marca solo un óvalo.

- 18 - 25 Años
 26 - 35 Años
 36 - 45 Años
 + 45 Años

2. Género *

Marca solo un óvalo.

- Femenino
 Masculino
 Otro

3. Nivel de ingresos líquidos *

Marca solo un óvalo.

- Menos de \$20.000
 Entre \$20.000 - \$40.000
 Entre \$40.000 - \$60.000
 Entre \$60.000 - \$80.000
 + \$80.000

4. ¿Tiene hij@s? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

5. Carga horaria laboral semanal *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 30hs
 Entre 30-40 hs
 Más de 40hs

6. ¿En que ámbito desempeña su trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Público
 Privado
 Otro

7. Tipo de empresa en la que trabaja *

Marca solo un óvalo.

- Nacional
 Multinacional

8. Giro de la organización *

Marca solo un óvalo.

- Comercio
 Industria
 Servicios
 Atención al público
 Otro

9. En tu empleo, ¿existía la posibilidad de teletrabajar antes de la pandemia?. En caso de contestar SI, indicar frecuencia *

Marca solo un óvalo.

- SI - 1 vez a la semana
 SI - 2 o más a la semana
 SI - Flexible a criterio de cada empleado
 SI - Solo en casos justificados
 SI - Otros
 NO

13. En caso de implementarse el teletrabajo en tu empresa, ¿consideras que el trabajo en equipo se vio afectado?, ¿de qué forma? *

Marca solo un óvalo.

- Mejoró
 Empeoró
 Se mantuvo incambiado
 N/A

14. ¿Consideras que se respetó el horario habitual mientras teletrabajaste? *

Marca solo un óvalo.

- Se mantuvo sin cambios
 No se respetó
 Variaba según la demanda de trabajo
 N/A

15. En caso de que hayas tenido que hacer horas extras mientras que teletrabajaste; indicar carga diaria añadida *

Marca solo un óvalo.

- 1 hora
 2 horas
 3 horas
 + 3hs
 N/A

10. ¿En tu empleo se implementó la modalidad teletrabajo durante la pandemia?. En caso de responder SI, indicar frecuencia *

Marca solo un óvalo.

- SI - Todos los días
 SI - Entre 1-4 días a la semana
 SI - Flexible a criterio de cada empleado
 SI - Solo en casos justificados
 SI - Otros
 NO

11. ¿Cuánto duró la modalidad teletrabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 6 meses
 Entre 6 meses y 1 año
 Aún se mantiene
 N/A

12. ¿La empresa brindó canales de comunicación para llevar adelante el trabajo remoto?. En caso de que SI, indicar cuales y en caso de que NO, comentar como se comunicaban.

16. ¿Qué insumos proporcionó el empleador para desarrollar el trabajo desde el hogar? (Seleccionar todas las que correspondan). *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Computadora
 Telefono/Celular
 Silla
 Escritorio
 Artículos de papelería
 Accesorios de computación (Mouse, teclado, vinchas, etc)
 Compensación económica por internet
 Compensación económica por electricidad
 Ninguno
 N/A

17. ¿Se otorgaron partidas económicas por teletrabajar? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No
 N/A

18. En caso de que en tu empleo existieran planes de capacitación, ¿consideras que los mismos se vieron afectados por estar teletrabajando? *

Marca solo un óvalo.

- Se mantuvieron incambiados
 Aumentó la capacitación
 Disminuyó la capacitación
 N/A

19. ¿La empresa llevó adelante acciones en pos de mejorar la salud mental/emocional/física del teletrabajador?. En caso afirmativo señale cuales

20. ¿Cuáles considera que son las ventajas del teletrabajo? (Seleccionar todas las * que correspondan)

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- No se incurre en tiempos de traslado
- Disminución en costos de traslado
- No tener que utilizar prendas como uniforme o ropa formal
- Control sobre nuestro horario de trabajo
- Conciliación con la vida personal
- Disponibilidad para realizar tareas de hogar, tramites, etc
- Menos interacción con otras personas
- Aprendizaje en el uso de nuevas tecnologías

21. ¿Cuáles considera que son las desventajas del teletrabajo? (Seleccionar todas las que correspondan) *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Falta de interacción social
- Problemas de comunicación intra laboral
- Jornadas laborales prolongadas
- Dificultad para organizarse
- Deterioro de las relaciones con los compañeros de trabajo
- Menor identificación del trabajador con la empresa
- Disminución de productividad
- Dificultad para trabajar en equipo
- Complicaciones en el uso de nuevas tecnologías

25. En régimen de teletrabajo, calificar las siguientes afirmaciones considerando:
1- Totalmente en desacuerdo, 2- En desacuerdo, 3- Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4- De acuerdo y 5- Totalmente de acuerdo

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
RENDÍ MÁS QUE EN EL TRABAJO PRESENCIAL	<input type="radio"/>				
ME SENTÍ APOYADO POR MI EMPRESA	<input type="radio"/>				
ME SENTÍ RECONOCIDO POR MI EMPRESA	<input type="radio"/>				
PUDE MANTENER UNA RELACIÓN FLUIDA CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO	<input type="radio"/>				
TUVE AUTONOMÍA PARA REALIZAR MI TRABAJO	<input type="radio"/>				
FUI CONTROLADO ESTRICTAMENTE POR MI JEFE	<input type="radio"/>				
SENTÍ QUE LA EMPRESA CONSIDERABA MI SITUACIÓN PERSONAL Y FAMILIAR	<input type="radio"/>				

22. En la actualidad, ¿cuáles son sus preferencias en cuanto a la modalidad de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- 100% teletrabajo
- 100% presencial
- Híbrido

23. En caso de haber seleccionado "Híbrido" en la pregunta anterior, indicar porcentaje de teletrabajo

24. En su empleo, ¿existe la posibilidad de elegir la modalidad? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

26. ¿Cuáles son los planes a futuro en su empresa respecto al teletrabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Volver por completo a la presencialidad
- Mantener por completo el teletrabajo
- Implementar un sistema híbrido
- No tengo conocimiento
- No hay planes concretos a futuro

27. En relación a la pregunta anterior, ¿por qué considera que la organización propuso dicha modalidad de trabajo?

28. En mi opinión lo mejor del teletrabajo es... *

29. En mi opinión lo peor del teletrabajo es... *

30. ¿Cuál es su opinión general sobre el teletrabajo en nuestro país? *

ANEXO III - Gráficos estructura población encuestada

Gráfico 1: Estructura por edad

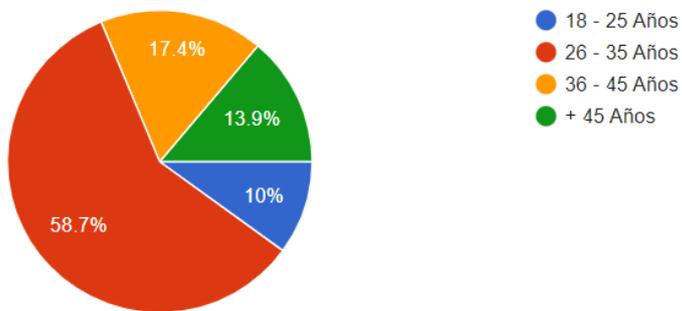


Gráfico 2: Estructura por género

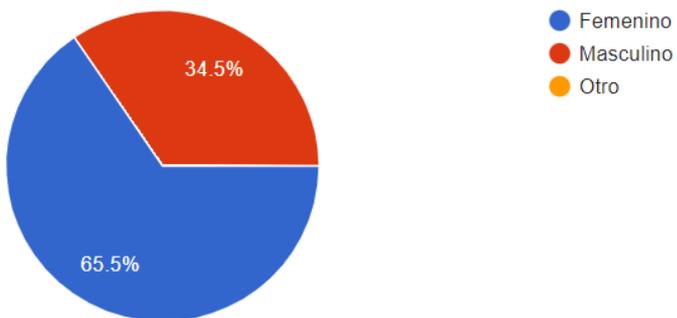


Gráfico 3: Estructura según ingresos líquidos mensuales (pesos uy)

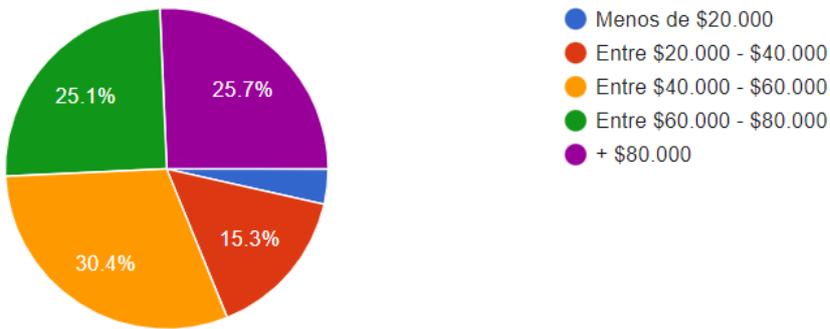


Gráfico 4: Población de la muestra con/sin hijos

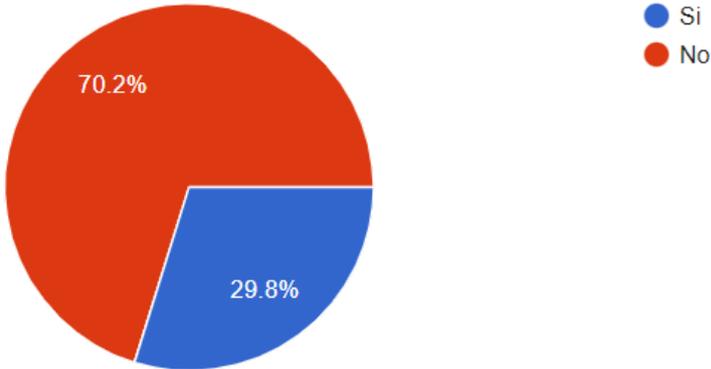


Gráfico 5: Carga horaria laboral semanal

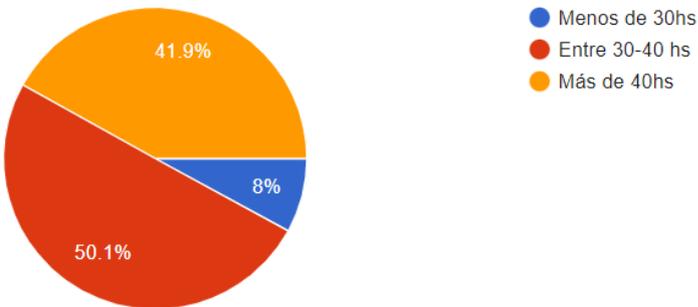


Gráfico 6: Estructura por ámbito laboral

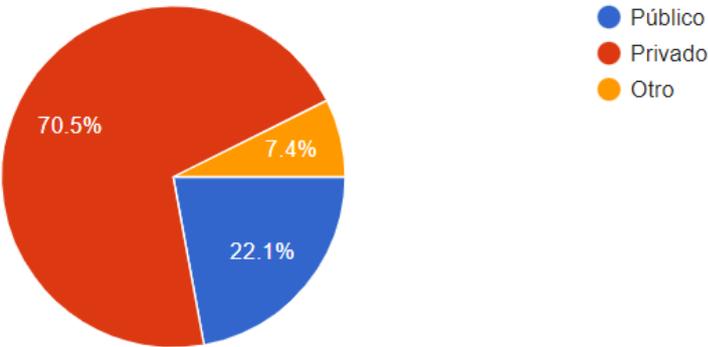


Gráfico 7: Estructura por tipo de empresa

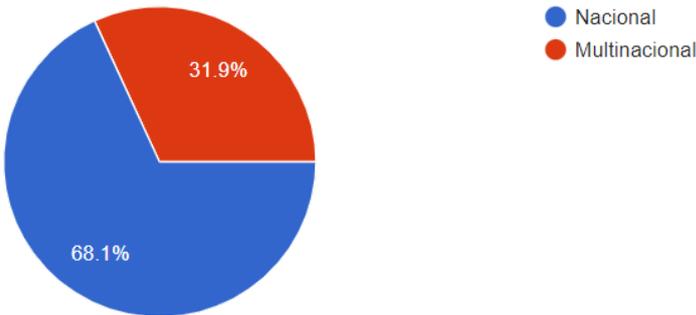
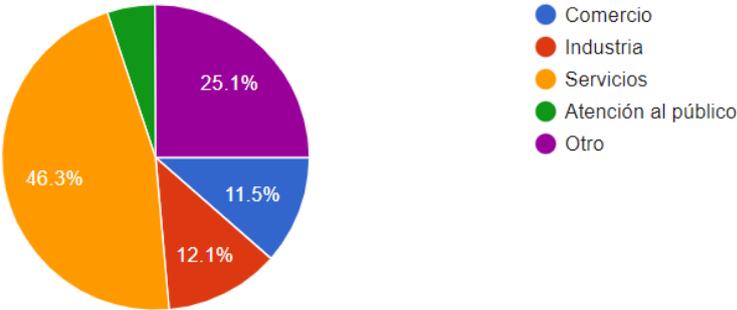


Gráfico 8: Estructura según giro de la organización:



ANEXO IV - Gráficos resultados obtenidos encuesta

En tu empleo, ¿existía la posibilidad de teletrabajar antes de la pandemia?. En caso de contestar Si, indicar frecuencia

339 respuestas



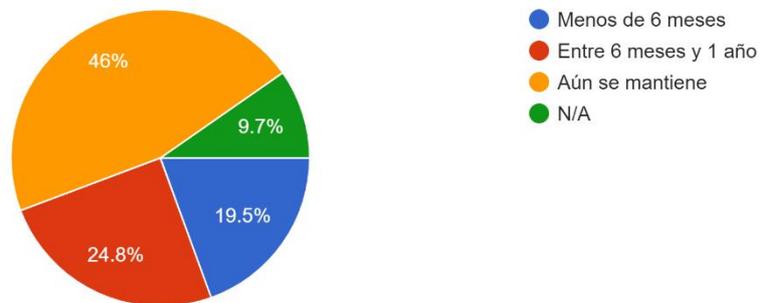
¿En tu empleo se implementó la modalidad teletrabajo durante la pandemia?. En caso de responder SI, indicar frecuencia

339 respuestas



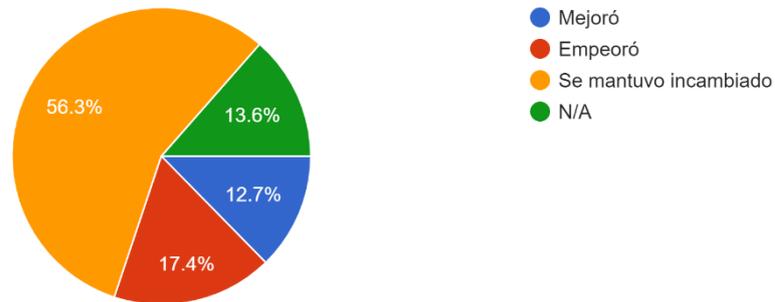
¿Cuánto duró la modalidad teletrabajo?

339 respuestas



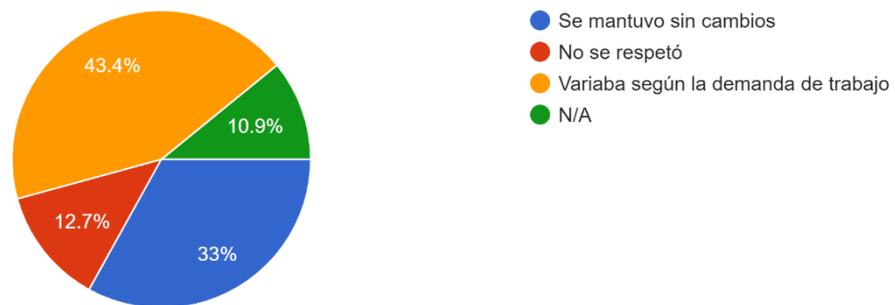
En caso de implementarse el teletrabajo en tu empresa, ¿consideras que el trabajo en equipo se vió afectado?, ¿de qué forma?

339 respuestas



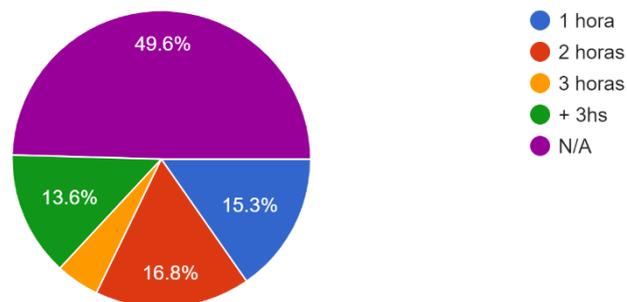
¿Consideras que se respetó el horario habitual mientras teletrabajaste?

339 respuestas



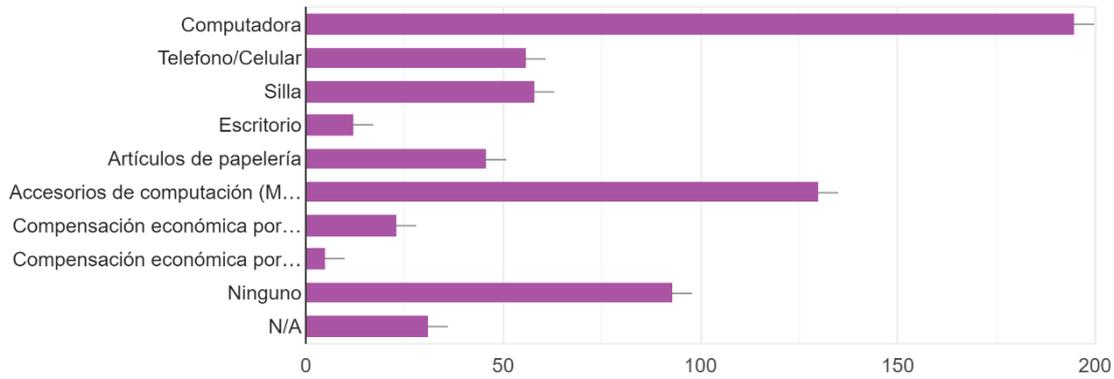
En caso de que hayas tenido que hacer horas extras mientras que teletrabajaste: indicar carga diaria añadida

339 respuestas



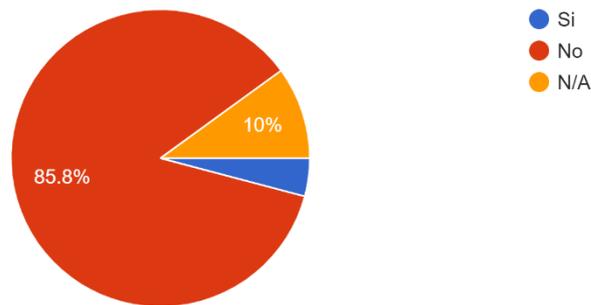
¿Qué insumos proporcionó el empleador para desarrollar el trabajo desde el hogar? (Seleccionar todas las que correspondan).

339 respuestas



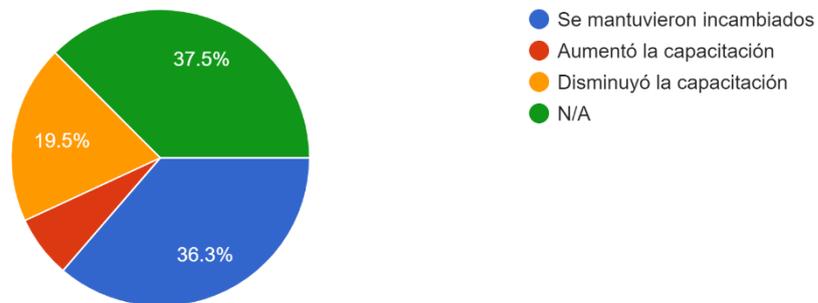
¿Se otorgaron partidas económicas por teletrabajar?

339 respuestas



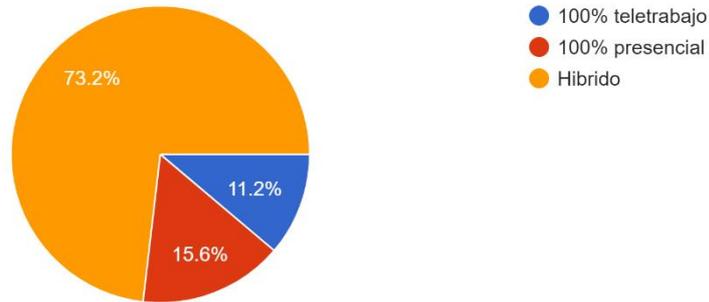
En caso de que en tu empleo existieran planes de capacitación, ¿consideras que los mismos se vieron afectados por estar teletrabajando?

339 respuestas



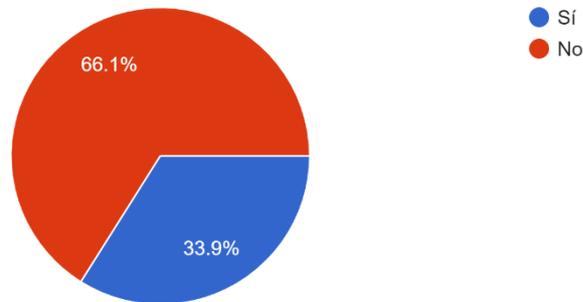
En la actualidad, ¿cuáles son sus preferencias en cuanto a la modalidad de trabajo?

339 respuestas

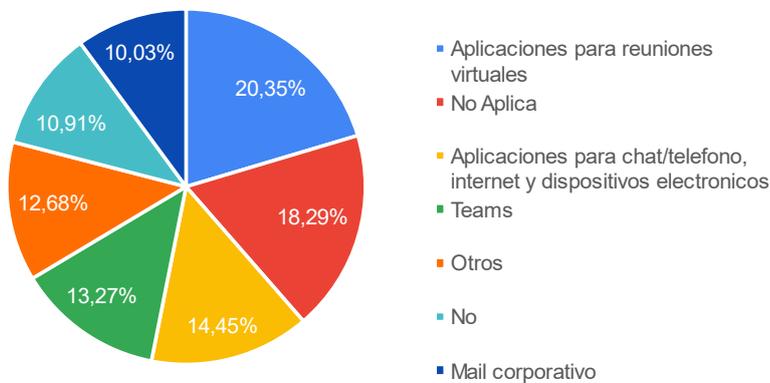


En su empleo, ¿existe la posibilidad de elegir la modalidad?

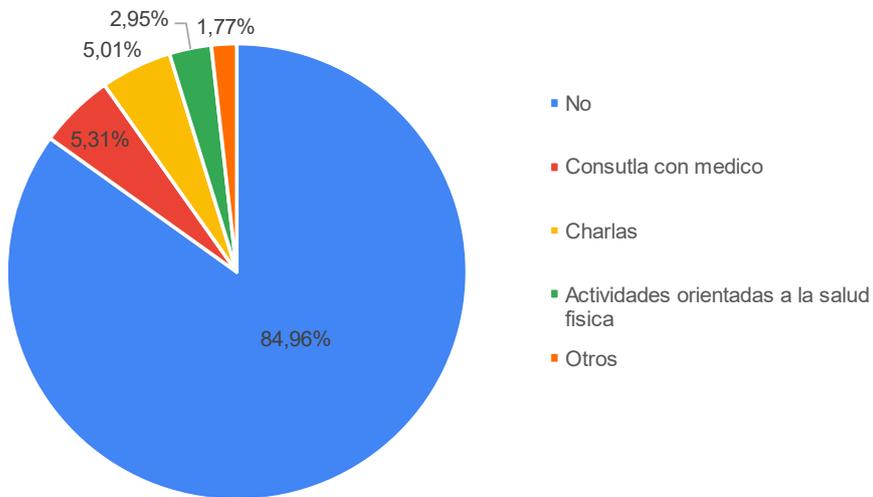
339 respuestas



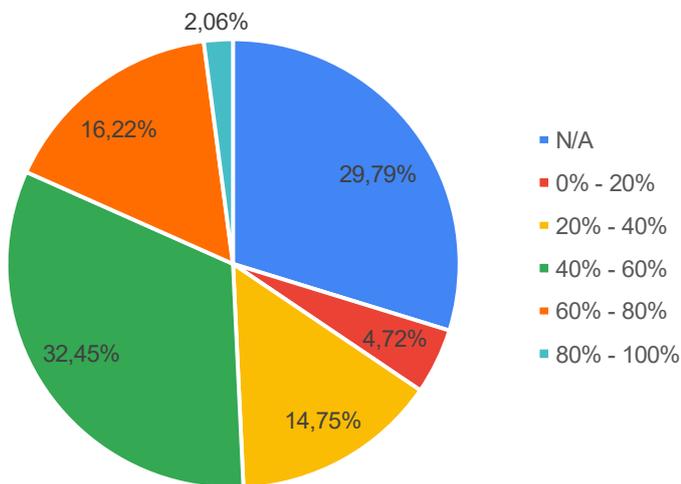
¿La empresa brindó canales de comunicación para llevar adelante el trabajo remoto? En caso de que SÍ, indicar cuáles y en caso de que NO, comentar como se comunicaban.



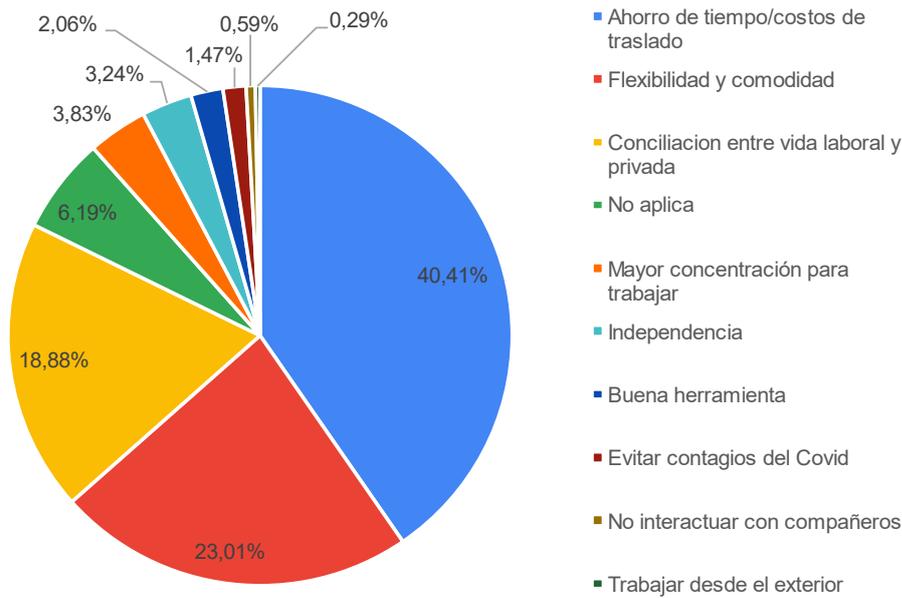
¿La empresa llevó adelante acciones en pos de mejorar la salud mental/emocional/física del teletrabajador?. En caso afirmativo señale cuales



En caso de haber seleccionado "Hibrido" en la pregunta anterior, indicar porcentaje de teletrabajo



En mi opinión lo mejor del teletrabajo es...



En mi opinión lo peor del teletrabajo es...

