

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

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MASTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN (MBA)**

“LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS A DISTANCIA”

por

Pablo Liard

Rosina Longo

Emiliano Pasini

Directora de tesis

Silvia Bortagaray

MONTEVIDEO, URUGUAY

2021

Montevideo, 5 de noviembre de 2021

Página de Aprobación

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

Título

.....
.....

Autor/es

.....

Tutor

.....

Posgrado

.....

Puntaje

.....

Tribunal

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

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

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

FECHA.....

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos agradecer a nuestra tutora Silvia Bortagaray por habernos guiado y brindado todo el apoyo necesario para realizar esta investigación.

A continuación, queremos agradecer a los profesionales entrevistados de cada empresa que nos brindaron su tiempo y conocimiento, fundamental para el desarrollo de este trabajo.

No podemos dejar afuera a todos aquellos que respondieron las encuestas, ya que su aporte nos permitió ampliar la perspectiva de las personas respecto a esta nueva temática del país.

Por último, agradecemos a nuestras familias por su apoyo incondicional, sin ellos este trabajo de investigación no hubiera sido posible.

RESUMEN EJECUTIVO

A raíz de la pandemia de COVID-19, las empresas se vieron forzadas repentinamente a adaptar su gestión de recursos humanos, irrumpiendo como modalidad de trabajo habitual, el teletrabajo.

El presente trabajo tiene como finalidad entender las implicancias de la adopción de los regímenes de teletrabajo en Uruguay tanto desde la perspectiva organizacional como desde las incidencias para los trabajadores analizando las ventajas que esta modalidad de trabajo generó que hacen plantear su permanencia más allá de su necesidad dada la emergencia sanitaria.

El foco de análisis son cuatro de los grandes temas fundamentales asociados al comportamiento organizacional: liderazgo, motivación, equipos de trabajo y comunicación.

Se observa un predominio de liderazgos flexibles y adaptativos, propios de estilos transformacionales, los cuales se entiende responden mejor a ambientes de incertidumbre generados en la pandemia.

En relación al factor motivación, se concluye que posibilitar al empleado la opción de teletrabajo en las empresas se podría aplicar como una estrategia de motivación que permite al mismo, realizar sus funciones desde cualquier lugar, en donde median las tecnologías de información y comunicación.

A nivel del trabajo de equipo se concluye que los principales desafíos del teletrabajo se relacionan al establecimiento de los mecanismos adecuados para pautar la cultura de trabajo, lo que se relaciona con la teoría de la identidad social. Es conclusión del presente trabajo que las variables de contexto han sido las determinantes de la eficacia de los equipos de trabajo a distancia.

Por último, la comunicación es el factor que más drásticamente ha sufrido cambios constatándose como desventajas la pérdida de calidad de la comunicación espontánea de carácter informal, a la vez que se pierde en gran medida la comunicación gestual y corporal. La comunicación se intensificó sustituyendo parcialmente comunicación informal y espontánea por una mayor cantidad de reuniones formales virtuales.

Palabras claves:

Teletrabajo, liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. <u>INTRODUCCIÓN</u>	1
2. <u>OBJETIVOS DEL TRABAJO</u>	2
3. <u>METODOLOGÍA</u>	3
3.1. HIPÓTESIS	3
3.2. RESULTADOS A OBTENER.....	4
3.3. ESPECIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y TÉCNICAS A APLICAR	5
4. <u>MARCO TEÓRICO</u>	6
4.1. LIDERAZGO.....	6
4.1.1. Concepto	6
4.1.2. Teoría de los Rasgos	6
4.1.3. La Inteligencia Emocional.....	8
4.1.4. Liderazgo carismático y transformacional.....	10
4.1.5. Liderazgo Inspirador	12
4.2. MOTIVACIÓN	13
4.2.1. Concepto	13
4.2.2. Teoría de Maslow	14
4.2.3. Teoría Frederick Herzberg	15
4.2.4. Teoría David Mc Clelland	16
4.2.5. Teorías Contemporáneas	17
4.3. TRABAJO EN EQUIPO	21
4.3.1. Los Grupos de Trabajo.....	21
4.3.2. Propiedades de los grupos y efectos en el trabajo a distancia.....	22
4.3.3. Roles	22
4.3.4. Normas	23
4.3.5. Estatus	23
4.3.6. El Tamaño	23

4.3.7. La Cohesión.....	25
4.4. LOS EQUIPOS DE TRABAJO	26
4.4.1. Diferencias entre grupos y equipos	26
4.4.2. El paradigma de la eficacia del trabajo en equipo	26
4.4.3 Tipología de Equipos	28
4.4.3.1. Equipos para resolver problemas.....	28
4.4.3.2. Equipos de trabajo autodirigidos.....	28
4.4.3.3. Equipos transfuncionales	28
4.4.4.4. Equipos virtuales	28
4.4.4. Creación de equipos eficaces	29
4.4.5. Contexto	29
4.4.5.1. Recursos Adecuados	29
4.4.5.2. Liderazgo y estructura	31
4.4.5.3. Clima de confianza	32
4.4.5.4. Composición del equipo	32
4.4.5.5. Habilidades de los miembros	33
4.4.5.6. Asignación de roles	33
4.4.5.7. Diversidad de los miembros	34
4.4.5.8. Tamaño de los equipos	34
4.4.6. Procesos de los equipos	34
4.4.6.1 Metas específicas	35
4.4.6.2. Eficacia de los equipos	35
4.4.6.3. Niveles de conflicto	36
4.4.6.4. Pereza social	36
4.5. COMUNICACIÓN	37
4.5.1. El proceso de comunicación.....	39
4.5.2. Direcciones de la Comunicación	39

5. <u>TRABAJO DE CAMPO</u>	43
5.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EN LAS EMPRESAS	43
5.1.1 Empresa A	43
5.1.1.1 Liderazgo	43
5.1.1.2 Motivación	44
5.1.1.3 Trabajo en equipo	44
5.1.1.4 Comunicación	44
5.1.2. Empresa B	45
5.1.2.1 Liderazgo	45
5.1.2.2 Motivación	45
5.1.2.3 Trabajo en equipo	46
5.1.2.4 Comunicación	46
5.1.3. Empresa C.	46
5.1.3.1 Liderazgo	46
5.1.3.2 Motivación	48
5.1.3.3 Trabajo en equipo	50
5.1.3.4 Comunicación	51
5.1.4. Empresa D	53
5.1.4.1 Liderazgo	53
5.1.4.2 Motivación	53
5.1.4.3 Trabajo en equipo.....	54
5.1.4.4 Comunicación	54
5.1.5. Empresa E	54
5.1.5.1 Liderazgo	55
5.1.2.2 Motivación	55
5.1.2.3 Trabajo en equipo	55
5.1.2.4 Comunicación	56

5.2. ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS RESPUESTAS	57
5.2.1. Liderazgo	57
5.2.1. Motivación	58
5.2.3. Trabajo en Equipo	61
5.2.4. Comunicación	62
5.3. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	63
5.3.1. Características de la población encuestada	63
5.3.2. Liderazgo	66
5.3.3 Motivación	70
5.3.4 Trabajo en equipo.....	73
5.3.5 Comunicación	77
5.3.6 Ventajas y desventajas	78
5.4 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS RESPUESTAS A ENCUESTAS.....	80
5.4.1 Liderazgo	80
5.4.2 Motivación.....	82
5.4.3 Trabajo en equipo	83
5.4.4 Comunicación.....	84
6. <u>CONCLUSIONES</u>	86
6.1 LIDERAZGO	86
6.2 MOTIVACIÓN	88
6.3 TRABAJO EN EQUIPO	90
6.4 COMUNICACIÓN	91
7. <u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	93
8. <u>BIBLIOGRAFÍA</u>	95
9. <u>APÉNDICES</u>	98
9.1 Apéndice 1 - Entrevistas a referentes empresariales	98

9.2 Apéndice 2 - Encuestas.....	125
9.3 Apéndice 3 - Estructura de entrevistas	140

1. INTRODUCCIÓN

La pandemia ha afectado sustancialmente los paradigmas sobre los que se sustentan las relaciones humanas. En este sentido resulta particularmente importante el efecto de esta crisis en la economía y la forma en que se están adaptando las organizaciones, sus modelos de negocios y las relaciones laborales a esta nueva normalidad.

Es de opinión de este grupo que esta crisis tendrá efectos con un alcance más profundo que el coyuntural en las principales variables que influyen el comportamiento humano orientado al trabajo, así como su incidencia en la satisfacción del empleado y en su forma de relacionarse.

Por último, este caos actual, que bien podría enmarcarse dentro de la teoría del cisne negro descrita por Nassim Nicholas Taleb, puede ser un catalizador de oportunidades, de cambios relevantes a nivel de la organización laboral para la mejora del trabajo de las organizaciones y sus empleados.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general de la investigación será conocer y detallar las estrategias y políticas de gestión de RRHH aplicadas por las empresas, en un marco de trabajo a distancia, así como el éxito de su aplicación.

Objetivos específicos:

- Analizar las características del liderazgo en las empresas, evaluando las capacidades necesarias para ser un buen líder a distancia.
- Profundizar en el análisis de la motivación de los colaboradores, explicitando los factores críticos que la afectan en un contexto de falta de contacto presencial,
- Visualizar las principales variables que favorecen o perjudican el trabajo en equipo.
- Analizar la comunicación en el contexto del distanciamiento y la utilización casi exclusiva de medios informáticos

En el marco de los objetivos propuestos, y de las pautas requeridas para llevar a cabo la investigación, se establece que:

- El análisis a realizar no será estadístico, por lo cual los resultados y conclusiones que se obtengan no podrán extrapolarse al total de organizaciones del sector.
- El análisis de nuestro trabajo se focalizará en una muestra de empresas seleccionadas a juicio del equipo de trabajo, en base a los objetivos del proyecto.

3. METODOLOGÍA

3.1 HIPÓTESIS

En esta instancia de desarrollo del proyecto de tesis, se han definido una serie de hipótesis que se buscarán constatar durante el trabajo de campo, y que están alineadas a los objetivos descriptos anteriormente.

H1. Aquellas organizaciones donde sus líderes han logrado transmitir los objetivos, establecer metas claras y conocidas por sus colaboradores, han logrado a través del trabajo a distancia, mejores resultados en materia de productividad y de eficiencia de sus trabajadores, porque los mismos se sentían más inspirados.

H2. Un estilo de liderazgo transformacional se adecua en situaciones de teletrabajo, donde hay más cambios y menos estabilidad, de mejor forma y tiene mejores resultados, que el transaccional.

H3. Las personas se sienten más motivadas con el teletrabajo porque les permite una mayor flexibilidad horaria.

H4. Las variables de contexto influyeron negativamente en la productividad de los equipos de trabajo por sobre las de composición y proceso.

H5. Los equipos de mayor tamaño trabajando a distancia, tuvieron un impacto negativo de su productividad en relación a equipo de menor tamaño.

H6. La comunicación es menos fluida y constante a la distancia.

La metodología de investigación se apoyó en dos herramientas; la entrevista a referentes empresariales a efectos de obtener la perspectiva del empleador y la encuesta de opinión a trabajadores a efectos de obtener la perspectiva del efecto del teletrabajo en el empleado.

La encuesta online con foco en el empleo en el teletrabajo se realizó entre el 11 y el 29 de agosto de 2021 obteniendo 256 respuestas.

Adicionalmente entre el 2 de agosto y el 7 de septiembre de 2021 se realizaron entrevistas presenciales y mediante plataformas digitales a empresas que operan en el territorio nacional incluyendo tanto a empresas multinacionales como locales, privadas y públicas, de gran y pequeño tamaño. En este punto, es importante tanto las características de la empresa como el rol o la posición dentro de ella del entrevistado.

Las entrevistas se realizaron con una estructura planificada de preguntas a efectos metodológicos de estandarizar las respuestas sin perjuicio de que se permitió a los diferentes entrevistados abordar el tema desde su perspectiva, dejando la libertad de poner el énfasis en los aspectos a su criterio más relevantes. El objetivo de las entrevistas es obtener la opinión desde el punto de vista empresarial del trabajo a distancia.

3.2. RESULTADOS A OBTENER

Del trabajo de campo, se buscará relevar el estado de situación de las empresas que han estado implementando el teletrabajo, los principales desafíos que se han presentado tanto desde el lado de las personas que se encuentran liderando equipos, como de los colaboradores, así como las lecciones aprendidas en aquellas que se han visto forzadas por la coyuntura actual.

Además, en el marco de la bibliografía consultada se buscará identificar si existen políticas que parezcan favorecer el mismo y tener éxito en esta desafiante situación. De ninguna manera y dado el alcance de dicho trabajo, se buscará dar a las mismas un carácter universal, sino quizás un punto disparador de futuras investigaciones que profundicen dichos temas.

Se relevará información que permita un acercamiento a algunas respuestas que permitan confirmar o rechazar algunas de las hipótesis recién expuestas en la población encuestada.

3.3. ESPECIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y TÉCNICAS A APLICAR

La metodología de trabajo para la siguiente investigación se basará en los siguientes aspectos técnicos:

Investigación y definición del marco teórico: A través de la consulta a diversas fuentes bibliográficas referente a los temas a analizar, se procederá a la elaboración del marco teórico. Se utilizarán libros, artículos académicos, publicaciones de prensa, trabajos monográficos e información extraída de distintos portales web, entre otras.

Análisis y síntesis: Se hará un análisis y selección de la investigación bibliográfica con el objetivo de elaborar un marco teórico sólido, que sirva de punto de partida para llevar adelante el trabajo de campo.

Definición de objeto de estudio e hipótesis: En base a la investigación realizada, y a la formulación del marco referido anteriormente, se formularán las hipótesis y preguntas de investigación a las que la investigación buscará dar respuesta.

Trabajo de campo: Se determinará el universo de estudio en base a los objetivos del proyecto, y se seleccionará una muestra de organizaciones (4 o 5), de diversas características, a efectos de relevar información sobre las variables de estudio definidas, y, en consecuencia, sobre las preguntas de investigación propuestas.

Se buscará entrevistar tanto a Gerentes como a colaboradores con el fin de poder ver la visión de cada uno y los posibles análisis de causalidad ante determinadas políticas en la gestión de RRHH.

Por otra parte, también se realizará una encuesta más masiva para conocer la situación general de aquellos que han realizado teletrabajo.

Síntesis y conclusiones: A partir de los datos recabados y analizados durante el trabajo de campo, se arribará a las conclusiones que permitan dar respuesta a las interrogantes de investigación que han sido planteadas.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. LIDERAZGO

“Solo hay dos formas de influir en el comportamiento humano: puedes manipularlo o puedes inspirarlo.” Simon Sinek

4.1.1. Concepto

El liderazgo representa en las organizaciones un elemento fundamental, a través del mismo se guían los esfuerzos y motivaciones de las personas hacia la concreción de los fines para las cuales fueron creadas.

Es un tema que ha sido abordado por diferentes corrientes y disciplinas como la historia, la psicología, el desarrollo organizacional y la sociología, entre otras. A pesar de ser ampliamente estudiado es un tema que aún no logra consensos, y las preguntas a responder son múltiples.

En este capítulo se abordará el concepto de liderazgo y de aquellas aptitudes que lo conforman. Además, se recorrerán los distintos tipos de liderazgo que se pueden encontrar en las empresas, para luego poder investigar si con el trabajo a distancia se han visto modificadas, prevalecen unas sobre otras, o simplemente la distancia no ha influido en nada en ello.

Se puede definir al liderazgo como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas (1). La influencia puede muchas veces estar asociada a la posición jerárquica que se ostente dentro de la organización (gerencias), y otras no, aunque esta última puede ser igual o más importante que la primera.

4.1.2. Teoría de los Rasgos

Dado que la autoridad y posición que se tenga, no es condición suficiente para que una persona pueda ser considerada un líder, surge entonces la pregunta de qué es lo que hace a un líder. Esta

interrogante, es la que desde hace años varios investigadores han tratado de responder, indagando en aquellos rasgos y características más sobresalientes de los principales líderes del mundo.

Surgen a partir de la década del 20 y hasta la década del 60, las primeras investigaciones, conocidas como las teorías de los rasgos (2). Han tenido un nuevo resurgir a partir de la década de los 90 luego de varios años de inactividad. Buscan definir aquellas características y atributos, que son comunes a los líderes y que los diferencian de quienes no lo son.

Este enfoque de los rasgos, tiene como presupuesto que existe un perfil ideal de líder que puede aplicarse a todas las organizaciones y en todo momento, sin importar el contexto. De esta forma las empresas pueden a través de sus procesos de selección, encontrar a los líderes que dirijan a la misma a alcanzar las metas trazadas.

Dichas investigaciones llegaron a identificar más de 80 rasgos a lo largo de sucesivas investigaciones a lo largo de los años (3), entre ellas inteligencia, intuición, responsabilidad, autoconfianza, motivación, persistencia, sociabilidad, tolerancia. Pero no se ha logrado un consenso general acerca de cuáles son aquellos que determinan que el líder sea eficaz, tampoco se determina en qué medida cada uno de estos rasgos afectan a los colaboradores en la persecución de las metas.

En la década del 90, este tipo de enfoque vuelve a cobrar fuerza con la aparición del modelo de los 5 grandes (Paul Costa, Robert McCrae), que es una clasificación de rasgos de personalidad que analiza la composición de cinco dimensiones de personalidad en su sentido más amplio buscando identificar aquellas que abarcaban a todos. Ellos son: neuroticismo, extroversión, apertura, afabilidad y escrupulosidad. Un estudio de Judge, Bono, Ilies y Gerhard (4) detectó que la extroversión es el rasgo más importante de los líderes eficaces, aunque puede estar asociada más con cómo surgen los mismos que con su eficacia.

Además, se detectó que los individuos afables, sociables y dominantes son más proclives a reafirmarse en situaciones grupales; por su lado la escrupulosidad y la apertura a la experiencia también mostraron una fuerte relación con el liderazgo y el neuroticismo una relación negativa con el liderazgo.

El enfoque de los rasgos, no sólo abarca el estudio de las características de la personalidad, sino que también aborda las habilidades y aptitudes de las personas. Estas últimas a diferencia de las primeras pueden ser aprendidas y entrenadas. Es así que Katz, esboza que el liderazgo efectivo estaba determinado por tres tipos de habilidades: técnicas (expertise para la tarea), humanas (manejo de las personas) y conceptuales (trabajo con ideas y determinación de políticas). Según el autor a medida que se asciende de posiciones intermedias de liderazgo a más jerárquicas, las técnicas pierden importancia en detrimento de las otras dos.

4.1.3 La inteligencia emocional

Daniel Goleman, psicólogo estadounidense que ha estudiado mucho el liderazgo y las características personales de los líderes, dice que los líderes más efectivos se parecen en algo fundamental: todos tienen un alto grado de lo que se conoce como inteligencia emocional (5). Para el autor una persona puede ser muy inteligente, analítica y tener todo el expertise sobre determinado tema, pero si carece de inteligencia emocional, terminará fracasando.

La inteligencia emocional se puede definir como la capacidad que permite conocer y manejar los sentimientos de uno mismo, poder interpretar los sentimientos de los demás; conseguir satisfacción a través de lo que se hace y lograr hábitos que favorezcan la propia productividad. Está compuesta por los siguientes cinco componentes: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, y tener bien desarrollados cada una de ellas, es determinante a la hora del liderazgo eficaz.

La autoconciencia hace referencia al conocimiento de la persona de sí misma. Las personas que la poseen saben distinguir sus emociones, cuáles son sus fortalezas, sus debilidades, saben sobre sus limitaciones y qué los motiva. Son personas que saben hacia dónde van y por qué van hacia allí. Además, son sinceros consigo mismos y tienen la capacidad para autoevaluarse de manera realista, pueden hablar abiertamente sobre sus emociones y el impacto que tienen en su trabajo.

La autorregulación hace referencia a la capacidad de las personas para no dejarse llevar por sus emociones, sino ser capaz de controlarlas. Son personas que no trasladan sus sentimientos a sus colaboradores, sino que son capaces de meditar previamente y hablar “en frío”. Quienes dominan sus sentimientos son capaces de correr junto a los cambios. Cuando se anuncian cambios no entran en pánico; lo toman con calma, reflexionan, se informan, evalúan los pro y contras de los mismos. El tercer elemento es la motivación y es algo compartido por todos los líderes. A las personas con potencial para el liderazgo los motiva un profundo deseo de lograr el éxito por el simple hecho de lograrlo. Son personas que sienten pasión por su trabajo y buscan constantemente desafíos. No se dan por satisfechas fácilmente y persisten en el afán de lograr lo que quieren.

En cuanto a la empatía es quizás el más sencillo de detectar, ya que la falta de la misma suele generar problemas rápidamente con las personas que lo rodean a quien carece de ella. Empatía, define Goleman, significa tener en consideración los sentimientos de los empleados, junto con otros factores, en el proceso de toma de decisiones inteligentes. La misma es muy valorada en los líderes porque permite retener talento, por el creciente uso del trabajo en equipo y por la globalización. Las personas que la poseen saben distinguir las sutilezas del lenguaje corporal, pueden captar el mensaje que se esconde detrás de las palabras. Más aún, comprenden profundamente la existencia y la importancia de las diferencias culturales.

Por último, muy vinculadas con la empatía, están las habilidades sociales. Las habilidades sociales refieren a las competencias en el manejo de las relaciones interpersonales y a la capacidad de crear redes sociales. Las mismas permiten tener un amplio círculo de personas y contactos. Las personas con estas habilidades desarrolladas, suelen ser persuasivas y gustan del trabajo en equipo. Tienen la capacidad de encontrar puntos en común con el otro y así estrechar lazos.

Es interesante ver que el autor plantea que esta inteligencia emocional, que es clave para el éxito se puede entrenar y aprender, no es algo con lo que muchas veces se nace. No es fácil, pero se puede.

4.1.4. Liderazgo carismático y transformacional

Las teorías más recientes comienzan a hablar de los líderes como personas que inspiran a sus seguidores por medio de palabras, ideas y conductas. Se enmarca dentro de ellas la de los liderazgos carismáticos y los transformacionales.

En la teoría del líder carismático, Robert House (6) intenta determinar cuáles rasgos y conductas diferencian a los líderes del resto. Hay un especial énfasis en las actitudes y percepciones que los seguidores hacen sobre su líder, los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas. Los líderes son visionarios, están dispuestos a correr riesgos, son sensibles y exhiben conductas extraordinarias. Además, tienen convicciones sólidas, autoconfianza y presentan un fuerte anhelo de poder. Son extrovertidos y confían en sí mismos. Estos atributos pueden ser innatos o adquiridos.

Los líderes carismáticos influyen en sus seguidores, en cuatro etapas. Primero crean una visión atractiva, la misma será ambiciosa pero asequible. Luego realizan la declaración de esa visión, la expresan formalmente a la organización, utilizando enunciados que inspiran, que aumentan la autoestima de los seguidores y la creencia de que éstos pueden lograrlas. Luego transmite con palabras y acciones los valores que los seguidores imitarán. Por último, exhibirán un comportamiento que despierta emociones, para demostrar valor y convicción hacia la visión.

Las empresas con líderes carismáticos suelen tener mayor rentabilidad, sus empleados se encuentran motivados y predispuestos a hacer un esfuerzo adicional para alcanzar los objetivos, pero además de todo, logran excelentes resultados en épocas de crisis.

Por su parte, Burns (7) nos habla de los líderes transformacionales. Este tipo de liderazgo, al igual que el anterior, es un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados y modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos.

Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización. Ponen atención a las preocupaciones y necesidades de

sus seguidores, cambian la conciencia que tienen los seguidores de las cosas al ayudarlos a que vean los antiguos problemas con una nueva visión y los estimulan para que se esfuercen más por lograr las metas del grupo.

El autor establece, las diferencias entre el liderazgo transformacional y el liderazgo de tipo transaccional. En este último los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades como veíamos en el primero. El liderazgo transaccional suele darse cuando los líderes premian o sancionan en función del rendimiento de sus seguidores.

El liderazgo transaccional abarca dos subdimensiones:

- Recompensa contingente: en la misma el líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona y da recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.
- Manejo por excepción: aquí el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. Las mismas suelen ser negativas y sirven para que los objetivos no se desvíen

Bass (8), que profundiza en la teoría de liderazgo transformacional, dice que este tipo de líderes son más eficaces porque son más creativos, pero además alientan a sus seguidores a ser más creativos. Suele haber mayor descentralización de la responsabilidad, también suele haber mayor autoeficacia de los seguidores. De todos modos, el autor sostiene que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones.

Según el autor los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Este estilo es de especial utilidad en situaciones de cambio. En cambio, los líderes transaccionales que tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados es especialmente útil en contextos más estables.

4.1.5. Liderazgo Inspirador

Por último, Sinek (9), quien ha sido citado al comienzo del capítulo, habla de líderes que inspiran, de liderazgo inspirador. Para entender por qué sucede esto, esboza la idea del Círculo de Oro. El círculo, se dibuja, literalmente, como una órbita, en la que el “Why” (Por qué: la causa) está en el centro, rodeado por el círculo del “How” (Cómo: proposición de valor), y este, a su vez, enmarcado en el “What” (Qué: productos y servicios).

Las personas naturalmente se comunican de afuera hacia adentro, típicamente van desde lo más fácil de entender a lo que es más difícil. Comienzan con qué hacen, les dicen cómo son mejores o diferentes, y esperan un comportamiento como una compra, un apoyo, etc. El problema es que el qué y cómo no inspiran acciones.

Empezar con el por qué, es lo que los líderes hacen, porque los líderes inspiran. Líderes y organizaciones con la capacidad de inspirar, actúan y se comunican desde adentro hacia afuera del círculo. Comienzan con su Por qué, cuando comunican su propósito o causa primero, se comunican en una forma que impulsa la toma de decisiones y el comportamiento humano esperado.

Para el autor esto es a causa de que hablar del por qué, toca la parte del cerebro que influye en el comportamiento, que tiene más relación con lo emocional y los sentimientos (como lealtad y compromiso), lo que se conoce como cerebro límbico. En cambio, el qué toca una parte del cerebro responsable de todos los pensamientos y del lenguaje racional y analítico, conocida como neocortex.

Cuando los líderes y organizaciones son claros sobre su propósito o su por qué, todos, desde empleados hasta clientes, pueden entenderlo. Esto según el autor derivará en que tanto seguidores, como clientes adopten esa causa y también la transformen en suya.

4.2. MOTIVACIÓN

4.2.1. Concepto

Podemos definir motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. En el siguiente capítulo se pondrá foco en los esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, a pesar de que la motivación está asociada al alcance de todo tipo de metas.

Los elementos fundamentales, según se desprende de la definición son la intensidad, la dirección y la persistencia. Cuando se habla de intensidad, se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace una persona. Es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación.

Pero la intensidad elevada por sí sola no alcanza, no es probable que lleve a alcanzar las metas, es necesario orientar el esfuerzo en una dirección que beneficie a la organización. El esfuerzo entonces deberá estar dirigido hacia las metas de la organización y las acciones que se tomen serán consistente con éstas. Pero, además, la motivación tiene una dimensión de persistencia, es decir, por cuánto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. Las personas que están suficientemente motivadas realizan sus tareas el tiempo necesario como para alcanzar su objetivo.

4.2.2 Teoría de Maslow

Maslow (10) establece una teoría muy conocida, la teoría de las necesidades la cual plantea que el ser humano posee diferentes necesidades y existe una jerarquía para ellas.

Las primeras son las fisiológicas, inherentes al ser humano, de las más básicas. En ella se puede encontrar por ejemplo el hambre, la sed, la necesidad de refugio, sexo y otras necesidades corporales. Un escalón encima se encuentra las de seguridad, incluyéndose aquí a las relacionadas con el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.

Maslow continúa diciendo que las personas tienen necesidades sociales, en ellas incluye el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad. Luego se encontrarían las de estima, abarcan factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención. Por último, según el autor, las de autorrealización, donde se encuentra el impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser e incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

Cuando una necesidad está bastante satisfecha, la siguiente en la jerarquía se vuelve dominante. Entonces, según él, si se desea motivar a alguien, es necesario entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

Las cinco necesidades se pueden diferenciar en orden superior e inferior. Las de orden inferior son iniciales para todos los seres humanos, e incluyen a las fisiológicas y las de seguridad; mientras que las sociales, las de estima y las de autorrealización son consideradas necesidades de orden superior. Éstas se satisfacen internamente, dentro del individuo; mientras que las de orden inferior se satisfacen principalmente en forma externa, con cuestiones como el salario, los contratos sindicales y la antigüedad.

A pesar de lo difundida de la teoría, existen muy pocas evidencias de que las necesidades están organizadas como Maslow (10) propuso, y que las necesidades insatisfechas sean motivadoras.

4.2.3. Teoría Frederick Herzberg

Frederick Herzberg, psicólogo estadounidense, estudió también los aspectos motivacionales en el ámbito laboral y enunció “la teoría de los dos factores” o “teoría de motivación e higiene”. (11) Creía que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental, y que la actitud de una persona hacia su puesto de trabajo muy bien podría determinar el éxito o el fracaso.

Factores intrínsecos como, el logro, el progreso, el reconocimiento, la responsabilidad y el trabajo en sí mismo parecen relacionarse con la satisfacción laboral. Mientras que factores como la supervisión, las relaciones interpersonales, el salario, las políticas de la compañía y las condiciones laborales son extrínsecos. Cuando éstos son adecuados, la gente no se sentirá insatisfecha pero tampoco satisfecha.

Herzberg (11) sugirió que cuando se desea motivar a las personas en su trabajo, se tienen que enfatizar factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de este, como las oportunidades de ascenso, las oportunidades de desarrollo personal, el

reconocimiento, la responsabilidad y el logro: son las características que los individuos consideran recompensas intrínsecas.

4.2.4. Teoría David Mc Clelland

Otro psicólogo estadounidense, David McClelland, (12) formuló una teoría en la cual establece que las personas poseen tres tipos de necesidades:

- La necesidad de logro (nLog) es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares.
- La necesidad de poder (nPod) es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.
- La necesidad de afiliación (nAfi) es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas.
-

McClelland centró su atención en la nLog. Quienes tienen una alta necesidad de logro se desempeñan mejor cuando perciben que la probabilidad de éxito es de 0.5. Les gusta fijar metas que les exijan esforzarse.

Con base en una gran cantidad de investigaciones, es posible hacer algunas predicciones entre la necesidad de logro y el desempeño en el trabajo.

Cuando el empleo implica mucha responsabilidad personal, retroalimentación y un nivel intermedio de riesgo, los individuos con una alta necesidad de logro se sienten muy motivados.

Suelen tener éxito en actividades empresariales cómo crear sus propios negocios y administrar una unidad autónoma dentro de una organización grande.

Pero la necesidad de logro no necesariamente convierte a una persona en un buen administrador, ya que los mismos se interesan en lograr un buen desempeño personal y no en influir en otros para que trabajen bien.

Las necesidades de afiliación y poder suelen estar muy relacionadas con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación. De hecho, una alta necesidad de poder sería un requisito para ser un administrador eficaz.

De las primeras teorías que surgieron sobre la motivación, la de McClelland (12) es la que tiene el mayor apoyo de las investigaciones, pero el gran problema es que el autor mantiene que las necesidades son inconscientes, por lo que es difícil medirlas.

4.2.5. Teorías Contemporáneas

Más acá en el tiempo surgen las “teorías contemporáneas”, que como las anteriores buscan determinar las causas que motivan a las personas en el ámbito laboral.

Es así que aparece la teoría de la autodeterminación, que plantea que la gente prefiere sentir que tiene control sobre sus acciones. Por lo tanto, aquellas situaciones que hagan que una tarea que antes se disfrutaba ahora se experimente más como una obligación, reducirá la motivación. Las personas entonces preferirán no sentir la presión, sino la libertad de poder elegir.

La teoría de la autodeterminación también establece que las personas, además de sentirse impulsadas por una necesidad de autonomía, buscan cómo ser competentes y hacer conexiones positivas con los demás. Los gerentes por su lado deberían incentivar, dar reconocimientos, hacer que el trabajo sea interesante y fomentar el desarrollo de los trabajadores.

Los individuos que se sientan responsables por sus tareas y sean libres en la elección de soluciones a los problemas que se le presenten, estarán más motivados y se mostrarán más comprometidos con sus jefes.

Otra teoría considerada de las contemporáneas es la del establecimiento de las metas. Las mismas indican al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo se necesita. Además, si las mismas son específicas incrementan el desempeño, generan un mayor nivel de esfuerzo que la meta general.

Por otro lado, las metas difíciles tienen un impacto positivo en la motivación de las personas. Los individuos muestran un esfuerzo más intenso para tratar de conseguirlas, porque captan su atención y ayudan a centrarse. Además, energizan debido a que hay que trabajar más duro para alcanzarlas.

Es importante que las personas reciban retroalimentación sobre su progreso hacia las metas porque esto les servirá de guía para su comportamiento.

La teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta y determinado a no reducirla ni abandonarla. El individuo piensa que puede alcanzar la meta y quiere alcanzarla.

Una forma sistemática de utilizar el establecimiento de metas es mediante la administración por objetivos, que hace énfasis en el hecho de establecer de manera participativa metas tangibles, verificables y mensurables. Los objetivos generales de la organización se traducen en metas específicas para cada nivel (divisional, departamental e individual) de la organización.

Este tipo de programa tiene como característica la especificidad de las metas, la participación en la toma de decisiones incluyendo el establecimiento de metas, un periodo explícito para la concreción y la retroalimentación sobre el desempeño.

La teoría de la autoeficacia, también conocida como teoría cognitiva social o teoría del aprendizaje social, se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de realizar una tarea. Cuanto mayor sea la autoeficacia, más confianza se tendrá en la propia capacidad para tener éxito.

La teoría establece que en situaciones difíciles las personas con baja autoeficacia suelen disminuir su esfuerzo o rendirse, mientras que los individuos con un alto nivel de autoeficacia tratarán con más fuerza de superar ese desafío. Los individuos con una elevada eficacia además se involucran más en sus tareas, lo que a su vez mejoraría su desempeño, incrementando aún más su eficacia. También parecen responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, en tanto que aquellos con baja autoeficacia son proclives a reducir su esfuerzo ante igual situación.

Las teorías del establecimiento de metas y de la autoeficacia no compiten entre sí, sino que se complementan. Al establecer metas desafiantes para las personas, se les transmite que se tiene confianza en ellas.

Por último, la teoría de las expectativas establece que la fuerza de la tendencia a actuar de cierta manera depende de la magnitud de la expectativa que se tiene de obtener un resultado dado y de su atractivo.

Los individuos se sentirán más motivados a esforzarse cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que una buena evaluación les proporcionará recompensas organizacionales y que las recompensas cumplirán sus metas personales.

Muchas de las teorías contemporáneas son complementarias y se interrelacionan. En primer lugar, se reconoce en forma explícita que las oportunidades pueden auxiliar u obstaculizar el esfuerzo individual. La teoría del establecimiento de metas vincula el circuito metas-esfuerzo y recuerda que las metas guían el comportamiento de la persona.

La teoría de las expectativas predice que los empleados ejercerán un nivel alto de esfuerzo, si perciben que existe una relación fuerte entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas, y entre las recompensas y la satisfacción de las metas personales. A su vez, cada una de estas relaciones se ve influida por otros factores. Para que el esfuerzo genere el desempeño adecuado, la persona debe tener las habilidades para realizarlo, y percibir que el sistema de evaluación del desempeño es justo y objetivo. La relación entre el desempeño y la recompensa será significativa si el individuo percibe que lo que se recompensa es su desempeño (y no la antigüedad, el favoritismo u otros criterios).

El vínculo final en la teoría de las expectativas es la relación entre las recompensas y las metas. La motivación será elevada si las recompensas que se reciben por un buen desempeño satisfacen las necesidades dominantes que son consistentes con las metas individuales.

La teoría del reforzamiento entra en el modelo al reconocer que las recompensas de la organización refuerzan el desempeño del individuo. Si los trabajadores consideran que el sistema de recompensas es mayor por un buen desempeño, entonces las recompensas reforzarán y fomentarán un buen desempeño.

4.3. TRABAJO EN EQUIPO

Los grupos, el trabajo en equipo y el paradigma de la identidad social en el trabajo a distancia.

4.3.1. Los grupos de trabajo

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos. Estos grupos pueden ser formales o informales.

Los grupos formales están dados por la estructura de una organización, donde los trabajos designados establecen las tareas. En los grupos formales, las metas organizacionales dirigen y guían la conducta que deberían exhibir los miembros en contraposición a los grupos informales que no están estructurados de manera formal ni determinados por la organización.

Los grupos informales son formaciones naturales del entorno laboral, que aparecen en respuesta a la necesidad de mantener contacto social. Tres empleados de departamentos diferentes que almuerzan juntos de manera regular constituyen un grupo informal.

Estos tipos de interacciones entre los individuos, aun cuando son informales, afectan significativamente su conducta y su desempeño. La tendencia de sentir orgullo o agravio personal por los logros de un grupo es el campo de estudio de la teoría de la identidad social. Para el análisis del tema, se estudiará el impacto del trabajo a distancia tanto en los grupos formales como informales dado el efecto que genera el distanciamiento en la identidad social.

La teoría de la identidad social (13) establece que las personas tienen reacciones emocionales ante el fracaso o el éxito de su grupo, ya que su autoestima se vincula con el desempeño del grupo. La

identidad social también sirve a la gente para reducir la incertidumbre sobre quiénes son y qué deberían hacer.

4.3.2. Propiedades de los grupos y efectos en el trabajo a distancia

Se estudiará el efecto del trabajo a distancia en las dimensiones que definen a los grupos de trabajo, es decir; roles, normas, estatus, tamaño y cohesión.

4.3.3. Roles

Para que los equipos sean funcionales, sus integrantes deberán desempeñar roles específicos. Un rol implica un conjunto de patrones de conducta esperados, atribuidos a alguien que ocupa cierta posición en una unidad social.

El término “Roles de Equipo” hace referencia a una de las teorías más operativas para el análisis y la integración eficaz de los equipos de trabajo.

Los roles de Equipo (14) se refieren al modo individual, personal, de comportarse, de contribuir a la tarea y de relacionarse con otras personas en el grupo de trabajo.

Son estos comportamientos los que determinan el juego de relaciones que se dan en la vida del grupo y se diferencian significativamente de los roles funcionales. Los roles funcionales hacen referencia a la ejecución del trabajo en sí mismo, provienen de una amplia red de expectativas sociales y poseen un alto grado de racionalidad. Los roles del equipo son espontáneos, intuitivos y emocionales.

4.3.4. Normas

Todos los grupos establecen normas, que son los estándares aceptables de comportamiento que comparten sus miembros, y que determinan lo que deben y no deben hacer en ciertas circunstancias. Cuando se establecen por acuerdo y son aceptadas por el grupo, las normas influyen en el comportamiento de sus miembros con un mínimo de controles externos. Estudios sociológicos clásicos como los de Hawthorne y Solomon Asch (15) reflejan cómo los comportamientos individuales son condicionados por las normas y la presión social del grupo.

Robbins (1) proporciona una tipología de comportamientos desviados en el lugar de trabajo: Relacionados con la productividad estarían el desperdicio de recursos, las salidas del lugar de trabajo, el trabajar con lentitud intencionalmente. A nivel de la propiedad, el sabotaje, la sobre declaración de horas trabajadas y el robo a la organización. En cuanto a la política; el favoritismo, las charlas de pasillo y rumores. Por último, la agresión personal como el hostigamiento sexual y el abuso verbal.

4.3.5. El Estatus

El estatus — es decir, una posición o un rango definido socialmente, que los demás dan a los grupos o a sus miembros— y está implícito en los roles, derechos y rituales para diferenciar a sus miembros. El estatus es un motivador significativo y tiene consecuencias conductuales importantes cuando los individuos perciben una disparidad entre lo que consideran su estatus y lo que los demás perciben.

4.3.6. El tamaño

Según Robbins el tamaño de un grupo afecta su comportamiento general. Sin embargo, esto dependerá de los objetivos que deban cumplir. Los grupos pequeños son más rápidos que los grandes para realizar las tareas, en tanto que los individuos se desempeñan mejor en grupos poco numerosos. Sin embargo, si de lo que se trata es de solucionar problemas o bien, buscar variada

información y generar diferentes perspectivas los grupos grandes será más eficaces. El estudio de la eficacia del trabajo a distancia en relación a la variable tamaño constituirá una dimensión más del presente análisis. Aspectos tales como la pereza social en el contexto del distanciamiento del grupo de trabajo es algo a valorar. En psicología social, la pereza social es el fenómeno de una persona que ejerce menos esfuerzo para lograr un objetivo cuando trabaja en un grupo que cuando trabaja sola y constituye una de las razones principales por las cuales los grupos son a veces menos productivos que el desempeño combinado de sus miembros trabajando como individuos. En los experimentos de tirar de cuerdas de Ringelmann (16), se concluye que los miembros de un grupo tendían a esforzarse menos tirando de una cuerda que los individuos solos (“free riders”).

Laku Chidambaram y Lai Tung (17) realizaron un modelo de investigación basado en la teoría del impacto social de Latané (18). Su hipótesis consistía en que a medida que aumenta el tamaño y la dispersión del grupo, el trabajo del grupo se vería afectado de forma que: los miembros contribuirían menos en cantidad y calidad, el resultado final del grupo sería de menor calidad y la producción de un grupo se vería afectada tanto por factores individuales como por factores contextuales.

Para ello se seleccionó una muestra de 240 estudiantes de negocios de pregrado al que se dividió aleatoriamente en cuarenta equipos (la mitad de los equipos eran de cuatro personas y la media de ocho personas) que se asignaron aleatoriamente a un entorno distribuido o de ubicación conjunta.

Los participantes debían completar una tarea en la que se les pedía que actuaran como una junta directiva de una bodega con un problema de imagen. Debían encontrar y discutir alternativas, y al final presentar su alternativa con fundamento.

Los grupos coubicados trabajaban en una mesa juntos, mientras que los grupos dispersos realizaban la misma tarea en computadoras separadas que permitían la comunicación electrónica en red. La misma tecnología fue utilizada por ambos grupos coubicados y dispersos.

Chidambaram y Tung encontraron que el tamaño del grupo importaba inmensamente en el desempeño de un grupo. Cuanto más pequeño es el grupo, más probabilidades hay de que participe cada miembro, independientemente del rango (disperso o coubicado).

La diferencia principal establecida entre los grupos dispersos y ubicados conjuntamente fue la presión social, al menos, para parecer ocupados, que está presente en los grupos que comparten edificio. Cuando hay otros presentes, las personas sienten la necesidad de hacer como si estuvieran trabajando duro, mientras que los que no están en presencia de otros no lo hacen.

4.3.7. La cohesión

Quizás el tema más cuestionable se refiera al impacto en los grupos de trabajo en su propiedad de cohesión. Los grupos difieren en cuanto a su cohesión, es decir, el grado en que sus miembros se sienten atraídos entre sí y están motivados para permanecer en el grupo. Robbins analiza que a efectos de lograr una mayor cohesión se deben tomar las siguientes medidas:

1. Reducir el tamaño del grupo.
2. Fomentar el acuerdo con las metas del grupo.
3. Incrementar el tiempo que los miembros pasan juntos.
4. Aumentar el estatus del grupo y la dificultad percibida para pertenecer al mismo.
5. Estimular la competencia con otros grupos.
6. Recompensar al grupo, más que a cada miembro.
7. Aislar físicamente al grupo

4.4. LOS EQUIPOS DE TRABAJO

4.4.1 Diferencias entre grupos y equipos

Jon Katzenbach y Douglas Smith en su ensayo “La disciplina de los equipos” (19) señalan acertadamente que las personas usan la palabra equipo tan vagamente que ésta se interpone en el camino del aprendizaje y de la aplicación de la disciplina que conduce al buen desempeño.

En esta línea Stephen Robbins señala que un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de sus miembros en su área de responsabilidad.

Es por esto entendible que a los grupos de trabajo no necesariamente les interese o les sea necesario involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto, siendo su desempeño la simple suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes en ausencia de la sinergia positiva característica de los equipos de trabajo que genera un nivel general de desempeño mayor que la suma de las aportaciones individuales. Mientras que para un grupo de trabajo la meta será compartir información pesando la responsabilidad individual de cada uno de sus integrantes los cuales tendrán habilidades aleatorias y variadas, en los equipos de trabajo, por lo contrario, la meta será el desempeño colectivo generando sinergias positivas en base a responsabilidades que trascienden las individuales de cada uno de sus integrantes los cuales deben tener habilidades complementarias.

4.4.2 El paradigma de la eficacia del trabajo en equipo

El trabajo en equipo efectivo nunca ha sido más importante que en la actualidad, ya que las organizaciones enfrentan una economía extremadamente volátil con importantes amenazas

comerciales. La teoría es que trabajar en equipo, especialmente aquellos con diferentes habilidades y antecedentes, genera innovación, permite la agilidad y conduce a mejores resultados. Sin embargo en la investigación de Elaine Pulakos and Robert B. Kaiser (20) se sugiere que maximizar el trabajo en equipo a menudo no produce los resultados que se esperan; de hecho, en algunos casos, los socava.

La realidad es que el trabajo en equipo productivo y la colaboración son difíciles de lograr. Reunir a personas con experiencia diversa puede potencialmente estancar en lugar de impulsar la innovación, especialmente cuando se responde a una necesidad urgente. Sin mencionar las tensiones estructurales más grandes que a menudo dejan a los miembros del equipo compitiendo por posiciones, tomando el poder y reteniendo información para proteger su territorio.

Según los investigadores esto no quiere decir que se deba tirar por la borda el trabajo en equipo por completo. Más bien, se necesita un cambio de mentalidad sobre cómo implementarlo mejor para lograr la agilidad y la resistencia que son vitales para sobrevivir y prosperar más allá de Covid-19.

En lugar de maximizar el trabajo en equipo, la investigación demuestra que lo que distingue a las organizaciones ágiles es que han dimensionado el trabajo en equipo correctamente. Esto significa considerar qué forma y cuánto trabajo en equipo se necesita en cada etapa de un proyecto para hacerlo de manera eficiente y efectiva. Dimensionar el trabajo en equipo requiere seleccionar juiciosamente a las personas adecuadas para contribuir, y en contexto adecuado. En ese sentido la tipología de equipos de S. Robbins afectará ese dimensionamiento.

4.4.3. Tipología de equipos (S. Robbins)

4.4.3.1. Equipos para resolver problemas

Grupos de cinco a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen durante unas horas por semana para analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente laboral.

4.4.3.2. Equipos de trabajo autodirigidos

Grupos de 10 a 15 individuos que asumen las responsabilidades de sus supervisores.

4.4.3.3. Equipos transfuncionales

Empleados de un nivel jerárquico similar, pero de áreas de trabajo distintas, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

4.4.3.4. Equipos virtuales

En contraposición al trabajo presencial cara a cara, los equipos virtuales usan tecnología para reunir a miembros que están dispersos físicamente con el propósito de alcanzar una meta común. Los individuos colaboran en línea con medios de comunicación como redes de área extendida, videoconferencias o correo electrónico, ya sea que los separe tan solo una oficina o estén en distintos continentes. Los equipos virtuales son tan ubicuos y la tecnología ha avanzado tanto, que tal vez sea un error llamarlos “virtuales”. Casi todos los equipos de hoy hacen al menos una parte de su trabajo en forma remota.

Robbins señala que, a pesar de su ubicuidad, los equipos virtuales enfrentan dificultades especiales. La razón que S. Robbins señala como la principal causante de las fallas de los equipos

a distancia radica en que éstos implican menor empatía social y menor interacción directa entre sus miembros.

Las evidencias de 94 estudios que incluyeron a más de 5,000 grupos indican que los equipos virtuales son mejores para compartir información única (información que poseen los miembros, pero no todo el grupo), aunque en general suelen compartir menos información.

Como resultado, los equipos que son menos virtuales comparten mayor información, en tanto que aquellos que utilizan más recursos virtuales dificultan este proceso.

Según Robbins, para que los equipos virtuales sean eficaces, los gerentes deberían asegurarse de que:

- Se establece confianza entre sus miembros. Un comentario negativo en un correo electrónico afectaría negativamente la confianza del equipo.
- El avance del equipo se vigila de cerca. Para que éste no pierda de vista sus metas y ninguno de sus miembros “desaparezca”.
- Los esfuerzos y productos del equipo virtual se divulgan en la organización de manera que el equipo no se vuelva invisible.

4.4.4. Creación de equipos eficaces: un análisis en el contexto del trabajo a distancia

Teniendo en cuenta que los equipos difieren en forma y estructura suponiendo que el trabajo en equipo es preferible al trabajo individual es posible listar las cualidades para la creación de equipos “eficaces”.

Los componentes clave de los equipos eficaces se pueden organizar en tres categorías generales.

- Los recursos y otras influencias del contexto.

- La composición del equipo.
- Las variables del proceso. Es decir, los eventos dentro del equipo que afectan su eficacia.
-

4.4.5 Contexto

Los cuatro factores contextuales que tienen una relación más significativa con el desempeño de un equipo son disponibilidad de los recursos adecuados, liderazgo eficaz, clima de confianza, y evaluación del desempeño y sistema de recompensas que refleje las contribuciones del equipo.

4.4.5.1 Recursos adecuados

Es de opinión generalizada que la crisis que sufre el planeta por la pandemia podría enmarcarse en la teoría de los cisnes negros de Nassim Nicholas Taleb (21). Como explica Nicolás Jodal en el contexto del evento Desachate un cisne negro tiene las siguientes características:

Es un evento raro. "Muy pocas veces vamos a recibir un virus que nunca antes habíamos recibido", explica Jodal.

Tiene gran impacto. "La humanidad en este momento está hablando del coronavirus".

Es obvio a posteriori. "Después que vimos el hecho, era obvio. Pensamos que, en un mundo de 8 mil millones de personas, era obvio que alguna vez uno iba a comer un murciélago y esto se iba a expandir"

En ese contexto repentino e imprevisto, las organizaciones contaban con distintos niveles de madurez tanto en la capacitación de sus recursos humanos para el trabajo a distancia como en sus procesos y tecnología. Y es que los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande; cada equipo de trabajo depende del apoyo de recursos externos al grupo. La escasez de recursos reduce de manera directa la capacidad que tiene un equipo de realizar su trabajo de manera efectiva y de alcanzar sus metas.

Este apoyo incluye información oportuna, los dispositivos adecuados, el personal correcto, los estímulos y el apoyo administrativo. Se analizará por tanto cómo afecta la carencia de laptops para el personal, páginas web institucionales, licencias de software para trabajo a distancia, fallas en la seguridad y carencias de sistemas de información en la efectividad de los grupos de trabajo.

4.4.5.2 Liderazgo y estructura

El tema del liderazgo a distancia es desarrollado en la presente tesis como un punto en sí mismo (ver capítulo XX). Sin perjuicio de esto se analizará el vínculo entre el liderazgo y la eficacia de los equipos.

Los equipos no pueden funcionar eficazmente sin una adecuada división de las actividades y en la que todos compartan la carga de trabajo. Llegar a un acuerdo sobre cuestiones específicas del trabajo, y sobre la forma en que éstas se ajustan para integrar las habilidades individuales, requiere del liderazgo.

De acuerdo a Amy C. Edmondson Profesora de Liderazgo y Gestión de Novartis; “Espero que lleguemos a aprender que esconder malas noticias nunca es una buena idea. Eso significará volver a comprometerse a dominar las habilidades de liderazgo para decir la verdad e involucrar a la gente en el duro trabajo de crear soluciones juntas. Dominar el diseño y la gestión de los equipos se convertirá en un enfoque aún más crítico, o más exactamente, dominar lo que he llamado trabajo en equipo, trabajando en grupos flexibles con miembros cambiantes, a menudo de diferentes lugares, para abordar retos particulares. No tiene precedentes que un gran número de personas de todo el mundo empiece a trabajar a distancia en el mismo momento. El único paralelo que se me ocurre es de la Segunda Guerra Mundial, cuando oleadas de mujeres entraron en la manufactura pesada por primera vez. Este caso actual es aún más notable porque se está moviendo muy rápidamente. El cambio se ha producido en días, no en meses. Las empresas pueden aprender a moverse más rápido, actuando de forma más ágil, como resultado”

4.4.5.3. Clima de confianza

Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes.

La confianza entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar la conducta de los demás, y une a los miembros a partir de la creencia de que los otros integrantes del equipo no sacarán ventaja de ellos.

Según Michael Beer - profesor emérito de administración de empresas de Cahners-Rabb, cofundador y director de TruePoint Partners y del Center for Higher Ambition Leadership- “Las organizaciones van a desarrollar una cultura de confianza con los empleados. El desafío del coronavirus exige una conversación honesta en toda la organización. Hay que pensar en cómo una nueva iniciativa estratégica enfrenta enormes desafíos de ejecución. Éstos requieren que los altos directivos obtengan la mejor información posible sobre las barreras de ejecución, y requiere confianza y compromiso”.

“El desafío del coronavirus, como cualquier crisis, proporciona a la alta dirección una enorme oportunidad de desarrollar rápidamente una cultura basada en la confianza o, por el contrario, si no se maneja con una conversación honesta en toda la organización, de socavar su capacidad para desarrollar una cultura basada en la confianza en los años venideros.” (22)

4.4.5.4. Composición del equipo

Esta categoría incluye variables que se relacionan con la forma en que se debe asignar personal a los equipos: las habilidades y la personalidad de los miembros de los equipos, la asignación de los roles y la diversidad, el tamaño del equipo y las preferencias de sus integrantes por el trabajo en equipo.

4.4.5.5. Habilidades de los miembros

Parte del desempeño de un equipo depende del conocimiento, las aptitudes y las destrezas de cada uno de sus miembros determinando que la suma de las habilidades de cada uno de sus miembros genere una sinergia que repercuta en una mayor eficacia del equipo.

Las investigaciones han revelado algunos hechos interesantes sobre la composición y el rendimiento de los equipos. A modo de ejemplo, los equipos con muchas aptitudes son más adaptables frente a las situaciones cambiantes, ya que son capaces de adecuar sus conocimientos frente a problemas nuevos.

Las habilidades informáticas, manejo de redes, manejo de comunicaciones siempre han estado presentes, pero se han vuelto en muchos casos indispensables ante el contexto actual según la consultora Deloitte (23).

4.4.5.6 Asignación de roles

Los equipos tienen necesidades diferentes y debería seleccionarse a sus integrantes de modo que se garantice la cobertura de los diversos roles asignando los roles más importantes en un equipo a los trabajadores más capaces, experimentados y meticulosos.

Para incrementar las probabilidades de que los miembros de un equipo trabajen bien en conjunto, los gerentes necesitan conocer las fortalezas individuales que cada miembro aporta a un equipo, seleccionar a sus integrantes tomando en cuenta sus fortalezas, y asignar tareas que se ajusten con sus estilos preferidos.

4.4.5.7 Diversidad de los miembros

La demografía organizacional se refiere al grado en que los miembros de una unidad de trabajo (grupo, equipo o departamento) comparten características demográficas como edad, género, raza, nivel académico o tiempo de servicio en la organización. La demografía organizacional sugiere que atributos como la edad o la fecha de ingreso al grupo sirven para predecir la rotación.

4.4.5.8 Tamaño de los equipos

La mayoría de los expertos coinciden en que una de las claves para incrementar la eficacia de los grupos consiste en mantener un número reducido de miembros. El equilibrio o trade-off eficacia-diversidad de perspectivas y habilidades es delicado. Habitualmente se requieren cuatro o cinco miembros para aportar una diversidad de perspectivas y habilidades, en tanto que los problemas de coordinación suelen aumentar de manera exponencial al incrementar el número de miembros. Cuando los equipos tienen un exceso de integrantes, la cohesión y la confiabilidad mutua disminuyen, aumenta la pereza social y las personas se comunican menos. Además, los miembros de equipos grandes enfrentan problemas para coordinarse entre sí, sobre todo cuando hay presiones de tiempo.

4.4.6 Procesos de los equipos

La última categoría que se relaciona con la eficacia de los equipos son las variables del proceso como el compromiso de los miembros con un propósito común, el establecimiento de metas específicas para el equipo, la eficacia del equipo, un nivel de conflicto manejable y una

mínima pereza social. Se trata de aspectos que son especialmente importantes en los equipos más grandes y donde hay mucha interdependencia.

Cuando la contribución de cada miembro no se observa con claridad, los individuos tienden a reducir su esfuerzo. En otras palabras, la pereza social ilustra una pérdida del proceso como resultado del uso de los equipos. No obstante, los equipos deberían generar productos que sean mayores que la suma de sus insumos, como sucede cuando un grupo diverso desarrolla alternativas creativas, es decir, produce una sinergia positiva y las ganancias de su proceso exceden las pérdidas.

Según Robbins los equipos eficaces muestran reflexividad, lo cual significa que recapacitan y ajustan su plan maestro cuando sea necesario. Un equipo debe tener un buen plan, pero también tiene que estar dispuesto a adaptarse y ser capaz de hacerlo cuando las condiciones así lo requieran.

En este sentido, la adaptación y resiliencia de los equipos de trabajo en el contexto adverso de la pandemia será foco de estudio del presente trabajo.

4.4.6.1 Metas específicas

Los equipos exitosos traducen su propósito común en metas de desempeño específicas, mensurables y realistas. Las metas específicas facilitan una comunicación clara y también ayudan a los equipos a mantenerse enfocados en la obtención de resultados.

4.4.6.2 Eficacia de los equipos

Los equipos eficaces tienen confianza en sí mismos: creen que pueden tener éxito. Esto se denomina eficacia del equipo. Los equipos que han tenido éxito incrementan sus creencias acerca del futuro éxito, lo que a la vez los motiva a trabajar más duro. ¿Qué puede hacer la gerencia para

aumentar la eficacia de los equipos? Dos opciones son ayudar al equipo a obtener pequeños éxitos que aumenten la confianza, y brindar capacitación para mejorar las habilidades técnicas e interpersonales de sus integrantes. Cuantas más habilidades tengan los miembros de un equipo, mayores serán las probabilidades de que desarrolle la confianza y la capacidad para aprovecharlas.

4.4.6.3 Niveles de conflicto

El conflicto en un equipo no es negativo necesariamente. Los conflictos en las relaciones son casi siempre disfuncionales. Sin embargo, en los equipos que realizan actividades que no son rutinarias, los desacuerdos sobre el contenido de la tarea (llamados conflictos de tarea) estimulan la discusión, promueven la evaluación crítica de los problemas y las opciones, y conducen a tomar mejores decisiones en equipo.

4.4.6.4 Pereza social

Algunos individuos manifiestan pereza social y dependen del esfuerzo del grupo, ya que no es posible identificar sus contribuciones específicas. Los equipos eficaces reducen esta tendencia al responsabilizar a sus integrantes —tanto a nivel individual como a nivel colectivo— del propósito, las metas y los métodos del grupo. Por consiguiente, los miembros deben saber claramente cuáles son sus responsabilidades como individuos y cuáles son las responsabilidades que comparten con su equipo.

4.5. COMUNICACIÓN

La transmisión de mensajes con significado entre miembros de un grupo es condición necesaria para su existencia, siendo relevante no sólo la mera transferencia sino también la comprensión del significado.

La comunicación perfecta, sí algo así existiera, se daría cuando un pensamiento o una idea se transmitieran de modo que el receptor percibiera exactamente la misma imagen mental que el emisor. Aunque parezca algo elemental, la comunicación perfecta nunca se logra en la práctica. El efecto en la eficacia de la comunicación del trabajo a distancia será objeto de la presente investigación.

Para ello se abordará las funciones que desempeña la comunicación describiendo el proceso de comunicarse.

La comunicación tiene cuatro funciones primordiales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y reglas formales que se exige que los empleados acaten. Cuando éstos tienen que comunicar a su jefe inmediato cualquier queja relacionada con el trabajo, cumplir con la descripción de su puesto u obedecer las políticas de la empresa, la comunicación desempeña una función de control. La comunicación informal también rige la

conducta. Cuando grupos de trabajo molestan u hostigan a un miembro que produce demasiado se están comunicando con él de manera informal y controlando su comportamiento.

La comunicación favorece la motivación porque les aclara a los individuos lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y cómo podrían mejorar si su rendimiento fuera insatisfactorio.

El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación del progreso hacia ellas y el reforzamiento del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación. (1)

Para mucha gente, su grupo de trabajo es la principal fuente de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan tanto sus frustraciones como sus sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación ofrece un medio para la expresión emocional de los sentimientos, así como para satisfacer las necesidades sociales.

Además, la comunicación tiene como uno de sus objetivos principales facilitar la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, gracias a la transmisión de los datos requeridos para identificar y evaluar las alternativas.

Casi cualquier interacción de comunicación que se lleva a cabo en un grupo u organización desempeña una o más de estas funciones, y ninguna de las cuatro es más importante que las demás. Para lograr un desempeño eficaz, los grupos necesitan mantener cierta forma de control sobre sus integrantes, estimularlos para que actúen, permitir la expresión emocional y tomar decisiones.

4.5.1 El proceso de comunicación

Antes de que ocurra la comunicación, se necesita un propósito: un mensaje que se transmitirá entre un emisor y un receptor. El emisor codifica el mensaje (lo convierte a una forma simbólica) y lo transmite por algún medio (canal) al receptor, quien a su vez lo decodifica. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra.

4.5.2 Direcciones de la Comunicación

Cuando la comunicación fluye desde el nivel de dirección de una organización hasta un nivel inferior se denomina comunicación descendente. La utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, explicar las políticas y los procedimientos, señalar los problemas que necesitan atención y brindar retroalimentación acerca del desempeño.

Este tipo de comunicación se suele dar para explicitar por qué se ha ido por determinado camino, y suele incrementar el compromiso de los colaboradores y el apoyo a las decisiones.

La mayoría de las investigaciones sugieren que las comunicaciones gerenciales deben repetirse varias veces y a través de diferentes medios para ser realmente eficaces.

La comunicación ascendente fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para brindar retroalimentación a los jefes, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. Permite que los gerentes conozcan los sentimientos de los empleados hacia su puesto de trabajo, hacia sus colegas y hacia la organización en general.

También se puede hablar de la comunicación lateral que es la que sucede entre miembros del mismo grupo de trabajo que tienen un mismo nivel. Las mismas con frecuencia ahorran tiempo y facilitan la coordinación.

El principal medio para la transmisión de mensajes es la comunicación oral. Las ventajas de la comunicación oral son la rapidez y la retroalimentación, mientras que la principal desventaja surge siempre que un mensaje debe pasar a través de varios individuos: cuantas más personas, mayor será el potencial de distorsión.

La comunicación escrita suele ser tangible y verificable, por lo tanto, el emisor y el receptor tienen un registro de la comunicación. El mensaje puede ser almacenado durante un periodo indefinido. Es una característica sumamente importante para las comunicaciones complejas y extensas.

Además, un beneficio final de todas las comunicaciones escritas proviene del proceso mismo. Por lo general, la gente se ve obligada a pensar con más detenimiento lo que quiere transmitir en un mensaje escrito que en uno oral. Entonces, es más probable que las comunicaciones escritas estén bien pensadas, y sean tanto lógicas como claras. Las desventajas tienen que ver con el tiempo asociado a las mismas tanto para la elaboración como por la rapidez de las respuestas.

Cada vez que se envía un mensaje verbal a alguien, también se transmite otro mensaje no verbal. Por consiguiente, ningún análisis de la comunicación estaría completo sin considerar la comunicación no verbal, que incluye los movimientos corporales, la entonación o el énfasis que se da a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre emisor y receptor.

Dentro de las organizaciones se distinguen también las comunicaciones electrónicas. Se encuentra el correo electrónico, los mensajes de texto o WhatsApp, software de comunicación instantánea, los blogs, la intranet y las videoconferencias.

Este tipo de comunicación tiene algunas limitaciones, como por ejemplo hay riesgos de malinterpretar el mensaje, es inadecuada para comunicar mensajes negativos, consume tiempo, no

logra transmitir emociones adecuadamente. Puede ser vulnerable, con lo que a veces se pierde la confidencialidad.

Su ventaja principal es la rapidez y tiene como desventaja el hecho de ser más intrusiva y distractora.

Las redes sociales suelen ser un canal de comunicación electrónico. Facebook, LinkedIn, Twitter y otras, han crecido exponencialmente y las empresas cada vez prestan más atención a ellas, no sólo para comunicarse con los empleados sino también con sus clientes.

Las videoconferencias han cobrado mucha fuerza en el último tiempo y más en épocas de trabajo a distancia y permiten tener reuniones en tiempo real con el personal ubicado en lugares remotos. Las imágenes de video y el audio en vivo permiten a los participantes verse, escucharse y hablar entre sí, sin estar físicamente en el mismo lugar. Esto permite ahorrar en gastos de viaje y tiempo y han permitido mantener la situación relativamente estable en empresas que han trabajado a distancia.

En la actualidad hay más información que nunca a disposición, lo cual brinda muchos beneficios, pero también dos desafíos importantes: la sobrecarga de información y las amenazas a la seguridad de la información.

La sobrecarga de información pudo haber sido un problema en este período de distanciamiento. Para no pecar de falta de comunicación muchas empresas han incrementado reuniones remotas, mails y mensajes de distinto tipo a sus empleados. Por otro lado, la inmediatez y el hecho de estar cada vez más conectados, podrían haber influido en la vida personal, y se arriesga al desgaste laboral de estar disponibles las 24 horas del día.

Ciertas barreras suelen retrasar o distorsionar la comunicación eficaz. Uno de ellos es el filtrado, que refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información, de modo que el receptor la vea de manera más favorable.

Otro es el de la percepción selectiva, muchas veces el receptor en base a sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales, distorsiona la realidad y no interpreta lo que realmente sucede.

Los individuos tienen una capacidad finita para procesar datos. Cuando la información con la cual se tiene que trabajar excede tal capacidad, el resultado es la sobrecarga de información, lo cual es un gran problema. La misma lleva a que se tienda a seleccionar, ignorar, o dejar pasar algo, lo que implica pérdida de información y una comunicación menos eficaz.

Las personas tienden a interpretar el mismo mensaje de forma diferente cuando están enojadas o estresadas, que cuando se sienten felices.

Aun cuando las personas se comunican en el mismo idioma, las palabras significan cuestiones diferentes para personas distintas. (24) La edad y el contexto son dos de los principales factores que afectan este tipo de diferencias.

Pero también los investigadores han identificado varios problemas relacionados con las dificultades del lenguaje en las comunicaciones interculturales (25). Hay barreras causadas por la semántica. Las palabras tienen significados diferentes para individuos distintos, otras veces no existen traducciones posibles a determinadas palabras. También las connotaciones suelen cambiar de una cultura a otra.

De acuerdo a los experimento sobre actitudes y sentimientos realizado por el psicólogo Albert Mehrabian, se sostiene que en ciertas situaciones en que la comunicación verbal es altamente ambigua, solo el 7 por ciento de la información se atribuye a las palabras, mientras que el 38 por ciento se atribuye a la voz (entonación, proyección, resonancia, tono, etcétera) y el 55 por ciento al lenguaje corporal (gestos, posturas, movimiento de los ojos, respiración, etcétera).

5. TRABAJO DE CAMPO

5.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EN LAS EMPRESAS

5.1.1 Empresa A

Grupo multinacional del sector de logística que provee de servicios integrales de comercio internacional con más de 600 empleados y presencia en 10 países. Se entrevista a su Controller del cual dependen 15 funcionarios.

5.1.1.1 Liderazgo

De acuerdo al entrevistado el liderazgo fue fundamental al inicio de la crisis organizando los equipos de trabajo. Se señaló que el primer paso fue organizar un grupo de whatsapp de crisis con participación de directores y puestos claves a partir del día siguiente que comenzó la pandemia en Uruguay.

El rol del liderazgo fue claro al momento de definir y comunicar las tareas y personas que se desempeñaría en forma remota y presencial, así como la modificación de procesos e infraestructura necesarios para que esto se viabilizara. Se creó un grupo de whatsapp para atender necesidades de soporte del equipo de sistemas y luego cada sector atendió e implementó mecanismos para reducir presencialidad además de proveedores y clientes.

La comunicación a todos los colaboradores de la entrada inmediata en el nuevo régimen, así como el constante contacto con ellos pese a la falta de presencialidad, fue importante en esta etapa.

5.1.1.2 Motivación

Para el entrevistado, el teletrabajo instrumentado fue un factor de motivación en sí mismo, dado que agregó flexibilidad al trabajo de cada colaborador. Eliminó, por ejemplo, el diario traslado de la casa al lugar de trabajo.

De acuerdo a la opinión del entrevistado, “en los hechos, esto es ganar tiempo de vida que depende de las distancias y los medios de transporte utilizados y también ahorrar. En temas cotidianos como el almuerzo en horario laboral se posibilita una mejora de calidad y también posiblemente un ahorro.”

5.1.1.3 Trabajo en equipo

El entrevistado siente que uno de los cambios principales introducidos por el teletrabajo está relacionado al manejo de su equipo de colaboradores. Es más complicado pautar la forma o cultura de trabajo.

En su caso manifiesta que ejerce un liderazgo en donde da amplia libertad para la ejecución de las tareas por lo que al no existir supervisión visual le resulta un poco más compleja la interacción.

5.1.1.4 Comunicación

El entrevistado señala que a raíz del teletrabajo el factor de la comunicación ha sido el que ha experimentado los principales cambios.

En este punto afirma “si bien se realizan reuniones de todo el equipo por zoom, hay un cambio en la integración y las comunicaciones. Se pierde la convivencia entre aquellos que no tienen tareas complementarias. No existe la misma facilidad en transmitir de parte de los colaboradores inquietudes o estados de ánimo o situaciones personales. Se pierde interacción entre compañeros ya que mucho de lo cotidiano no se comparte.”

El entrevistado concluye que no hay una pérdida de productividad, pero sí una pérdida de contacto cara a cara que es algo importante y necesario en algunas instancias.

5.1.2 Empresa B

Sede local de una de las mayores entidades financieras del mundo. Cuenta en la plaza local con 500 empleados. Se entrevistó a su Gerente de Operaciones de la cual dependen 34 empleados.

5.1.2.1 Liderazgo

En relación al liderazgo la entrevistada marcó la importancia de que este se orientó a lograr los objetivos de corto plazo en el momento de trabajar a distancia.

Se señala que un factor que agregó complejidad fue que no todas las personas estaban familiarizadas con el uso de las herramientas necesarias para ello (por ej. hangouts, google drive, etc.), por lo que fue necesario tener la habilidad de apoyar a cada empleado y acompañarlo en ese proceso según sus necesidades particulares.

5.1.2.2 Motivación

La entrevistada entiende que la principal ventaja del teletrabajo, es que permite balancear mejor la vida personal y laboral. Este es un beneficio muy bien valorado por todos los empleados.

Por otro lado, la empresa ofreció cursos para que sus colaboradores se puedan capacitar en nuevas tecnologías necesarias para el trabajo a distancia.

5.1.2.3 Trabajo en equipo

En opinión de la entrevistada la principal desventaja que identifica del teletrabajo es que puede dificultar los procesos relativos a "hacer la cultura" de la empresa (sentimiento de pertenencia, generar valores compartidos, trabajo en equipo), sobre todo para las personas que se incorporen a un equipo de trabajo en esta situación.

5.1.2.4 Comunicación

La entrevistada menciona que costó quince días estabilizarse en esta nueva forma de trabajo, y fue necesario reforzar, sobre todo, los canales de comunicación "intra equipo" para no perder la coordinación y el intercambio que se da naturalmente al trabajar de forma presencial.

5.1.3 Empresa C

Filial en Uruguay de una empresa global de datos, análisis y tecnología. Opera o tiene inversiones en 24 países en América del Norte, América Central y del Sur, Europa y la región de Asia Pacífico. Es miembro del Standard & Poor 's (S&P) 500® Index. Cuenta en la plaza local con 100 empleados. Los entrevistados son el Gerente de Recursos Humanos que aporta su visión integral del manejo de los recursos humanos de la empresa y la Directora de Data & Analytics de la cual dependen una decena de empleados.

5.1.3.1 Liderazgo

El entrevistado destaca que el liderazgo fue clave en relación a cómo llevar adelante los proyectos y las tareas, siendo un desafío el acompañar y relacionarse con los integrantes de sus equipos en un clima de incertidumbre y ansiedad. "Lo particular de la pandemia es que fue algo totalmente inesperado, no es que uno se podía preparar para la situación, fue un cambio brusco. Eso genera

miedos en las personas, ansiedad, porque además la salud de uno y de quienes lo rodean corre peligro.”

Se señala que sin dudas los desafíos más grandes se dieron desde el punto de vista del liderazgo, ya que a juicio del entrevistado se ponen en juego los pilares de funcionamiento: el tener un buen relacionamiento con el equipo, la confianza como para no necesitar de la presencialidad para seguir los proyectos y que cada uno sienta que tiene la responsabilidad de seguir adelante con su trabajo.

Se afirma que la pandemia mostró la necesidad de liderazgos transformacionales donde importa mucho la empatía, el asertividad en la comunicación, el saber cómo llegarle a cada uno del equipo en función de sus roles y características personales. En este punto destaca “un desafío fue el liderazgo en condiciones de incertidumbre, no sólo los miembros de los equipos tenían esas incertidumbres sino también el líder.”

El hecho de ser lo más transparente en la comunicación, administrar qué comunicar y en qué momento, ya que puede terminar generando más desconcierto o angustias, el asignar o enfocar a los colaboradores en ciertas tareas que le den cierta confianza y lo motiven en ciertos momentos para hacerlos sentir más seguros, es parte del desafío del liderazgo. Se señala que para estos aspectos estas habilidades del liderazgo son más bien femeninas entendiéndose que es necesario que se abran más espacios a las mujeres en estos roles. “El liderazgo autoritario en este tipo de esquemas no funciona porque no tienes la capacidad de controlar físicamente lo que la gente hace.”

Desde el punto de vista de recursos humanos, el liderazgo varió un poco en función de cada uno de los líderes. “Aquellos que ya antes de la pandemia hacían micromanagement, lo siguieron haciendo durante, y aquellos que no, no.”

Se señala que la cultura de la empresa impulsa liderazgos flexibles y adaptativos, bastante libres. En este punto acota “hacer micromanagement no está mal y dar libertad tampoco, sino que depende de la persona y por eso buscamos que sea un liderazgo adaptativo. Ver qué es lo que necesita la persona de tu equipo, si es más seguimiento, más libertad, o más creatividad.”

Se comenta que, a nivel de entrenamientos, se están realizando recientemente, ya que no se quiso saturar a las personas. Se está haciendo uno de gestión y liderazgo de equipos híbridos ya que se entiende que esa es la forma que se va a trabajar en el futuro y por lo tanto las personas deberían adaptarse a ella. “Existe un set de herramientas muy grande, que está disponible on demand, ya sea e-learning, pero que es autogestivo, cada líder lo toma en función de lo que entienda necesario.”

Se señala que uno de los principales desafíos que trajo la pandemia a aquellos que trabajan en RRHH, fue la gestión de la incertidumbre en general a la vez que debió manejarse situaciones particulares de cada uno de los empleados. En este punto se señala “El cómo se estaban sintiendo, si había enfermos en su entorno, si estaban cómodos, cómo manejaban el tiempo y las tareas del hogar con las del trabajo, sobre todo en aquellos donde había niños chicos, en fin, una cantidad de cosas que afloraron con el estallido de la pandemia. Se tuvieron casos de empleados que fallecieron en otros países, como en Argentina, en Perú también, cosas muy difíciles que no se esperaban.”

Por último, concluye; “Una anécdota es que todos los años con el equipo directivo, tenemos asignado un curso de gestión de crisis, donde se abordan temas como qué pasaría si se produce un incendio en el data center o por ejemplo un avión se cae y destruye las oficinas. Pero nunca nadie previó este tipo de hechos y el que pasaría si... Con lo cual, en gran medida, terminamos haciendo todo lo que mejor pudimos con los recursos que teníamos.”

5.1.3.2 Motivación

El entrevistado señala que la productividad del equipo de trabajo no se vio afectada y que el funcionamiento del mismo ha sido muy bueno durante toda la pandemia. Incluso señala que algunas personas han incrementado su productividad notablemente con el trabajo a distancia.

En ese sentido aclara: “Por un lado algunos por sus características personales y demás logran mayor motivación trabajando solos en su espacio que en la oficina. Pero además la oficina tiene

muchos elementos distractores y hay muchas personas hablando y eso puede ir en contra de la productividad de algunos”.

Sin embargo, el entrevistado siente que el equipo puede haber incrementado su lejanía respecto lo que es el negocio y a la realidad de la empresa. Sobre todo, en aquellas personas que tenían trabajos muy específicos y que terminan un poco como encerradas en eso y sin el contacto con la realidad. Esto lo que termina haciendo es quitándoles el propósito a su trabajo, con lo que seguro pudo afectarles, sobre todo en términos motivacionales.

Desde el punto de vista de la administración de los recursos humanos de la empresa, a los pocos meses de iniciada la pandemia, se realizó una encuesta para monitorear cómo estaban viviendo los colaboradores el trabajo a distancia y cómo veían que la empresa se estaba manejando. En relación a la encuesta se comenta: “Ahí detectamos que una de las cosas que estaba pasando es que se había perdido la frontera entre el trabajo y la vida personal. Que obviamente eso termina repercutiendo en la productividad y en qué tan sobregirada termina la gente quedando.”

El entrevistado tiene la convicción que se van a flexibilizar mucho más las condiciones laborales, los horarios, por ejemplo, aunque reconoce que la empresa ya era bastante flexible en ese sentido.

Los cambios que vienen para quedarse son, por ejemplo, la libertad de elección de días para ir a la oficina. “Ya no va a importar tanto si está todo el equipo o no, si quiero trabajar remoto nada me lo va a impedir. Será común que en una reunión algunas personas estén desde su casa y otras en la oficina y a nadie le parecerá extraño.” Además, agrega “También con la encuesta que habíamos hecho, monitoreamos un poco el compromiso de los colaboradores, que nos dio bastante bien. Encontramos algunas personas que se sintieron un poco agobiadas por sobrecarga de trabajo, o no poder coordinar muy bien la vida personal y el trabajo, y otros que se sentían más contentos de poder pasar más tiempo con sus hijos, por ejemplo. Dependía un poco de la situación personal.”

5.1.3.3 Trabajo en equipo

Se señala que la efectividad del equipo de trabajo no se vio afectada. El funcionamiento del mismo ha sido muy bueno durante toda la pandemia. “Conflictividad por suerte no vimos en el equipo, pero si hubo como un cierto alejamiento claramente. Se pierde un poco la unidad porque hay menos roce. Pero el equipo en términos generales ya era sólido y por eso creo que tuvo un buen funcionamiento.”

Se informa que hubo varias instancias desde la empresa como para mantener a la gente conectada, darles espacios como de recreación. La generación de las pausas activas, las celebraciones y distintas estrategias como para mantener a las personas conectadas con la empresa fueron habituales. “Creo que la evaluación de eso ha sido positiva, tanto desde mi perspectiva como por el feedback de los colaboradores.”

Desde la perspectiva de la administración de los recursos humanos de la empresa, se sostiene que la efectividad de los equipos no disminuyó ni aumentó por el teletrabajo ya que se trató de apoyar mucho a los mismos.

Se popularizó el “desayuno a tu casa”, con la excusa de juntarse un poco de forma virtual y compartir algunas instancias o charlas fuera de lo que eran las reuniones de trabajo, más informales para no perder sociabilidad. El sentido de esto fue tratar de mantener los mismos rituales y ceremonias que se tenían de forma presencial cuando todos trabajaban en la oficina, no perder esos rituales o costumbres manteniéndolos a nivel virtual.

Sin embargo, señala que, dependiendo del tipo de tareas, se generaron distintas dificultades que afectaron de forma desigual el desempeño de los equipos de trabajo. A modo de ejemplo, un equipo que se vio perjudicado por cambiar su modalidad de trabajo de presencial a remota fue el call center, por un tema operativo. Es muy difícil trabajar en un régimen de este estilo desde tu casa.

Las áreas comerciales fueron también las que más tuvieron consecuencias negativas de la modalidad del teletrabajo, sufriendo los mayores costos de reconvertir sus procesos. “Cuando muchas empresas, se vieron afectadas, mandaban a empleados al seguro de paro, estaban a punto de cerrar o empezaron a trabajar todo remoto, los ejecutivos comerciales no podían ir a hacer más las visitas. O tampoco insistir tanto, ya que las empresas tenían una cantidad enorme de problemas por resolver antes de atender al comercial. Una cosa que pasó fue que tuvimos que empezar a repensar y rediseñar el tema de los contratos, ir a las firmas digitales, que antes eran 100% físicas. También hubo algunos cambios en el tema de la atención al ciudadano, antes se hacía de forma presencial, hoy ya no está esa modalidad, hay teléfono, chats, correos y demás y hubo que reentrenar a esas personas a estas nuevas modalidades que tienen sus particularidades.”

5.1.3.4 Comunicación

El entrevistado manifiesta no tener aún un balance definido sobre si este punto se perjudicó o benefició con el teletrabajo, pero entiende que no todas las reuniones deben volver a ser presenciales. En este punto señala que es muy importante el tiempo que se gana y la eficiencia que se logra teniendo reuniones virtuales. Aquí el entrevistado comparte su experiencia: “Antes por día era imposible que tuviera más de dos reuniones por día con cliente, hoy podemos tener hasta 6 en un día sin problemas. Con lo cual tenemos que ser inteligentes en qué reuniones son presenciales y cuáles no, porque no sólo es ganancia para nosotros sino también para el cliente.”

De todas formas, destaca que la presencialidad no debe perderse porque genera a su juicio mayor ambiente de confianza que el teletrabajo ejemplificando: “en el teletrabajo nos perdemos el lenguaje corporal de las personas que es súper importante”.

Desde la perspectiva del departamento de recursos humanos de la empresa, la comunicación es de las cosas que más cambió. En primer lugar, señala que aumentó muchísimo más la frecuencia. “Antes hacíamos Townhall presenciales trimestral o semestralmente, hoy en día estamos haciendo un townhall mensual. Más casual, más ágil, todo de forma online. Se pasó de esas reuniones de 2

horas y media o tres, a éstas de 40 minutos, una hora. Y hoy en día no creo que vayamos a volver a tener las versiones anteriores.”

Se señala que, a nivel de comunicaciones internas, se aumentó muchísimo las frecuencias y las formas de comunicarse. Se generaron muchos videos, por ejemplo, para evitar correos electrónicos extensos.

Un interesante ejemplo que se brinda es que algunas instancias que se hacían presenciales como el festejo del día de la madre o del padre, se hicieron virtuales. También cambió la forma de entrenamiento, que ahora se pasó a usar más a nivel online y no tanto presencial. En definitiva, se incrementó la frecuencia y se digitalizó todo.

Se señala que la principal desventaja del teletrabajo es que se pierde el nivel de conectividad que se logra de manera presencial y un hecho que a su juicio lo demuestra es que a casi todos los integrantes de la empresa les explotó la agenda de reuniones. Entiende que reuniones que antes eran de pasillo, donde se evacuaban dudas de forma ágil, se transformaron en un proceso formal de agendas de reuniones virtuales de media hora, mucho más extensas que los 5 o 10 minutos que llevaban resolver el tema de forma espontánea y presencial. Concluye que esa sobrecarga de reuniones después repercute un poco en la productividad porque quita tiempo para hacer las cosas del día a día, alargando el horario laboral.

El entrevistado finaliza acotando que por último está toda la pérdida de la parte social que tiene el trabajar a distancia, entendiéndolo que ese factor social es importante ya que fortalece al equipo y hace que las cosas fluyan mejor en él.

5.1.4 Empresa D

Empresa pública uruguaya del sector de servicios financieros con presencia en Montevideo e Interior del país. Cuenta con aproximadamente 300 empleados. Se entrevistó a su Gerente Comercial del cual dependen 90 empleados.

5.1.4.1 Liderazgo

Para el entrevistado el liderazgo fue fundamental, quizás no en el sentido de que se necesite un tipo de liderazgo especial en el teletrabajo, sino en lo relacionado al manejo de una crisis en la que se generó un nivel importante de incertidumbre.

Sostiene que la toma de decisiones de ese primer mes, apoyada en una fuerte comunicación, fue clave para llevar adelante los cambios implementados.

“La ausencia de la presencialidad genera un desafío adicional para el líder. La administración por objetivos permitió en los casos que pudiese aplicarse el control necesario de los equipos de trabajo, pero no todas las tareas pudieron desempeñarse de la misma forma. En esos casos que no existe un objetivo fácilmente medible se requirió mayores esfuerzos de coordinación y una mayor comunicación”.

El liderazgo también se vio en el acompañamiento a aquellos compañeros que tenían menos desarrolladas sus capacidades tecnológicas y de un día a otro debieron adaptar sus tareas al trabajo remoto.

5.1.4.2 Motivación

Una vez llegado a un punto de equilibrio y superadas las tensiones del cambio, el teletrabajo fue un factor motivante para muchos colaboradores que pudieron conciliar el trabajo y sus vidas

personales en el mismo espacio físico. Sin embargo, no era poco frecuente que se presentarán colaboradores solicitando trabajar presencialmente, ya que sentían que no podían cumplir con sus tareas sin estar en contacto físico con sus compañeros.

5.1.4.3 Trabajo en equipo

Se señala la percepción de un aumento en los niveles de conflicto. El entrevistado asume que esto se debió en parte a que se generaron tensiones ante cambios abruptos de los procesos de cara a la atención del público. Pero también al hecho de que se generaron tratamientos distintos de los recursos humanos intra-organizacionalmente. El personal del área comercial de la empresa por razones de servicio realizó menos teletrabajo que en otras oficinas de la institución. Hoy que ya existe una presencialidad cercana al 100% esas tensiones han desaparecido.

5.1.4.4 Comunicación

Este punto es señalado como el factor clave en este periodo. La ausencia de presencialidad por más que existan herramientas tecnológicas eficaces de comunicación no sustituyen el contacto espontáneo e informal que sucede en el devenir de una jornada de trabajo.

Por otro lado, el fortalecimiento y extensión de estas herramientas propiciaron nuevos canales de acercamiento a los clientes, proveedores y stakeholders en general. Particularmente las reuniones de nivelación con sucursales resultaron muy beneficiosas en comparación a las esporádicas visitas presenciales que se realizaban pre-pandemia.

5.1.5 Empresa E

Empresa de capital uruguayo de servicio internacional de despacho de mercadería con 12 empleados. El entrevistado es el Director de la empresa.

5.1.5.1 Liderazgo

A nivel del personal fue importante mantener el liderazgo. Existía mucha incertidumbre y mantener una comunicación adecuada se hizo clave. Entiende que uno de los principales desafíos que se debió afrontar con el teletrabajo, es que, en plena actividad, se debió adaptar abruptamente a una nueva forma de trabajar. “No teníamos experiencia en teletrabajo. Al principio fue difícil coordinar los horarios de reuniones con los colaboradores.”

5.1.5.2 Motivación

Se señala que en un principio fue difícil dado que la adaptación al teletrabajo fue ardua y llevó más de un mes lograr la estabilidad.

El entrevistado comenta: “Recuerdo al principio solo nos manejábamos con herramientas como whatsapp, luego surgió el zoom el cual fue un salto en calidad importante. Esa herramienta nos sirvió para potenciar el coaching, nos ayudó a generar confianza en los empleados. Gracias a reuniones periódicas vía zoom, se levantó la autoestima de los equipos de trabajo y se mantuvo el sentido de pertenencia.”

Los equipos de operaciones y administración se vieron beneficiados y produjeron más. Analizando las causas de este incremento de la productividad en el teletrabajo afirma “Trabajaron en libertad y desde la comodidad de su casa o incluso desde sus casas de veraneo. Incluso trabajaron más horas que su horario normal.”

5.1.5.3 Trabajo en equipo

Al analizar los equipos comerciales reconoce que la fuerza de ventas se vio gravemente perjudicada. “El grado de libertad que tuvieron los vendedores no ayudó a sentir la presión por el

cumplimiento de los objetivos de venta. A esto se le suma mayores complicaciones producidas por la incertidumbre generada por la pandemia que condicionó el éxito comercial. Los equipos comerciales necesitan trabajar más presionados, creo que al no estar todos los días en la oficina eso se pierde.”

Señala que al volver al régimen de presencialidad percibe una revalorización del equipo de trabajo basada en una necesidad social de interactuar que no es posible alcanzar de forma remota. “Observo un nivel de armonía post-pandemia superior entre mis empleados. Existe un nivel de entendimiento y comunicación con componentes sociales mejores, que los que se lograban con el teletrabajo.”

5.1.5.4 Comunicación

El entrevistado entiende que el teletrabajo introdujo cambios sustanciales en la forma de comunicarse. “Nosotros somos una empresa pequeña, y como tal la comunicación es de índole más informal y espontánea. La pandemia nos obligó a comunicarnos entre nosotros agendando reuniones por temas. Lo hicimos, pero no los sentíamos natural, y hasta cierto punto creo que se perdió un poco algo valioso, el intercambio creativo y espontáneo del día a día.”

Algo que agrega el entrevistado es que siente que con el teletrabajo se pierde el observar la reacción en tiempo real del colaborador, incluso su lenguaje corporal. En ese sentido se expresa “con la mayoría ya nos conocíamos lo cual en términos futbolísticos se podría decir que jugábamos de memoria. Sin embargo, me fue muy difícil administrar un colaborador nuevo. Sentía que a veces no tenía la retroalimentación necesaria para saber si había entendido las cosas que le explicaba, si se las había tomado bien o no. También me pareció que le costó más adaptarse a la empresa, quizás el no poder intercambiar con él de forma presencial y espontánea implicó que no se integrará rápidamente a la cultura del equipo de trabajo,”

5.2 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS RESPUESTAS

5.2.1 Liderazgo

Todos los entrevistados coincidieron en la importancia del liderazgo principalmente al inicio de la pandemia. Coinciden en el mayor desafío que significó acompañar y relacionarse con los integrantes de sus equipos en este proceso que generaba mucha incertidumbre y ansiedad y donde las distancia muchas veces no permitía interpretar del todo lo que estaban sintiendo.

En línea con los atributos marcados por Daniel Goleman en relación a la inteligencia emocional, se visualiza en las entrevistas el énfasis en la capacidad de empatía de los líderes, interpretando los sentimientos de los demás en el contexto de inestabilidad de las primeras etapas de la pandemia, y sobre todo de las habilidades sociales, para llegarles, contenerlos y darles apoyo en esa difícil situación.

El rol del liderazgo fue claro al momento de definir y comunicar las tareas y personas que se desempeñarían en forma remota y presencial, así como la modificación de procesos e infraestructura necesarios para que esto se viabilizara.

Los entrevistados en menor o mayor medida demostraron estilos de liderazgo transaccional en esta primera etapa, marcando los objetivos y corrigiendo los desvíos. Se señaló que el cambio abrupto al teletrabajo afectó los pilares de funcionamiento de los colaboradores, pero que el tener un buen relacionamiento con el equipo, la confianza como para no necesitar de la presencialidad para seguir los proyectos y que cada uno sintiera que tenía la responsabilidad de seguir adelante con su trabajo, fueron claves para el éxito, mostrando aquí un tipo más de liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional es mencionado explícitamente como eficaz en el teletrabajo (Bass, liderazgos transformacionales). Importó mucho la empatía, el asertividad en la comunicación, el

saber cómo llegarle a cada uno del equipo en función de sus roles y características personales y el darle la libertad y empoderar a los colaboradores para alcanzar las metas.

Por último, no es posible identificar rasgos característicos en todos estos líderes como la teoría de los rasgos esbozaba, pero sí se puede decir que todos cumplen en gran medida con algunos de los atributos que se mencionaron al principio de la teoría de la inteligencia emocional de Goleman: la motivación que se vio daban a sus colaboradores en la adversidad, la empatía de acompañarlos en los momentos más difíciles, las habilidades sociales para acercarse, poder comunicarse, contener y entender sin poder verlos, y la autorregulación de los líderes para mantener la calma y poder transmitirla ante la incertidumbre.

5.2.2 Motivación

Todos los entrevistados hicieron referencia a que el teletrabajo les permitía en cierta forma balancear mejor la vida personal y laboral.

Algunos entienden que el hecho de ganar horas al no tener que trasladarse a sus puestos de trabajo le permite una mejor calidad de vida. Otros mencionaron el tema del ahorro, sea por el transporte o por la alimentación, desde su hogar pueden alimentarse de mejor manera.

Existe una conexión con las necesidades fisiológicas, de seguridad y de prestigio en las Teorías de las Necesidades de Maslow. La gente estaba motivada en aquellas empresas en que las necesidades fisiológicas cambiaron, al no haber tiempos de traslado y poder comer desde la casa, se sentían más cómodas, podían comer mejor y en la comodidad del hogar.

En cuanto a las necesidades de seguridad, la capacitación que determinadas empresas ofrecieron influyó sobre la seguridad de cada colaborador. En aquellas empresas donde se brindaron todos los elementos para poder trabajar a distancia, sumado al apoyo a las dudas de sus colaboradores,

se ve una notoria mejoría. El teletrabajo permite compatibilizar las necesidades personales y profesionales.

En las necesidades de prestigio inciden factores externos como las capacitaciones que potencian el desarrollo de competencias y la independencia que se le da a cada colaborador. La inversión en la formación del personal constatada en varias de las empresas entrevistadas para capacitar en herramientas relativas al trabajo a distancia podría incidir positivamente en la motivación de los empleados.

En cuanto a la independencia de los colaboradores como factor motivante, se constata que en general fue visto así por los entrevistados -con matices dependiendo del tipo de actividad de los colaboradores. En particular en cuanto a la motivación que puede dar el trabajar de forma remota se destaca que de acuerdo a las entrevistas algunos colaboradores cambiaron su residencia a su casa de veraneo.

Asimismo, Maslow establece que las personas tienen necesidades sociales, en ellas incluye el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad, necesidades que se vieron afectadas y por eso fue muy importante incentivar las reuniones, por más que fueran virtuales, fuera del horario laboral.

En cuanto a la vinculación de la productividad del equipo de trabajo es opinión generalizada que esta no se vio perjudicada a nivel institucional, aunque tampoco mejoró.

Sí lo que existe es una percepción de que no todos los equipos de trabajos fueron igual de eficaces. Los entrevistados coinciden en que los equipos más afectados en su productividad han sido:

El call center, por un tema operativo, se hace referencia a las dificultades del régimen de teletrabajo para estos equipos dada la imposibilidad de generar las mismas herramientas y tecnologías necesarias para que al trabajar desde sus casas tengan en su mano exactamente los mismos recursos y capacidades que al hacerlo desde el centro de trabajo.

Los equipos comerciales: estos fueron los que más se reconvirtieron y experimentaron mayores desafíos. Los ejecutivos comerciales en gran parte establecen contactos personales con sus clientes. A partir del teletrabajo no podían ir a hacer más las visitas. O tampoco insistir tanto ya que las empresas tenían una cantidad enorme de problemas por resolver antes de atender al comercial. Se señala que el grado de libertad que tuvieron los vendedores en el contexto del teletrabajo no ayudó a sentir la presión por el cumplimiento de los objetivos de venta a lo que se le suma mayores complicaciones producidas por la incertidumbre generada por la pandemia que condicionó el éxito comercial. Se recaba una opinión en la que se señala que los equipos comerciales necesitan trabajar más presionados, y que al no estar todos los días en la oficina eso se pierde. Implícitamente este entrevistado introduce el concepto de pereza social en la que algunos individuos dependen del esfuerzo del grupo y ya que no es posible identificar sus contribuciones específicas.

En cuanto a los conflictos en los equipos de trabajo, la mayor parte de las empresas no los tuvieron, aunque un entrevistado destaca la aparición de estos justamente en el área comercial asignando este fenómeno a la mayor tensión que sufrieron estos equipos en relación al resto de la institución por la carencia de recursos tecnológicos que viabilizaran un mejor tratamiento con el público, así como a la falta de adaptación de los procesos al teletrabajo. Estos factores se vinculan a las variables de contexto desarrolladas en el marco teórico que condicionan la efectividad de los equipos de trabajo.

En líneas generales en opinión de todos los entrevistados la flexibilidad horaria es una gran ventaja que valoran mucho y que el trabajo a distancia es un recurso que vino para quedarse, no se sabe si el 100% de los días o si de forma parcial.

5.2.3 Trabajo en equipo

De las respuestas de los entrevistados se aprecia que la transición de trabajo presencial a remoto no afectó los roles de equipo preexistentes (Teoría de Roles de Equipo - Meredith Belbin) en cuanto al modo personal, de comportarse de sus integrantes o de contribuir a la tarea y de relacionarse con otras personas en el grupo de trabajo.

Se identifican a nivel de normas de los equipos de trabajo la generación de conflictos en especial a nivel de organizaciones donde por la especificidad de las tareas algunos equipos trabajaron de forma remota mientras otros debieron hacerlo presencial lo que fue interiorizado como una injusticia o castigo lo que generó algunos de los comportamientos desviados establecidos por Robbins en el lugar de trabajo (rumores, charlas de pasillo).

En cuanto a la incidencia del tamaño de los equipos de trabajo en su adaptabilidad al teletrabajo no se constató que la variable tamaño de los equipos de trabajo haya afectado negativamente el comportamiento general en teletrabajo.

De acuerdo a las entrevistas el fenómeno de pereza social propio de la teoría del impacto social de Latané se observa sutilmente en los equipos con funciones asociadas principalmente a las comerciales en los que por su modalidad de trabajo la no ubicuidad atenuó la presión para el logro de los objetivos. Este extremo no se constata para los equipos de trabajo con tareas de apoyo al negocio.

La propiedad de cohesión de los equipos de trabajo, es decir, el grado en que sus miembros se sienten atraídos entre sí y están motivados para permanecer en el grupo se vio levemente afectada. Sin embargo, es notorio el impacto de las políticas de recursos humanos de algunas empresas para fortalecer esta propiedad de los equipos de trabajo. El festejo del día del padre/madre de forma

virtual, los desayunos en la casa en los cuales la empresa enviaba canastas y los esfuerzos para realización de charlas de nivelación periódicas de los equipos son muestras de ello.

En cuanto a las tipologías de equipos de trabajo (S. Robbins) solo una de las empresas entrevistadas contaba previamente con la conformación de equipos de trabajo virtuales. En esta empresa se notaron ventajas comparativas de aprendizaje importantes frente a las empresas que no tenían experiencia previa.

Relacionado a la eficacia de los equipos de trabajo se desprende que aquellos equipos virtuales en los que la organización proporcionaba claramente mayor cantidad y calidad de recursos fueron más eficaces (variables de contexto, S. Robbins). Ejemplos de estos recursos incluyen: partidas para mobiliario de oficina en el hogar, proporcionar laptops o acceso a internet, brindar tecnología para el trabajo virtual, capacitaciones y acompañamiento a empleados con dificultades para el uso de herramientas digitales entre otras. En contrapartida las variables de proceso o de composición del equipo no reflejan significativa incidencia en la efectividad de los equipos (S. Robbins).

5.2.4 Comunicación

Todos los entrevistados coinciden en que hay un cambio radical en la forma de comunicarse, las reuniones ya no eran presenciales, sino que, por medios electrónicos, aplicaciones como Zoom y Google Meets cobraron gran importancia.

Las formas de comunicarse junto con las frecuencias aumentaron muchísimo. El principal medio para la transmisión de mensajes es la comunicación oral que aumentó debido a la gran demanda de reuniones lo que tiene como ventaja la rapidez y la retroalimentación y como desventaja que se perdió el lenguaje corporal que es muy importante. El no verse de forma presencial hizo que se perdiera la interacción entre compañeros y jefes por lo que la integración se vio afectada. No existía la misma facilidad para transmitir inquietudes y enseñanzas.

Los cursos presenciales se convirtieron en cursos online, acciones tan simples como el levantar la mano por consultas se convirtieron en símbolos de una aplicación, la espontaneidad se perdió.

El contacto cara a cara tan necesario también se pierde, no es lo mismo presenciar una reunión electrónica que una reunión física, los tiempos de respuesta son diferentes.

Todos los entrevistados coincidieron en que sus reuniones virtuales aumentaron a más del triple, lo que antes se resolvía con una simple charla de 15 minutos en la oficina, se convirtió en una reunión con agenda previa de una hora. Sin embargo, se destaca que prefieren que algunas reuniones seleccionadas se mantengan virtuales, lo ven como una ganancia de tiempo.

Algunos coinciden en que la sobrecarga de reuniones se traduce en más tiempo de trabajo para no perder la productividad. Se constata una pérdida de la comunicación no verbal de acuerdo a los estudios del Profesor Albert Mehrabian ("A semantic space for nonverbal behavior"). Se constata que esta pérdida en la calidad de la comunicación no verbal influye de forma negativa principalmente en colaboradores recién ingresados al equipo de trabajo.

5.3 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Las encuestas fueron realizadas consultando sobre los aspectos del teletrabajo tanto desde la perspectiva del empleado como del jerarca que debe administrar un equipo de trabajo a distancia.

5.3.1 Características de la población encuestada

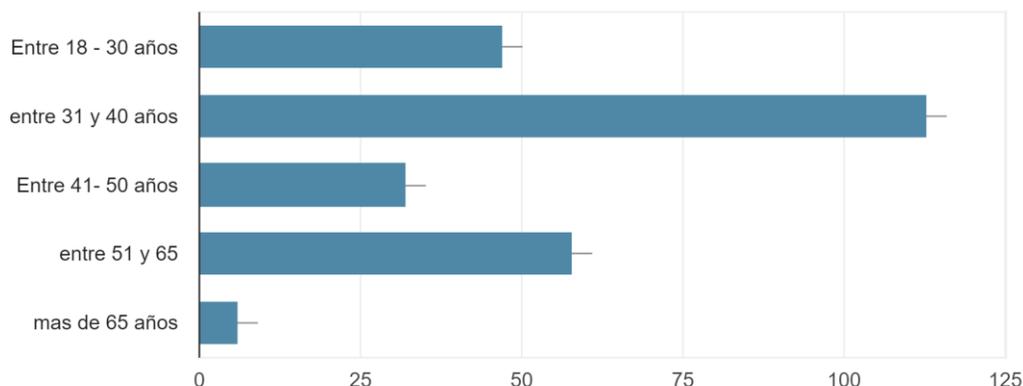
La encuesta fue contestada por 256 personas

a. Estructura por Edad

El 18,4% de los que contestaron tiene entre 18 y 30 años, el 44,1% entre 31 y 40 años, el 12,5% entre 41 y 50 años, el 22,7% entre 51 y 65 años y más de 65 años un 2,3%.

Edad

256 respuestas



b. Estructura por género

El 63% de los encuestados son mujeres, el 36% son hombres y 1% no responde

c. Estructura por nivel educativo

El 1% de los encuestados tienen como nivel máximo de educación alcanzado el ciclo básico, el 22% de los encuestados el bachillerato o utu, el 43% estudios terciarios completos y el 34% posgrados y maestrías.

d. Cantidad de integrantes del núcleo habitacional

El 20% vive solo, el 41% vive con una persona más, el 24% viven junto a dos personas más y el 15% restante convive con tres personas más.

e. Cantidad de niños que cohabitan con el entrevistado

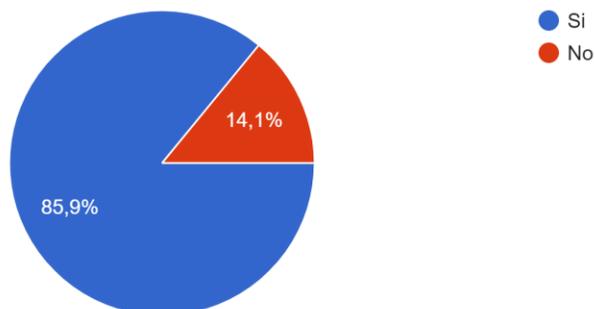
El 71% de los encuestados no cohabita con niños, el 18% de los encuestados cohabitan con un niño, el 9% de los encuestados cohabitan con dos niños y el 2% de los encuestados conviven con 3 o más niños.

f. Trabajo a distancia

El 86% de los entrevistados realizaron teletrabajo durante la pandemia y el 14% restante no lo realizó.

¿ Ha trabajado a distancia en el período comprendido entre marzo 2020 y Julio 2021?

256 respuestas



g. Estructura por sector de actividad en el que trabajan

De los 220 que contestaron que si teletrabajaron, el 2% se desempeña en actividades para empresas del sector agropecuario, el 5% en comercio, el 2% en la construcción, el 6% en la industria, el 20% en el sector financiero, el 34% en servicios profesionales, el 1% dentro del transporte y el 30% restante en otros servicios.

h. Cantidad de empleados de la empresa en la que se desempeñan

Además, dentro de estos 220, el 5% trabaja en empresas con menos de 5 personas, el 7% en empresas de menos de 20 personas, el 10% en empresas de menos de 50 personas, el 9% en empresas de hasta 100 personas y el 68% en empresas de más de 100 personas.

i. Personas con personal a cargo

Son unas 91 personas que teletrabajaron y tuvieron gente a cargo, el 46,2 % tiene de 1 a 3 personas, el 27,5% de 4 a 8, el 7,7% de 9 a 12 y el 18,7% más de 12.

5.3.2. Liderazgo

Los resultados respecto a la pregunta “¿Previo a la pandemia qué tanto se ajustan las siguientes frases a su realidad?” son los siguientes:

- a. líderes dan retroalimentación con cierta regularidad

El 6,8% entiende que se ajusta muy poco, un 13,6% poco, 32,7% algo, 31,4% bastante y 15% mucho.

- b. en la empresa cada uno sabe perfectamente el rol que tiene y las tareas que debe cumplir

El 2,2% dice que muy poco se ajusta a su realidad, un 4,5% poco, 19,5% algo, 34,1% bastante y 39,1% mucho.

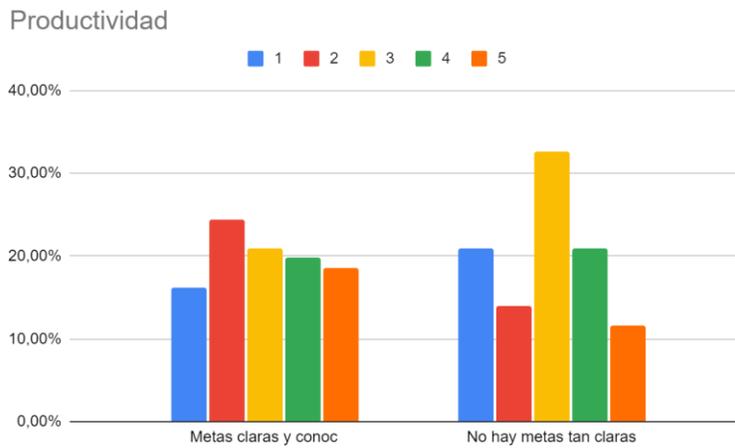
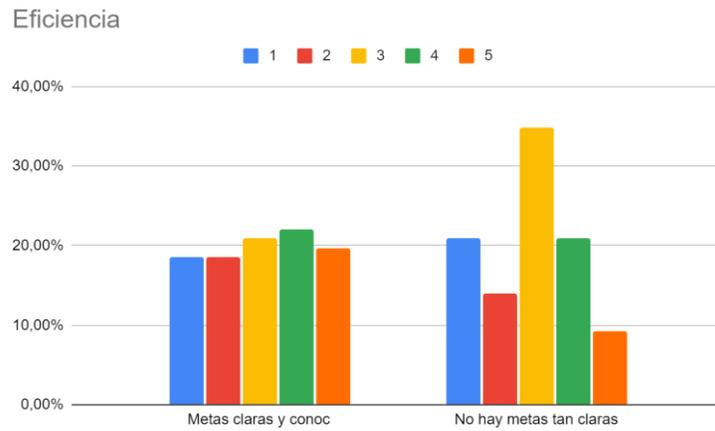
- c. Las metas son conocidas por todos y saben cómo su trabajo afecta el cumplimiento de las mismas.

Para el 3,2% muy poco se ajusta, 10,5% poco, 18,6% algo, 37,3% bastante y 30% mucho.

Atendiendo a alguna de las hipótesis que se buscaban contrastar, se separan a aquellos que habían contestado tener las metas y objetivos claros, sus líderes daban retroalimentación y los roles eran bien conocidos, de los que no y se evaluaron los impactos en la eficiencia y productividad (donde 1 es muy poco y 5 es mucho).

En cuanto a los impactos en la eficiencia, para aquellos que tenían las metas claras el 37,2% dice que el impacto fue muy poco o poco, un 20,9% algo y un 41,8% bastante o mucho. En tanto para los que no las tenían, el 34,8% dice poco o muy poco, 34,9% algo y 30,2% bastante o mucho.

Respecto a los impactos en la productividad, para el grupo que tenía las metas claras y conocidas, el 40,6% dice que poco o muy poco, 20,9% algo y 38,4 bastante o mucho. Mientras que para quienes no tenían metas claras, el 38,4% muy poco o poco impacto, 32,6% algo y 32,5% bastante o mucho.



En tanto las medias para cada uno de los casos fueron las siguientes:

Eficiencia	Metas claras y conoc	3,1
	No hay metas tan claras	2,8
Productividad	Metas claras y conoc	3
	No hay metas tan claras	2,9

Ante la solicitud de evaluar los cambios que se produjeron en la relación con su superior se recibieron las siguientes respuestas

a. Comunicación

El 22,7% entiende que la comunicación disminuyó, el 55% que se mantuvo incambiada y el 22,7% dice que aumentó.

b. Confianza

El 7,3% señala que la confianza disminuyó, 72,7% que se mantuvo, y un 20% que aumentó

c. Cantidad de tareas que se exigieron y control de las mismas

El 5,4% señala que las tareas que se le exigieron disminuyeron, el 60,8% dice que se mantuvieron y el 34,1% que aumentaron.

En cuanto al control de las mismas, el 9,5% señala que disminuyó, el 71,4% que se mantuvo incambiado y el 19,1% que aumentó.

d. Motivación

Para el 21,4% la motivación disminuyó, el 63,6% entiende que se mantuvo incambiada y al 15,9% cree que aumentó.

Ante la pregunta de qué cosas entendían habían mejorado con la pandemia respecto a su superior, la comunicación, la confianza y la proximidad fueron las más mencionadas.

Por su lado, las más mencionadas como las que empeoran fueron la cantidad de tareas que se les pidieron, la presión, la falta de horarios, la imposibilidad de desconectarse.

El 41,4% de personas que teletrabajaron y señalaron tener personas a cargo evaluaron a su vez los cambios que se produjeron en la relación con sus colaboradores obteniéndose las siguientes respuestas.

a. Escucha y empatía

El 12,1% señala que la escucha con sus colaboradores disminuyó, el 58,2% dice que se mantuvo el grado de escucha y el 29,7% dice que aumentó.

Respecto a la empatía el 6,6% manifiesta que la misma disminuyó, un 58,2% dice que se mantuvo y un 35,2% dice que aumentó.

b. Relación social

El 48,4% manifiesta que la relación social con sus subordinados disminuyó, el 39,6% que se mantuvo y un 13,2% que aumentó.

c. Libertad a la hora de realizar tareas y Control

El 3,3% evaluó que la libertad a la hora de realizar tareas de sus subordinados disminuyó, el 53,8% que se mantuvo y un 42,8% que aumentó.

Con respecto al control de sus subordinados el **26,4%** dice que disminuyó, el 58,2% manifiesta que se mantuvo y 15,4% dice que aumentó.

d. Comunicación y reuniones de seguimiento

El 22% contestó que la comunicación con sus subordinados disminuyó, un 48,4% que se mantuvo y el 29,6% dice que la misma aumentó.

Para el 20,9% de los encuestados, las reuniones de seguimiento con sus subordinados disminuyeron, para el 40,6% que se mantuvieron y para el 38,5% aumentaron.

e. Motivación de los subordinados

El 12,1% señala que la motivación de sus subordinados disminuyó, 64,8% que se mantuvo y 24,2% que aumentó.

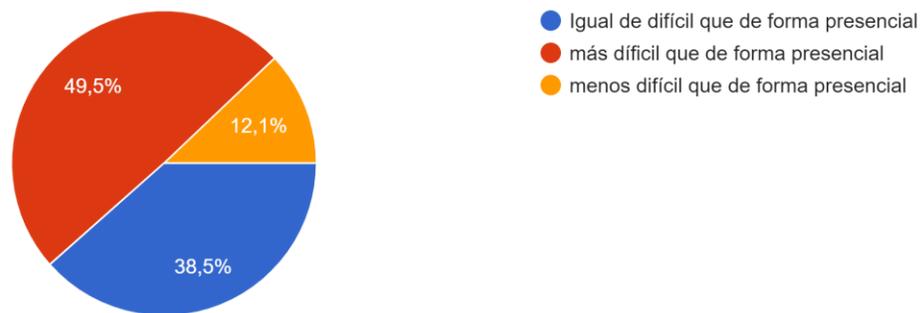
Respecto a la consulta sobre la participación en actividades de capacitación durante este período, el 51,1% de los encuestados señaló haber realizado cursos de capacitación, y de ellas un 27,8% lo hizo en habilidades blandas, un 35,6% en cuestiones técnicas, y un 36,7% en otros temas.

Referente a la pregunta si se sentían cómodos con el manejo de las personas a distancia y qué tan difícil había sido su experiencia con ello, el 87,9% señaló que si y el 12,1% que no.

Con relación al manejo a distancia de su equipo de colaboradores, el 49,5% señaló que le resultó más difícil, el 38,5% igual de difícil y el 12,1% menos difícil.

En su experiencia el manejo de su equipo de colaboradores ha sido:

91 respuestas



Por último, cuando se abordó la pregunta acerca de sus fortalezas y debilidades a la hora de trabajar con colaboradores a distancia, las fortalezas más nombradas fueron la empatía, la comunicación, la flexibilidad que se le da a los colaboradores, estar más presente para ellos, motivarlos, escucha, planificación y trabajo por objetivos.

En tanto las debilidades que se mencionaron fueron la falta de relación social, el contacto personal, el menor control, la imposibilidad de darse cuenta bien qué están sintiendo los colaboradores, las distracciones del hogar, mayor complejidad en la comunicación, y la mayor dificultad para explicar tareas.

5.3.3 Motivación

Referente a las preguntas sobre los impactos de la distancia en lo referente a ciertos aspectos, las respuestas fueron:

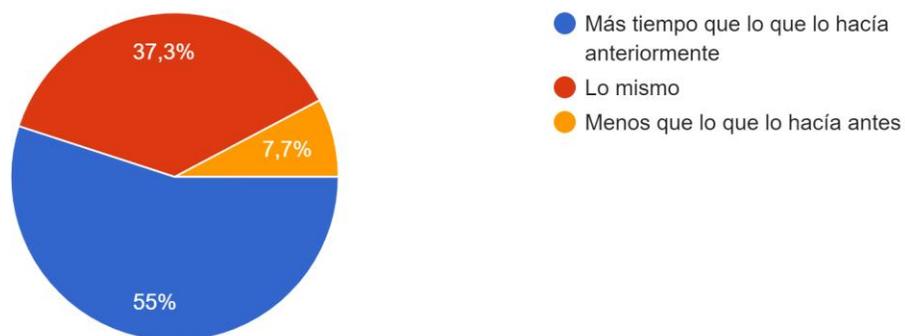
- **Agilidad:** 9,5% entiende que fue muy poco, 21,4% poco impacto, 31,4% intermedio, 25,5% bastante impacto y 13,7%.
- **Eficiencia:** para el 16,4% fue muy poco, 17,7% poco impacto, 26,4% cree que fue intermedio, 25,5% bastante impacto y 15% mucho impacto.
- **Productividad:** el 15,9% cree que fue muy poco impacto, 20,5% poco impacto, el 23,6% fue intermedio, un 26,8% dice que hubo bastante impacto y el 15% que fue mucho el impacto.

Cuando se les preguntó a las personas que evaluaran el impacto en sus equipos de trabajo de la productividad con el trabajo a distancia el 15,9% cree que fue muy poco impacto, 20,5% poco impacto, el 23,6% fue intermedio, un 26,8% dice que hubo bastante impacto y el 15% que fue mucho el impacto.

Quienes tuvieron personas a cargo, señalan respecto a la motivación de sus subordinados, que una en un 21,4% disminuyó, para el 63,6% entiende que se mantuvo incambiada y para al 15,9% cree que aumentó.

Durante el teletrabajo usted siente que trabajó:

220 respuestas



Además, se pidió que evaluaran ciertas afirmaciones para conocer el grado de adecuación a su realidad previa al comienzo con el teletrabajo, entre ellas las descritas en la sección de liderazgo que aplican aquí también como: los líderes dan retroalimentación con regularidad, las metas son claras y conocidas, cada uno conoce su rol, pero, además:

- La empresa cuenta con planes de carrera

El 40% entiende que se ajusta poco o muy poco a su realidad, el 28,2% algo y el 31,3% bastante o mucho

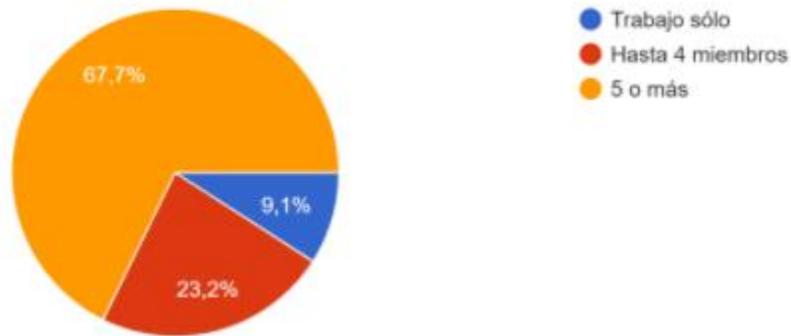
Por su lado, cuando se les preguntó a aquellos que tuvieron personas a cargo (91 personas) cómo había cambiado la relación en cuanto a la motivación y la productividad, para el 18,7% la productividad disminuyó, igual proporción entiende que la misma aumentó y el 62,6% que se mantuvo. En cuanto a la motivación, un 12,1% dice que disminuye, el 63,7% que se mantiene y 24,2% que aumenta.

Se constata en relación a la motivación que los entrevistados reconocen acciones realizadas por la empresa para la cual trabajan relacionadas a generar motivación.

Considerando respuestas con valores de 1 y 2 como bajas, y 3 a 5 como altas se observa que el 75% le asigna puntaje alto a la capacitación recibida en manejo de software informático y de comunicaciones, el 78% le asigna puntaje alto al apoyo de herramientas tecnológicas recibido, el 50% le asigna altos puntajes a la escucha de la empresa a sus problemas, el 85% reconoce haber tenido un buen nivel de soporte informático y el 60% menciona puntajes elevados en cuanto a los planes de carrera que le proporciona su empresa

5.3.4 Trabajo en equipo

Personas en el equipo



El 9% de los encuestados trabaja solo, el 23% de los encuestados trabaja en equipos de hasta cuatro miembros y el 68% de los encuestados trabaja en equipos de cinco o más miembros.

Conflictividad: el 67,3% considera que el trabajo a distancia tuvo poco o muy poco impacto en el nivel de conflictividad, el 20% tuvo un impacto intermedio y el 12,7% tuvo bastante o mucho impacto.

Para evaluar las variables de contexto que influyeron en los equipos de trabajo se les preguntó qué tanto se ajustaron a su realidad.

- **La empresa le proporcionó todos los recursos tecnológicos:** el 20% dice que se ajusta muy poco, 11,8% poco, 18,7% más o menos, 18,7% se ajustó bastante, 29,1% que se ajustó mucho y 1,8% no contestó.
- **El área de IT estuvo dispuesta a solucionar sus problemas:** 7,3% dice que se ajustó muy poco, 9,1% poco, 20,5% más o menos, 19,1% se ajustó bastante, 43,6% mucho y 0,5% no contestó.
- **Recibió capacitación en el manejo de software de comunicación:** el 21,4% dice que se ajustó muy poco, 15,5% poco, 25,5% más o menos, 17,3% bastante, 19,1% mucho y 1,4% no contestó.

- **La empresa le dio más contención y escucha:** el 31,8% se ajustó muy poco, el 21,4% poco, el 26,8% más o menos, 12,3% bastante, 6,8% mucho y 1% no contestó.

Se realiza el cruce con algunas características propias de los equipos de trabajo como para indagar si hubo resultados dispares. Se evalúan los impactos que se obtuvieron en la comunicación, eficiencia, agilidad, productividad en equipos pequeños y grandes (entendiendo por pequeños hasta cuatro miembros y grandes de 5 o más personas).

La distribución de las respuestas fue la siguiente:

a. Eficiencia

Para los equipos grandes las respuestas indican que el 33,8% que el impacto fue muy poco o poco, un 23,3% impacto medio y un 43% bastante alto o muy alto. En tanto para los equipos pequeños se tiene que un 26% señala muy poco o poco impacto en la eficiencia, 40% impacto medio y 34% alto o muy alto.

b. Productividad

Dentro de los equipos grandes el 35,2% señala que el impacto en productividad fue poco o muy poco, 21,8% medio y el 42,9% alto o muy alto. En tanto los equipos pequeños, 34% señala impacto de poco o muy poco, 30% medio y 36% alto o muy alto.

c. Agilidad

En los equipos grandes, un 31% señala que los impactos en agilidad fueron pocos o muy pocos, 31,7% medios y 37,3% altos o muy altos. En tanto para equipos pequeños, 28% señala impactos bajos o muy bajos, 28% impactos medios y 44% altos o muy altos.

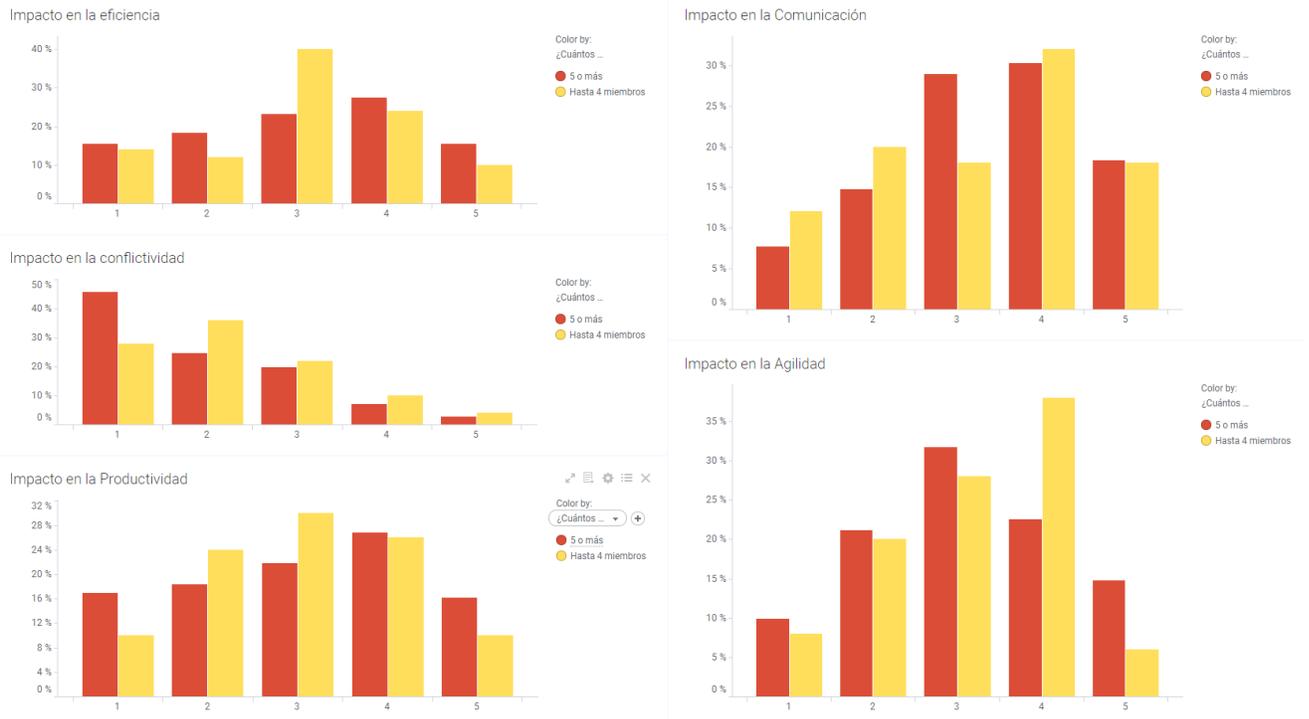
d. Conflictividad

El 72,3% de los que integran equipos grandes señala que el impacto fue bajo o muy bajo, el 19,7% medio y 9% impacto alto o muy alto. En tanto para los equipos pequeños, 64% dice que fue bajo o muy bajo, 22% medio y 14% alto o muy alto.

e. Comunicación

Dentro de los equipos grandes el 22,5% señala impactos bajos o muy bajos en la comunicación, 28,8% impactos medios y 48,6% altos o muy altos. En tanto para los

equipos chicos, el 32% señala impactos bajos o muy bajos, 18% medios y 50% altos o muy altos.

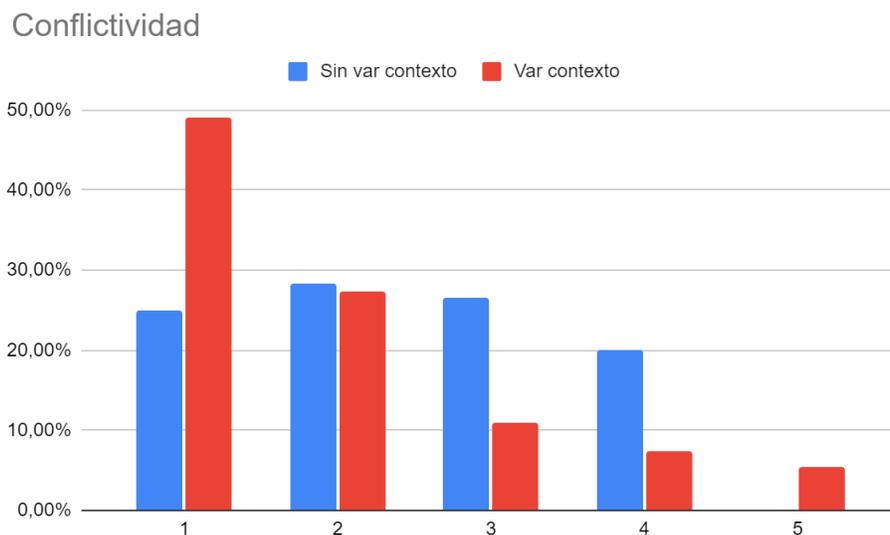


Y las medias de las respuestas a los diferentes aspectos fueron las siguientes:

Agilidad	Grande	3,1
	Pequeño	3,1
Comunicación	Grande	3,4
	Pequeño	3,2
Productividad	Grande	3,2
	Pequeño	3,1
Conflictividad	Grande	2,0
	Pequeño	2,2
Eficiencia	Grande	3,1
	Pequeño	3,0

Por otro lado, se buscó ver si las variables de contexto tenían un impacto diferente en los equipos de trabajo de las que no. Se separó a aquellos que contestaron que más se ajustaba a su realidad el hecho de que su empresa le proporcionó todos los recursos tecnológicos, que el área de IT estuvo a disposición para ayudar y que recibieron capacitación en el manejo de software para el trabajo remoto (variable de contexto), de los que aquellos que menos se ajustó (sin variable de contexto).

El 76,4% considera que el trabajo a distancia con variables de contexto, tuvo poco o muy poco impacto en el nivel de conflictividad, el 10,9% tuvo un impacto intermedio y el 12,9% tuvo bastante o mucho impacto. Mientras que, sin variables de contexto, el 53% tuvo poco o muy poco impacto en el nivel de conflictividad, el 26,6 % tuvo un impacto intermedio y el 20 % tuvo bastante o mucho impacto.

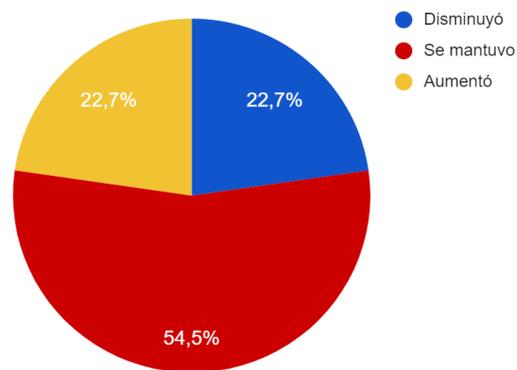


Además se calcula la media para ambos grupos 1,9 en las que tenían var. de contexto y 2,4 en los que no.

5.3.5 Comunicación

En cuanto a la pregunta que se les hizo a quienes teletrabajaron (220 personas), sobre el impacto en la comunicación en sus equipos de trabajo el 25% dice que fue poco, 25,9% intermedio, y 49,1% bastante impacto.

Luego cuando se abordaron los cambios respecto a la comunicación con los superiores se obtuvieron los siguientes resultados.

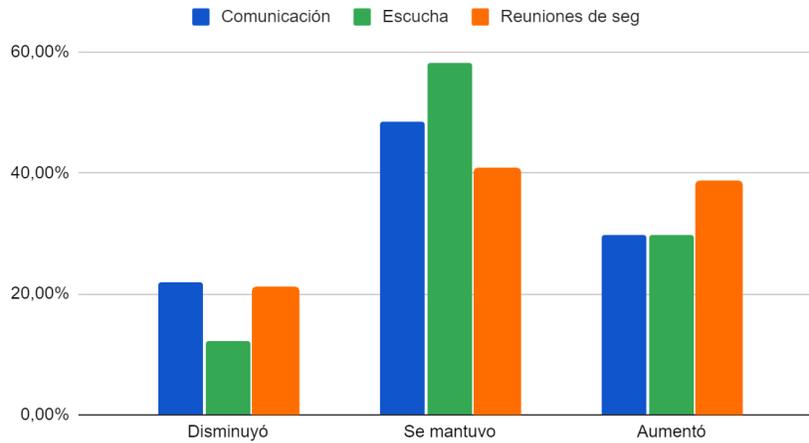


En tanto, cuando se les preguntó qué cosas habían mejorado y empeorado con su superior con la pandemia, dentro de las que habían mejorado, la comunicación fue la más mencionada, en tanto de las que empeoraron, la comunicación aparece mencionada, pero por debajo de cantidad de tareas que se pidió y las extensiones de horas.

En la pregunta acerca de las desventajas del teletrabajo, la comunicación fue la segunda opción más elegida, luego de la falta de contacto social.

En relación a las respuestas relacionadas a cambios en la comunicación de quienes tienen personal a su cargo se constata:

Comunicación, Escucha y reuniones de seguimiento



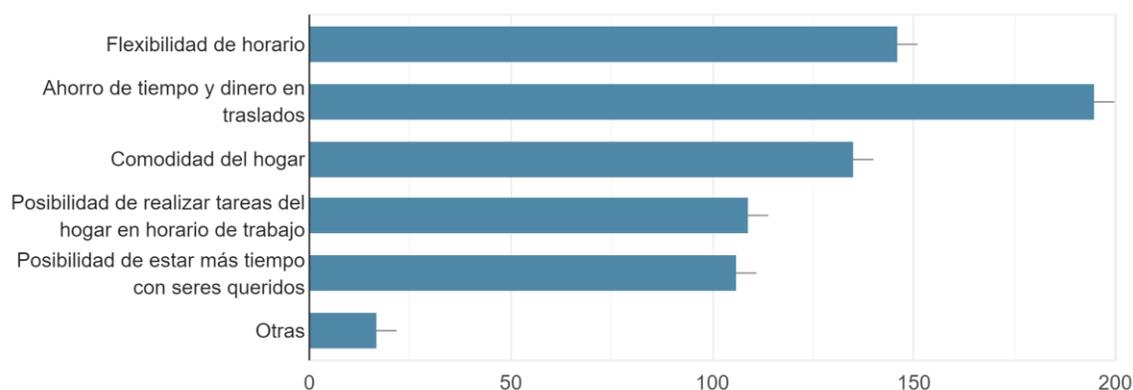
En relación a la comunicación el 22% considera que disminuyó, el 48% se mantuvo y el 30% considera que aumentó. En cuanto al nivel de escucha el 12% considera que disminuyó, el 58% se mantuvo y el 30% considera que aumentó. En relación a las reuniones de seguimiento el 22% considera que disminuyó, el 40% se mantuvo y el 38% considera que aumentó.

5.3.6 Ventajas y desventajas del teletrabajo

Cuando se les pidió a los encuestados que eligieran las principales ventajas que encontraban al teletrabajo, los resultados que se obtuvieron fueron que el 86% de los entrevistados señaló el ahorro de tiempo y dinero en traslados, el 66% marcó la opción de la flexibilidad de horario, el 59% eligió la comodidad del hogar, 49% marcó la posibilidad de realizar tareas del hogar en el horario de trabajo, el 48% eligió la posibilidad de estar más tiempo con seres queridos y solo el 8% señaló la opción “otras”.

Seleccione cuáles son las principales ventajas del trabajo a distancia

220 respuestas



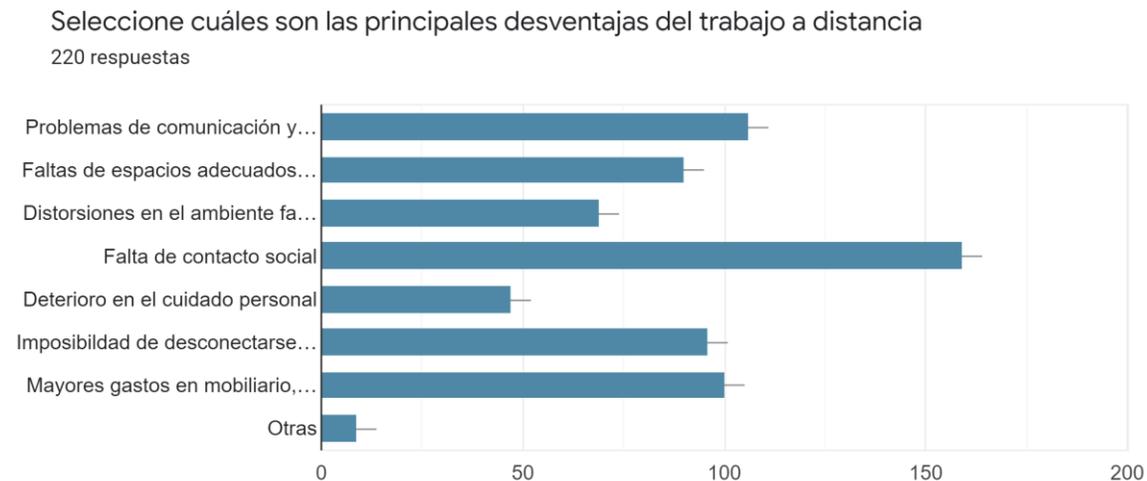
Dentro de “otras” se encuentran respuestas asociadas a un mejor aprovechamiento del tiempo como, por ejemplo: “poder realizar trámites”, “mayor descanso”, “posibilidad de dormir la siesta”, “poder solucionar temas domésticos”, “mayor cuidado de mascota”, “posibilidad de trabajar desde otros lugares no sólo la casa”, “poder hacer ejercicio en el almuerzo”. Además, algunos hablan de mejorar la concentración y evitar “ambientes tóxicos” en la oficina.

Además, cuando se les preguntó si se les dieran la posibilidad de elegir cómo les gustaría trabajar de ahora en más, sólo el 7,3% volvería todos los días a las oficinas, un 75,9% iría a una opción mixta y el 16,8% tele trabajaría todos los días.

Complementando esto último, cuando se le preguntó a quienes tuvieron personas a cargo si se sentían cómodos trabajando con ellos a la distancia, 87,9% dicen que sí y 12,1% que no.

En tanto a las desventajas, las respuestas arrojan que el 73% de los encuestados marca como principal desventaja la falta de contacto social, el 50% señala los problemas de comunicación, el 45% selecciona los mayores gastos ocasionados por el teletrabajo en relación al mobiliario, un 41% marca la imposibilidad de desconectarse, el 36% la falta de espacios adecuados, un 32% las

distorsiones del teletrabajo en el ambiente familiar, un 18% el deterioro en el cuidado personal y un 4% selecciona la categoría residual “otras”.



Dentro de otras encontramos respuestas como “que el trabajo que hago es muy de grupo y las instancias presenciales son más enriquecedoras”, “mayores gastos en mobiliario, comida y utensilios de oficina”, “exceso de horarios y no respeto de la hora de finalización”, “sillas inadecuadas y falta de escritorio”.

5.4 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS RESPUESTAS A ENCUESTAS

5.4.1 Liderazgo

Dentro de las preguntas que abordaban el liderazgo, se observa que en general, la situación no presentó mayores cambios según las respuestas de los colaboradores. Ante todos los aspectos que se preguntó si había habido cambios, las respuestas que más se repiten es que se mantuvo incambiada la situación con su líder.

Sin embargo, cuando se indaga en los aspectos que entiendo mejoraron con la pandemia, la mayor parte de las respuestas dan cuenta de la confianza, la comunicación y el apoyo. Esto podría estar mostrando un cierto acercamiento, apoyo y contención por parte de los líderes ante la situación de incertidumbre que trajo la pandemia.

En tanto, cuando a los encuestados que tuvieron personas a cargo se les preguntó qué cosas habían cambiado con sus subordinados, se destacan el aumento de la empatía, la escucha, la comunicación, la mayor libertad que se les dio para realizar tareas.

Las respuestas parecen mostrar una cierta tendencia a reforzar aspectos de liderazgo transformacional, dando contención, apoyo, confianza a los subordinados y libertad a la hora de realizar las tareas. Por otro lado, y reforzando esta idea, más personas dicen que el control disminuyó frente a los que dicen que aumentó. Esta libertad a los colaboradores, que en algunos casos pudo haber sido forzada por las condiciones externas, aumentó la autoeficacia, dándoles mayor control y autonomía como el liderazgo transformacional propone.

Esto que se observó con dichas respuestas se ve reforzado con las fortalezas que los encuestados mencionan a la hora de manejar el equipo a la distancia, donde se nombra con mayor frecuencia la comunicación, la flexibilidad, empatía, escucha, el estar presentes.

También este aumento de la empatía, de esa escucha y contención, se puede asociar con algunas de las características de la inteligencia emocional que Goleman mencionaba tenía un líder, como empatía y habilidades sociales.

La gran mayoría de los líderes se sienten cómodos trabajando a distancia con sus colaboradores, por más que entienden que es más difícil lo que puede ser tomado como una señal de madurez en el liderazgo. Algo que ya se podía advertir al observar las respuestas acerca de la situación previa al comienzo con el teletrabajo, donde una gran parte de los encuestados daba cuenta de que los

líderes daban retroalimentación regularmente y además eran capaces de transmitir claramente las metas.

Respecto a este último punto, aquellos individuos que conocían las metas, cuyos líderes daban retroalimentación y tenían claros sus roles dentro de la empresa no parecieron ser más productivos ni eficientes, que aquellos que no. La media de las respuestas en ambos grupos no permite concluir esto.

Por último, decir que no hubo una capacitación específica para ello, ya que casi la mitad, no realizó ninguna capacitación durante la pandemia y los que lo hicieron no fue en temas que reforzaran las capacidades de liderazgo.

5.4.2 Motivación

De acuerdo a las respuestas recabadas el nivel de motivación de los colaboradores al pasar a un régimen de teletrabajo no varió significativamente.

Desde la perspectiva de los supervisores, se observa que estos entienden que el personal a su cargo se sintió más motivado en teletrabajo que con trabajo presencial. Esto se constata en que la mayor parte de los encuestados confirma haber trabajado igual o más horas (93%) frente a sólo un 7% que reconoce haber trabajado menos.

Este dato, de acuerdo a las teorías contemporáneas de motivación, puede interpretarse como que ante circunstancias más desafiantes y en un contexto de mayor flexibilidad y libertad se generó un mayor grado de compromiso traducido en mayor cantidad de horas trabajadas y mayores niveles de productividad percibidas. Esto se valida con lo observado de que la flexibilidad y la libertad horaria es señalado como de las principales ventajas del teletrabajo.

Dadas las respuestas asociadas al grado de libertad y flexibilidad que se perciben como ventajas en la modalidad de teletrabajo, se constata que tanto colaboradores como líderes ven beneficioso este tipo de trabajo. Sólo un 7,3% de las personas que trabajó volvería a las oficinas a trabajar todos los días, un 76% iría hacia una opción mixta y el resto teletrabajaría. Además, el 88% de los líderes se siente cómodo trabajando con sus colaboradores a distancia.

Atendiendo a la teoría de la autodeterminación, la mayor flexibilidad y libertad a la hora de realizar tareas que se constata en las respuestas recabadas, incide en un impacto positivo en la motivación (como también se observaba con la teoría de autoeficacia en el apartado anterior).

Un 68% de los encuestados responden que las metas son claras y conocidas por el personal mientras que un 75% le asigna valores elevados a su nivel de conocimiento de su rol y tareas. Estos porcentajes elevados de conocimiento de las metas asociado a niveles también elevados de motivación pueden explicarse en el contexto de la teoría del establecimiento de metas. Las metas claras indican al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo se necesita incrementando el desempeño. Es importante que las personas reciban retroalimentación sobre su progreso hacia las metas porque esto les servirá de guía para su comportamiento.

5.3.3.3 Trabajo en equipo

Dentro de las respuestas que se obtuvieron sobre el trabajo en equipo, un aspecto interesante fue poder hacer el cruce con algunas características propias de los equipos de trabajo como para conocer si hubo resultados dispares.

Cuando se evaluaron los impactos en los equipos pequeños y grandes de trabajo, no parecen diferir mucho las respuestas recabadas y no se adecuan a los que la teoría esboza respecto a que, en equipos más pequeños, hay más agilidad, mejor comunicación, mayor productividad, más eficiencia o menor conflictividad. La media de las respuestas en cada uno de los aspectos no presenta grandes diferencias.

Otro de los análisis que se pretendía hacer con las respuestas fue ver el nivel de conflictividad en aquellos equipos donde estaban presentes las variables de contexto frente a los que no. Para ello se dividieron las respuestas en dos grupos evaluando por separado aquellos que tenían las variables de contexto de los que no.

Se observa que aquellos donde sí había variables de contexto tuvieron un menor impacto en la conflictividad frente a los que no tuvieron. Además, sí se observa una pequeña diferencia en la media de ambos grupos, 1,9 en las que tenían variables de contexto y 2,4 en los que no tenían.

Por último y atendiendo a algunos otros aspectos que veníamos viendo, a pesar de la distancia y algunas problemáticas que la misma trae asociada, los equipos de trabajo parecen haber funcionado bien, la conflictividad, productividad, eficiencia, agilidad de los mismos no muestra grandes impactos. El único aspecto que sí parece haberse modificado es la comunicación.

5.3.3.4 Comunicación

Cuando se le preguntó a quienes habían teletrabajado qué tanto había impactado en sus equipos la distancia en la comunicación, casi el 50% entiende que el impacto fue bastante o mucho. Fue el aspecto que más impacto tuvo según las respuestas recabadas.

La pregunta acerca de la comunicación con el superior, no permite inferir demasiado ya que la gran mayoría responde que se mantiene, y por partes iguales dicen que disminuye y otro tanto que aumenta.

En tanto la comunicación fue el aspecto que más aparece mencionado dentro de las respuestas a qué fue lo que más mejoró en la relación con su superior. Con lo que a pesar de que la intensidad de la misma en principio no parece sufrir modificaciones, si parece haber mejorado en calidad.

Por su lado, dentro de aquellos que tuvieron personas a cargo, hay más personas que contestan que la comunicación, la escucha y las reuniones de seguimiento se incrementaron por sobre los que dicen que disminuyó, lo que revelaría que sí hay un aumento en la intensidad de las comunicaciones, aunque la expresión de los colaboradores no lo revele tanto.

Por último, dentro de las desventajas que se le ven al teletrabajo, la opción de la comunicación fue la segunda más elegida. Esto claramente muestra la pérdida que la distancia provoca en relación a la comunicación informal, el trato con los pares y las “reuniones de pasillo” o “cafés en el comedor” que la virtualidad elimina y que las personas parecen valorar bastante.

6. CONCLUSIONES

6.1 LIDERAZGO

Un objetivo específico del trabajo de investigación planteado es analizar las características del liderazgo en las empresas, evaluando las capacidades necesarias para ser un buen líder a distancia. Asociado a este objetivo se plantean las hipótesis que:

- 1) Aquellas organizaciones donde sus líderes han logrado transmitir los objetivos, establecer metas claras y conocidas por sus colaboradores, han logrado a través del trabajo a distancia, mejores resultados en materia de productividad y eficiencia de sus trabajadores, porque los mismos se sentían más inspirados.
- 2) Un estilo de liderazgo transformacional se adecua en situaciones de teletrabajo, donde hay más cambios y menos estabilidad, de mejor forma y tiene mejores resultados, que el transaccional.

De las entrevistas realizadas surge claramente que el liderazgo fue puesto a prueba ante el cambio abrupto de sistemas de trabajo pasando sin previa adaptación de presencial a distancia.

Se visualiza como resultancia de la investigación que aquellas empresas con experiencia previa en teletrabajo lideran de forma más eficaz a sus colaboradores mientras que aquellas que se vieron obligadas a implementarlo experimentaron mayores desafíos. Las entrevistas coinciden en que en la primera instancia de la pandemia el rol del líder fue fundamental para la organización del trabajo, el establecimiento de metas y la alineación de expectativas de sus colaboradores.

A nivel de los resultados de las encuestas no se logró recabar evidencia robusta para validar, pero tampoco para refutar la hipótesis de que en aquellas organizaciones donde sus líderes han logrado transmitir los objetivos y establecer metas claras y conocidas por sus colaboradores, se han logrado a través del trabajo a distancia, mejores resultados en materia de productividad y eficiencia. Sin

perjuicio de esta resultancia se constata evidencia a nivel de las entrevistas realizadas a los referentes empresariales de la importancia y esfuerzos destinados a transmitir de forma asertiva los objetivos y metas a sus colaboradores principalmente en las primeras etapas de transición al teletrabajo.

La investigación también concluye, en base al trabajo de campo, que en la primera etapa de la pandemia predominaron los estilos de liderazgo transaccionales los cuales fueron sustituidos por estilos de liderazgos transformacionales una vez estabilizado el teletrabajo. Se observa un predominio de liderazgos flexibles y adaptativos los cuales se entiende responden mejor a ambientes de incertidumbre generados en la pandemia. El liderazgo transformacional es mencionado explícitamente como eficaz en el teletrabajo en un entrevistado: “Lo que sí creo que la pandemia trajo, es que mostró mucho la necesidad de liderazgos transformacionales. Donde importa mucho la empatía, la asertividad en la comunicación, el saber cómo llegarle a cada uno del equipo en función de sus roles y características personales.”

Se puede concluir que, si bien se observa que el liderazgo transaccional predomina en las primeras etapas del cambio de sistemas de trabajo presenciales por teletrabajo, también se identifican estilos que transitaron mayormente a liderazgos transformacionales los cuales fueron evolucionando en función del grado de estabilidad lograda en la madurez de los procesos organizacionales.

6.2 MOTIVACIÓN

La presente investigación estableció como objeto de análisis la motivación de los colaboradores, explicitando los factores críticos que la afectan en un contexto de falta de contacto presencial.

Como hipótesis se estableció que las personas se sienten más motivadas con el teletrabajo porque les permite una mayor flexibilidad horaria.

La motivación es esencial para el desempeño individual de un trabajador y del comportamiento organizacional de una empresa o institución, lo que trae por consecuencia una mayor satisfacción y productividad para ambas partes.

Se constata que las empresas multinacionales ya acostumbradas al teletrabajo aplican sistemáticamente políticas de acercamiento del empleado que trabaja a distancia a efectos de fomentar la motivación. La instrumentación de reuniones informales, desayunos en casa, celebración del día del padre o de la madre de forma remota son mecanismos constatados para mantener los rituales y la cultura organizacional fomentando la integración, la confianza y la motivación de los colaboradores.

De acuerdo a la teoría de la Jerarquía de Necesidades, el individuo tiene necesidades fisiológicas, de seguridad, de afecto o pertenencia, de estima y de autorrealización que según se desprende del trabajo de campo, las características del teletrabajo permitirían satisfacer al trabajador. Según las necesidades fisiológicas, el teletrabajo brinda cierto descanso y mejor manejo de su tiempo, al permitirle generar sus actividades laborales en horarios flexibles; además, le proporciona al teletrabajador seguridad por medio de las políticas de personal pues al posibilitar el teletrabajo como opción, genera por parte de la empresa confianza en el trabajador lo cual se vincula a la necesidad de estima.

Del análisis del trabajo de campo también surgen aspectos relacionados a la motivación en cuanto a la Teoría de Motivación-Higiene. El teletrabajo tiene la cualidad de relacionarse directamente con los factores de motivación de esta teoría al ofrecer el logro, reconocimiento, trabajo

desafiante y crecimiento laboral para los trabajadores. Otro factor que promueve el teletrabajo y que coincide con esta teoría es que se preocupa por la vida personal del trabajador tal y como se desprende de las entrevistas de los referentes empresariales. De esta forma el teletrabajo contribuye a la calidad de vida de la persona, pues este le permite destinar más tiempo para realizar actividades familiares, deportivas o académicas; se evita el estrés generado por los traslados hasta sus oficinas y sin duda, genera un impacto económico a favor, pues disminuye los costos de traslados.

Del análisis del trabajo de campo se destaca la inmensa mayoría de opiniones afines a mantener sistemas puros o al menos mixtos de teletrabajo independientemente de la emergencia sanitaria.

Se podría concluir entonces que posibilitar al empleado la opción de trabajar en un régimen de teletrabajo en las empresas se podría aplicar como una estrategia de motivación que permite al trabajador, realizar sus funciones desde cualquier lugar, en donde median las tecnologías de información y comunicación y que necesita de ciertos requisitos para que sea exitosa.

6.3 TRABAJO EN EQUIPO

Es objetivo específico del presente trabajo de investigación el visualizar las principales variables que favorecen o perjudican el trabajo en equipo.

Se han establecido dos hipótesis relacionadas con la efectividad de los equipos de trabajo.

- 1) Las variables de contexto influyeron negativamente en la productividad de los equipos de trabajo por sobre las de composición y proceso.
- 2) Los equipos de mayor tamaño trabajando a distancia, tuvieron un impacto negativo de su productividad en relación a equipo de menor tamaño.

Del trabajo de campo se concluye que una de los principales desafíos del teletrabajo relacionados a la eficacia de los equipos de trabajo se vincula a los mecanismos adecuados para pautar la cultura de trabajo, lo que se relaciona con la teoría de la identidad social. Se observan dificultades desde el punto de vista de la sociabilización al perderse parte de la comunicación gestual propia del trabajo presencial. Esto adquiere mayor relevancia cuando se incorpora un nuevo miembro al equipo de trabajo el cual aún no ha adquirido la cultura del grupo. Se constata entonces que se afectan las propiedades de los grupos de trabajo como ser la cohesión y las normas.

Es conclusión del presente trabajo que las variables de contexto han sido las determinantes de la eficacia de los equipos de trabajo a distancia. Esto se constata en que las empresas que más rápidamente han adaptado sus procesos y tecnologías a la vez que han apoyado a sus equipos de trabajo con la capacitación e infraestructura necesaria han transitado el proceso de cambio de sistema de trabajo de forma más rápida y eficiente. Las variables de contexto también afectaron la efectividad de los grupos de trabajo en relación a las tareas que debieron desarrollar los equipos de trabajo. En particular se concluye que las tareas comerciales experimentaron mayores desafíos que las tareas administrativas o de apoyo constatándose un mayor nivel de conflictos en los primeros en relación a los segundos.

Por último el presente trabajo de investigación no halló evidencias que justifiquen la hipótesis que los equipos de trabajo pequeños resulten más efectivos que los grandes en modalidades de teletrabajo.

6.4 COMUNICACIÓN

Es objetivo específico del presente trabajo de investigación analizar la comunicación en el contexto del distanciamiento y la utilización casi exclusiva de medios informáticos.

Se establece como hipótesis que la comunicación es menos fluida y constante a la distancia.

Se concluye que el factor comunicación fue el que más drásticamente ha sufrido el impacto al pasar de un régimen de trabajo presencial al teletrabajo afectando la interacción entre compañeros y jefes. Se constata como desventajas la pérdida de calidad de la comunicación espontánea de carácter informal, a la vez que se pierde en gran medida la comunicación gestual y corporal.

Se constata que ha cambiado la forma y la intensidad de la comunicación. Se releva que las reuniones electrónicas aumentaron a más del triple en detrimento de charlas informales presenciales que cumplían el mismo objetivo lo que es percibido como una sobrecarga de reuniones que se traduce en más tiempo de trabajo para no perder la productividad.

En función del trabajo de campo se puede afirmar que la comunicación post pandemia mantendrá el canal virtual principalmente para contactar a clientes o colaboradores que se encuentran dispersos geográficamente en detrimento de viajes de negocio o reuniones de coordinación con sucursales.

Se concluye que no existe evidencia para afirmar que la comunicación es menos fluida y constante en el trabajo a distancia encontrando argumentos para justificar que ésta se intensificó sustituyendo

parcialmente comunicación informal y espontánea por una mayor cantidad de reuniones formales virtuales.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) S. Robbins, T. Judge-“Comportamiento organizacional”-
- (2) Bass, Bernard - “The Handbook of leadership: Theory, Research, and Managerial Application”
- (3) John G. Geier; A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups
- (4) Judge, Bono, Ilies & Gerhardt , "Personality and Leadership."
- (5) Daniel Goleman ¿Qué hace a un líder?”
- (6) House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership. The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press
- (7) Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- (8) Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- (9) Sinek, S. (2009). “*Start With Why: How great leaders inspire everyone to take action*”, Penguin
- (10) Maslow - A Theory of Human Motivation -
- (11) Frederick Herzberg -The Motivation to Work - 1959
- (12) David McClelland - The Achievement Motive
- (13) Teoría de la Identidad Social - Henri Tajfel y John Turner en 1979
- (14) Teoría de Roles de Equipo - Meredith Belbin – 1981
- (15) Estudios de independencia y conformidad: Minoría de uno contra mayoría unánime. Monografías psicológicas- Asch, S. E. (1956).
- (16) Evaluación externa del desempeño por un superior (Harkins & Jackson, 1985).
- (17) “Is out of sight, out of mind? An Empirical Study of Social Loafing in Technology — Nanyang Business School Technological University - Laku Chidambaram y Lai Tung - 2005
- (18) Teoría del Impacto Social - Bibb Latané - 1981
- (19) “La disciplina de los equipos” - Jon Katzenbach y Douglas Smith - Harvard Business

Review, ISSN 0717-9952, Vol. 89, N° 11, 2011

- (20) “Don’t Let Teamwork Get in the Way of Agility” Harvard Business Review- Elaine Pulakos and Robert B. Kaiser- 2020
- (21) Teoría del cisne negro- Nassim Nicholas Taleb - 200
- (22) How the Coronavirus Is Already Rewriting the Future of Business -Harvard Business School – 2020
- (23) Informe de Tendencias Globales de Capital Humano -Deloitte 2020
- Ferdinand de Saussure -Curso de lingüística General - 1916
- (24) Noam Chomsky - El lenguaje y el entendimiento - 1968

8. BIBLIOGRAFÍA

- Asch, S. E. (1956). Monografías psicológicas-
- Abraham Zaleznik- ¿ Gerentes o líderes son diferentes?
- Alejandro Castro Solano “Teoría y evaluación del liderazgo”
- Albert Mehrabian - Nonverbal Communication - University of California - Los Angeles.
- Bass, Bernard - “The Handbook of leadership: Theory, Research, and Managerial Application”
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. Public Administration Quarterly
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bibb Latané (1981) . Teoría del Impacto Social
- Business School Technological University - Laku Chidambaram y Lai Tung - 2005
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Chiavenato, Idalberto . Introducción a la teoría general de la administración. McGraw Hill.
- Daniel Goleman ¿Qué hace a un líder?”
- Daniel Goleman “Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional”
- David McClelland - Human Motivation - 1973
- David McClelland - The Achievement Motive
- Deloitte 2020- Informe de Tendencias Globales de Capital Humano -
- (Eds.), Leadership. The cutting edge. Carbondale: Southern Illinois University Press
- Estudios de independencia y conformidad: Minoría de uno contra mayoría unánime.
- Frederick Herzberg - Work and the Nature of Man -1966
- Frederick Herzberg -The Motivation to Work - 1959
- F. E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (Nueva York: McGraw-Hill, 1967)
- Ferdinand de Saussure -Curso de lingüística General - 1916
- Harvard Business Review- Am. Latina por Nigel Nicholson - Cómo motivar a sus empleados problema.
- Harvard Business Review- “La disciplina de los equipos” - Jon Katzenbach y Douglas Smith -, ISSN 0717-9952, Vol. 89, N°. 11, 2011

Harvard Business School – 2020 How the Coronavirus Is Already Rewriting the Future of Business -

Harvard Business Review- Elaine “Don’t Let Teamwork Get in the Way of Agility”

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J. G. Hunt & L. L. Larson

Henri Tajfel y John Turner en (1979)Teoría de la Identidad Social

Harkins & Jackson, (1985) Evaluación externa del desempeño por un superior.

Herminia Ibarra, Morten T. Hansen- ¿ es usted un líder colaborativo?

H. Eogly, M.C. Johannesen- Schmidt y M . L. Van Engen, "Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men.”

Ikujiro Nonaka, Irokata Takeuchi “ El líder sabio”

John G. Geier; A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups

Judge, Bono, Ilies & Gerhardt , "Personality and Leadership."

Jeffrey Pfeffer - Human Equation - 1998

Judge, Bono, Ilies & Gerhardt , "Personality and Leadership."

J.R. Torregrosa y E. Crespo. (Comps.), Estudios básicos de la psicología social. (pp. 351-364).Fuerzas de grupo en la modificación y distorsión de juicios.

Maslow - A Theory of Human Motivation -

Meredith Belbin (1981)– Teoría de Roles de Equipo

Maxwell, John . “Liderazgo. Principios de Oro”

Nassim Nicholas Taleb - (2008) Teoría del cisne negro-

Noam Chomsky (1968) El lenguaje y el entendimiento -

Nanyang “Is out of sight, out of mind? An Empirical Study of Social Loafing in Technology

Pulakos and Robert B. Kaiser- 2020

Roman Jakobson (1969)- Language in literature -

Robert Cooper, Ayman Sawaf “La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y las organizaciones”

S. Robbins, T. Judge-“Comportamiento organizacional”-

Richard Whiteley “Hacia un liderazgo inspirador”

Riggio, Ronald y Reichard, Robert (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*

Sinek, S. (2009). *“Start With Why: How great leaders inspire everyone to take action”*, Penguin

9. APÉNDICES

9.1 APÉNDICE 1 - ENTREVISTAS A REFERENTES EMPRESARIALES.

Se realizaron entrevistas a personas de cinco organizaciones distintas, que poseen diferentes tamaños y no pertenecen a la misma industria, a fin de conocer con mayor grado de profundidad los principales aspectos de la gestión de los recursos humanos durante el trabajo a distancia y los impactos del mismo en sus organizaciones.

Entrevista empresa A: Grupo multinacional del sector de logística que provee de servicios integrales de comercio internacional con más de 600 empleados y presencia en 10 países. Se entrevista a su Controller del cual dependen 15 funcionarios.

¿Cuáles fueron los principales desafíos que debió enfrentar a la hora de comenzar con el teletrabajo?

En primer lugar se armó un grupo de whatsapp de crisis con participación de directores y puestos claves a partir del día siguiente que comienza la pandemia en Uruguay.

Ahí se definieron una cantidad de acciones como ser la evaluación del equipamiento para comenzar todos los empleados en régimen de teletrabajo a partir del lunes. Solo quedaron excluidos aquellos que realizaban tareas que requerían presencialidad.

Se tomaron acciones para que cada persona tenga los mecanismos para acceder a su equipo en forma remota. Además la compra de varias salas para reuniones virtuales.

Se establecieron mecanismos para atención telefónica remota. Luego cada sector atendió e implementó mecanismos para reducir presencialidad además de proveedores y clientes. Un

ejemplo se modificaron mecanismos de pago pasando de cheques o cheques diferidos a transferencias o transferencias diferidas

Por otro lado se creó un grupo de whatsapp para atender necesidades de soporte del equipo de sistemas.

Por último la comunicación a todos los colaboradores de la entrada inmediata en el nuevo régimen.

¿Cuánto tiempo fue necesario para lograr cierta estabilidad en los procesos y qué medidas fueron necesarias reforzar para ello?

No hubo impacto significativo y las medidas se respondieron en 1 mes.

¿En qué grado las medidas tomadas durante la pandemia, han afectado sus procesos y modelo de negocio y qué tanto entiende van a perdurar?

Si bien se realizan reuniones de todo el equipo por zoom, hay un cambio en la integración y las comunicaciones.

La integración porque se pierde la convivencia entre aquellos que no tienen tareas complementarias.

La comunicación porque no hay la misma facilidad en transmitir de parte de los colaboradores inquietudes o estados de ánimo o situaciones personales. Se pierde interacción entre compañeros ya que mucho de lo cotidiano no se comparte.

Comente a su entender cuáles fueron los factores más relevantes que se vieron afectados con el cambio al teletrabajo en relación a: - sus equipos de trabajo (productividad, relación, coordinación, nivel de conflicto, rediseño de tareas) - comunicación (vías, herramientas, periodicidad, interlocutores) - motivación de sus colaboradores (políticas adoptadas, eficacia de

las mismas,..) - eficacia de su liderazgo (estrategia utilizada, capacitación, coaching, resultados, sinergias (confianza, relación, control))

Además de los cambios obvios que al eliminar las reuniones presenciales se pasó a reuniones vía zoom o por teléfono. La interacción con los colaboradores directos cambia.

Por un lado no está el contacto diario producto de compartir el espacio físico por lo cual en mi caso dentro de la rutina ahora es el contacto telefónico diario. Luego hay además medios cotidianos que ya se utilizaban y que ahora tienen mayor protagonismo como ser mails y whatsapp.

No hay una pérdida de productividad pero lo que sí pasa es la obvia pérdida de contacto cara a cara que es algo importante y que es necesario en algunas instancias.

De todas formas hoy ya se está habilitando una forma de trabajo mixta con algunos días de asistencia que permite salvar esto.

¿Qué beneficios le ve a este tipo de trabajo? ¿Y qué desventajas tiene?

Agrega flexibilidad al trabajo de cada colaborador. Le elimina, por ejemplo, el diario traslado de casa-lugar de trabajo-casa.

En los hechos esto es ganar tiempo de vida que depende de las distancias y los medios de transporte utilizados y también ahorrar.

Además actividades básicas como la alimentación se posibilita una mejora de calidad y también posiblemente un ahorro.

¿Cuáles siente que han sido a lo largo de este tiempo los cambios principales que ha hecho respecto al manejo de su equipo de colaboradores?

Fue comentado en otra pregunta, pero tal vez reforzando lo respondido en esa pregunta, ahora es más complicado pautar la forma o cultura de trabajo. Como en mi caso doy amplia libertad para la ejecución de las tareas y no intervengo en la actividad de supervisión que ejercen mis colaboradores directos los cambios son los planteados

No hay supervisión visual (por poner un término) y puede ser un poco más complejo la interacción

¿Cuáles han sido las lecciones aprendidas en el marco de la gestión de los recursos humanos durante el período de pandemia?

Más que lección es confirmar algo que ya se presentía. Pasar al teletrabajo es posible con nulos efectos en la productividad y generando beneficios tangibles a los empleados

Entrevista empresa B: Sede local de una de las mayores entidades financieras del mundo. Cuenta en la plaza local con 500 empleados. Se entrevistó a su Gerente de Operaciones de la cual dependen 34 empleados.

¿Cuáles fueron los principales desafíos que debió enfrentar a la hora de comenzar con el teletrabajo?

El principal desafío al instrumentar el teletrabajo para el equipo de operaciones consistió en poder realizarlo en el tiempo previsto (sólo un fin de semana) y que resultara transparente para los clientes. Teníamos la obligación de mantener el nivel de servicio y la necesidad y urgencia de instrumentar el trabajo remoto para un equipo que llevaba mucho tiempo realizando sus tareas de la misma manera y utilizando como parte fundamental de todos los procesos el "papel" (documentos impresos), lo cual ya no sería posible.

¿Cuánto tiempo fue necesario para lograr cierta estabilidad en los procesos y qué medidas fueron necesarias reforzar para ello?

Nos tomó unos 15 días poder estabilizarnos en esta nueva forma de trabajo, y fue necesario reforzar, sobre todo, los canales de comunicación “intra equipo” para no perder la coordinación y el intercambio que se da naturalmente al trabajar de forma presencial.

Un factor que agregó complejidad fue que no todas las personas estaban familiarizadas con el uso de las herramientas necesarias para ello (por ej. hangouts, google drive, etc.), por lo que fue necesario tener la habilidad de apoyar a cada empleado y acompañarlo en ese proceso según sus necesidades particulares.

Creo que si bien fueron días de mucho nerviosismo, si lo miro en perspectiva, nos ayudó a agilizar cambios que de otra forma hubieran tomado mucho tiempo en materializarse y opino que los cambios en nuestros procesos de trabajo serán permanentes.

¿Qué beneficios le ve a este tipo de trabajo? ¿Y qué desventajas tiene?

La principal ventaja del teletrabajo, es que nos permite balancear mejor nuestra vida personal y laboral. Este es un beneficio muy bien valorado por todos los empleados.

Como principal desventaja identifiqué que puede dificultar los procesos relativos a "hacer la cultura" de la empresa (sentimiento de pertenencia, generar valores compartidos, trabajo en equipo), sobre todo para las personas que se incorporen a un equipo de trabajo en esta situación. La empresa ofreció cursos para que sus colaboradores se puedan capacitar en nuevas tecnologías necesarias para el trabajo a distancia.

¿Cuáles han sido las lecciones aprendidas en el marco de la gestión de los recursos humanos durante el período de pandemia?

La lección aprendida creo que es que aunque parezca imposible, todo se puede. Sin duda no ha sido fácil y requirió un gran esfuerzo de todos, pero juntos lo hemos conseguido.

Entrevista Empresa C: Filial en Uruguay de una empresa global de datos, análisis y tecnología. Opera o tiene inversiones en 24 países en América del Norte, América Central y del Sur, Europa y la región de Asia Pacífico. Es miembro del Standard & Poor 's (S & P) 500® Index. Cuenta en la plaza local con 100 empleados. Los entrevistados son el Gerente de Recursos Humanos que aporta su visión integral del manejo de los recursos humanos de la empresa y la Directora de Data & Analytics de la cual dependen una decena de empleados.

Entrevista empresa C: Gerente de RR.HH

¿Cuáles fueron los principales desafíos que debieron enfrentar a la hora de comenzar con el teletrabajo?

Por suerte nosotros desde la empresa veníamos transitando desde hace algunos años un proceso de digitalización y de equipar a cada empleado con su laptop, lo que nos ayudó mucho a la hora de mandar a la gente a trabajar desde sus hogares.

De hecho el viernes cuando se dio a conocer la noticia del primer caso, ya se pidió a los trabajadores que se lleven todo, sus computadoras y pertenencias más importantes, previendo las medidas que se iban a adoptar por parte de las autoridades.

De todos modos fue un gran cambio ya que hasta ese día se trabajaba 100% presencial y ahora se pasaba a trabajar 100% desde la casa. Debimos atender que todo el mundo tuviera su equipo, que todos tuvieran las condiciones adecuadas en su hogar para trabajar, espacios, tiempo, coordinación con sus familiares y personas que vivieran con ellos, el internet. Lo cual fue todo un desafío y un aprendizaje.

Uno de los principales desafíos que creo que trajo la pandemia, a todos, pero sobre todo a aquellos que trabajamos en RRHH fue la gestión de la incertidumbre. El otro, el de manejar las situaciones particulares de cada uno de los empleados, el cómo se estaban sintiendo, si había enfermos en su entorno, si estaban cómodos, cómo manejaban el tiempo y las tareas del hogar con las del trabajo, sobre todo en aquellos donde había niños chicos, en fin una cantidad de cosas que afloraron con el estallido de la pandemia. Bueno, aquí por suerte no nos tocó, pero desde mi rol regional, si tuvimos casos de empleados que fallecieron en otros países, como en Argentina, en Perú también, cosas muy difíciles que no esperábamos.

Una de las cosas que decidimos hacer para monitorear cómo estaban viviendo fue el lanzar una encuesta, a los pocos meses de iniciada la pandemia, 3, 4 meses, para ver cómo se estaban sintiendo y cómo veían que la empresa se estaba manejando. Ahí detectamos que una de las cosas que estaba pasando es que se había perdido la frontera entre el trabajo y la vida personal. Que obviamente eso termina repercutiendo en la productividad y en qué tan sobregirada termina la gente quedando.

¿Cuánto tiempo tomó lograr la estabilidad de estos cambios?

En nuestra empresa nos tomó unos 6 meses lograr la estabilidad y que todo marchara de forma “normal”, quizás algún mes antes, pero más o menos fue esa. Conozco empresas que les tomó mucho más, pero como te decía algo del camino teníamos allanado previamente.

Por ejemplo, una de las cosas que fue un gran desafío y nos llevó un tiempo, sobre todo por el tipo de empresa que somos y los volúmenes de datos que manejan ciertas áreas era el que la vpn funcionara estable y rápidamente, sin tener que trancar y enlentecer las tareas cotidianas de esos equipos.

Luego de esos 6 meses ya casi no hubo ajustes ni cambios, quizás de los últimos fue el que teníamos divididos a la empresa en equipos que rotaban sobre fin del año pasado, como para que

pudieran ir a las oficinas y trabajar cómodamente, respetando distancias y protocolos establecidos, y con la disparada de casos de principios de este año tuvimos que ir nuevamente a un esquema 100% remoto.

Una anécdota es que todos los años con el equipo directivo, tenemos asignado un curso de gestión de crisis, donde se abordan temas como qué pasaría si se produce un incendio en el data center o por ejemplo un avión se cae y destruye las oficinas. Pero nunca nadie previó este tipo de hechos y el que pasaría si... Con lo cual en gran medida, terminamos haciendo todo lo que mejor pudimos con los recursos que teníamos.

¿En qué grado las medidas adoptadas por la empresa durante la pandemia van a perdurar en el tiempo?

Creo que los protocolos más sanitarios, por ejemplo, se van a mantener por un buen tiempo. Hace algunos meses pusimos un termómetro a distancia automático en la entrada a las oficinas que permiten que cada uno mida su temperatura al entrar y eso creo que se va a volver costumbre y quedará. Además estamos poniendo en casi todos los espacios alcohol en gel para su uso y eso también entiendo va a perdurar en el tiempo

Por otro lado, una de las cosas que creo que ya no se va a dar más es por ejemplo el saludo personal a cada uno con un beso.

En lo que tiene que ver con regímenes de trabajo, hoy desde la casa central en EEUU, ya se está adoptando un esquema de trabajo de 4x1, donde 4 días se va a la oficina y uno se lo teletrabaja. Creo que más tarde o más temprano se va a terminar evolucionando a un régimen de un 3x2.

Lo que sí creo que es seguro, es que se va a flexibilizar mucho más, los horarios por ejemplo, aunque nosotros ya lo teníamos bastante flexibles. Pero además, la libertad de elección de días para ir a la oficina. Ya no va a importar tanto si está todo el equipo o no, si quiero trabajar remoto

nada me lo va a impedir. Será común que en una reunión algunas personas estén desde su casa y otras en la oficina y a nadie le parecerá extraño.

¿Cuáles fueron los factores más relevantes que se vieron afectados con el cambio al teletrabajo en relación a los equipos de trabajo? ¿Productividad, nivel de conflicto, rediseño de tareas?

La productividad en general no se vio afectada, ni aumentó ni disminuyó se ha mantenido estable. Sin embargo hubo una parte de la empresa donde sí se afectó la productividad y fue en el call center, por un tema operativo. Es muy difícil trabajar en un régimen de este estilo desde tu casa. En cuanto al rediseño de tareas, las áreas comerciales fueron las que más se reconvirtieron. Cuando muchas empresas, se vieron afectadas, mandaban a empleados al seguro de paro, estaban a punto de cerrar o empezaron a trabajar todo remoto, los ejecutivos comerciales no podían ir a hacer más las visitas. O tampoco insistir tanto ya que las empresas tenían una cantidad enorme de problemas por resolver antes de atender al comercial.

Una cosa que pasó fue que tuvimos que empezar a repensar y rediseñar el tema de los contratos, ir a las firmas digitales, que antes eran 100% físicas. También hubo algunos cambios en el tema de la atención al ciudadano, antes se hacía de forma presencial, hoy ya no está esa modalidad, hay teléfono, chats, correos y demás y hubo que reentrenar a esas personas a estas nuevas modalidades que tienen sus particularidades.

¿Cuáles fueron los factores más relevantes que se vieron afectados con el cambio al teletrabajo en relación a la comunicación?

Es de las cosas que más cambió. Aumentó muchísimo más la frecuencia. Antes hacíamos Townhall presenciales trimestral o semestralmente, hoy en día estamos haciendo un townhall mensual. Más casual, más ágil, todo de forma online. Se pasó de esas reuniones de 2 horas y media o tres a éstas de 40 minutos una hora. Y hoy en día no creo que vayamos a volver a tener las versiones anteriores.

A nivel de comunicaciones internas, se aumentó muchísimo las frecuencias y las formas de comunicarse. Se generaron muchos videos por ejemplo, para evitar tanto mail largo. Algunas instancias que se hacían presenciales como por ejemplo el festejo del día de la madre o del padre, hacer instancias virtuales pero seguir haciendo.

También cambió las formas de entrenamiento, que ahora se pasó a usar más a nivel online y no tanto presencial.

En definitiva, se incrementó la frecuencia y se digitalizó todo.

¿Cuáles fueron los factores más relevantes que se vieron afectados con el cambio al teletrabajo en relación a la motivación?

Se trató de apoyar mucho a los mismos. Se popularizó el desayuno a tu casa, con la excusa de juntarse un poco de forma virtual y compartir algunas instancias o charlas fuera de lo que eran las reuniones de trabajo, más informales para no perder sociabilidad.

Un poco la idea fue tratar de mantener los mismos rituales y ceremonias que teníamos de forma presencial cuando estábamos trabajando todos en la oficina, no perderlos y hacerlos a nivel virtual.

Un poco también dependía de cada manager. La empresa facilitaba los recursos, pero las iniciativas debían venir un poco de ellos, para fortalecer a sus equipos.

También con la encuesta que habíamos hecho monitoreamos un poco el compromiso de los colaboradores, que nos dio bastante bien. Donde encontramos algunas personas que se sintieron un poco agobiadas por sobrecarga de trabajo o no poder coordinar muy bien la vida personal y el trabajo y otros que se sentían más contentos de poder pasar más tiempo con sus hijos por ejemplo. Dependía un poco de la situación personal.

¿Cuáles fueron los factores más relevantes que se vieron afectados con el cambio al teletrabajo en relación al liderazgo?

Acá dependió un poco de cada uno de los líderes. Aquellos que ya antes de la pandemia hacían micromanagement, lo siguieron haciendo durante, y aquellos que no, no.

En general la empresa trata de impulsar liderazgos flexibles y adaptativos, bastante libres. Hacer micromanagement no está mal y dar libertad tampoco, sino que depende de la persona y por eso buscamos que sea un liderazgo adaptativo. Ver qué necesita la persona de tu equipo, ¿más seguimiento? ¿Más libertad? ¿Más creatividad?

A nivel de entrenamientos, se están haciendo ahora, ya que no quisimos saturar a las personas. Estamos haciendo uno de gestión y liderazgo de equipos híbridos. Entendemos que esa es la forma que se va a trabajar en el futuro y por lo tanto deberían adaptarse a ella.

Luego tenemos sí un set de herramientas muy grande, que está disponible on demand, ya sea e-learning, pero que es autogestivo, cada líder lo toma en función de lo que entienda necesita.

¿Cuáles son los beneficios y las desventajas del teletrabajo?

Empiezo por las desventajas. Las desventajas están dadas porque no somos una empresa remota. No es viable que la empresa trabaje para siempre 100% remoto. No es un negocio de esa característica.

Hay negocios que han nacido remoto o tienen las posibilidades de hacerlo, como por ejemplo un software factory. Sí, es viable, se podría trabajar 100% remoto allí. Pero en nuestro negocio las áreas están muy conectadas y trabajan muy en conjunto. Eso de forma remota se dificulta bastante.

Los beneficios, están dados por la flexibilidad que le permite a cada persona pueda adaptarse a sus necesidades y situaciones particulares como para ir o no a la oficina.

La contra de ello es que perdés conectividad que tenías de manera presencial y un hecho que lo demuestra es que a casi todos se nos explotó la agenda de reuniones. Reuniones que antes eran de pasillo, donde se evacuaban dudas rápido y solucionaban problemas se convirtió en agendar una reunión a la persona que por lo general se seteaban en media hora o una hora, cuando antes en 10 o 15 minutos lo tenías resuelto.

Esa sobrecarga de reuniones después repercute un poco en la productividad porque te quita tiempo para hacer las cosas que necesitas hacer en el día a día, teniendo que en general estirar tu horario laboral.

Por último está toda la pérdida de la parte social que tiene el trabajar a distancia, ese factor social que fortalece al equipo y hace que las cosas fluyan mejor en él.

Cuando mezclas las dos cosas, tenés un poco de lo mejor de los dos mundos, la libertad del teletrabajo y estas cosas que mencionábamos del trabajo en la oficina.

¿Cuáles han sido las lecciones aprendidas durante el período de pandemia?

Si se pudo gestionar esta crisis, creo que cualquier cosa se va a poder gestionar. Esa creo que es la principal.

Luego una más personal quizás, fue que siendo una persona que le gusta tener todo planificado, la pandemia me llevó a que me preguntaran qué va a pasar el mes que viene y si iban a mandar a alguien al seguro y no podía responder, me era imposible. Tuve que aprender que no siempre están las respuestas para todo.

Luego está el hecho de darse cuenta de que se pueden acelerar un montón de procesos y cambios que se piensan que llevarían muchísimo tiempo. Cuando estás apretado sale todo. Los obstáculos los ponemos las personas que estamos en las organizaciones.

Por último a nivel de la empresa, pudimos comprobar que en un momento de crisis todo el mundo se puso más la camiseta y tiró para adelante para sacar las cosas.

Entrevista empresa C: Directora de Data & Analytics

¿Cuáles fueron los principales desafíos que se debieron enfrentar a la hora de comenzar con el teletrabajo?

La pandemia generó desafíos en todos los ámbitos de la vida profesional de las personas y empresas.

La compañía primero como estructura tuvo que adaptarse al cambio y luego las personas tuvieron que manejarse y adaptarse a esas restricciones. Luego ya desde el lado del liderazgo, el cómo llevar adelante los proyectos y las tareas y quizás el mayor desafío de cómo acompañar y relacionarse con los integrantes de sus equipos en este proceso que generaba mucha incertidumbre y ansiedad. En el ámbito de la compañía, los principales desafíos estaban en la infraestructura, la conexión, la vpn, mantener el negocio en marcha.

Luego a nivel individual de cada uno como colaborador, adaptarse a su vida personal y conectarse a su trabajo desde otro lugar, y luego los desafíos propios de una posición de liderazgo que comentaba.

A nivel de compañía el desafío entiendo fue suave o al menos en comparación con lo que pudo ser en otras empresas. A pesar de no tener implementado el home office antes de la pandemia, ya contaba con todas las herramientas e infraestructura para hacerlo. A los 2 días ya estaba el 100%

de la compañía trabajando remoto. Eso que para nosotros fue dado, pero para muchas empresas pudo haber sido la principal restricción.

Por un lado el ser una empresa multinacional, permite afrontar estas situaciones con otra espalda que lo que pueden ser empresas de otro porte. Pero además el tipo de trabajo que hacemos influye, no es algo que implique si o si presencialidad como pueden ser otros y les generan esas restricciones. Quizás la única área que si la necesitaba era el call center.

A nivel personal el principal desafío estuvo en cómo articular bien mi trabajo desde mi casa, con hijos chicos.

Lo particular de la pandemia es que fue algo totalmente inesperado, no es que uno se podía preparar para la situación, fue un cambio brusco. Eso genera miedos en las personas, ansiedad, porque además la salud de uno y de quienes lo rodean corre peligro. Luego está la parte operativa de cómo trabajar en mi casa, con mis hijos chicos y que no están yendo a la escuela y tengo que atender porque nadie me los puede cuidar, con lo cual fue un desafío grande.

Creo que una parte importante de cómo se sortearon varios obstáculos fue el pensar de que era transitorio, los que nos daba una cierta paz o tranquilidad, pensando en los primeros meses al menos que eso era una emergencia y entonces se piensa que lo que sea lo voy a hacer porque total es un rato. Cosa que no sucedió con el rebrote de inicios del 2021 porque ya el cansancio era muy grande.

Los desafíos entonces pasaron un poco también por la realidad de cada uno, tener un lugar adecuado, un espacio, un lugar donde sentarte cómodo, una buena conexión a internet y después aquellos con hijos chicos, o los que tienen hijos adolescentes o los que están solos, que también implican desafíos desde la soledad.

Esta mezcla de la vida personal, llevó a las personas a tener líneas menos claras de cuándo cortar con el trabajo. Empezar a tener una agenda de calls interminables que ha sido uno de los cambios más grandes y ahora debemos tratar de reencauzar y volver a esquemas más normales.

Pero sin dudas los desafíos más grandes se dieron desde el punto de vista del liderazgo. Con éstos cambios se ponen en juego los pilares de funcionamiento el tener un buen relacionamiento con el equipo, la confianza como para no necesitar de la presencialidad para seguir los proyectos y que cada uno sienta que tiene la responsabilidad de seguir adelante con su trabajo. Los equipos que tenían mejores cimientos y cumplían con éstas cosas que hablamos, creo que durante la pandemia funcionaron mejor y los que no peor.

Por otro lado, el ser una empresa privada donde los incentivos son claros y explícitos y donde los objetivos y las tareas son conocidas, la persona tiene otro incentivo ya que sabe que si no cumple con la tarea y lo que se espera de él, se va y que a veces en el ámbito público no pasa, con lo cual debe haber sido más difícil.

Luego volviendo a los desafíos que generó en los líderes, el tema de mantener a la gente motivada. Sobre todo recuerdo al principio que había muchos miedo con lo que iba a pasar con el trabajo, no saber si iba a darse una reestructura o no. Y ahí creo que la comunicación es clave, el ser completamente transparente. Ahí lo que busqué desde mi rol fue generar espacios para conversar, evacuar dudas, saber cómo se iban sintiendo en qué estaban pensando. Y bueno el ver presencialidad cómo iba acompañando a los distintos perfiles que tenía en el equipo fue un gran desafío.

¿En qué grado las medidas tomadas durante la pandemia, han afectado sus procesos y modelo de negocio y qué tanto entiende van a perdurar?

El funcionamiento interno depende un poco de las áreas, pero bueno desde ya por ejemplo en el área comercial y el contacto y reuniones presenciales con los clientes es claro que se vio afectada.

Pero como mencionaba anteriormente, el call fue el área donde más se vio afectada por la no presencialidad.

En lo que es el contacto con el cliente, hablamos como cliente empresas, decíamos se vio muy afectada, y ahí se vio que tanto afectó en función del grado de madurez de la relación clientes con lazos más fuertes y relación y confianza de más años, los negocios siguieron fluyendo, en cambio en aquellos donde recién se empezaba o donde ya había ciertas rispideces, lo que se generó es un enfriamiento y una distancia.

Aún no tengo muy claro el balance pero entiendo que no todas las reuniones que antes teníamos deben volver a ser presenciales. Es muy importante el tiempo que se gana y la eficiencia que logramos teniendo reuniones virtuales. Antes por día era imposible que tuviera más de dos reuniones por día con cliente, hoy podemos tener hasta 6 en un día sin problemas. Con lo cual tenemos que ser inteligentes en qué reuniones son presenciales y cuáles no, porque no sólo es ganancia para nosotros sino también para el cliente. Pero la presencialidad, no la debemos perder porque nos da otra confianza y además nos permite ver el lenguaje corporal de las personas que es súper importante y que con la virtualidad se pierde.

¿Cuáles fueron los factores más relevantes que se vieron afectados con el cambio al teletrabajo en relación a los equipos de trabajo? ¿Productividad, nivel de conflicto, rediseño de tareas?

La productividad del equipo de trabajo no se vio afectada. El funcionamiento del mismo ha sido muy bueno durante toda la pandemia. De hecho he detectado personas que su productividad se ha incrementado notablemente con el trabajo a distancia.

Por un lado algunos por sus características personales y demás logran mayor motivación trabajando solos en su espacio que en la oficina. Pero además la oficina tiene muchos elementos distractores y hay muchas personas hablando y eso puede ir en contra de la productividad de algunos.

Lo que siento si es que el equipo puede haber incrementado su lejanía respecto lo que es el negocio y a la realidad de la empresa. Sobre todo en aquellas personas que tenían trabajos muy específicos y que terminan un poco como encerradas en eso y sin el contacto con la realidad. Esto lo que termina haciendo es quitándoles el propósito a su trabajo, con lo que seguro pudo afectarles, sobre todo en términos motivacionales.

Conflictividad por suerte no vimos en el equipo, pero si hubo como un cierto alejamiento claramente. Se pierde un poco la unidad porque hay menos roce. Pero el equipo en términos generales ya era sólido y por eso creo que tuvo un buen funcionamiento.

¿Cuáles fueron los factores más relevantes que se vieron afectados con el cambio al teletrabajo en relación a los equipos de trabajo?

Hubo varias instancias desde la empresa como para mantener a la gente conectada, darles espacios como de recreación. La generación de las pausas activas, las celebraciones, bueno, distintas estrategias como para mantener a las personas conectadas con la empresa. Creo que la evaluación de eso ha sido positiva, tanto desde mi perspectiva como por el feedback de los colaboradores.

Desde mi rol, no hice ningún cambio de política formalmente hablando pero si cambié un poco mi relación con algunas personas que creo necesitaban un poco más del mi apoyo. Con lo que fui generando instancias para conversar y charlar con ellos acerca de cómo estaban viviendo y qué estaban sintiendo.

Lo que sí hice fue reforzar la comunicación, busqué ser siempre transparente y quizás reforzar mensajes, y hacerlo constantemente que creo con presencialidad no hacía tanto.

¿Cuáles fueron los factores más relevantes que se vieron afectados con el cambio al teletrabajo en relación al liderazgo?

El liderazgo es fundamental para llevar adelante cualquier organización y en la facultad es algo que no se aborda o por lo menos yo no lo abordé en la carrera.

No hice durante la pandemia una capacitación específica de ello, pero ahora estoy haciendo un Posgrado de liderazgo en la London School of Economics a través de una beca a la cual me postulé. Ya que entiendo como algo súper relevante.

Quizás siento que como líder durante la pandemia me involucré más en aspectos personales de mis colaboradores. Porque entendí sobre todo que era lo que necesitaban, sobre todo algunos.

Lo que sí creo que la pandemia trajo, es que mostró mucho la necesidad de liderazgos transformacionales. Donde importa mucho la empatía, la asertividad en la comunicación, el saber cómo llegarle a cada uno del equipo en función de sus roles y características personales.

También creo que un desafío fue el liderazgo en condiciones de incertidumbre, no sólo los miembros de los equipos tenían esas incertidumbres sino también el líder.

El hecho de ser lo más transparente en la comunicación, pero en no filtrar todo porque entendes que puede terminar generando más desconcierto o angustias, el asignar o enfocar a los colaboradores en ciertas tareas que le den cierta confianza y lo motiven en ciertos momentos para hacerlo sentir más seguro y le van a agregar componentes más emocionales al trabajo que pueden ser necesarios en esos momentos.

Estás cosas creo que han saltado más a la luz con la pandemia y es algo que repito y es que creo que estas habilidades son más bien femeninas por eso entiendo que es necesario que se abran más espacios a las mujeres en estos roles. El liderazgo autoritario en este tipo de esquemas no funciona porque no tienes la capacidad de controlar físicamente lo que la gente hace.

¿Qué beneficios le ve a este tipo de trabajo? ¿Y qué desventajas tiene?

Creo que todavía estamos un poco en la tormenta aunque venimos saliendo, como para hacer un análisis objetivo acerca de cuál es el mejor punto de equilibrio. A priori tiendo a pensar que lo mejor es un balance entre el teletrabajo y la presencialidad.

Probablemente el hecho de que cayera de repente y que no hubiera otra alternativa fue beneficioso ya que si se hacía de forma planificada, no terminaría saliendo. Y de hecho este “experimento” nos deja la enseñanza de que funciona, de que la gente trabaja bien desde su casa y de que si los incentivos están bien diseñados y alineados con las metas la empresa marcha bien.

Creo que eso es fundamental y saludable, para todos porque nos da claridad en lo que hacemos y lo que debemos hacer, nos da una guía y un norte en el que mirar.

Entiendo que el teletrabajo es muy positivo siempre y cuando se den ciertas condiciones mínimas, como que tu tarea pueda ser llevada a cabo a distancia sin la necesidad de presencialidad alguna. Además contar con la infraestructura que acompañe y garantice que vos puedas llevarlo a cabo a la distancia. La gente tiene que tener internet y aquellos que no lo pueden pagar, vos se lo tenés que asegurar como compañía. Estoy muy a favor de regular el teletrabajo, que se garanticen esos derechos y ciertas condiciones, para poder asegurar el trabajo remoto, y que entiendo tiene muchas ventajas pero la principal es la flexibilidad.

En lo personal por ejemplo ahora puedo ir a buscar a mis hijos a la escuela que nunca antes había podido, me permite llevarlos al médico sin tener que tomarme el día libre, porque me conecto más tarde y saco el trabajo en las horas que utilicé.

Pero entiendo que es necesaria la presencialidad, la misma nos da el contacto humano que es una necesidad instintiva del ser humano y que nos da conexión y la construcción de lazos más estables y fuertes que los que se pueden construir a la distancia. Por lo cual no tengo dudas que la mejor opción es un mix de ambas situaciones.

¿Cuáles han sido las lecciones aprendidas durante el período de pandemia?

No hay que tenerle miedo al trabajo remoto, el trabajo remoto funciona y funciona muy bien.

Luego hay que ver cuáles son los elementos que tener en cuenta para que esto funcione y para garantizar las condiciones necesarias a los colaboradores para que estén cómodos con él. Porque funciona pero no es trivial. Necesitas un marco de incentivos, tareas que sean posible realizar remoto y la infraestructura necesaria para ello y además tener un convencimiento político desde la empresa. Un cambio cultural. Porque hay personas a veces desde la dirección que entienden que lo mejor es la presencialidad, como nos sucede con la casa matriz en EEUU.

Creo que también la externalidad que tiene de generar fundamentos sólidos en los equipos, porque me di cuenta que los equipos que eran sólidos, que se llevaban bien donde había confianza y mucha comunicación terminaron funcionando mejor. Porque si no terminas en esquemas de autoritarismos donde le tenés que decir qué hacer y cuándo, haciendo como micromanagement del equipo, que desde lo remoto es súper difícil. Por lo tanto es muy importante que los equipos se conozcan y que se lleven bien.

Y esto es bueno tenerlo en cuenta también a la hora de la selección de personas, porque incorporar personas a un equipo implica pensar también en cómo en función del perfil y la personalidad del mismo se pueda adaptar a él y hacer que el equipo siga funcionando correctamente.

Creo que para la compañía la lección tiene que ser que la gente tiene que estar cómoda para trabajar y tenés que darles esas condiciones, ya sea asegurándoles condiciones mínimas para trabajar remoto como darle la flexibilidad para hacerlo. Y también creo que la de que deben entrenar bien a los líderes para que sean capaces de acompañar. El acompañamiento emocional que hubo durante la pandemia fue muy fuerte.

Entrevista empresa D: Empresa pública Uruguay del sector de servicios financieros con presencia en Montevideo e Interior del país. Cuenta con aproximadamente 300 empleados. Se entrevistó a su Gerente Comercial del cual dependen 90 empleados.

¿Cuáles fueron los principales desafíos que debió enfrentar a la hora de comenzar con el teletrabajo?

Al principio el caos ocasionado por la incertidumbre. El área Comercial es muy compleja en cuanto a la dispersión geográfica (casa central, sucursales), heterogeneidad de los equipos de trabajo ya sea en edad, o nivel de educación y diversidad de tareas (back office, front office). El trato con el cliente a distancia, algo para lo que la institución no estaba completamente preparada, generó situaciones de presión en el front-office.

¿Cuánto tiempo fue necesario para lograr cierta estabilidad en los procesos y qué medidas fueron necesarias reforzar para ello?

Varios meses para llegar a una situación de estabilidad aunque eso significó priorizar determinadas operativas sobre otras. A nivel del personal se capacitó en herramientas como Microsoft meet a la vez que se establecieron guardias que exigieron de parte de los líderes de equipo mayor nivel de coordinación. Se generaron problemas con los recursos físicos. No todos tenían computadoras en sus casas, no todos tenían acceso a Internet. Hubo que generar procesos nuevos, proporcionar las herramientas de trabajo adecuadas, coordinar mucho.

¿En qué grado las medidas tomadas durante la pandemia, han afectado sus procesos y modelo de negocio y qué tanto entiende van a perdurar?

Es un tema interesante. Hoy nos estamos planteando mantener un régimen mixto. La institución entiende que tareas de apoyo a negocio, de índole técnico y con menos contacto con el cliente ha sido en la que en menos ha influido el trabajo a distancia en la productividad. Para estas tareas se está estudiando mantener un régimen mixto. Para el área comercial, sin embargo, el trabajo a distancia se mantendrá sólo a modo excepcional para casos justificados. Parte del diagnóstico es que aún se carece de la madurez suficiente de los procesos y tecnología para desarrollar las actividades a distancia sin resentir la productividad. El ser un equipo grande también dificulta las actividades de coordinación.

Comente a su entender cuáles fueron los factores más relevantes que se vieron afectados con el cambio al teletrabajo en relación a: - sus equipos de trabajo (productividad, relación, coordinación, nivel de conflicto, rediseño de tareas) - comunicación (vías, herramientas, periodicidad, interlocutores) - motivación de sus colaboradores (políticas adoptadas, eficacia de las mismas,..) - eficacia de su liderazgo (estrategia utilizada, capacitación, coaching, resultados, sinergias (confianza, relación, control).

Parte de la respuesta a esta pregunta ya fue desarrollada. Quizás un aspecto adicional que mencionar es un aumento en los niveles de conflicto. Creo esto se debió en parte a que se generaron tensiones ante cambios abruptos de los procesos de cara a la atención del público. Pero también al hecho de que se generaron tratamientos distintos de los recursos humanos intra-organizacionalmente. El personal del área comercial por razones de servicio realizó menos teletrabajo que en otras oficinas de la institución. Hoy que ya existe una presencialidad cercana al 100% esas tensiones han desaparecido.

El liderazgo fue fundamental quizás no en el sentido de que se necesite un tipo de liderazgo especial en el teletrabajo, si no relacionado al manejo de una crisis en la que se generó un nivel importante de incertidumbre. Entiendo que la toma de decisiones de ese primer mes apoyada en una fuerte comunicación fue clave para llevar adelante los cambios implementados.

La ausencia de la presencialidad genera un desafío adicional para el líder. La administración por objetivos permitió en los casos que pudiese aplicarse el control necesario de los equipos de trabajo pero no todas las tareas pudieron desempeñarse de la misma forma. En esos casos que no existe un objetivo fácilmente medible se requirió mayores esfuerzos de coordinación y una mayor comunicación. El liderazgo también se vio en el acompañamiento a aquellos compañeros que tenían menos desarrolladas sus capacidades tecnológicas y de un día a otro debieron adaptar sus tareas al trabajo remoto.

A nivel de los equipos de trabajo entiendo que se perdió el contacto informal y espontáneo entre los miembros del equipo que es muy importante sobre todo en equipos comerciales. Las rotaciones de los miembros de los equipos en semanas de presencialidad y remotas exige un esfuerzo de coordinación importante. Era común que al “no estar” presencialmente algunas cosas el funcionario se perdiera del día a día y debía ser actualizado por sus compañeros.

Una vez llegado a un punto de equilibrio y superadas las tensiones del cambio el teletrabajo fue un factor motivante para muchos colaboradores que pudieron conciliar el trabajo y sus vidas personales en el mismo espacio físico. Sin embargo no me era poco frecuente que se presentarán colaboradores pidiéndome trabajar presencialmente ya que sentían que no podían cumplir con sus tareas sin estar en contacto físico con sus compañeros.

Entiendo que la comunicación fue el factor clave en este periodo. La ausencia de presencialidad por más que existan herramientas tecnológicas eficaces no sustituyen el contacto espontáneo e informal que sucede en el devenir de una jornada de trabajo. Por otro lado, el fortalecimiento y extensión de estas herramientas propiciaron nuevos canales de acercamiento a los clientes, proveedores y stakeholders en general. Particularmente las reuniones de nivelación con sucursales resultaron muy beneficiosas en comparación a las esporádicas visitas presenciales que se realizaban pre-pandemia.

¿Qué beneficios le ve a este tipo de trabajo? ¿Y qué desventajas tiene?

El teletrabajo es genial para la integración de equipos de trabajo dispersos geográficamente. Yo por ejemplo podía ir personalmente e intercambiar con la Sucursal Rivera una o quizás dos veces al año. Ahora ya estamos pensando en un régimen de reuniones quincenales de coordinación y seguimiento.

Por otro lado, creo que no todo puede hacerse con teletrabajo. A nivel comercial se generó una baja en la productividad dado el alto nivel de coordinación que requería para un equipo total de cerca de cien colaboradores.

¿Cuáles siente que han sido a lo largo de este tiempo los cambios principales que ha hecho respecto al manejo de su equipo de colaboradores?

Me concentré en el logro de los objetivos de los colaboradores por sobre el paradigma pre-pandemia de cumplir el horario. Esto es algo que creo es positivo. La pandemia dejó en claro qué tareas aportan significativo valor mientras que otras son prescindibles. Se hizo foco en lo importante que muchas veces queda disimulado en el mero cumplimiento de un horario.

¿Cuáles han sido las lecciones aprendidas en el marco de la gestión de los recursos humanos durante el período de pandemia?

Gestionar por objetivos, la importancia de la coordinación y fortalecimiento de los equipos de trabajo a la vez del desarrollo de la capacidad de resiliencia son las lecciones aprendidas.

Entrevista empresa E: Empresa de capital uruguayo de servicio internacional de despacho de mercadería con 12 empleados. El entrevistado es el Director de la empresa.

¿Cuáles fueron los principales desafíos que debió enfrentar a la hora de comenzar con el teletrabajo?

Creo uno de los principales desafíos que se debió afrontar con el teletrabajo es que en plena actividad debimos adaptarnos a una nueva forma de trabajar. No teníamos experiencia en teletrabajo. Al principio fue difícil coordinar los horarios de reuniones.

A nivel del personal fue importante mantener el liderazgo. Existía mucha incertidumbre y mantener una comunicación adecuada se hizo clave.

¿Cuánto tiempo fue necesario para lograr cierta estabilidad en los procesos y qué medidas fueron necesarias reforzar para ello?

Tuvimos más de un mes para lograr la estabilidad. Recuerdo al principio solo nos manejábamos con herramientas como whatsapp. Luego surgió el zoom el cuál fue un salto en calidad importante. Esa herramienta nos sirvió para potenciar el coaching, nos ayudó a generar confianza de los empleados. Gracias a reuniones periódicas vía zoom se levantó la autoestima de los equipos de trabajo y se mantuvo el sentido de pertenencia.

¿En qué grado las medidas tomadas durante la pandemia, han afectado sus procesos y modelo de negocio y qué tanto entiende van a perdurar?

Las medidas tomadas ya son del pasado. No creo que lo que hicimos en la pandemia se mantenga luego de ésta.

Comente a su entender cuáles fueron los factores más relevantes que se vieron afectados con el cambio al teletrabajo en relación a: - sus equipos de trabajo (productividad, relación, coordinación, nivel de conflicto, rediseño de tareas) - comunicación (vías, herramientas, periodicidad, interlocutores) - motivación de sus colaboradores (políticas adoptadas, eficacia de las mismas,..) - eficacia de su liderazgo (estrategia utilizada, capacitación, coaching, resultados, sinergias (confianza, relación, control).

Entiendo que operaciones y administración se vieron beneficiadas. Produjeron más. Trabajaron en libertad y desde la comodidad de su casa o incluso desde sus casas de veraneo. Incluso trabajaron más horas que su horario normal.

Por el contrario, la fuerza de ventas se vio gravemente perjudicada. El grado de libertad que tuvieron los vendedores no ayudó a sentir la presión por el cumplimiento de los objetivos de venta. A esto se le suma mayores complicaciones producidas por la incertidumbre generada por la pandemia que condicionó el éxito comercial. Los equipos comerciales necesitan trabajar más presionados, creo que al no estar todos los días en la oficina eso se pierde.

Por último a nivel de comunicación creo es donde se vieron los mayores cambios. Somos una empresa pequeña, y como tal la comunicación es de índole más informal y espontánea. La pandemia nos obligó a comunicarnos entre nosotros agendando reuniones por temas. Lo hicimos, pero no los sentíamos natural, y hasta cierto punto creo que se perdió un poco algo valioso, el intercambio creativo y espontáneo del día a día.

Con la mayoría del equipo ya nos conocíamos, lo cual en términos futbolísticos se podría decir que jugábamos de memoria. Sin embargo, me fue muy difícil administrar un colaborador nuevo. Sentía que a veces no tenía la retroalimentación necesaria para saber si había entendido las cosas que le explicaba, si se las había tomado bien o no. También me pareció que le costó más adaptarse a la empresa, quizás el no poder intercambiar con él de forma presencial y espontánea implicó que no se integrará rápidamente a la cultura del equipo de trabajo,

¿Qué beneficios le ve a este tipo de trabajo? ¿Y qué desventajas tiene?

Un gran beneficio fue la baja del costo operativo. La cuenta de luz, teléfono. Productos sanitarios, de limpieza, material de oficina, café, etc. También el poder disponer con mayor flexibilidad de los recursos humanos, sobre todo de administración y operaciones.

Algo muy malo fue el impacto en la productividad del área comercial como comentaba.

¿Cuáles siente que han sido a lo largo de este tiempo los cambios principales que ha hecho respecto al manejo de su equipo de colaboradores?

Creo que se introdujo un gran nivel de flexibilidad, muchos de ellos querían volver a trabajar presencial, otros prefirieron tener mayor tiempo desde la casa. Ahora noto que al estar todos presenciales existe una revalorización del equipo de trabajo. Parecería que existe una necesidad social de interactuar que no es posible alcanzar sin presencialidad. Observó un nivel de armonía post-pandemia superior entre mis empleados. Existe un nivel de entendimiento y comunicación con componentes sociales mejores que los que se lograban con el teletrabajo.

¿Cuáles han sido las lecciones aprendidas en el marco de la gestión de los recursos humanos durante el período de pandemia?

La lección principal aprendida es que hay que adaptarse a los cambios. Incluso a los inesperados. Ahora parece fácil. Pero fue duro decirle al equipo que no venga a la oficina. Nos movimos rápido y creo que pudimos sobrellevar con éxito las dificultades.

Actualmente no entendemos necesario seguir teletrabajando pero si fuera el caso lo volveríamos a practicar.

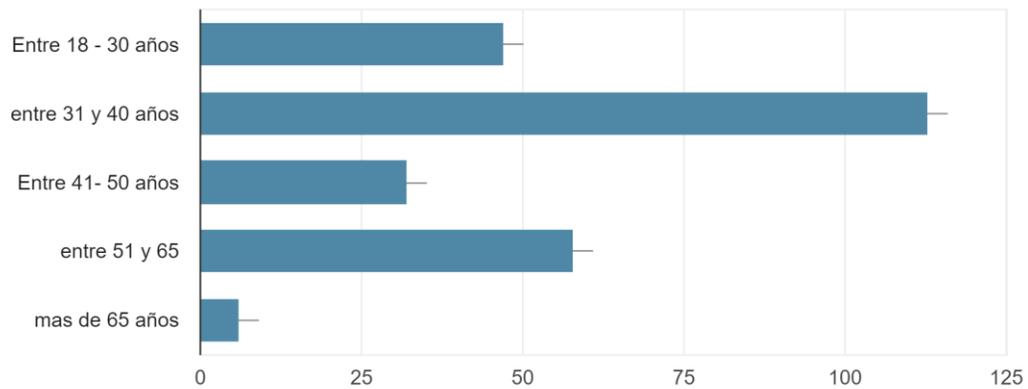
9.2) APÉNDICE 2 - ENCUESTAS

Perfilamiento de encuestados

A continuación se presenta el procesamiento de las encuestas de las 256 encuestas que se realizaron a través de un cuestionario on line. Este es un primer perfilamiento de las respuestas que se obtuvieron.

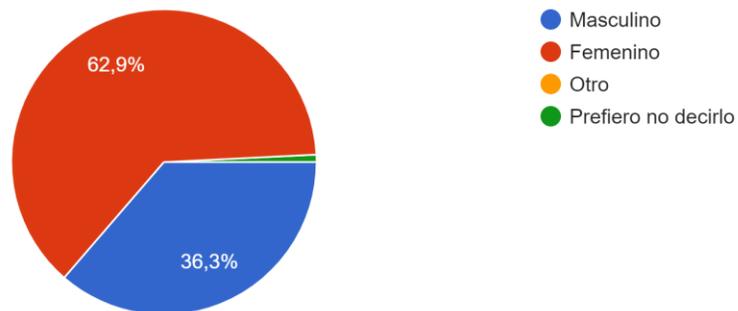
Edad

256 respuestas



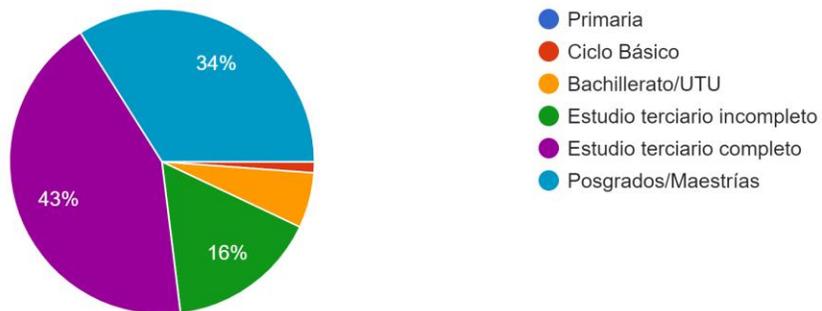
Sexo

256 respuestas



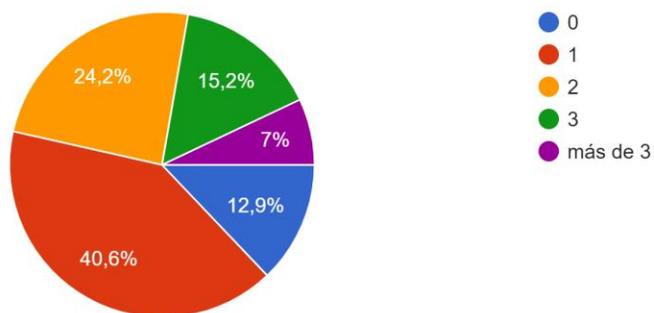
Nivel educativo

256 respuestas



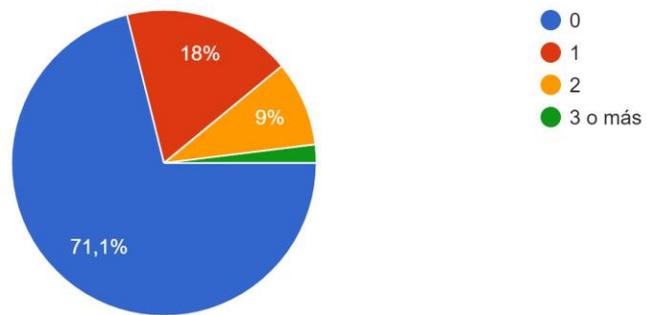
Aparte de usted, ¿cuántas personas más viven en su hogar?

256 respuestas



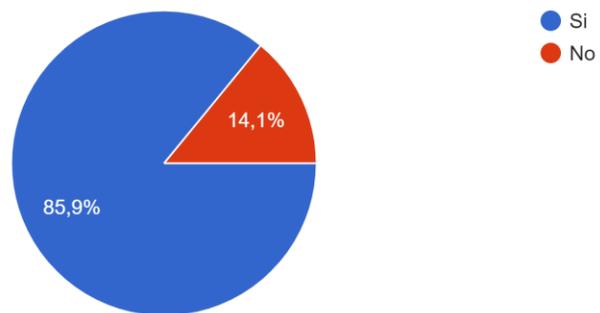
¿ Cuántos niños/as menores de 12 años habitan en su hogar?

256 respuestas



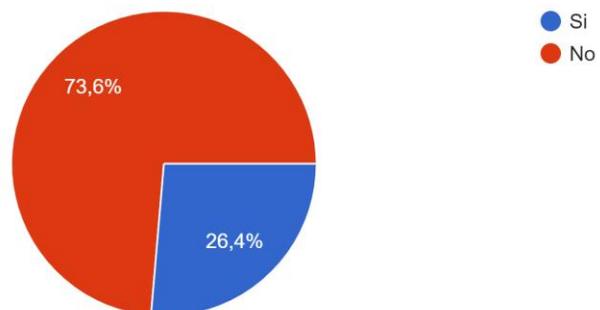
¿ Ha trabajado a distancia en el período comprendido entre marzo 2020 y Julio 2021?

256 respuestas



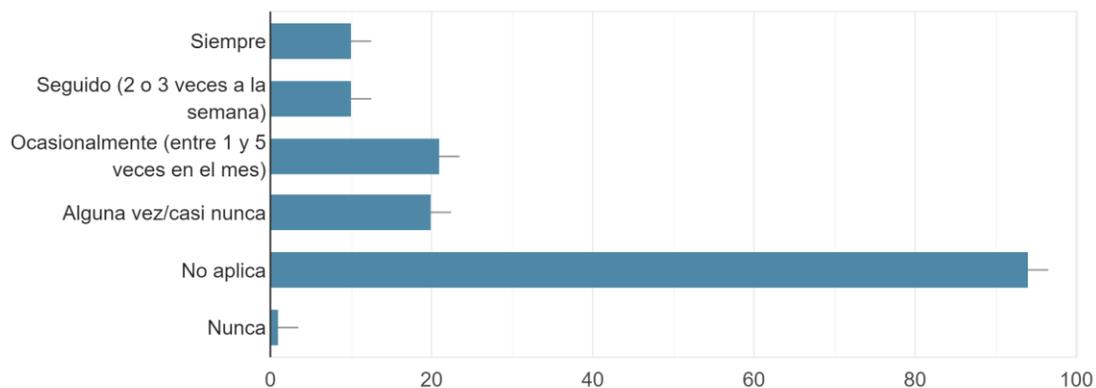
¿ Había teletrabajado antes de la pandemia?

220 respuestas



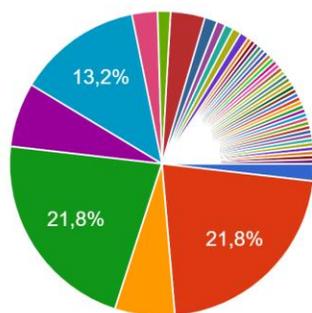
Si la respuesta anterior fue "Si", ¿cada cuánto teletrabajaba?

156 respuestas



¿Cuál es el rubro de la empresa donde trabajó o trabaja?

220 respuestas

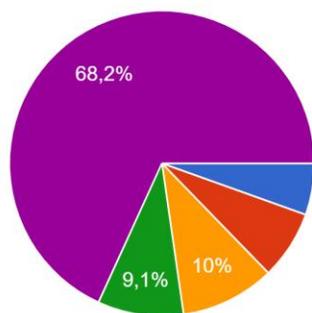


- Construcción
- Sector financiero
- Comercio
- Servicios profesionales
- Industria
- Otros servicios
- Agropecuario
- Transporte

▲ 1/6 ▼

¿Cuántas personas trabajan en su empresa?

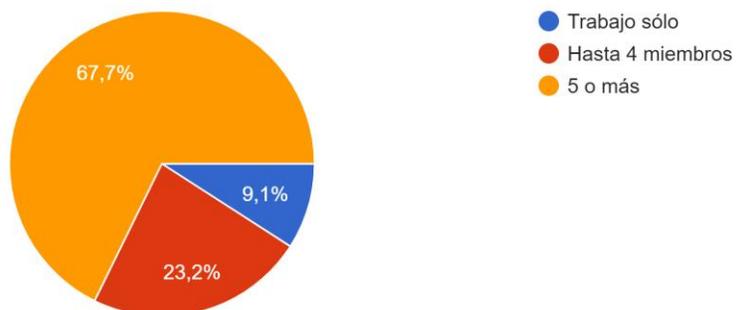
220 respuestas



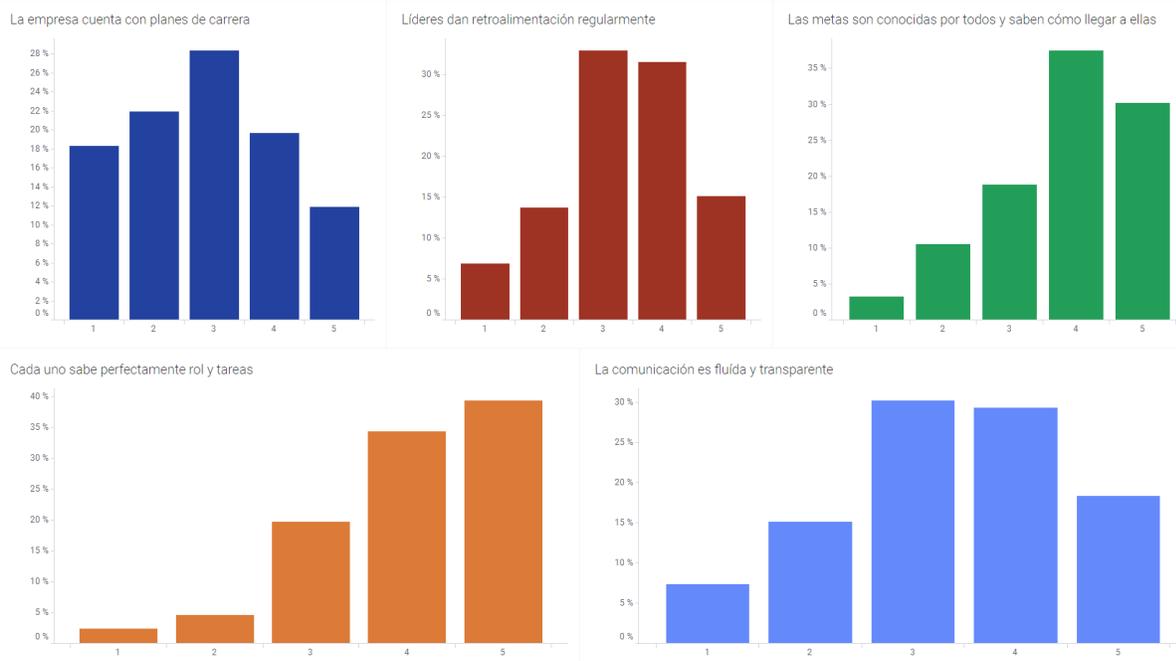
- De 1 a 5
- de 6 a 20
- de 21 a 50
- de 50 a 100
- más de 100 personas

¿Cuántos miembros tiene su equipo de trabajo?

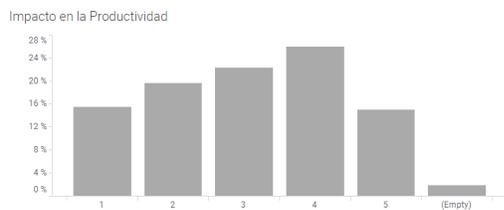
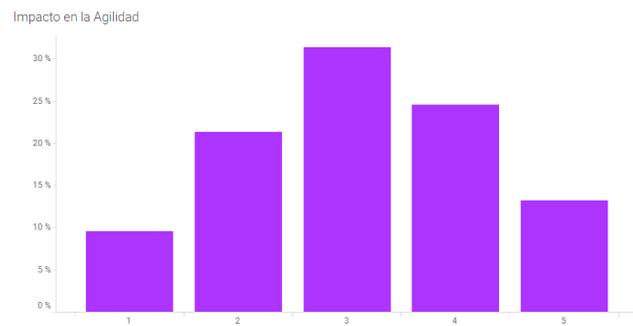
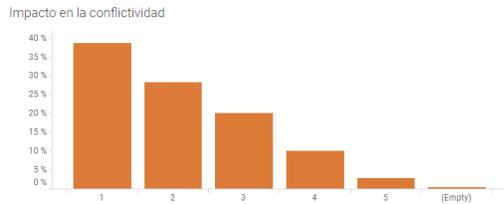
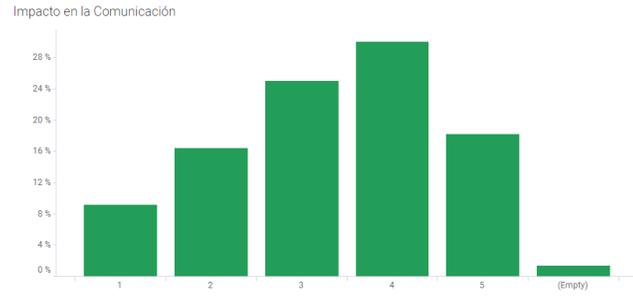
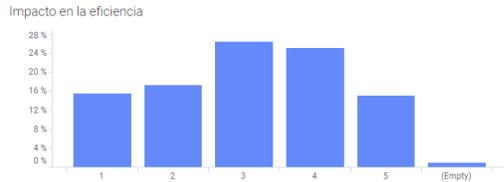
220 respuestas



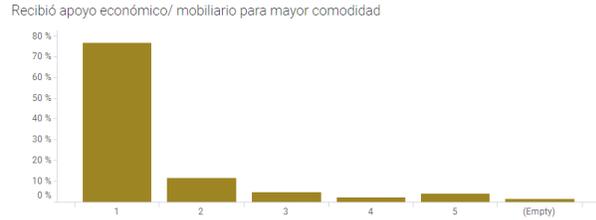
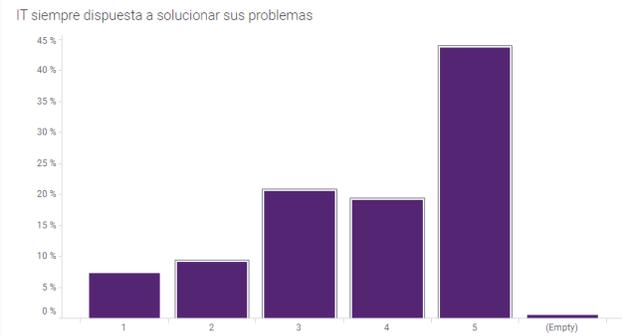
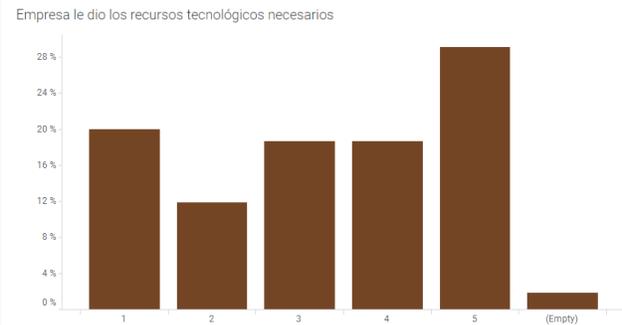
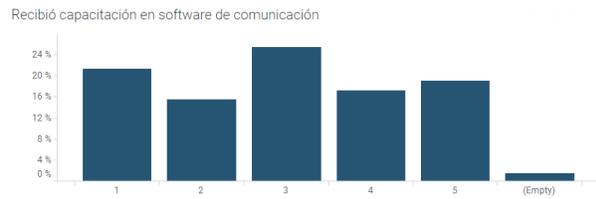
Evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones respecto a la situación previa a comenzar con el teletrabajo en su empresa, donde 1 es la que menos se ajusta y 5 la que más se ajusta.



Evalúe de 1 a 5, donde 1 es muy poco, y 5 es mucho, el grado de impacto en su equipo, del trabajo a distancia.

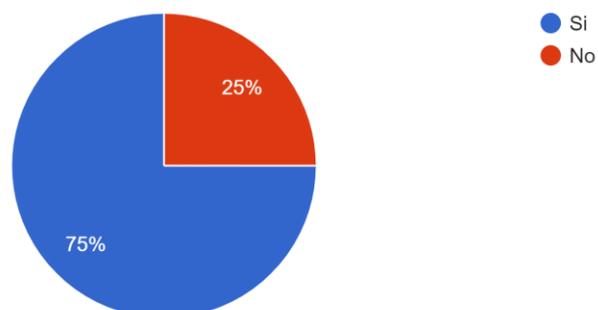


Ahora especifique de 1 a 5, donde 1 es la opción que menos se ajustó a su realidad de teletrabajo y 5 la que más lo hizo, éstos aspectos.

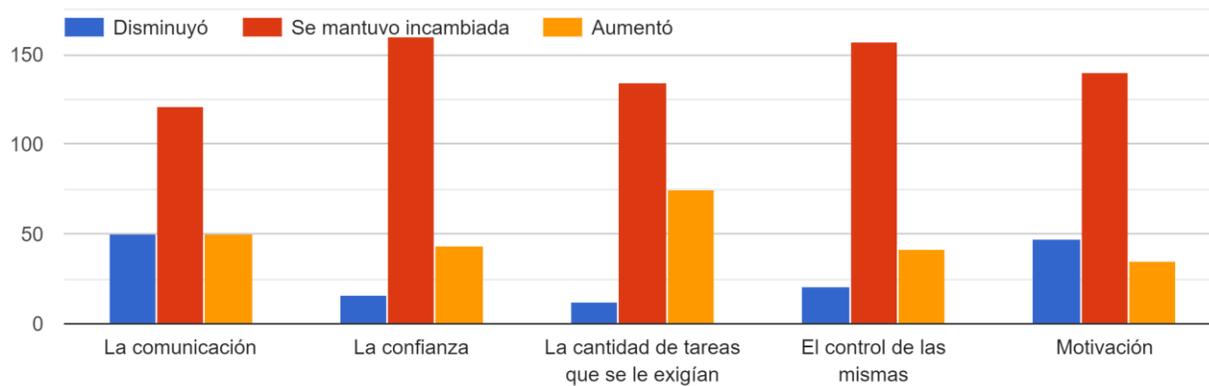


¿Tuvo flexibilidad en su jornada laboral a raíz del teletrabajo?

220 respuestas

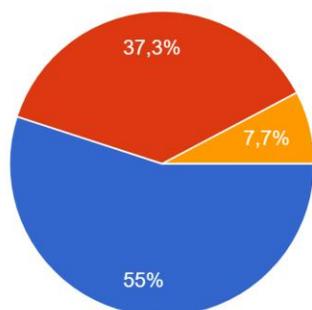


Evalúe los cambios en éstos aspectos respecto a la situación con su superior:



Durante el teletrabajo usted siente que trabajó:

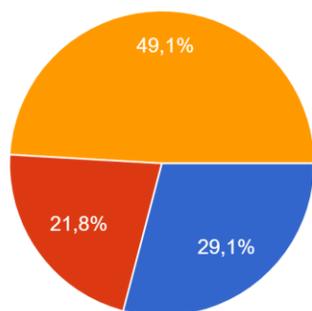
220 respuestas



- Más tiempo que lo que lo hacía anteriormente
- Lo mismo
- Menos que lo que lo hacía antes

¿Su empresa mantendrá un sistema de teletrabajo de forma parcial o total de forma permanente?

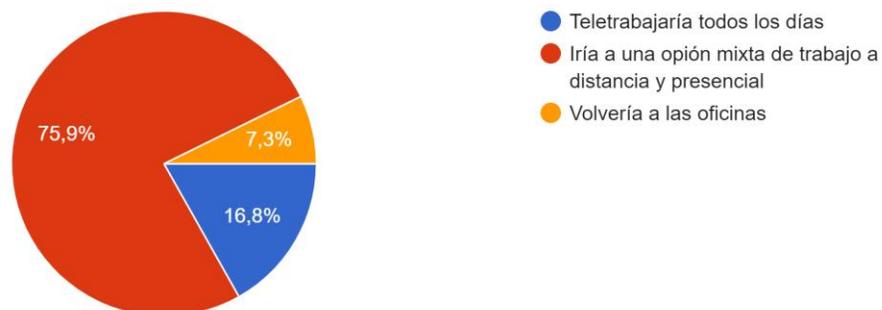
220 respuestas



- Si
- No
- No lo sabe

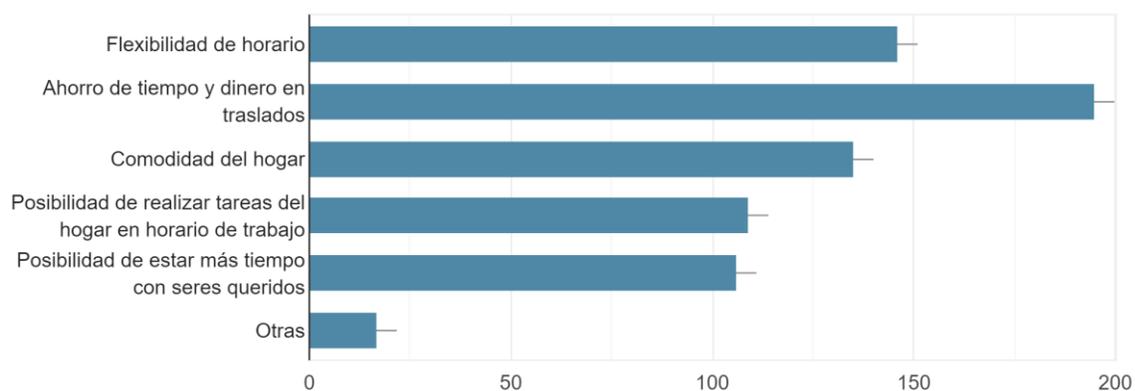
Si su empresa diera la posibilidad de elegir cómo trabajar de ahora en más usted:

220 respuestas



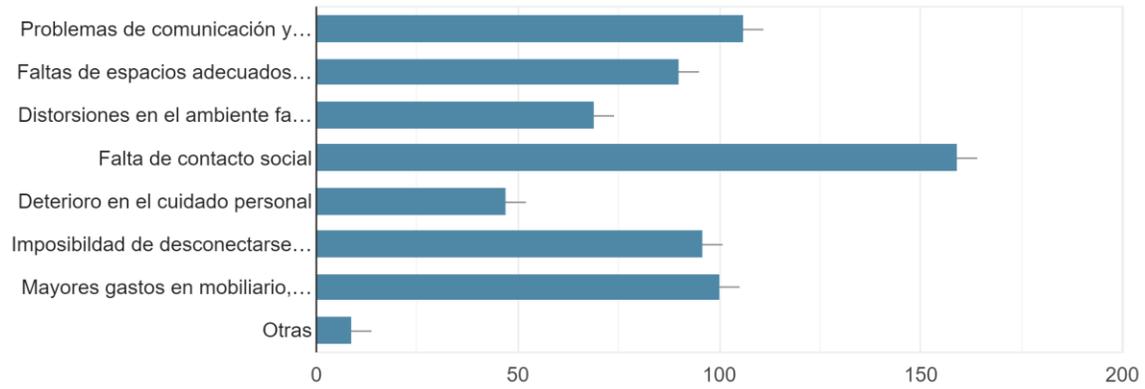
Seleccione cuáles son las principales ventajas del trabajo a distancia

220 respuestas



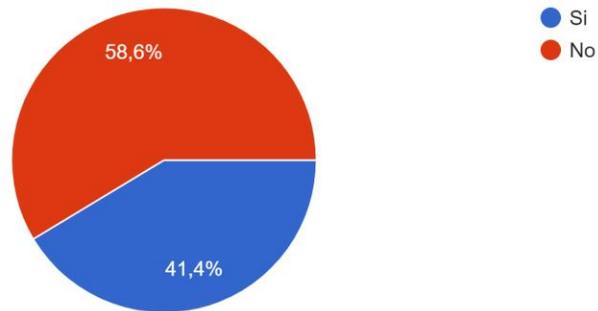
Seleccione cuáles son las principales desventajas del trabajo a distancia

220 respuestas



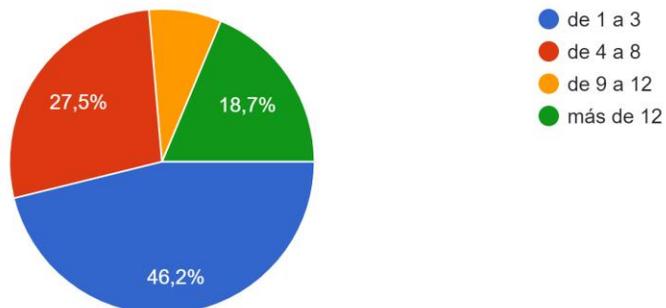
¿Tiene o tuvo gente a su cargo durante el teletrabajo?

220 respuestas

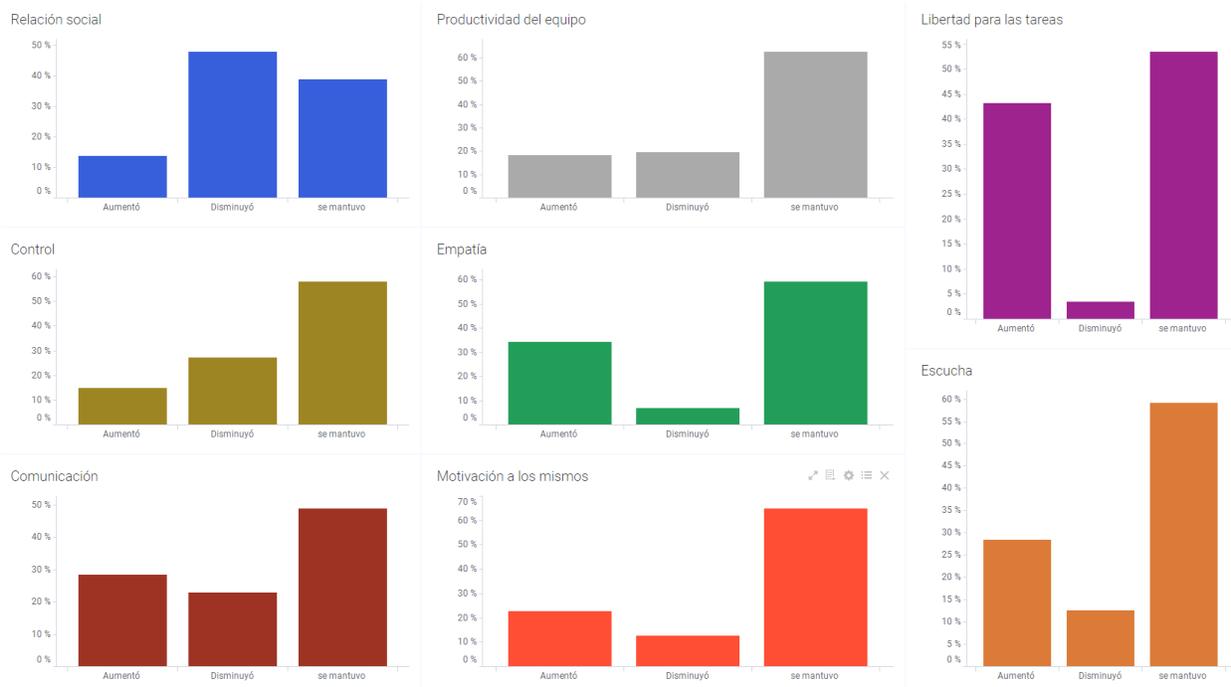


¿Cuántas personas tiene a cargo?

91 respuestas

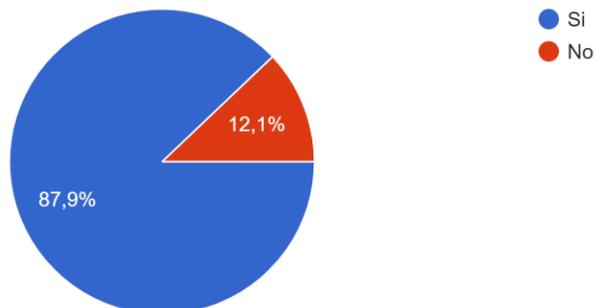


Evalúe la relación con sus subordinados durante la pandemia respecto a estos temas:



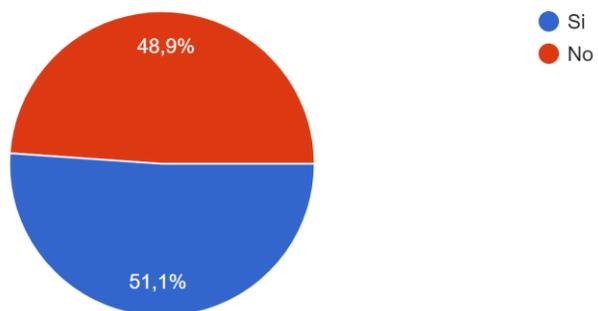
¿Se siente cómodo trabajando con sus colaboradores a distancia?

91 respuestas



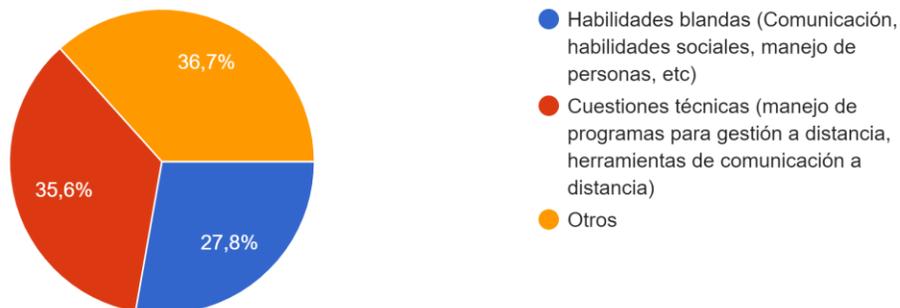
¿Ha realizado capacitaciones durante el período de trabajo a distancia para mejorar algún aspecto de su relación con sus colaboradores?

90 respuestas



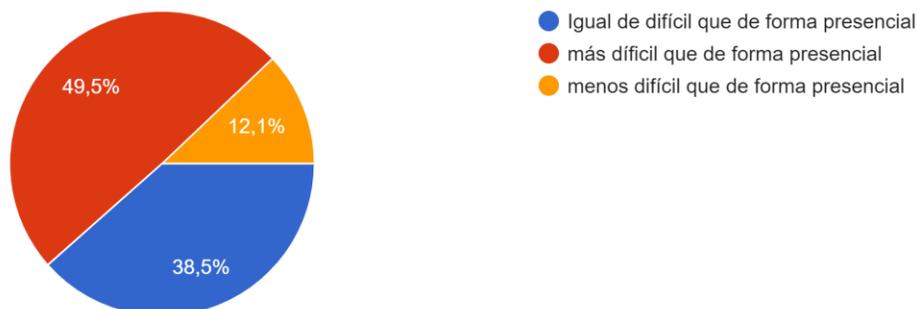
Las temáticas en que se capacitó referían más a:

90 respuestas



En su experiencia el manejo de su equipo de colaboradores ha sido:

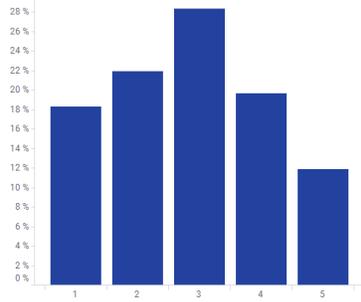
91 respuestas



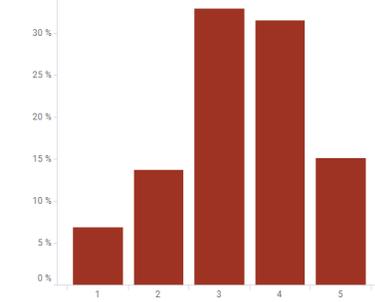
● **Situación previa a comenzar con teletrabajo**

Se pidió que evaluaran una serie de aspectos acerca de la situación de su empresa previo al comienzo del teletrabajo durante la pandemia. En la pregunta debían evaluar de 1 a 5 el grado de ajuste respecto a ciertos puntos, donde uno era el que menos se ajustaba a su situación y 5 el que más.

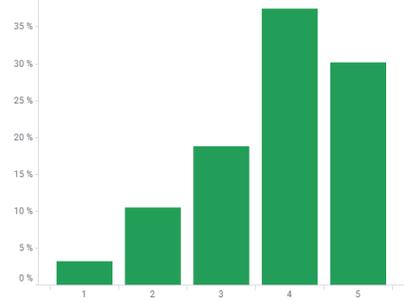
La empresa cuenta con planes de carrera



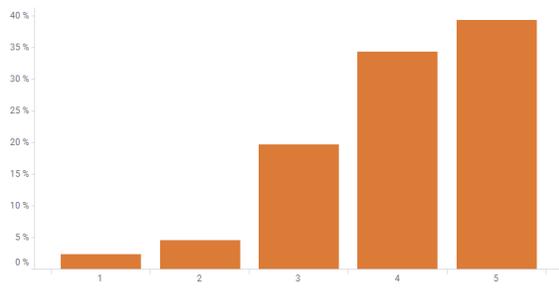
Líderes dan retroalimentación regularmente



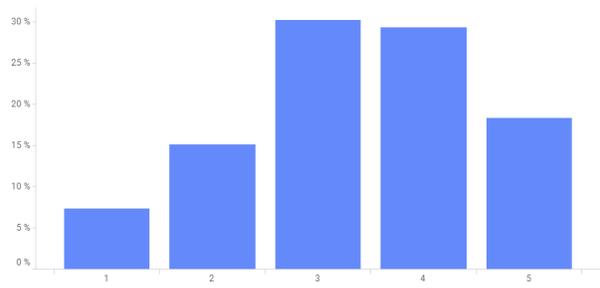
Las metas son conocidas por todos y saben cómo llegar a ellas



Cada uno sabe perfectamente rol y tareas



La comunicación es fluida y transparente



9.3 APÉNDICE 3 - ESTRUCTURA DE ENTREVISTAS

1. ¿Cuáles fueron los principales desafíos que debió enfrentar a la hora de comenzar con el teletrabajo?
2. ¿Cuánto tiempo fue necesario para lograr cierta estabilidad en los procesos y qué medidas fueron necesarias reforzar para ello?
3. ¿En qué grado las medidas tomadas durante la pandemia, han afectado sus procesos y modelo de negocio y qué tanto entiende van a perdurar?
4. Comente a su entender cuáles fueron los factores más relevantes que se vieron afectados con el cambio al teletrabajo en relación a:
 - sus equipos de trabajo (productividad, relación, coordinación, nivel de conflicto, rediseño de tareas)
 - comunicación (vías, herramientas, periodicidad, interlocutores)
 - motivación de sus colaboradores (políticas adoptadas, eficacia de las mismas)
 - eficacia de su liderazgo (estrategia utilizada, capacitación, coaching, resultados, sinergias (confianza, relación, control)).
5. ¿Qué beneficios le ve a este tipo de trabajo? ¿Y qué desventajas tiene?
6. ¿Cuáles siente que han sido a lo largo de este tiempo los cambios principales que ha hecho respecto al manejo de su equipo de colaboradores?
7. ¿Cuáles han sido las lecciones aprendidas en el marco de la gestión de los recursos humanos durante el período de pandemia?