



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN: EL TELETRABAJO

Autor: Rengel, Maximiliano

Director: Córdoba, Marta

2022

Trabajo de Seminario: Licenciado en Administración
de Empresas

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se presenta como trabajo final de mi carrera, para la materia Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, a fin de obtener el título de grado de Licenciado en Administración de Empresas.

Decidí abordar esta temática por la reciente irrupción del teletrabajo, debido al confinamiento por la pandemia del COVID-19, como un nuevo paradigma laboral, en el que se pueden compatibilizar los tiempos laborales, personales, sociales y de ocio.

La motivación laboral es un concepto que puede definirse como la capacidad que tienen las organizaciones de generar estímulos con el objetivo que sus empleados orienten sus conductas para obtener resultados positivos en su rendimiento laboral.

La satisfacción laboral se explica como una actitud positiva del empleado frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores organizacionales que tiene el trabajador.

Una definición de teletrabajo es: la forma de organizar y realizar el trabajo a distancia mediante la utilización de las tecnologías de la información en el domicilio del empleado o en lugares o establecimientos ajenos al empleador.

La organización debe llevar a cabo acciones clave y brindar herramientas útiles que aporten y fortalezcan, en el teletrabajo, la motivación y satisfacción de cada empleado.

Tanto en el ámbito público como en el privado, se deben buscar los medios para que los individuos realicen el teletrabajo de manera eficaz y eficiente, es decir que deben estar motivados y satisfechos a fin de poder cumplir con los objetivos laborales.

Agradezco profundamente la colaboración, aporte y sobre todo el apoyo de la Licenciada en Administración de Empresas y Profesora Marta Córdoba, quien de manera desinteresada y muy amable accedió a ser mi tutora y se comprometió con la investigación desde el primer día; quiero agradecer también a Dios por brindarme la fortaleza para no bajar los brazos, a mi esposa por el apoyo incondicional, y a mi pequeño hijo, mis padres, hermanos, cuñados y amigos que estuvieron de una u otra manera presentes. A todos ellos Muchas Gracias.

CAPÍTULO I

La Organización

Sumario: 1.- Estudio de las organizaciones. 2.- El diagnóstico organizacional. 3.- La cultura de la organización. 4.- El clima laboral.

1.- Estudio de las organizaciones

La organización se puede definir como un sistema de actividades o como la coordinación de diferentes contribuciones o actividades individuales para cumplir con una finalidad. De esta forma, los individuos hacen de las organizaciones un medio, y al combinar sus esfuerzos y trabajar de manera conjunta logran los objetivos propuestos. Todos los individuos pertenecemos y formamos parte de distintas organizaciones diariamente, en la familia, en el trabajo, en la universidad, en el grupo de amigos, etc.

La organización puede ser estudiada y entendida como un sistema (enfoque de sistemas) constituido por distintos subsistemas que se relacionan entre sí, y de esta forma alcanzan de manera más eficiente los objetivos. Es decir que, la organización es considerada como una totalidad, donde el todo no es solamente la suma de las partes, sino que es mucho más.¹

Dentro de la teoría de sistemas es necesario aclarar la diferencia entre sistemas cerrados y abiertos. Los sistemas cerrados son aquellos que

¹ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones, trad. Por MASCARÓ SACRISTÁN, Pilar, Editorial McGraw-Hill, IX^o Edición, (México, 2009), Pág. 9 y 10.

poseen límites más rígidos e impenetrables. Mientras que los sistemas abiertos son aquellos que tienen límites permeables entre si y entre un suprasistema más amplio. Las organizaciones pueden ser incluidas dentro de los sistemas abiertos.

Los sistemas cerrados tienden a la desorganización y a la entropía, en cambio los sistemas abiertos tienden a la diferenciación y a un nivel más elevado de organización. Es así que las organizaciones se preocupan constantemente por evitar la destrucción y optan por cursos de acción que tiendan a la mejora continua.

La organización, al ser considerada como un sistema abierto responde a un modelo de **entrada –transformación - salida**, porque al tener una relación dinámica con su ambiente recibe personas, información, productos. etc., los transforma y exporta productos, servicios, información, etc. Las organizaciones logran un equilibrio dinámico mediante el flujo continuo de materiales energía e información. La retroalimentación es fundamental para lograr ese equilibrio. En lo referente a información, los productos y procesos, el sistema es retroalimentado en forma de entrada al sistema, quizás con cambios en el proceso de transformación y/o en los productos finales.²

La retroalimentación puede ser positiva o negativa, la última consiste en una entrada informativa que indica que el sistema se está desviando del rumbo previsto y que debe ajustarse hacia un nuevo estado estable.

La equifinalidad es un concepto que explica la posibilidad que las organizaciones logren los mismos objetivos utilizando distintos caminos. Es decir, que desde este punto de vista las organizaciones cumplen sus objetivos con entradas diversas y con actividades internas y variadas.

² Ibídem, Pág. 11 y 12.

Otro concepto importante que surge de este análisis es el de entropía. La entropía es el proceso por el cual todas las formas organizadas tienden a la desorganización, desunión y por último a la muerte y/o desaparición. Cuando se detecta un inconveniente o problema en el sistema, por el que no está ingresando información, se pretende revertir esta situación a través del proceso de entropía negativa, con el cual ingresa a la organización todo tipo de información que ésta requiera para no desaparecer.

2.- El diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional puede definirse como un análisis que debería indicar cuál es la situación de la organización, como se relacionan los individuos y los grupos y qué potencialidades pueden ser explotadas así como cuáles son las dificultades que enfrenta el sistema organizacional.

También puede explicarse como la recopilación de datos de una organización para identificar problemas y debilidades, con el fin de encontrar soluciones.

En el estudio de las organizaciones, el diagnóstico organizacional constituye un pilar fundamental en la elaboración e implementación de políticas destinadas a mejorar el clima donde los individuos desarrollan sus actividades cotidianas, logrando de esta manera, también, que las organizaciones puedan cumplir sus objetivos de una manera más efectiva, adaptándose a los cambios del entorno con mayor flexibilidad.

El diagnóstico organizacional no es más que un análisis procesal donde se examinan todas las áreas que contempla una organización en particular, para llegar a estudiarlas con profundidad, y así resolver situaciones que ponen en peligro el buen funcionamiento de la misma.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

El concepto de diagnóstico se encuentra inmerso dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. De esta forma, se constituye como un medio de análisis que permite a una empresa llegar a un estado de conocimiento para su adecuada dirección. Además, se transforma en un proceso de evaluación permanente de la organización a través de indicadores que permiten medir los signos.³

El diagnóstico de la organización se puede efectuar a distintos niveles: para detección de problemas, búsqueda de soluciones parciales y análisis estratégico. La detección de problemas es un primer paso, pero por sí solo no genera ningún cambio en la empresa. En el segundo nivel, el diagnóstico se centraliza en el procedimiento de mejora en sí, enfatizando un ciclo de resolución de problemas, este nivel de diagnóstico solo logra mejoras incrementales donde las decisiones de corto plazo no están conectadas con las de largo plazo y los esfuerzos de mejoramiento son aislados, en direcciones diferentes y con bajo impacto en el desempeño del negocio.⁴ El diagnóstico estratégico es el nivel rector que contiene a los anteriores, parte de los cambios en el entorno y reconoce la necesidad de integrar los esfuerzos de mejoramiento alrededor de los problemas claves o estratégicos de la organización y permite lograr cambios más radicales en el desempeño de la organización.

Las organizaciones a su vez están inmersas y sometidas a un cambio constante, derivados de sus procesos de adaptación a las modificaciones del entorno interno. Considerando la situación en la que se desenvuelven las organizaciones podemos concluir que la elaboración de un diagnóstico resulta no solo necesario sino también imprescindible, como una forma de conocer las distintas fuerzas y procesos a los que se encuentran

³ Consultas a base de información, en Internet: www.eumed.net/libros, (Febrero de 2022).

⁴ Ibídem.

sometidas para ser capaces de utilizarlos en provecho de los fines que la organización haya definido para sí.

Normalmente, la tarea de diagnóstico organizacional se emprende cuando una organización tiene problemas actuales, o bien necesidades de cambio para desafíos que se anticipan, y no hay completa claridad sobre cuáles son las dificultades y cómo resolverlas.

Un diagnóstico organizacional debe servir para desarrollar hipótesis fundamentadas sobre la organización y sus problemas, que sirvan como base para tomar acciones realistas conducentes a resultados deseados.

El diagnóstico organizacional está estrechamente ligado con la eficiencia organizacional, pero para ello es necesario contar con tres tipos de herramientas:

- Herramientas conceptuales: conceptos y teorías que permitan entender cómo funcionan las organizaciones.
- Técnicas y procesos de medición: instrumental de medición que permita recolectar de datos acerca del funcionamiento organizacional.
- Tecnologías del cambio: métodos y procesos específicos para cambiar pautas de comportamiento mejorando así la eficiencia.

El diagnóstico organizacional busca lograr un cambio en la organización detectando problemas y buscando oportunidades, conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos y su eficiencia, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción y liderazgo. Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. Se aplica sobre las personas más que sobre los

objetivos, estructura y técnicas de la organización: el diagnóstico organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa. Por eso si, por ejemplo, algunos empleados se encuentran desmotivados y este problema no se detecta a través de un diagnóstico afecta negativamente a la eficiencia de la empresa, y de esta manera no se alcanzarán los objetivos previamente definidos.

El diagnóstico organizacional se trata entonces, de asegurar la productividad y la eficiencia en las organizaciones sin renunciar a un desarrollo paralelo de la persona y de la institución; teniendo en cuenta las culturas que permitan un involucramiento en la tarea, logro de metas comunes y niveles de satisfacción en clientes, empleadores y trabajadores que retroalimenten positivamente los esfuerzos y aseguren mejores estándares de calidad de vida y calidad de vida.⁵

3.- La cultura de la organización

El concepto genérico de cultura es un concepto clave que evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social vinculado a un determinado territorio, una nación, un Estado, etc.

Según esta definición podemos encontrar referencias culturales en toda una diversidad de manifestaciones tales como el folklore, el idioma o la comida. Así desde esta perspectiva, la cultura ha sido normalmente abordada desde campos como la antropología o la sociología. Sin embargo, más recientemente, a partir de la década del 70, otras disciplinas y áreas del conocimiento empezaron a interesarse por ésta ampliando su campo de aplicación a otros aspectos sociales y económicos asociados a valores y creencias específicas que influirían en nuestro comportamiento y nos

⁵ CHIAVENATO Idalberto, Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones, trad. Por MASCARÓ SACRISTÁN, Pilar, Editorial McGraw-Hill Interamericana, IIº Edición, (México 2009), passim.

diferencia a personas de distintas procedencias y territorios, especialmente en el campo de las organizaciones.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este término fue definido por algunos investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una organización.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

A continuación, se presentan algunas definiciones de cultura organizacional:

- La cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización día a día y que dirigen sus acciones con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización.
- La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas valores actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización.
- La cultura organizacional es un patrón de aspectos básicos compartidos que han sido inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado que ha aprendido a

afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna.

- La cultura organizacional es la manera acostumbrada o tradicional de pensar, el hacer las cosas que es compartida por todos los miembros de la organización y que los nuevos miembros deben aprender y aceptar para ser admitidos al servicio de la organización.⁶

A partir de las definiciones anteriores podemos concluir que la cultura organizacional es todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas, producto de la dinámica organizacional.

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización.

Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde

⁶ CHIAVENATO Idalberto, Op. cit., Pág. 124. Cuadro 5.1

las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilización. Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión. Vale la pena aclarar que la cultura de una organización no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente.

La cultura, tiene que ver, entre otras cosas, con las políticas que se imparten dentro de la organización, de qué manera se toman las decisiones, la forma de organizar los recursos, de supervisar al personal y de transmitir información. Dentro de cualquier cultura podemos encontrar puntos comunes entre los que podemos nombrar:

- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.
- Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
- Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.)
- Cómo está diseñada y estructurada la organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para

la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.

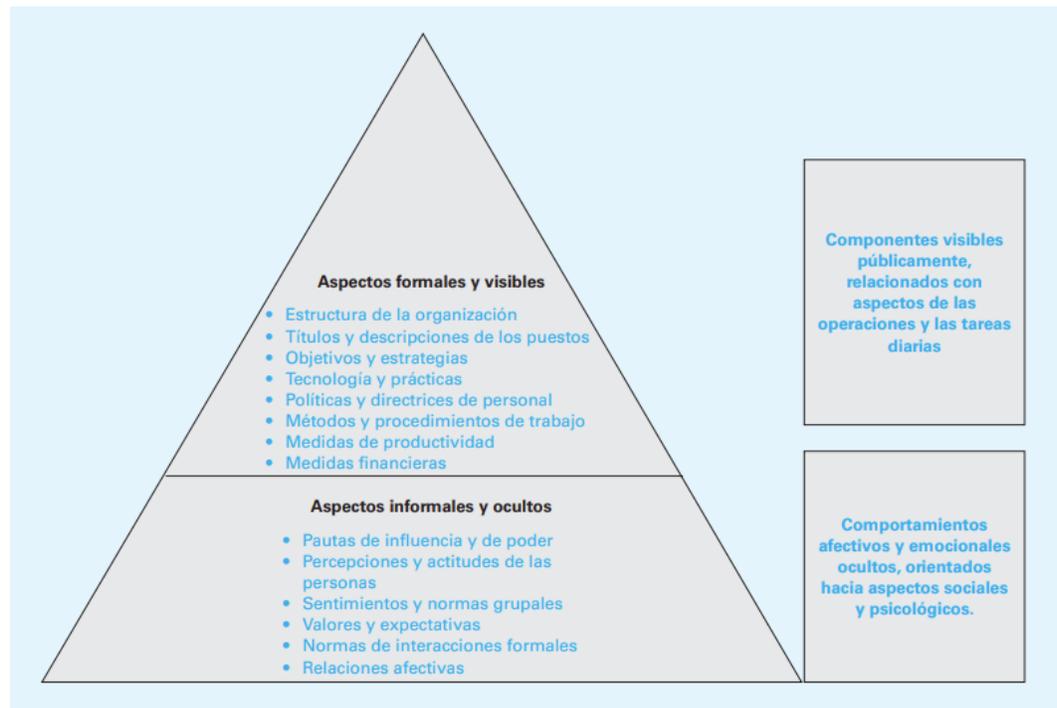
- Sistemas y procedimientos organizacionales. Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian. Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomuniación" del personal. Los criterios implícitos y, posiblemente inconscientes que los líderes usan para determinar quién "encaja" y quién "no encaja" en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la organización.

La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura.

Esta comparación con un iceberg tiene una explicación: la cultura organizacional presenta varios estratos, con diferentes grados de

profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario analizar todos esos niveles. Cuanto más profundo sea el estrato, mayor será la dificultad para cambiar la cultura. El primer estrato, el de los artefactos que caracterizan físicamente a la organización, es el más fácil de cambiar porque está constituido por elementos físicos y concretos, por instalaciones, muebles y otros objetos que se pueden cambiar sin mayor problema. A medida que se profundiza en otros estratos, la dificultad para cambiar se vuelve mayor. En el estrato más profundo, el de los supuestos básicos, el cambio cultural es más difícil y lento.⁷

El iceberg de la cultura organizacional



4.- El Clima Laboral

Las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Tal adaptación no se limita a la satisfacción de las

⁷ Ibídem, Pág. 125. Figura 5.4

necesidades fisiológicas o de seguridad, sino que también incluye la satisfacción de las necesidades sociales de autoestima y de autorrealización.

La adaptación como cualquier otra característica de la personalidad varía de una persona a otra, incluso también en un mismo individuo, de un momento a otro.

Una buena adaptación significa salud mental; las tres principales características de las personas mentalmente sanas son:

1. Las personas se sienten bien consigo mismas.
2. Las personas se sienten bien con las demás personas.
3. Las personas son capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida y de las situaciones.

El clima laboral está estrechamente relacionado con la motivación de los miembros de la empresa, cuando la motivación de estos es elevada el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación y colaboración entre los miembros de la organización.

Cuando la motivación de los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras a la satisfacción el clima organizacional tiende a disminuir.

El clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno, es decir a la organizacional tal y como lo perciben los miembros de la empresa. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de la misma.

Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

El clima de la organización puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la misma, puede constituir el factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la

expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, apertura, y otras variables más.

El clima organizacional, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización. Además, determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción. Los modelos de estudio de clima de las organizaciones nos plantean que existe una relación entre clima organizacional y productividad de la organización.

Es así como inferimos que es necesario hacer planes para poder mejorar el clima laboral. Pero hacer planes sin el diagnóstico adecuado es como iniciar un tratamiento médico sin contar con los exámenes de laboratorio, tal vez acertemos y resolvamos el problema, pero existe el gran riesgo de invertir una gran cantidad de tiempo y recursos sin lograr ningún resultado, incluso, los efectos de este tratamiento no acorde a la necesidad pueden llegar a ser contraproducentes. Por el contrario, un diagnóstico adecuado de clima laboral permite no sólo contar con la fotografía o temperatura del estado de ánimo de la empresa, además proporciona el conocimiento (este es su mayor aporte) acerca de qué factores lo están afectando y a los diversos tipos de empleados, de forma tal que se puedan establecer planes de acción concretos, sostenidos y de verdadero impacto para el mejoramiento del clima.

Al conocer con certidumbre los aspectos que se deben mejorar en el corto y mediano plazo, las fortalezas con que cuentan sus equipos naturales de trabajo, así como también las áreas de oportunidad que se le

presentan, la organización, sus líderes y sus empleados puede emprender acciones concretas orientadas a mejorar su clima organizacional.

Los líderes juegan un papel clave en el éxito de la organización, debido a que no sólo son responsables de marcar el rumbo, sino también de asegurar las condiciones para un buen clima en la empresa.

Muchas veces a pesar de que la organización ofrece excelentes beneficios tanto en lo económico, como en lo social, la gente acaba desvinculándose por una mala relación con sus líderes. Estudios demuestran que la gente tiende a comprometerse más con los líderes que con la empresa; es por ello que uno de las principales dimensiones evaluadas en un estudio de clima organizacional, debe ser el liderazgo.

El clima laboral es un concepto relativamente nuevo en materia de psicología del trabajo. Las organizaciones comenzaron a preocuparse por su medición luego de conocerse su impacto sobre la motivación y el desempeño de los empleados y, por tanto, sobre objetivos o resultados posibles. Es el resultado de las relaciones que tienen las personas con la organización. Aunque se lo concibe, en general, como el conjunto de percepciones que las personas tienen del trabajo y todos los que trabajamos atribuimos significados al trabajo a partir de los cuales tomamos decisiones, es un fenómeno grupal.

A continuación, se detallan algunas definiciones de clima laboral:

- El clima laboral es un conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.
- El clima laboral puede definirse también como la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella.

- Un clima organizacional percibido tiene que ver con los atributos de una organización y con los atributos de las personas que lo perciben.
- El clima laboral puede interpretarse como la representación cognoscitiva de las personas, de los entornos próximos expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto.
- Otra definición de clima se hace como una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
- El clima laboral se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.
- El clima laboral son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.
- El término clima laboral también puede definirse como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Como podemos observar, en las definiciones se usan adjetivos como percepción, opinión, características, propiedades, impresiones, y entre otros. También podríamos añadir que el clima laboral es la personalidad de la organización, porque se conforma a partir de una configuración de características de la misma.

Características del clima laboral

- El clima hace referencia a la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- El clima organizacional goza de una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la empresa.
- El clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales tales como estilos de dirección políticas y planes de gestión despido etc.

Formas de clima laboral

Los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc.), definen las características propias de una organización e influirán, como expresamos anteriormente, en la percepción individual del clima. La interacción de estos factores traerá como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional y sus variantes.⁸

Clima de Tipo Autoritario

- *Autoritarismo explotador*: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la

⁸ BRUNET, Luc, El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Editorial Trillas, 1º Edición, (México 1992).

organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.

- *Autoritarismo Paternalista*: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En éste tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos, pero no fiándose totalmente de su conducta. Sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

Clima de Tipo Participativo

- *Consultivo*: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los

trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

- *Participación en grupo*: existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de éste sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. Coinciden la organización formal y la informal.

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros y protestas similares.

El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la

organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí.⁹

⁹ CHIAVENATO, Idalberto, Op. cit., Pág. 260 y 261.

CAPITULO II

Motivación Laboral

Sumario: 1.- ¿Qué es la motivación? Definiciones. 2.- Teorías de la motivación. 3.- El proceso de motivación. 4.- Motivación y clima laboral. 5.- Factores que permiten motivar a las personas.

1.- ¿Qué es la motivación? Definiciones

La motivación es uno de los conceptos más vinculados dentro de la perspectiva del comportamiento organizacional y es de gran importancia. Sin embargo, resulta difícil encontrar definirla en pocas palabras. Se suelen utilizar términos como necesidades, deseos, metas, objetivos, impulsos, motivos, incentivos.

Dentro de los términos organizacionales, las definiciones de motivación se relacionan con objetivos organizaciones, satisfacción laboral, liderazgo, clima laboral. Cada autor otorga un énfasis especial en aquellos aspectos que les son de utilidad para fundamentar sus ideas.

Las organizaciones que desean tener empleados motivados deben ofrecer a los individuos un diseño organizacional favorable y una cultura organizacional democrática y participativa. Uno de los mayores retos de la organización es motivar a las personas.

Entre algunas definiciones de motivación encontramos:

- La motivación es un proceso que parte de un requerimiento fisiológico o psicológico, una necesidad que activa un

comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o un incentivo. La clave para entender el proceso de motivación reside en el significado de las necesidades los impulsos y los incentivos y en las relaciones entre ellos.

- La motivación tiene que ver con la dirección del comportamiento, la fuerza de la respuesta (es decir del refuerzo) la persistencia del comportamiento o la acción de determinada manera.
- La motivación es el proceso responsable para lograr la intensidad, dirección y persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar una determinada meta.
- Las motivaciones que impulsan a las personas son diferentes, a su vez el grado de motivación varía de una persona a otra, y con el transcurso del tiempo también en una misma persona.
- La motivación está compuesta por tres elementos que interactúan y son interdependientes:
 1. Necesidades: la necesidad es un estado interno cuando se satisface genera tensión y se impulsa al individuo a tratar de atenuarla.
 2. Impulsos: cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos están orientados a la acción y crean las condiciones que brindan la energía necesaria para alcanzar un incentivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación.

3. Incentivos: los incentivos generalmente se encuentran fuera del individuo y varían dependiendo la situación.¹⁰

Podemos resumir que la motivación laboral es la capacidad que tienen las organizaciones de generar estímulos con el objetivo que sus empleados orienten sus conductas para obtener resultados positivos en su rendimiento laboral.

2.- Teorías de la motivación

Teniendo en cuenta las diferentes perspectivas, existen muchas teorías e investigaciones sobre la motivación. Como punto de partida, el individuo es único y se siente atraído por un conjunto de metas. Para que la organización pueda prever el comportamiento con cierta exactitud, es preciso que sepa algo sobre ese conjunto de metas y sobre lo que hará cada persona para alcanzarlas a su manera. De esta forma, podemos clasificar las teorías de la motivación en tres grupos:

1. Las teorías del contenido: se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas.
2. Las teorías del proceso: describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento.
3. Las teorías del refuerzo: se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido.¹¹

¹⁰ Ibídem, Pág. 236 y 237.

¹¹ Ibídem, Pág. 240 y 241.

Clasificación de las teorías de la motivación¹²



A continuación, vamos a explicar en forma individual las teorías de la motivación, muchas de ellas son complementarias y al mismo tiempo tienen contrapuntos. También se aclara que fueron formuladas en distintas épocas y con distinto nivel de sustento empírico.

Pirámide de las necesidades de Maslow

La teoría de la motivación de Maslow, se explica e ilustra en una pirámide: en la base se encuentran las necesidades más básicas y esenciales; y en la cúspide las más trascendentes. El ser humano se esfuerza por ascender en la pirámide y para ello debe satisfacer necesidades cada vez más complejas. Las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano. Las categorías de las necesidades son:

¹² Ibídem, Pág. 242, Figura 9.4

1. Las necesidades fisiológicas son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
2. Las necesidades de seguridad son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.
3. Las necesidades sociales son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.
4. Las necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
5. Las necesidades de autorrealización son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.¹³

La presente teoría se podría considerar como la más famosa y aplicada. Sin embargo, las comprobaciones empíricas demuestran que la jerarquía no necesariamente corresponde con la de las personas y que no

¹³ Ibíd., Pág. 241.

todas las categorías están presentes en una persona. Esto significa que la teoría carece de flexibilidad, es decir no da lugar a más categorías o cambiar el orden de las mismas.

Teoría ERC

Esta teoría fue formulada por Alderfer, que trabajó con la pirámide Maslow y la ajustó por medio de una investigación empírica, resumiéndola en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento.

1. Las necesidades de existencia se refieren al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.
2. Las necesidades de relaciones se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow.
3. Las necesidades de crecimiento se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

Surgen diferencias entre la propuesta de Alderfer y la de Maslow: las necesidades básicas son tres; más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo y todas las necesidades pueden actuar de forma simultánea; es más flexible; cuando una necesidad de orden superior no ha sido satisfecha, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior.¹⁴

¹⁴ Ibíd., Pág. 243.

Teoría de los dos factores de Herzberg

La Teoría de los Dos Factores, también denominada -Teoría de los Factores de Higiene y Motivación se explica mediante los factores higiénicos y los factores motivacionales.

Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas.

Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella.

Esta teoría plantea una serie de factores a tener en cuenta para motivar. Los cuales son discriminados como higiénicos y motivacionales, pero todos hacen al bienestar general dentro de una organización. Para lograr un ideal de motivación sin duda se deben considerar a todos ellos, más allá de la tipificación.

Los factores higiénicos tienen una vinculación con las necesidades fisiológicas y de seguridad (necesidades de orden inferior). Esto cobra sentido dado su naturaleza esencial y necesaria para “sobrevivir” dentro del ámbito laboral.

Las necesidades sociales, de estima y autorrealización (necesidades de orden superior) se relacionan con los factores motivacionales, y al mismo tiempo, con las necesidades adquiridas de

McClelland. Lo que poseen en común es que se satisfacen en el interior del individuo (más aún en las que operan a nivel inconsciente mayormente) y suceden cuando se logra un nivel suficientemente alto de las necesidades más básicas.¹⁵

Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

Esta teoría explica que las personas poseen tres necesidades que operan a nivel inconsciente y son adquiridas a lo largo de la vida mediante el aprendizaje. Además, intervienen en simultáneo y generalmente se posee una tendencia hacia una por sobre las demás. Estas necesidades son:

1. La necesidad de realización es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas.
2. La necesidad de poder es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando.
3. La necesidad de afiliación es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás.

De esta teoría podemos deducir que las personas poseen tres tipos de necesidades que se deben conocer. La mejor forma de obtener información sobre los empleados es a través de técnicas proyectivas. En la medida en que sea posible determinar las preferencias de los empleados las organizaciones podrán crear planes específicos para motivar a los empleados. Estos planes deberían abarcar a todo el personal y asignar

¹⁵ Ibíd., Pág. 244 y 245.

reconocimientos, premios, mejoras en el sueldo, etc. según el resultado de la técnica.¹⁶

Teoría de la equidad

Esta teoría fue desarrollada por Adams, y fue la primera que se refirió al proceso de motivación. La misma supone que los empleados comparan lo que aportan a sus empleos (por ejemplo, esfuerzo, experiencia, educación y competencia) con lo que obtienen de ellos (salario, aumentos y reconocimiento) en relación con los de otras personas.

Percibimos lo que obtenemos de un trabajo (resultados) en relación con lo que aportamos (insumos), y después comparamos nuestra razón insumo-producto con la de otros que importan. Es común pensar que las personas se comparan con sus pares y en el aspecto monetario, sin embargo, la teoría plantea que lo importante es cuánto reciben por lo que dan a la organización.

Se pueden utilizar cuatro referencias para la comparación:

1. Propia interna: la experiencia de la persona en otro puesto de la misma organización.
2. Propia externa: la experiencia de una persona en el mismo puesto, pero en otra organización.
3. Otro interna: comparación con otra persona dentro de la misma organización.
4. Otro externa: comparación con otra persona de otra organización.

La teoría de la equidad trata de explicar la justicia distributiva, o sea, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización. Recientemente, la teoría de la equidad

¹⁶ Ibidem, Pág. 246.

incorporó la justicia de los procesos, o sea, la forma en que se define la distribución de las recompensas

La teoría de la equidad demuestra que las recompensas, tanto las relativas como las absolutas, afectan profundamente la motivación de las personas.¹⁷

Teoría de la definición de objetivos

Esta teoría fue formulada por Edwin Locke, y analiza el efecto que la especificación de objetivos, los desafíos y la realimentación producen en el desempeño de las personas. Según Locke, la principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo.

La teoría se fundamenta en los siguientes supuestos:

1. Los objetivos bien definidos y más difíciles de alcanzar llevan a mejores resultados que las metas amplias y generales.
2. Si la persona acepta el objetivo y ha sido capacitada, cuánto más difícil sea el objetivo, más elevado será el nivel de desempeño.
3. La persona trabaja mejor cuando recibe realimentación sobre sus avances en busca del objetivo y esto le ayuda a percibir la diferencia entre lo que está haciendo y lo que debería hacer.
4. Algunas personas prefieren trabajar con objetivos definidos por el jefe. Sin embargo, la persona suele comprometerse más cuando participa en la definición de sus propios objetivos, porque son una meta que desea alcanzar.

¹⁷ Ibíd., Pág. 248, 249 y 250.

5. La eficacia personal significa que el individuo tiene la convicción íntima de que es capaz de realizar la tarea encomendada.
6. La definición individual de los objetivos no funciona igual para todas las tareas. Los resultados son mejores cuando la tarea es simple, conocida e independiente. Cuando existe mucha interdependencia entre las tareas, la definición de objetivos en grupo funciona mejor.¹⁸

Teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas o teoría de la expectación fue desarrollada por Víctor Vroom, parte del supuesto de que las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos. Explica que las personas están más motivadas cuando es alta la probabilidad de que un esfuerzo en el trabajo lleve a lograr un desempeño adecuado, y que esto le sirva para satisfacer sus metas personales.

La teoría de las expectativas ofrece una explicación de la manera en que las personas escogen un comportamiento entre un conjunto de opciones. Esta teoría se basa en tres conceptos:

1. La valencia es el valor o la importancia que se concede a una recompensa específica. Cada persona tiene preferencias por determinados resultados finales. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica el deseo de evitar determinado resultado final.
2. La expectativa es la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado. Existen objetivos

¹⁸ Ibíd., Pág. 251.

intermedios y graduales que conducen a un resultado final. Mediante la representación de una cadena de relaciones entre medios y fines, la persona percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento. Los resultados intermedios son percibidos como una valencia en función de los resultados finales que se desean.

3. La instrumentalidad es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Se establece una relación causal entre el resultado intermedio y el final. El deseo de la persona (valencia) de alcanzar una productividad elevada para obtener una recompensa económica está determinada por la suma de las instrumentalidades y las valencias de todos los resultados finales.¹⁹

Teoría del refuerzo

La teoría del refuerzo es contraria a la teoría de la definición de objetivos, y adopta un enfoque conductual postulando que el refuerzo es lo que condiciona el comportamiento.

La teoría del refuerzo estudia el comportamiento provocado por el entorno, sin abordar los procesos cognitivos. El comportamiento depende de sus consecuencias. Si la consecuencia es positiva y favorable, reforzará el comportamiento. Así, lo que condiciona la conducta es el refuerzo, es decir, la consecuencia que, después de la respuesta, aumenta la probabilidad de que una acción se repita.

Existen cuatro estrategias para modificar el comportamiento organizacional:

¹⁹ Ibidem, Pág. 251 y 252.

1. El refuerzo positivo sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable, al relacionarlo con efectos agradables.
2. El refuerzo negativo sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable porque se procura evitar una consecuencia desagradable relacionada con un comportamiento indeseable.
3. La sanción sirve para disminuir la frecuencia o para eliminar un comportamiento indeseable.
4. La extinción sirve para disminuir o eliminar un comportamiento indeseable, al anular sus posibles efectos agradables.

Estas cuatro estrategias son opciones para influir en el comportamiento de las personas y lograr mejoras laborales continuas.²⁰

3.- El proceso de motivación

Una enorme variedad de factores motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla mañana.

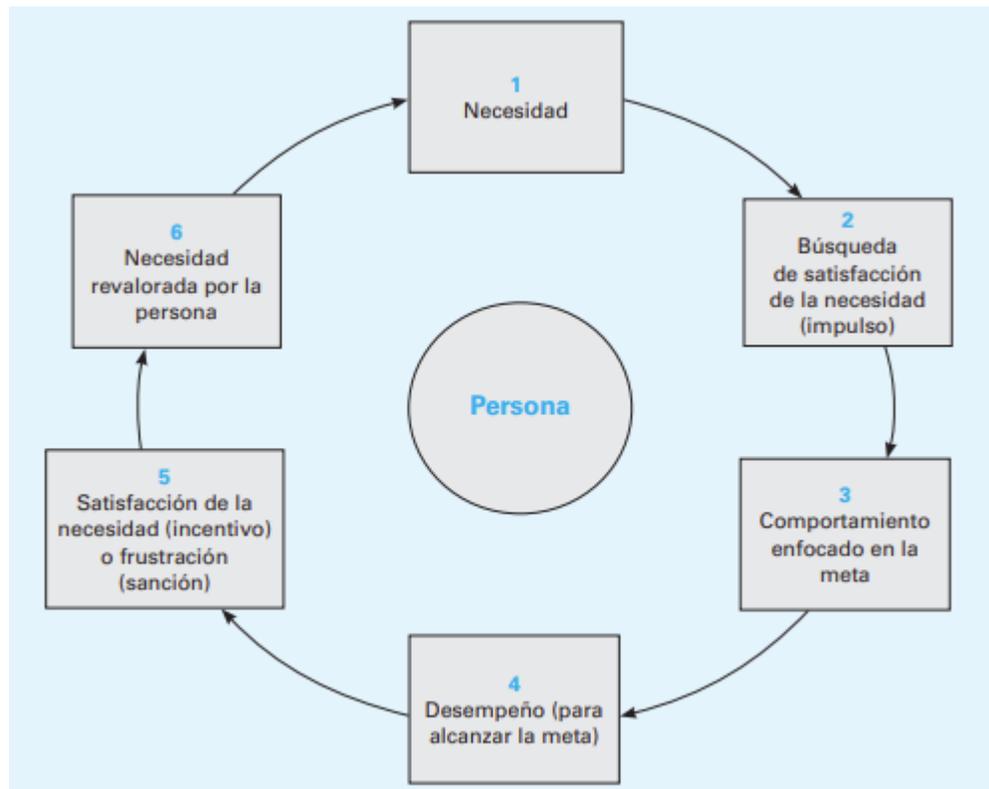
El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Por tanto, es preciso saber cómo funciona el proceso de motivación.

La mayoría de las teorías establecen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades.

El primer paso para poder comprender el proceso de motivación es relacionar las variables que intervienen en secuencia:

²⁰ Ibíd., Pág. 256 y 257.

1. Las necesidades y carencias provocan tensión e incomodidad en la persona y desencadenan un proceso que trata de reducir o eliminar la tensión.
2. La persona elige el curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento.
3. Si la persona consigue satisfacer la necesidad el proceso de motivación tiene éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia, sin embargo, si algo obstaculiza o impide a la persona satisfacer la necesidad, entonces se produce la insatisfacción, el conflicto o el estrés.
4. Esta evaluación del desempeño determina alguna especie de recompensa o satisfacción para la persona.
5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación.²¹



²¹Ibídem, Pág. 238.

A pesar de que la motivación y la satisfacción son conceptos relacionados, no son sinónimos. La motivación se refiere al comportamiento que busca alcanzar metas o incentivos. La satisfacción se deriva del éxito alcanzado en el proceso de motivación.

4.- Motivación y clima laboral

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde se manifiesta con una mayor necesidad.

El tiempo que dedicamos al trabajo supone una gran parte de nuestra vida, es necesario que estemos motivados por el mismo, de forma que no se convierta en una actividad alienada y trágicamente opresora; el estar motivado hacia el trabajo trae consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirnos competentes, sabernos útiles y mantener nuestra autoestima. No olvidemos que las satisfacciones proporcionadas por el trabajo, si ese trabajo es digno, contribuyen al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal.

La mayoría de los psicólogos coinciden en que toda la conducta es motivada, con excepción quizá de algunos reflejos. Las personas actúan por diferentes motivaciones, si conocemos cuáles son y se asignan tareas en función a estas, aprovecharemos mejor los potenciales del personal y aumentaremos su productividad. Es necesario estudiar y conocer los impulsos, tendencias y estímulos que asedian constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción.

La mejora del rendimiento individual, y de la productividad en su conjunto, es una exigencia incuestionable en la actualidad y depende de nuestro perfil profesional, de nuestra satisfacción y de nuestra motivación.

La motivación es un punto fundamental en la obtención de un agradable clima laboral, ya que, si los individuos no están motivados en el desarrollo de sus tareas, el clima tiende a volverse tenso y por la tanto la productividad de las personas y las empresas tiende a disminuir.

El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). El ambiente interno existente entre los miembros de la organización (clima), está estrechamente ligado al grado de motivación de los mismos, por esto, los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al clima organizacional en el cual trabajan, provocando éste la inhibición de las motivaciones. Cuando los empleados están motivados, se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros, superiores, otros sectores, clientes, proveedores internos y externos de la organización. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, desconfianza y con el tiempo resentimiento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, ausentismos, rotación, etc.)²²

5.- Factores que permiten motivar a las personas

A continuación, se exponen algunos factores que pueden utilizar los jefes y directivos de las organizaciones para motivar a sus colaboradores:

- Un salario adecuado a la tarea que se realiza y en función de la responsabilidad que se tiene. El dinero es un instrumento, pero adquiere importancia como medio para la satisfacción

²² CHIAVENATO, Idalberto, Op. cit., Pág. 49 y 50.

de necesidades. Aunque para Herzberg en su teoría de la motivación de los dos factores expresaba que el dinero más que un motivador es un insatisfactor, y para muchos teóricos esta afirmación es correcta, para las personas que trabajan en la organización lo que más esperan de ella es una remuneración a través del dinero por sobre todas las cosas, y tienden a ver al dinero como el mayor motivador.

- Generar una Visión, una proyección de la organización atractiva, retadora, con capacidad de ilusionar y estimular.
- Una correcta Planificación Estratégica, acorde a la Misión, coherente y en la que se involucre al personal adecuado.
- Apoyarse más en la autoridad moral que en el poder formal.
- Dirigir con inteligencia emocional, no teórica sino práctica.
- Respetar la dignidad personal y profesional de los colaboradores, tanto en el fondo como en la forma.
- Facilitar el desarrollo humano y profesional de las personas. Siempre es bueno y prudente rodearse de personas que estén dispuestas a mejorar, y es a éstas personas a quienes, principalmente, se debe facilitar y proporcionar oportunidades de aprendizaje y de mejora de habilidades.
- Conseguir compaginar vida familiar y laboral, respondiendo a cada necesidad individual. Mostrar interés real y lograr una aproximación entre las metas personales y las de la organización.
- Impulsar el trabajo en equipo, estableciendo las condiciones en las que las colaboraciones sucedan con facilidad y naturalidad. La camaradería nacida del trabajo en equipo crea un sentido de comunidad para los individuos involucrados y facilita la comunicación.

- Un adecuado consumo de energía física y mental, evitando la aparición del ocio, el aburrimiento y la rutina.
- Proporcionar un enfoque de relación social, evitando el aislacionismo y la introversión.
- Alentar y estimular la creatividad y la innovación de las personas.
- Permitir la participación en la toma de decisiones
- Proporcionar recompensas, no necesariamente económicas.
- Otorgar confianza y responsabilidad a quienes la merecen.
- Tratar a los empleados como personas, no como “unidades de producción”.
- Ofrecer retroalimentación de manera precisa y oportuna.

CAPITULO III

Satisfacción Laboral

Sumario: 1.- ¿Qué es la satisfacción? Definiciones. 2.- Satisfacción y cultura organizacional. 3.- Satisfacción y clima laboral. 4.- Empleados satisfechos: factores. 5.- Ventajas de la satisfacción laboral.

1.- ¿Qué es la satisfacción laboral? Definiciones

El ser humano tiene necesidades fisiológicas, psicológicas y otras propias de la cultura en la que vive inmerso, el trabajo proporciona un modo de satisfacer las carencias que de ellas tenga y de adquirir un sentido de trascendencia ante sus propios ojos y ante los demás. La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad y el objeto que la elimina o reduce.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, y compete tanto al trabajador como a la organización; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se orientarían principalmente a la empresa.

Para lograr un buen ambiente de trabajo es necesario que los empleados se sientan satisfechos, entre otras cosas, con las políticas de recursos humanos que se imparten en la organización, para que de esta manera puedan realizar sus tareas de una manera más eficiente y con mayor

gusto, sintiendo que la organización a la que pertenecen no solo constituye su fuente de ingreso, sino también un apoyo, un pilar importante que les permitirá satisfacer además de sus necesidades básicas, aquellas referidas a las de autoestima y autorrealización.

Podría definirse a la satisfacción laboral como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

De esta manera, la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia él mismo y hacia la vida en general. Consiste en la diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir.²³

Si bien muchos de los factores que pueden generar satisfacción en los miembros de la organización, dependen directamente de políticas y acciones establecidas por la misma, también dependerá de la actitud (positiva o negativa) que posean los participantes de la empresa.

Para la mayoría de los empleados, el trabajo también debe cubrir su necesidad de interacción social. Por lo tanto, es necesario tener jefes que ejerzan un genuino liderazgo y compañeros de trabajo amigables y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto.

Si se desea elevar el nivel de satisfacción en el trabajo y su calidad, se debe considerar no solamente la importancia del contenido del trabajo, el correcto acondicionamiento de los puestos y el ambiente social en la organización, sino también las aptitudes personales de cada individuo, a fin de asignarle las tareas o funciones para los que esté más capacitado.

La satisfacción en el trabajo se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que desea o se espera de él.

²³ ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional, trad. por DÁVILA MARTINEZ, José Francisco Javier, Editorial Pearson, X^o Edición, (México, 2004), Pág. 25.

Además de la satisfacción laboral, también existen otras dos actitudes de los empleados, estas son el involucramiento en el trabajo (grado en que los empleados se sumergen en sus labores e invierten tiempo y energía en ellas), y el compromiso organizacional (grado en que el empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella).

Algunos autores consideran que el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.²⁴

Es probable que los empleados involucrados en su trabajo y comprometidos con la organización posean grandes necesidades de crecimiento, disfruten de la participación en la toma de decisiones, sean puntuales, no se ausenten de su trabajo y se esfuercen por alcanzar un alto nivel de desempeño.

La insatisfacción del empleado puede salir a la luz de distintas maneras: el empleado puede abandonar la organización presentando su renuncia, en el caso más extremo, o bien, puede expresar su descontento, intentando mejorar las condiciones de su ambiente de trabajo. También puede, por otro lado, actuar con negligencia, permitiendo pasivamente que empeoren las condiciones, retrasándose, realizando esfuerzos pequeños, manteniendo un mayor porcentaje de errores y hasta agresiones o robos, produciendo una baja en la eficiencia organizacional.

De esta manera podemos observar que la falta de satisfacción puede afectar el clima laboral produciendo un deterioro en el mismo y una disminución en el desempeño. Conduciendo a un mayor porcentaje de rotación y ausentismo.

²⁴ Ibíd., Pág. 72.

Así como la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido un deseo, la motivación es el impulso y el esfuerzo para satisfacer ese deseo o meta, es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía, dirección e impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad.

Entonces, si la satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él, podemos decir entonces, que la motivación es anterior al resultado, puesto que ésta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

La satisfacción laboral es el estado de bienestar y felicidad de una persona en relación al desempeño en el espacio de trabajo y su entorno. Es un gran determinante en la productividad y buen funcionamiento dentro de la organización.

La actitud que tiene un colaborador en el trabajo, con sus jefes y compañeros, más sus expectativas personales, son factores que intervienen en la satisfacción laboral.

Una persona con un alto grado de satisfacción laboral muestra actitud positiva hacia su trabajo. En el caso opuesto ocurre cuando no está satisfecho: la actitud es negativa.

Entre más alto el nivel de satisfacción laboral de un colaborador, mayor su motivación, compromiso y productividad.

2.- Satisfacción laboral y cultura organizacional

La cultura de la organización es un concepto clave que influye en la satisfacción laboral de los empleados. La idea es que la organización cuente con unas políticas y una cultura organizacional de la que se sientan

orgullosos y con la que se identifiquen. Un punto que incrementará su sentimiento de realización personal.

En un entorno donde existe desarrollo regional y cambios en la política económica, la cultura organizacional orientada hacia el cambio se relaciona positivamente con la satisfacción laboral, aunque esto dependería también del lugar que ocupa cada empleado dentro de la organización.

Otro tipo de cultura que ha demostrado influir positivamente en la satisfacción laboral es la cultura “Nómada” surgida en los últimos años y referida a aquellos trabajadores móviles que pueden desempeñar sus tareas en cualquier momento y lugar gracias a los entornos informáticos. Con esto nos referimos al teletrabajo, concepto que desarrollaremos en el siguiente capítulo, y que tuvo gran auge con la pandemia del COVID-19.

Un aspecto relacionado con muchas de las culturas organizacionales de la actualidad es la tendencia a la mejora constante, esta ha demostrado relacionarse positivamente con la satisfacción laboral. Al mismo tiempo la cultura de aprendizaje organizacional también se vincula positivamente con la satisfacción con el trabajo.

Resulta útil analizar distintos indicadores de la cultura organizacional, como ser las dimensiones desempeño, recursos humanos, toma de decisión y relaciones personales, para determinar cómo influyen en la satisfacción laboral.

Siempre se debe tener en cuenta que la cultura dependerá del entorno en el que se encuentra inmersa la organización, el rubro o actividad económica a la que se dedica, los factores socio-económicos, el tamaño de la misma, y éstos aspectos pueden aumentar o disminuir el nivel de satisfacción.²⁵

²⁵ VARAS CONSTANZO, Ignacio, Apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral en teletrabajadores, Máster Gestión y Desarrollo en Personas y Equipos en las Organizaciones, Universitat de Barcelona, (Barcelona, 2019), passim.

3.- Satisfacción y clima laboral

La relación que existe entre la satisfacción del empleado y el clima laboral tiene que ver con el entorno en el que se trabaja. Factores como las emociones, aptitudes, actitudes, trabajo y cooperación de un empleado influyen directamente en el clima laboral.

El impacto en la satisfacción laboral puede ser tanto positivo como negativo. Esto depende de si el clima laboral es bueno o es tóxico.

Cuando los empleados no están satisfechos con su trabajo, generan un ambiente negativo, tóxico y esto van perjuicio de la organización.

El clima laboral de una organización influye en la satisfacción laboral de los trabajadores. Con esta afirmación se contemplan varios factores: desde las relaciones interpersonales del empleado con el resto de sus compañeros, hasta la percepción económica que tiene de la entidad, entre otras muchas cuestiones.

Y es que incluso las condiciones físicas de la oficina, por ejemplo, si se trata de un lugar grande, viejo o nuevo, o si está bien iluminado, pueden influir en cómo se siente el trabajador. Se trata de una cuestión importantísima y que repercute directamente en los resultados.

Tener un buen ambiente de trabajo, por lo tanto, afecta de manera directa a lo satisfecho que acude el empleado a su puesto cada día, e incluso a cómo desarrolla sus labores, más o menos motivado.²⁶

4.- Empleados satisfechos: factores

A continuación, se presentan factores que son la clave para mejorar, mantener e incrementar la satisfacción laboral:

- Creación de lazos con los colaboradores: una relación respetuosa y abierta con su jefe directo influye en el flujo de trabajo, productividad y motivación.

²⁶ Ibidem.

- Tener incentivos atractivos para el colaborador: hablamos de recompensas proporcionales a su labor y posibilidades reales de crecer en la empresa.
- Incentivar el trabajo en equipo: una buena relación entre pares se traduce en apoyo mutuo y es clave para que el trabajo se lleve a cabo en tiempo y forma.
- Formación adecuada y continua: cursos que contribuyan a sus conocimientos en el área laboral en que se desempeñan, resultan intelectualmente estimulantes.
- Espacios de trabajo y de descanso adecuados: el ambiente debe ser seguro e higiénico, que inviten y motiven al trabajo.
- Posibilidad de ascenso: un motivante para los trabajadores es tener la posibilidad de crecer dentro de la empresa.

Además, podemos enunciar algunos factores opuestos que incitan la insatisfacción laboral, que actúan logrando resultados negativos:

- Baja remuneración: un colaborador satisfecho recibe un salario a la par con su educación, experiencia, funciones y responsabilidades, pero a veces no ocurre.
- Mala relación con jefes y/o compañeros: nulo trabajo en equipo, actitud prepotente y poca consideración al tiempo de los demás provocan fricciones en las relaciones laborales.
- Pocas o nulas posibilidades de ascenso laboral: la empresa debe ser un lugar para crecer en tanto personal como profesionalmente. Para que un trabajador se sienta parte de la compañía, deben generarse estas condiciones.
- Malas condiciones de trabajo: espacios reducidos, con poca higiene, donde no hay libertad de movimiento o descanso, entorpecen el bienestar del equipo.

- Dificultad para compaginar vida familiar y laboral: horarios largos y sobrecarga de trabajo impiden el descanso necesario para el colaborador.

5.- Ventajas de la satisfacción laboral

Entre las ventajas de contar con un alto nivel de satisfacción laboral están:

- Mayor índice de productividad,
- Desarrollo sostenido de la organización,
- Mayor compromiso del empleado con su puesto,
- Mayor compromiso del empleado con la organización.

Para que la satisfacción laboral sea una constante en la organización se debe: contratar a las personas adecuadas para cada puesto, crear lazos con los trabajadores, contar con un sistema de incentivos, promover el trabajo en equipo y la capacitación constante.

CAPITULO IV

Teletrabajo

Sumario: 1.- ¿Qué es el teletrabajo? 2.- Condiciones óptimas para el teletrabajo. 3.- Derechos y obligaciones de los teletrabajadores. 4.- Teletrabajo y su impacto en la conciliación laboral, social y familiar.

1.- ¿Qué es el teletrabajo?

Si bien existen muchas definiciones de teletrabajo, se reconoce como una de las primeras definiciones la expresada por el físico Jack M. Nilles, quien decía que “el teletrabajo se puede concebir como el uso de computadoras y telecomunicaciones de manera que cambia la geografía tradicional del trabajo y tiene, como trabajador, a un individuo que utiliza la tecnología de una manera que reemplaza las restricciones tradicionales del espacio y el tiempo en el trabajo”²⁷. Este concepto nace en los años setenta y se asocia a la crisis del petróleo, en donde Estados Unidos fue uno de los más perjudicados; y surge como una alternativa para apalea la utilización generalizada del automóvil y otros medios de transporte para ir al trabajo y así hacer frente a la crisis económica, disminuyendo el consumo de petróleo. A su vez, se relaciona también con la irrupción y el constante crecimiento en el uso de computadoras y telefonía móvil digital, que junto con el desarrollo

²⁷ Ibidem.

de las redes virtuales privadas, posibilitan la aparición de las primeras oficinas móviles.

El teletrabajo es una forma de trabajar que debe cumplir con tres condiciones:

- El lugar de trabajo debe tener una ubicación distinta de la sede de la organización, pudiendo estar ubicada en el hogar del trabajador como en cualquier entorno próximo a la persona.
- Se deben utilizar las TIC's (Tecnologías de la Información y la Comunicación).
- La realización del trabajo a distancia debe ser considerada como un sistema continuo de trabajo, no sólo una actividad esporádica.

Considerando estas condiciones, se establece que no se puede considerar al teletrabajo como si fuera un todo, no existe un teletrabajo común para todos los trabajadores y para los distintos cargos, lo que nos lleva a la conclusión de que existen variedades de teletrabajo.

Como se menciona anteriormente, el rol de las TIC's al igual que en el sistema tradicional, también cumple un factor importante en la implementación y ejecución en el teletrabajo, ya que con los instrumentos telecomunicativos que existen hoy en día se puede desarrollar perfectamente un trabajo a distancia, necesitando elementos que ya existen en la mayoría de los hogares como lo son los teléfonos inteligentes, computadoras, softwares aplicados y una conexión a internet. Es así que se ha generado una revolución tecnológica y social a nivel global, permitiendo estar conectados en cualquier parte del mundo, llegando a abarcar aspectos que se pensaban inalcanzables en el comportamiento humano, como por ejemplo la dependencia hacia la información online permanente sobre aspectos laborales y extralaborales de las personas, permitiendo estar conectados sin

la necesidad de tener que asistir a un lugar físicamente establecido, generando poco a poco un cambio en la forma de entender y vivir las actividades de la vida cotidiana, impactando en la manera de compartir, de comunicarse, de hacer negocios y de trabajar; siendo las TIC's y la implementación de redes sociales fenómenos que han venido ganando un amplio territorio en muy poco tiempo, y que están dominando la percepción del tiempo y el espacio de individuos en todo el mundo.

Este nuevo modelo social y laboral ha generado tal impacto que se comienza a hablar del surgimiento de una sociedad de la información, siendo esta el reflejo de cómo la información y el conocimiento pueden abarcar la economía y las relaciones sociales que construyen la sociedad actual gracias al intercambio facilitado por las TIC's, las cuales generan una nueva dinámica transformadora en la sociedad.

Respecto al espacio físico donde se realiza la actividad laboral, es uno de los puntos más relevantes que diferencia al sistema tradicional, debido a que la organización ya no puede vigilar físicamente la ejecución de las actividades asociadas al cargo cuando el trabajador presta los servicios fuera de la organización. Sin embargo, es preciso no confundir distancia con falta de vigilancia, pues con las nuevas tecnologías puede ser incluso mayor que la ejercida sobre los trabajadores presenciales.

El tercer elemento característico tiene que ver con la estructura de la organización, que conlleva a una nueva forma en la ejecución de la actividad laboral, en donde el teletrabajador comienza a tomar un rol más participativo. Así es como muchas organizaciones han comenzado a adaptar sus estructuras organizacionales con un enfoque de apertura a las nuevas tendencias ampliando las fronteras físicas de la organización, permitiendo generar nuevas oportunidades de empleo a personas con complicaciones de movilidad como también permitiendo mejorar la calidad de vida de las personas en general. Para ello, la organización debe implementar nuevas

estrategias administrativas de forma dinámica, rápida y globalizada, teniendo una infraestructura tecnológica actualizada en lo que respecta a herramientas (hardware y software) como también de la seguridad de la información, lo que abre a la necesidad de estar actualizados en los aspectos jurídicos laborales relacionados a las regulaciones, tipos de contratos y representación en temas de negociación colectiva y/o sindical.

Con esto podemos considerar la importancia que una regulación jurídica laboral tiene, ya que la organización debe mantener un vínculo laboral bajo los mismos parámetros que tiene un trabajador tradicional.

En enero del año 2021, en Argentina, se aprueba mediante el Decreto 21/2021 la Ley 27.555: “Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo”.²⁸

En la misma se especifica que el contrato de teletrabajo existe cuando se realizan actos, obras o se prestan servicios propios del contrato de trabajo desde el domicilio de la persona que trabaja o desde lugares distintos al establecimiento del empleador, por medio de tecnologías de la información y comunicación. No se aplica la ley de teletrabajo cuando la prestación laboral se realiza en los establecimientos, dependencias o sucursales de clientes que reciben servicios continuos y regulares del empleador. Tampoco se aplica la ley de teletrabajo cuando la prestación laboral se realiza en forma esporádica y ocasional en el domicilio de la persona que trabaja. Las negociaciones colectivas de trabajo establecerán las regulaciones específicas del trabajo para cada actividad. Las negociaciones deben respetar los principios de la ley de teletrabajo.

Por otro lado, debemos considerar que el teletrabajo cambia el modelo de gestión tradicional, girando en torno a conceptos como movilidad, independencia y empoderamiento, pasando de un jefe presencial a la

²⁸ Consultas a base de información, en Internet: www.boletinoficial.gob.ar, (Febrero de 2022).

necesidad de un líder de apoyo y acompañamiento en la gestión a distancia y en la flexibilidad y coordinación de actividades cotidianas conduciendo a una administración personal orientada a resultados personales y organizacionales, siendo estos los indicadores de gestión que mayormente se utilizan para evaluar el desempeño de los trabajadores.

Sin embargo, para que el desempeño sea eficiente, en primer lugar, la tecnología debe corresponder a la finalidad de la colaboración ya que la información debe llegar a los trabajadores en forma rápida y apropiada para lo cual se hace uso de correos electrónicos o teleconferencias. En segundo lugar, se deben seleccionar cuidadosamente a las personas que desarrollarán teletrabajo, analizando sus habilidades, experiencia, ética laboral y habilidades interpersonales. En tercer lugar, debe cultivarse la confianza entre los miembros del equipo y sobretodo en la relación entre el trabajador y su supervisor o líder. Y finalmente, los líderes deben estar en posibilidades de establecer una visión del equipo, facilitar la resolución de conflictos entre miembros y ayudarlos a resolver inconvenientes.

Es por ello que para el que el sistema de teletrabajo funcione con éxito, debe existir una cultura de responsabilidad, colaborativa, de confianza y con un fuerte énfasis en sus valores y ética profesional, en donde se establezca con claridad los objetivos, especificación de tiempos en cuanto a sus entregables, y establecer pautas claras para medir el desempeño de los trabajadores.

A continuación, se dejan algunas de teletrabajo:

- El teletrabajo es la forma de organizar y realizar el trabajo a distancia mediante la utilización de las tecnologías de la información en el domicilio del trabajador o en lugares o establecimientos ajenos al empleador.
- “Se entiende por teletrabajo a los efectos de esta ley, a la realización de actos, ejecución de obras o prestación de

servicios en los términos de los artículos 21 y 22 de la ley n.º 20744 (texto ordenado en 1976) y sus modificatorias, en las que el objeto del contrato o relación de trabajo es realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones.” (Proyecto de ley de julio de 2007.)

- “El teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular”. (Acuerdo marco europeo sobre teletrabajo, Bruselas, 16 de julio de 2002.)
- El teletrabajo es el trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora. (Tesoro OIT, 6.ª edición, Ginebra, 2008.)²⁹

2.- Condiciones óptimas para el teletrabajo

Es recomendable que las organizaciones fomenten una cultura preventiva y el cumplimiento de las normas como elementos principales de una estrategia a corto, mediano y largo plazo para una mejora constante de la seguridad y la salud en el teletrabajo.

Siempre el empleador es el responsable de la protección de la salud y la seguridad profesional del teletrabajador. La organización debe

²⁹ OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, UNIÓN INDUSTRIAL ARGENTINA, Manual de buenas prácticas en teletrabajo, 1ª Edición (Buenos Aires, 2011), passim.

informar a los teletrabajadores sobre su política en materia de salud y seguridad en el trabajo. Es recomendable capacitar a los teletrabajadores sobre las exigencias relativas a las pantallas, la ergonomía en el uso de computadoras, los requisitos del puesto de trabajo, las condiciones ambientales, los riesgos específicos de las tareas del teletrabajador, y sobre todas las medidas preventivas a adoptar.

El teletrabajador por su parte, es responsable de aplicar estas normas y recomendaciones de salud y seguridad correctamente.

Se recomienda que las organizaciones cuenten con métodos para evaluar las condiciones en que se desarrolla la tarea diaria en el domicilio de los teletrabajadores, respetando el derecho a la privacidad e intimidad del teletrabajador y su familia.

Las computadoras de escritorio, a efectos de ergonomía y prevención de algunas enfermedades, se recomiendan para quienes vayan a teletrabajar en su domicilio. A su vez, este equipo debe considerar aspectos como los siguientes:

- El tamaño de las pantallas de visualización de datos debe ser según lo recomendado por el tipo de trabajo que realice la persona, por ejemplo, en el caso de diseñadores gráficos los monitores deberán ser más amplios, de tal forma que no se hagan posturas inadecuadas por carencia de visión.
- Las pantallas deberán tener tecnología LCD/LED para que no provoquen reflejos ni exceso de brillo.
- Los monitores deberán ser ajustables en altura, control de brillo y contraste.
- Los mouses o “ratones” deberán ser pequeños de tal forma que la mano descanse sin quedar flexionada.
- Los teclados deberán ser alfanuméricos.

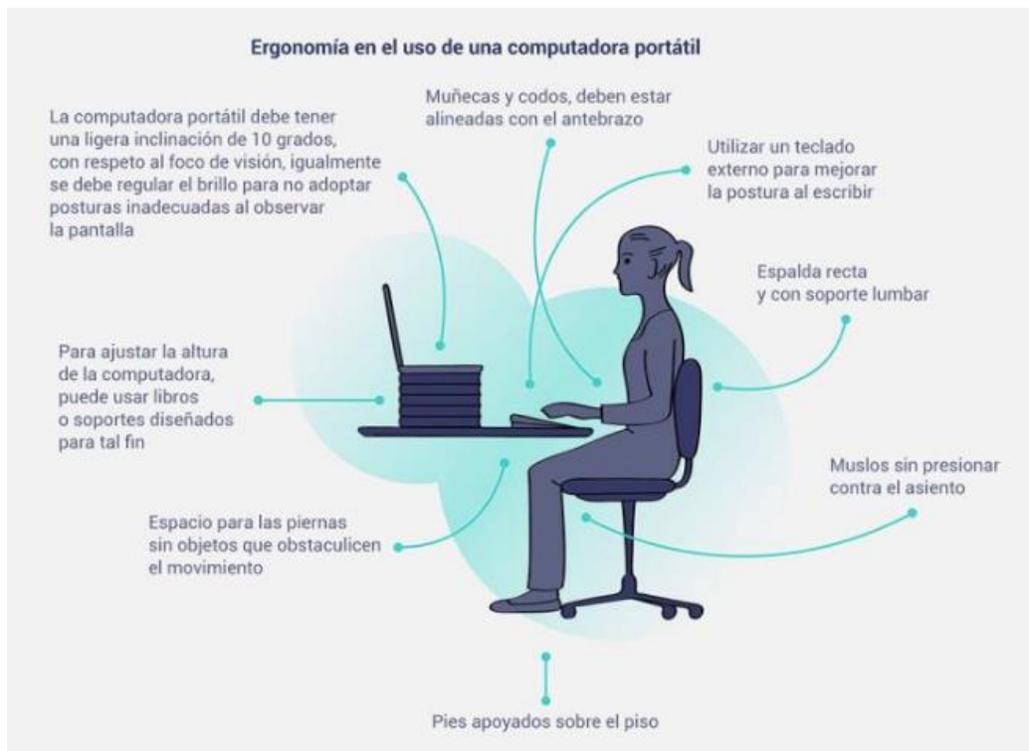
- Poseer un pad mouse con gel (almohadilla con gel) para descansar la muñeca en lapsos de reposo.



En el caso de las computadoras portátiles, es importante incorporar otros accesorios para prevenir posibles daños en la salud. Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Las pantallas de visualización de datos deberán tener tecnología LCD/LED.
- Se deberán evitar las computadoras “Mini”, es decir menores a 13 pulgadas.
- La portátil descansará sobre un escritorio.

- Cuando se utilice una portátil durante más del 50% de su jornada, deberás colocar un objeto para ajustar la altura de la pantalla de visualización de datos a su altura visual.
- Utiliza un teclado extra al que tiene la portátil y que el mismo que sea alfanumérico.
- Coloca un mouse o ratón externo, con su respectivo pad mouse con gel (almohadilla con gel para el ratón) para descansar la muñeca en lapsos de reposo.



En lo referente al espacio físico, es fundamental que cuente con las condiciones higiénicas requeridas de forma tal que los factores de riesgo físico como el ruido, la iluminación, el calor o el frío no se conviertan en un impedimento para realizar tus actividades de trabajo. Deben considerarse condiciones idóneas de iluminación como por ejemplo que no tengas

sombras que te impidan ver o reflejos en la pantalla de datos. Además, como teletrabajador deberás disponer de un mobiliario y equipo adecuado que contemple características como las siguientes:

- Un escritorio, o bien una mesa de trabajo cuyas características eviten lesiones de tipo músculo esqueléticas.
- Silla ergonómica preferiblemente, o que cumpla con características mínimas como: ajustables en altura y profundidad, apoyabrazos ajustables en su altura y suaves al tacto, respaldar y asiento acolchados, con base de cinco puntos.
- Ubicación del monitor a la altura recomendada, lo que significa que debe estar entre 5° y 35 ° por debajo de su línea de visión.
- Espacio para mover las piernas sin obstáculos, además los bordes de la mesa no deben presionar los muslos.

3.- Derechos y obligaciones de los teletrabajadores

Los derechos son:

- Trabajar en un ambiente sano y seguro.
- Conocer los riesgos asociados a su tarea.
- Recibir capacitación sobre métodos de prevención.
- Recibir elementos de protección personal y colectiva.
- Cobertura de la ART de su empleador.
- Recibir asistencia médica.
- Recibir los pagos mensuales en caso de accidente o enfermedad profesional y la indemnización en los casos que corresponda.
- Recibir la recalificación laboral cuando sea necesario.

Las obligaciones son:

- Denunciar ante su empleador o ART, los accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.
- Comunicar a su empleador, ART o la SRT cualquier situación de riesgo relacionada con el puesto de trabajo o establecimiento en general.
- Participar de acciones de capacitación y formación sobre salud y seguridad en el trabajo.
- Utilizar correctamente los elementos provistos por el empleador.
- Realizar los exámenes médicos periódicos.³⁰

4.- Teletrabajo y su impacto en la conciliación laboral, social y familiar

Considerando varios estudios referentes a este tema, se advierten mejoras y cambios positivos en la calidad de vida a nivel familiar y social como consecuencia del tiempo de trabajo llevado a cabo en sus propios domicilios. En los comentarios de las personas encuestadas se observa alto grado de satisfacción por la posibilidad de realizar actividades personales y familiares antes dejadas de lado o pospuestas (llevar a los hijos a la escuela, concurrir a un gimnasio, salir a caminar, etc.). Son importantes también los comentarios sobre reacciones y comportamientos del lado familiar para comprobar la manera como se amoldó la familia del teletrabajador a la nueva situación.

En general, se muestra una buena adaptación y se resalta la necesidad de establecer límites para distinguir los tiempos y espacios dedicados al trabajo y a la familia, evitando confusiones que afecten a una de las funciones en juego.

³⁰ OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica, (Ginebra, 2020), passim.

La búsqueda de un adecuado equilibrio entre la vida laboral, familiar y social de las personas que trabajan es desde hace varios años uno de los principales objetivos de algunas empresas. Entre otras acciones y actividades que apuntan a ese fin, el teletrabajo constituye una herramienta que, bien implementada, puede favorecer fuertemente el equilibrio.

En las organizaciones empresariales hay diversidad de posiciones con respecto a ejecutar o no acciones de conciliación entre lo laboral, social y familiar, pero se han advertido algunos elementos comunes:

- Conciencia de la importancia de los recursos humanos para el buen funcionamiento de la empresa.
- Conciencia de la importancia de la familia per se, sin ligarlo con la productividad, y más como un valor que apoya o sustenta la empresa.
- Percepción del buen efecto de las medidas, pero no por haberlo extraído de resultados de mediciones en la productividad, sino como deducción lógica de causa-efecto.

Debe tenerse presente, como sostiene la OIT, que “facilitar la conciliación de la vida laboral con las responsabilidades familiares implica mejorar las condiciones del mercado de trabajo: no solo las condiciones de empleo para las mujeres, sino también promover una nueva distribución de las oportunidades para todos”.³¹

³¹ Ibidem.

CAPITULO V

Motivación y Satisfacción en el teletrabajo

Sumario: 1.- Motivación y teletrabajo. 2.- Satisfacción y teletrabajo. 3.- Aspectos clave para mantener una buena productividad en el teletrabajo. 4.- Teletrabajo y la pandemia del COVID-19.

1.- Motivación y teletrabajo

La motivación laboral es fundamental para generar un ambiente productivo y saludable. Las empresas deben promover y mantener un alto nivel de bienestar a sus trabajadores, buscando diferentes alternativas para alcanzar este objetivo. Sin duda, el teletrabajo requiere un esfuerzo superior. No obstante, es importante tener en cuenta que un equipo motivado es más productivo y está más comprometido.

El teletrabajo aporta importantes beneficios a nivel laboral, sin embargo, no deja de proponer retos a los responsables recursos humanos y directivos o jefes. El reto que plantea el teletrabajo en este ámbito, es el de mantener la motivación laboral para promover un ambiente saludable e impulsar la productividad en el trabajo a distancia, así como el desarrollo profesional.

La organización debe llevar a cabo acciones clave y brindar herramientas útiles que aporten y fortalezcan, en el teletrabajo, la motivación de cada empleado.

Teletrabajo y motivación son dos términos que deben ir de la mano, para promover el crecimiento de una organización y optimizar la gestión del personal. A continuación, se detallan algunos factores que deben ser tenidos en cuenta:

- El bienestar del profesional como prioridad: es probable que algunos profesionales sientan que teletrabajar les dificulta conciliar la vida personal y laboral, encontrando también dificultades en la gestión del tiempo durante el día. Para esto, las organizaciones, y en especial los departamentos de recursos humanos, deben comenzar a promover actividades adicionales que guíen a los trabajadores hacia el desarrollo de una jornada laboral saludable, proponiendo capacitaciones sobre el manejo del tiempo, equilibrio de cargas laborales, cómo respetar y aprovechar el derecho de desconexión digital, alimentación saludable, actividad física, estiramientos y postura. De esta manera el trabajador logrará reducir el estrés laboral y personal para así aumentar su nivel de productividad e interés, al sentir que la empresa cuida y protege su bienestar, fomentando así la motivación laboral.
- La escucha activa para la promoción del sentimiento de pertenencia: con la crisis actual, se hacen más presentes los ajustes salariales o la reducción de plantilla, esto alimenta las dudas e incertidumbres de los trabajadores provocando un ambiente poco motivador y riesgoso. Es por eso muy importante, ahora más que nunca, trabajar en el sentimiento de pertenencia de los trabajadores, fomentando la escucha activa de sus preocupaciones y de sus inquietudes, transmitiéndoles siempre un agradecimiento sincero por su

actividad laboral, su compromiso y esfuerzo, lo que impulsa el éxito de la organización. La escucha activa es una buena práctica para promover y mantener la motivación laboral pero también para cuidar la salud mental y la tranquilidad del trabajador.

- La comunicación activa, fundamental en tiempos de teletrabajo para la motivación laboral: el trabajo a distancia puede dificultar la comunicación interna de la empresa, limitando la fluidez. Es por eso importante prestar especial atención en este aspecto y ofrecer diferentes canales de comunicación para poder escuchar y entender las demandas de los trabajadores, hacerlos parte de la toma de decisiones correspondientes y mantenerlos al día de cambios, objetivos y actividades. Esto, además de motivar al equipo de trabajadores, reduce los estados de ansiedad que se ocasionan en tiempos de incertidumbre.
- La retroalimentación es siempre importante durante el teletrabajo para la motivación: el reconocimiento de un trabajo bien hecho es esencial para fortalecer la motivación laboral de los trabajadores. Además de escuchar sus ideas y valorar sus aportaciones, es muy importante reconocer y premiar su trabajo, esfuerzo y dedicación. De esta manera se construirá un ambiente laboral saludable y ameno, que retendrá talento e impulsará la mejora continua. El teletrabajo en situación de crisis, necesita del salario emocional para motivar a los trabajadores.
- Saber identificar cuando algo no va bien: realizar un seguimiento adecuado de los trabajadores de la organización facilita la identificación de algún problema personal o laboral,

ya que la mayor parte de las veces se ve reflejado en la productividad del profesional. Para esto es muy importante, por un lado, mantener los canales de comunicación abiertos y la escucha activa, por otro lado, y una vez identificado el problema, contar con grupos de apoyo donde puedan ser discutidos los temas que ponen en riesgo el bienestar del trabajador para así encontrar soluciones o alternativas de apoyo.

- Apostar por la conciliación laboral y la desconexión digital: con el teletrabajo el hogar se convierte en la oficina; las fronteras entre la vida laboral y familiar se difuminan, lo que complica la desconexión digital y la conciliación familiar. Es por eso muy importante diseñar una política de conciliación para impulsar el compromiso y equilibrar la jornada. Así mismo, optar por métodos que recuerden la necesidad de la desconexión digital para que también exista un equilibrio horario y se promueva la protección de la salud del trabajador.

2.- Satisfacción y teletrabajo

Hoy en día la satisfacción laboral en cargos de mayor responsabilidad o de quienes ejercen trabajos por cumplimientos de metas, como tiende a ser en los teletrabajadores, puede ser más difícil de conseguir ya que las demandas que exigen sus funciones y responsabilidades tienden a aumentar, por lo que a veces puede superar las horas de trabajo establecidas, como puede ser en un sistema de trabajo tradicional. Las exigencias laborales generalmente tienden a ser la primera opción al momento de decidir qué hacer, dejando en segundo plano las sociales y familiares, afectando así la calidad de vida de este tipo de trabajadores.

Es necesario que se monitoree de forma permanente la satisfacción laboral de los teletrabajadores, con un enfoque multifactorial y considerando variables diferentes al clima laboral antiguo que deben ser abordadas de forma integrada por los departamentos de recursos humanos de las organizaciones que siguen total o parcialmente teletrabajando.

Esta actitud de priorizar la satisfacción humana y organizacional en el mundo del trabajo deberá ser incluida en todos los ámbitos del funcionamiento de la organización y, así, preservar la integridad física y emocional de sus trabajadores.

De forma general se puede afirmar que el teletrabajo brinda al trabajador más beneficios que la modalidad presencial en cuanto a la calidad de vida, dentro de las ventajas que ofrece están: mejor organización del tiempo y las funciones, aumento de la productividad, mayor autonomía, conciliación del tiempo familiar, disminución en desplazamientos, disminución del estrés y aumento en el nivel de satisfacción.

Aunque la satisfacción es producto de diferentes factores que conforman los ejes de vida de los individuos, también es cierto que el ser humano es integral. La satisfacción laboral repercute en la satisfacción personal y viceversa, generando mayor satisfacción y disminución en el nivel de estrés.

De forma general, podría afirmarse que dentro de los factores laborales que generan estrés se encuentran, los desplazamientos y congestionamientos viales, la poca flexibilidad horaria y la pérdida de tiempo en desplazamientos. Dichos factores se encuentran ausentes en el teletrabajo, por lo que, al anular estos factores, el nivel de estrés percibido es menor.

3.- Aspectos clave para mantener una buena productividad en el teletrabajo

Una de las fuentes de estrés más importantes para cualquier persona que dirige un equipo de teletrabajo es mantener el rendimiento del equipo y cumplir los objetivos. Para ser eficaz, el teletrabajo debe basarse en el diálogo y la cooperación entre la dirección y los trabajadores. Esto es aún más importante cuando el teletrabajo es obligatorio y se realiza a tiempo completo.

Los estudios indican que el mejor método para gestionar el personal de teletrabajo es a través de un proceso denominado gestión por resultados, en el que tanto el equipo directivo como el trabajador se ponen de acuerdo sobre un mecanismo común de evaluación de la productividad. Esto puede incluir la identificación de objetivos, tareas, hitos y la supervisión y la discusión sobre el progreso del trabajo sin el peso de presentar informes constantemente, para otorgar al personal la flexibilidad y autonomía necesarias para organizar su trabajo sin que el equipo directivo tenga que controlar constantemente los progresos.

Entre las medidas que se deben considerar se encuentran las siguientes:

- Ser muy claro sobre los resultados esperados. Ser lo más específico posible con respecto a lo que se espera de los trabajadores reduce significativamente la ambigüedad potencial y la posibilidad de que se produzcan malentendidos, lo que también lleva a una mayor potenciación y autonomía del teletrabajador en la realización de sus tareas.
- Realizar preguntas a los trabajadores, para ayudar a definir los resultados que se esperan de ellos: "¿Cómo reconocer

que se ha cumplido con un objetivo? ¿Cuáles son los criterios para determinar que se terminó una tarea?".

- Brindar comentarios oportunos, regulares y descriptivos a los trabajadores, en los que se describa el trabajo realizado y se sugieran cambios que resulten en una mejora significativa de la tarea y que tengan el efecto esperado.
- Dar una respuesta positiva al trabajo bien hecho.
- Favorecer las videollamadas en las conversaciones delicadas sobre el rendimiento, para permitir la transmisión de las sutilezas de la comunicación no verbal.

4.- Teletrabajo y la pandemia del COVID-19

En el año 2020 hemos visto cambios sin precedentes en la economía mundial y en el mundo del trabajo. El 11 de marzo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) calificó el nuevo brote de coronavirus como una pandemia e instó a los gobiernos de todo el mundo a enfrentar este problema con seriedad y a prepararse para la primera ola de la emergencia de salud pública con varias medidas drásticas, una de las cuales fue el confinamiento en muchos países.

A medida que entraron en vigencia las medidas de confinamiento o la obligación de quedarse en casa, una gran parte de la fuerza laboral debió trabajar a distancia desde su domicilio, siempre y cuando sus funciones lo permitiesen. Tanto las organizaciones que ya estaban familiarizadas con el teletrabajo como las que no enviaron a sus empleados a casa y crearon las condiciones para el experimento de teletrabajo masivo más extenso de la historia.

Aunque la cantidad de personas que teletrabajan a tiempo parcial o a tiempo completo ha ido aumentando gradualmente a lo largo de los años, sin dudas la pandemia ha acelerado la adopción, por parte de los

empleadores, de las modalidades de teletrabajo. En un contexto como el de la pandemia de COVID-19, el teletrabajo ha demostrado ser una herramienta importante para garantizar la continuidad operativa. Mientras, en circunstancias normales, sus beneficios incluyen la reducción del tiempo de desplazamiento, la posibilidad de que los trabajadores se centren en sus tareas lejos de las distracciones de la oficina y una oportunidad para lograr un mejor equilibrio entre la vida laboral y profesional. El teletrabajo permite a los trabajadores tener un horario más flexible y la libertad de trabajar fuera de las instalaciones del empleador.

También conlleva riesgos que deben preverse y prevenirse, como el aislamiento (en particular para las personas que viven solas) y la pérdida de contacto con los compañeros de trabajo.

Los empleadores deben tener en cuenta las perspectivas de los trabajadores en relación con los desafíos y oportunidades del teletrabajo (situación familiar y de vida, tipo de función, aptitudes, etc.). Los trabajadores y sus representantes deben participar activamente en el proceso de adopción de decisiones mediante un diálogo social constructivo que podrá adoptar diferentes formas, entre ellas las consultas, el intercambio de información o la negociación.

Esta nueva era del teletrabajo requerirá un uso mucho más amplio de un nuevo tipo de gestión – basado en la confianza y en la obtención de resultados – y una nueva forma de trabajar – más autónoma, más flexible y mejor adaptada a las circunstancias y preferencias individuales de los trabajadores.

Las investigaciones sobre el teletrabajo han demostrado repetidamente que los empleados que trabajan desde el hogar tienden a trabajar más horas que cuando están trabajando en los locales del empleador, en parte porque el tiempo para desplazarse al lugar de trabajo es sustituido por actividades laborales y también debido a los cambios en las

rutinas de trabajo y a la desaparición de los límites entre el trabajo remunerado y la vida personal. El teletrabajo, en general, puede dar lugar a un horario de trabajo más prolongado y a un aumento de la carga de trabajo durante las noches y los fines de semana.

Una investigación específica sobre las horas de trabajo de los empleados que trabajan desde su casa debido a la pandemia de COVID-19 también ha demostrado que los trabajadores a domicilio están haciendo horas extras: el 38 por ciento de los encuestados dijo que es más probable que trabajen más horas. Uno de cada cuatro trabajadores que trabaja desde su casa como resultado de la pandemia afirma que trabaja en su tiempo libre para satisfacer las exigencias del trabajo. Además, los empleados están pasando más tiempo en reuniones individuales o de equipos, debido a la separación física de los equipos.

Los empleados que tienen hijos u otras personas a su cargo en el hogar necesitan encontrar tiempo adicional en su día para realizar su trabajo. Puede que comiencen a trabajar muy temprano en la mañana o continúen hasta mucho más tarde en la noche; también puede que dividan la jornada laboral en segmentos más pequeños, intercalados con descansos para el cuidado de los niños, las tareas domésticas, la educación en el hogar, etc.

De acuerdo con investigaciones y encuestas preliminares, un porcentaje muy elevado de trabajadores querrían teletrabajar con mayor frecuencia, incluso después de que se hayan levantado las restricciones de la pandemia. Además, algunos trabajadores se han dado cuenta de que sus trabajos pueden realizarse fuera de los espacios de oficina tradicionales y ahora también se sienten más cómodos con la tecnología. Muchos líderes que anteriormente se oponían a que sus equipos trabajaran desde casa han experimentado que esto se puede lograr y apoyan a los que teletrabajan con más frecuencia.³²

³² Ibidem.

Cambios en la forma de trabajo

ANTES		DESPUÉS
Horarios fijos		Horarios flexibles en función de las necesidades del puesto y los resultados esperados
Trabajo desde una oficina física designada		Trabajo desde cualquier lugar físico
Únicamente uso de computadora en la oficina		Dispositivos propios (BYOD - bring your own device)
Sistema de Monitoreo y Control (ejemplo presentismo)		Trabajo por resultados
Reuniones presenciales		Reuniones virtuales con participantes ilimitados

CAPITULO VI

Diagnóstico y análisis: ¿Teletrabajo, trabajo presencial o una combinación de ambos?

Sumario: 1.- Encuesta. 2.- Resultados de la encuesta. 3.- Análisis y conclusiones de los resultados obtenidos.

1.- Encuesta

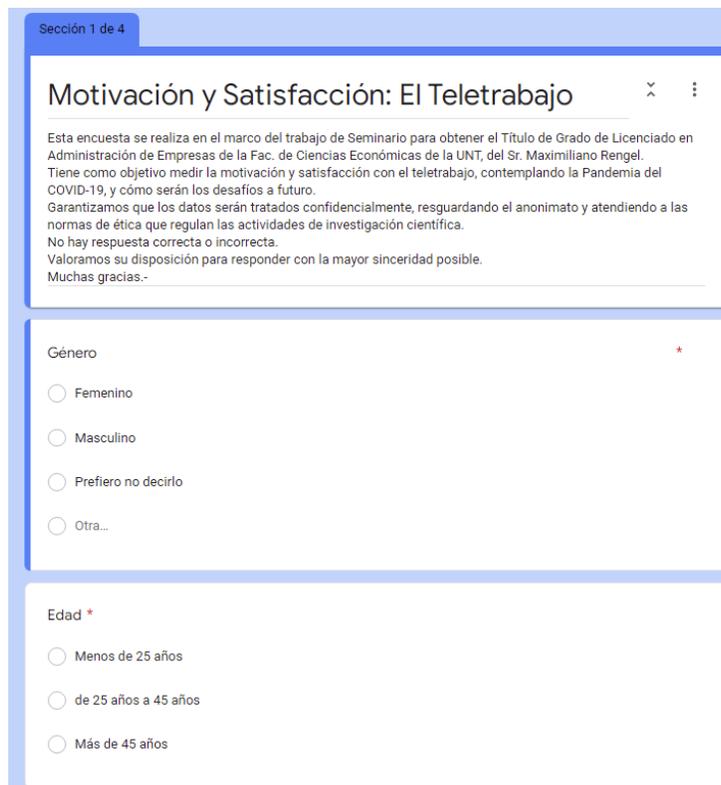
La pregunta planteada a la hora de abordar este trabajo de seminario fue: ¿Existe una mezcla o combinación óptima entre el trabajo presencial y el teletrabajo, a fin de poder compatibilizar las obligaciones laborales con las relaciones familiares y sociales?

En la actualidad, vivimos un mundo de cambio constante: En el aspecto laboral, la mayoría, trabajamos al menos ocho horas por día, cuarenta horas semanales, y nos perdemos de compartir un almuerzo familiar, ver el crecimiento de los hijos y sobrinos, asistir a actos escolares, acompañar a un familiar a una cita con el médico, ir al gimnasio o simplemente dormir 10 minutos más una mañana.

En marzo de 2020 con la pandemia del COVID-19, el mundo se paralizó. Se presentó la oportunidad de encontrarnos más en casa, con la familia, cocinar, compartir más. Al mismo tiempo perdimos seres queridos producto de esta enfermedad y por otros motivos también, vivimos una crisis económica que preocupa a casi todas las familias, en muchas personas se vio afectado el bienestar social y la salud mental. El confinamiento por la

pandemia llevó a replantearnos el estilo de vida que llevábamos. Poder así enfrentarnos a este cambio de paradigma, y tratar de combinar de la mejor manera el trabajo, las actividades familiares, las actividades sociales, el estudio, la actividad física, los hobbies y el ocio.

Es así, que realice una encuesta, usando los formularios de Google, a fin de poder analizar si las personas están motivadas y satisfechas con el teletrabajo, o si tienen la necesidad de asistir presencialmente, ya sea por productividad o por satisfacer necesidades de estima. La misma fue cursada a personas del ámbito público y privado, y también a algunas personas que trabajan de forma autónoma. Del sector público se envió a personal de dos reparticiones de la provincia de Tucumán, al personal administrativo, de apoyo e investigadores de una unidad ejecutora de doble dependencia del Conicet y la Universidad Nacional de Tucumán. En el sector privado, fue enviada a personal de la gerencia comercial y de administración de una refinería de petróleo y a una Fintech. La encuesta fue la siguiente:



Sección 1 de 4

Motivación y Satisfacción: El Teletrabajo

Esta encuesta se realiza en el marco del trabajo de Seminario para obtener el Título de Grado de Licenciado en Administración de Empresas de la Fac. de Ciencias Económicas de la UNT, del Sr. Maximiliano Rengel. Tiene como objetivo medir la motivación y satisfacción con el teletrabajo, contemplando la Pandemia del COVID-19, y cómo serán los desafíos a futuro. Garantizamos que los datos serán tratados confidencialmente, resguardando el anonimato y atendiendo a las normas de ética que regulan las actividades de investigación científica. No hay respuesta correcta o incorrecta. Valoramos su disposición para responder con la mayor sinceridad posible. Muchas gracias.-

Género *

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decirlo
- Otra...

Edad *

- Menos de 25 años
- de 25 años a 45 años
- Más de 45 años

Estudios *

- Secundario Incompleto
- Secundario Completo
- Técnico
- Universitario
- Estudios de posgrado

Nivel de conocimientos informáticos *

- Básico
- Intermedio
- Avanzado

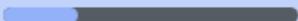
Relación Laboral *

- Dependencia Pública
- Dependencia Privada
- Autónomo
- Sin trabajo

¿Realizas teletrabajo en la actualidad o has realizado alguna vez? *

- Sí
- No

[Siguiente](#)

 Página 1 de 4

[Borrar formulario](#)

Parte 1/3

¿Lo hacías antes de la pandemia COVID-19? *

- Lo hacía habitualmente
- Lo hacía, pero ocasionalmente
- No lo hacía, empecé por la pandemia

¿Cómo consideras tu preparación para el teletrabajo? *

- Mala
- Regular
- Buena
- Muy Buena
- Excelente

¿Recibiste capacitación para el teletrabajo en la empresa u organismo para el que trabajas? *

- Sí
- No
- Trabajo por cuenta propia

¿En qué horario realizas el teletrabajo? *

- Sólo el horario de mi jornada laboral
- Días laborales, sin importar el horario
- Días laborales y fines de semana

El equipamiento y dispositivos tecnológicos y de comunicación que utilizas para realizar teletrabajo es: *

- Propio
- Provistos por el empleador
- Ambos

El uso de datos de Internet es abonado por: *

- El empleado
- El empleador
- Ambos

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

 Página 2 de 4 [Borrar formulario](#)

Parte 2/3

¿Te sientes motivado para realizar el teletrabajo? *

- Sí
- No
- Tal vez

¿Te sientes satisfecho con tu productividad y rendimiento? *

- Sí
- No
- Tal vez

¿Crees que se han perdido las relaciones sociales con los compañeros de trabajo? *

- Sí
- En gran medida
- Un poco
- No

Con esta modalidad de trabajo, ¿consideras que tus superiores tienen conocimiento de todas las tareas que realizas? *

- Sí
- No
- Tal vez

¿Con qué frecuencia te comunicas con tu equipo de trabajo? *

- Varias veces al día
- Una vez al día
- Una vez a la semana
- Otro: _____

¿Consideras que aumentó tu nivel de estrés? *

- Sí
- No
- Tal vez

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

 Página 3 de 4 [Borrar formulario](#)

Parte 3/3

¿Cómo prefieres trabajar? *

- Trabajo presencial
- Teletrabajo
- Ambas

¿Por qué prefieres el teletrabajo o una combinación de ambos? *

- Mi lugar de trabajo queda lejos de mi casa
- Poder ir al gimnasio
- Pasar tiempo con mi familia
- No necesito ir a mi lugar de trabajo
- Prefiero trabajar solo
- Otro: _____

¿Cuál crees que es la combinación ideal entre trabajo presencial y teletrabajo? *

- Prefiero teletrabajar
- 4 días presencial y 1 de teletrabajo
- 3 días presencial y 2 de teletrabajo
- 2 días presencial y 3 de teletrabajo
- 1 día presencial y 4 de teletrabajo
- Prefiero el trabajo presencial

[Atrás](#)

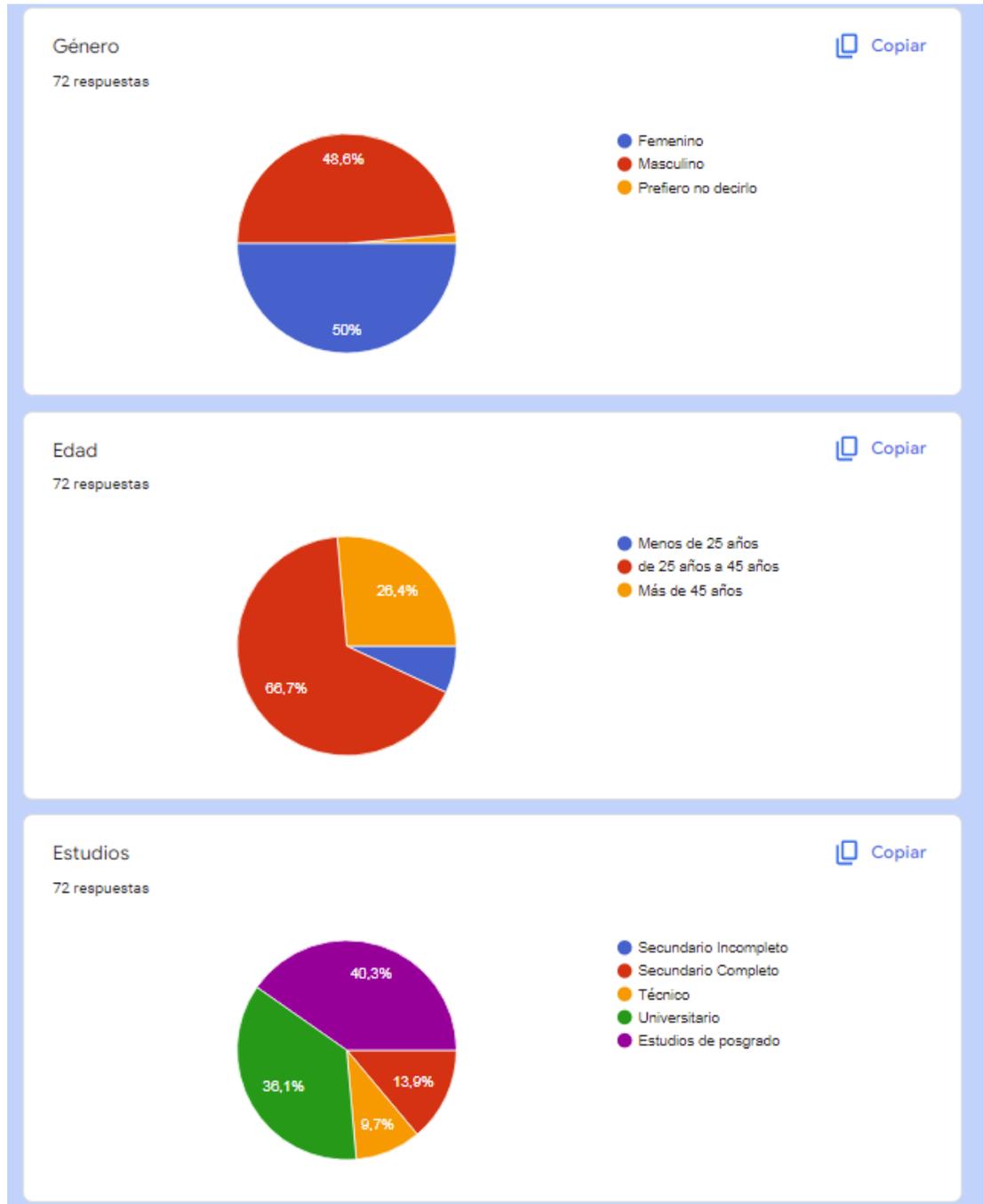
[Enviar](#)

 Página 4 de 4

[Borrar formulario](#)

2.- Resultados de la encuesta

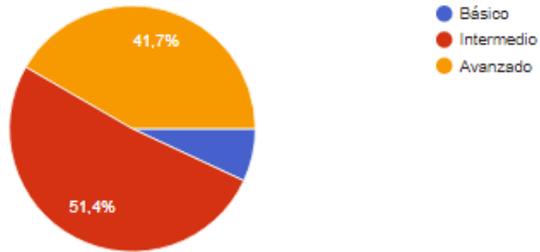
A continuación, se muestran los gráficos y los resultados de las setenta y dos respuestas obtenidas.



Nivel de conocimientos informáticos

 Copiar

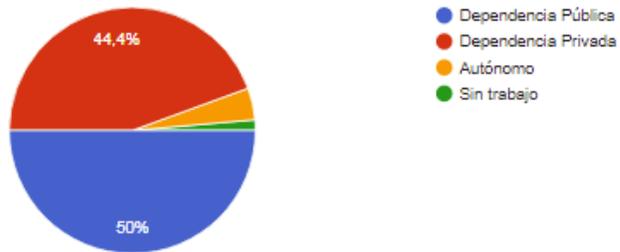
72 respuestas



Relación Laboral

 Copiar

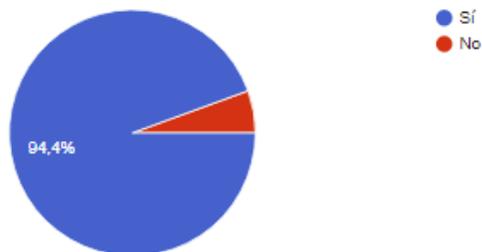
72 respuestas



¿Realizas teletrabajo en la actualidad o has realizado alguna vez?

 Copiar

72 respuestas

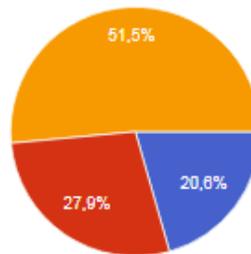


Parte 1/3

¿Lo hacías antes de la pandemia COVID-19?

 Copiar

68 respuestas

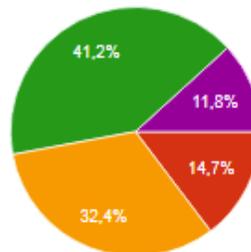


- Lo hacía habitualmente
- Lo hacía, pero ocasionalmente
- No lo hacía, empecé por la pandemia

¿Cómo consideras tu preparación para el teletrabajo?

 Copiar

68 respuestas

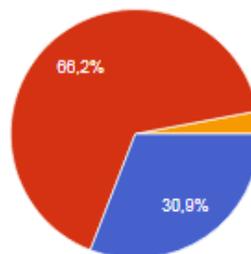


- Mala
- Regular
- Buena
- Muy Buena
- Excelente

¿Recibiste capacitación para el teletrabajo en la empresa u organismo para el que trabajas?

 Copiar

68 respuestas

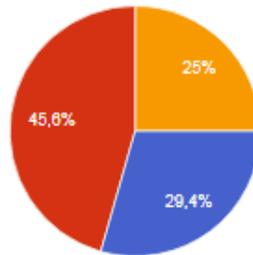


- Sí
- No
- Trabajo por cuenta propia

¿En qué horario realizas el teletrabajo?

 Copiar

68 respuestas

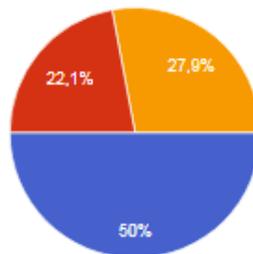


- Sólo el horario de mi jornada laboral
- Días laborales, sin importar el horario
- Días laborales y fines de semana

El equipamiento y dispositivos tecnológicos y de comunicación que utilizas para realizar teletrabajo es:

 Copiar

68 respuestas

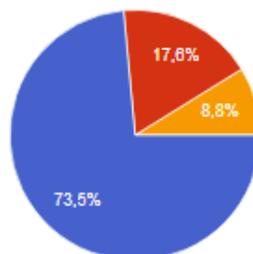


- Propio
- Provistos por el empleador
- Ambos

El uso de datos de Internet es abonado por:

 Copiar

68 respuestas



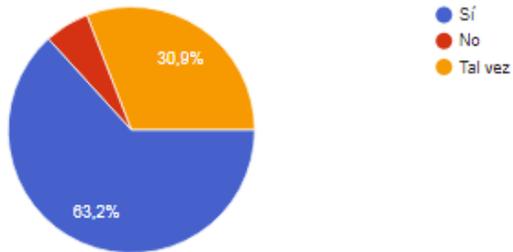
- El empleado
- El empleador
- Ambos

Parte 2/3

¿Te sientes motivado para realizar el teletrabajo?

 Copiar

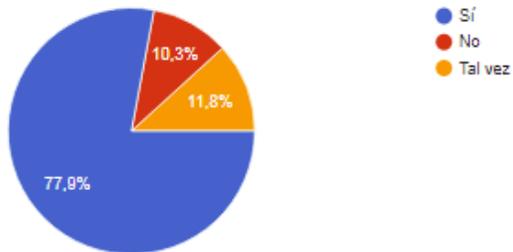
68 respuestas



¿Te sientes satisfecho con tu productividad y rendimiento?

 Copiar

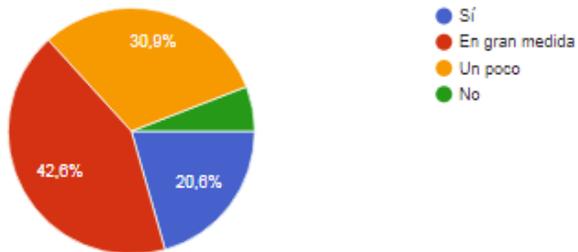
68 respuestas



¿Crees que se han perdido las relaciones sociales con los compañeros de trabajo?

 Copiar

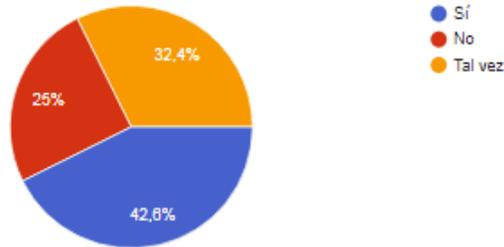
68 respuestas



Con esta modalidad de trabajo, ¿consideras que tus superiores tienen conocimiento de todas las tareas que realizas?

[Copiar](#)

68 respuestas



¿Con qué frecuencia te comunicas con tu equipo de trabajo?

[Copiar](#)

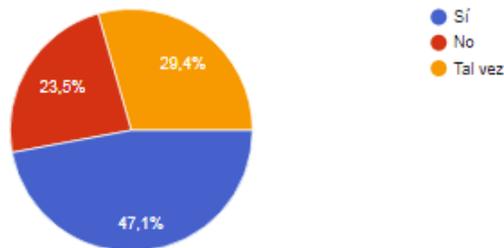
68 respuestas



¿Consideras que aumentó tu nivel de estrés?

[Copiar](#)

68 respuestas

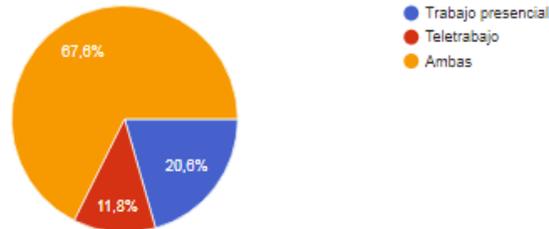


Parte 3/3

¿Cómo prefieres trabajar?

[Copiar](#)

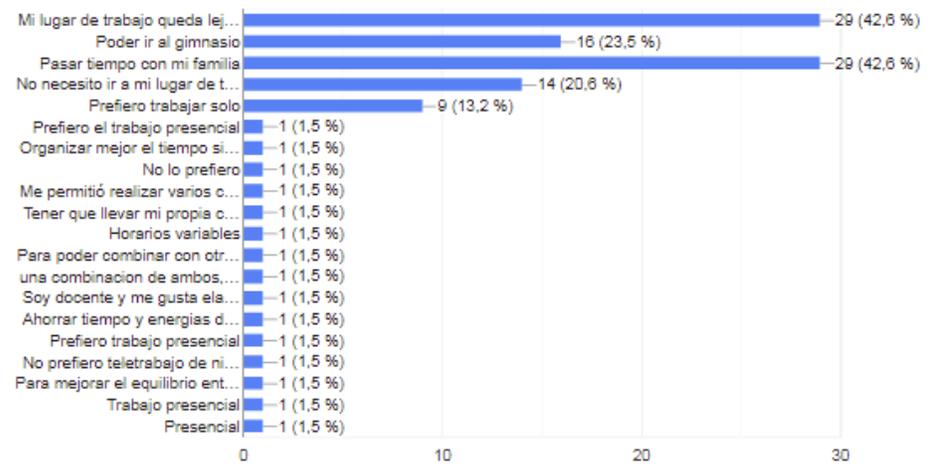
68 respuestas



¿Por qué prefieres el teletrabajo o una combinación de ambos?

[Copiar](#)

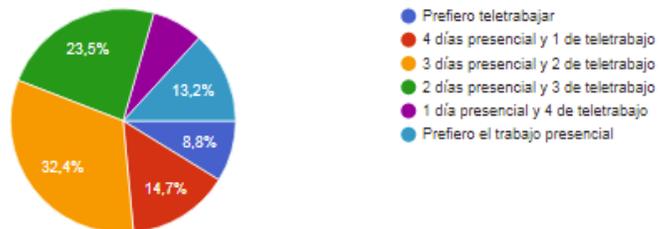
68 respuestas



¿Cuál crees que es la combinación ideal entre trabajo presencial y teletrabajo?

[Copiar](#)

68 respuestas



3.- Análisis y conclusiones de los resultados obtenidos

Algunos de los resultados obtenidos, expresados en porcentajes, son:

El 50% de las respuestas fueron del género femenino, el 48,6% masculino, y el 1,4% prefirió no especificar su género.

El 6,9% que respondió la encuesta tiene menos de 25 años, el 66,7% tiene entre 25 y 45 años, y el 26,4% tiene más de 45 años.

El 51,4% tiene un nivel de conocimientos informáticos intermedio y el 41,7% un nivel avanzado.

El 94,4% realizó o realiza teletrabajo en la actualidad. Un 20,6% lo hacía habitualmente, y un 51,5% empezó por la pandemia. El 66,2% no recibió capacitación para realizar teletrabajo. El 45,6% trabaja en días laborales sin importar el horario, el 25% lo hace en días laborales y fines de semana, y el 29,4% trabaja sólo el horario de la jornada laboral. El 50% usa equipamiento propio y el 73,5% paga el uso de internet.

Un 63,2% se siente motivado para realizar teletrabajo, y un 77,9% se siente satisfecho con su productividad y rendimiento.

Un 73,5% cree que se han perdido, un poco o en gran medida, las relaciones sociales con los compañeros de trabajo. El 42,6% considera que sus jefes o superiores tienen conocimiento de las tareas que realizan.

El 57,4% se comunica varias veces al día con su equipo de trabajo.

El 47,1% considera que aumentó su nivel de estrés, el 29,4% cree que tal vez aumentó su nivel de estrés, y el 23,5% piensa que su nivel de estrés no aumentó.

El 67,6% prefiere combinar teletrabajo con trabajo presencial. La mayoría expresa que prefiere esta combinación porque el lugar de trabajo le queda lejos de su casa y porque quieren pasar tiempo con la familia, en menor medida lo prefieren para ir al gimnasio y porque prefieren trabajar solos o no necesitan ir a la oficina.

La combinación ideal entre trabajo presencial y teletrabajo que mayor porcentaje tuvo, con un 32,4%, fue la de tres días presencial y dos días de teletrabajo; y le sigue en segundo lugar con un 23,5% la combinación de dos días presencial y tres de teletrabajo.

El análisis realizado es el siguiente:

- Del grupo de mayores de 45 años, sólo un tercio prefiere solamente el trabajo presencial, y los dos tercios restantes prefieren una combinación de teletrabajo y trabajo presencial, siendo la combinación de tres días de trabajo presencial y dos de teletrabajo la más sugerida. Los motivos por los que prefieren una combinación de ambos son porque el trabajo les queda lejos de la casa y para pasar un mayor tiempo con la familia.
- Casi un 60% de los mayores de 45 años encuestados pertenecen a la administración pública. Y es un número similar el que empezó a teletrabajar por la pandemia.
- Casi la mitad de los mayores de 45 años trabaja solamente el horario de la jornada laboral, y la otra mitad trabaja días laborales sin importar el horario.
- Del grupo de 25 a 45 años, sólo un 14,6% prefiere realizar de manera exclusiva trabajo presencial, un 18,7% elige solamente el teletrabajo, y un 66,7% escoge una combinación de teletrabajo y trabajo presencial, siendo la combinación más elegida la de tres días de trabajo presencial y dos de teletrabajo. Los motivos por los que prefieren una combinación de ambos son porque el trabajo les queda lejos de la casa y para pasar un mayor tiempo con la familia, y en menor medida porque necesitan ir al gimnasio.

- Un 25% de los encuestados cuya edad se encuentra en el rango etario de 25 a 45 años pertenece a dependencias públicas, el resto son de empresas privadas o autónomos.
- Un 25% del grupo de 25 a 45 años teletrabajaba de forma habitual antes de la pandemia, un 31,2% lo hacía ocasionalmente, y el 43,8% empezó por la pandemia.
- Un 80,5% de los encuestados que pertenecen a la administración pública informan que no recibieron capacitación para realizar teletrabajo.
- Un 42,8% de los encuestados que trabajan en el sector privado o son autónomos informan que sí recibieron capacitación para realizar teletrabajo.
- Un 59,3% de los encuestados que trabajan en el sector privado, consideran que los superiores tienen conocimiento de las tareas que realizan.
- Un 27,8% de los encuestados que trabajan en reparticiones públicas, consideran que los superiores tienen conocimiento de las tareas que realizan.
- El 94,4% de los empleados públicos encuestados paga internet.
- Sólo un 34,3% de los encuestados que trabajan en el sector privado expresaron que el internet es pagado por el empleador, y un 6,2% que es pagado por el empleado y el empleador.
- Un 84,3% de los encuestados del sector privado informan que el equipamiento de trabajo fue otorgado por el empleador.

- Un 44% de los encuestados del estado indican que el equipamiento de trabajo fue otorgado por el empleador.

CONCLUSIÓN

Durante toda la historia hemos visto la manera en que las personas que formaban parte de las organizaciones (tanto formales como informales) interactuaban entre sí, y se comportaban de diversas maneras, debido a los diferentes factores de motivación y satisfacción laboral.

También se ha comprobado que el teletrabajo aporta importantes beneficios a nivel laboral, al mismo tiempo que ha determinado grandes desafíos a los responsables recursos humanos y directivos o jefes, para mantener la motivación y satisfacción laboral, promover un ambiente saludable e impulsar la productividad en el trabajo a distancia, así como el desarrollo profesional.

En un contexto como el de la pandemia de COVID-19, el teletrabajo ha demostrado ser una herramienta importante para garantizar la continuidad operativa. Mientras, en circunstancias normales, sus beneficios incluyen la reducción del tiempo de desplazamiento, la posibilidad de que los trabajadores se centren en sus tareas lejos de las distracciones de la oficina y una oportunidad para lograr un mejor equilibrio entre la vida laboral, profesional y personal.

El teletrabajo permite a los trabajadores tener un horario más flexible y la libertad de trabajar fuera de las instalaciones del empleador.

Este nuevo paradigma del teletrabajo requiere de un nuevo tipo de gestión por parte de los empleados, como lo es el trabajo por objetivos, una forma más flexible, más autónoma y mejor adaptada a las circunstancias y

preferencias de los trabajadores. Para ello las organizaciones, deben ofrecer el equipamiento y las capacitaciones necesarias, a fin de que los empleados puedan sentirse más cómodos y mejor preparados, lo que tiene como resultado una mayor productividad y eficiencia.

Hoy en día los empleados tienen la necesidad de compatibilizar sus objetivos laborales con los personales, y el teletrabajo vino a darles esa oportunidad. No todo es teletrabajo, y no todo es trabajo presencial. La combinación de ambos, en días y horarios de trabajo se adaptará de acuerdo a los requerimientos de cada trabajador, para satisfacer sus necesidades básicas, hasta llegar a las de estima, siempre cumpliendo con los objetivos de la organización y desarrollándose profesionalmente.

ANEXO

Artículo I

¿Qué es el teletrabajo?

La presencia del nuevo coronavirus (covid-19) ha puesto el foco sobre la necesidad de disponer del teletrabajo en situaciones de emergencia. Debido a su importancia para el futuro de las economías nacionales, haremos un repaso para que conozcas mejor sus aspectos más importantes.

El teletrabajo es una forma de desarrollar el trabajo fuera de la oficina, realizándolo en casa, o en otro lugar. Es decir, el trabajador, o profesional independiente, ejerce su actividad profesional sin tener la necesidad de ir a la empresa, ni debe visitar las instalaciones para cumplir con su cargo. Esta dinámica de trabajo remoto se caracteriza por el cumplimiento de objetivos.

La implementación del trabajo a distancia ha ido creciendo conforme los dueños de negocios van flexibilizando los horarios y adoptando las medidas para hacerlo viable. Mediante apps, plataformas de integración, ecosistemas en la nube y otras tecnologías, las empresas pueden impulsar esta modalidad siempre que su operatividad y sus objetivos no se vean alterados.

Trabajar desde casa es una alternativa que está cada vez más presente en diferentes sociedades alrededor del mundo. Por ejemplo, en Suecia casi el 40% de los colaboradores usa esta opción, y en EEUU casi un 30% se dedica a trabajar en remoto. En cambio, en España la adopción ha sido menor, con apenas un 7% de empleados bajo este esquema.

La adopción del teletrabajo suele estar asociada con personal cualificado: técnicos, investigadores, intelectuales, administradores, contables, comerciales, ejecutivos y directivos. En este sentido, las multinacionales y megacorporaciones son las más inclinadas a implementar el trabajo a distancia sin afectar la eficiencia operativa ni la productividad de los equipos laborales.

¿Qué diferencias existen entre el teletrabajo y el trabajo a distancia?

A primera vista, puede parecer que no existe ninguna diferencia entre el teletrabajo y el trabajo desde casa. La verdad, hay unas sutiles variaciones en lo que respecta a estos conceptos. Aunque estas 2 modalidades hacen referencia al trabajo a distancia, la ley establece lo siguiente:

- El teletrabajo y el trabajo remoto pueden hacerse desde el domicilio o cualquier lugar fuera de la empresa. No obstante, para el primero se aplica un contrato normal presencial que incluye un software designado y para el segundo no.
- Si usas tus equipos, conexión a internet y otros recursos estando bajo la modalidad de teletrabajo, el empleador debe compensarte por los gastos que asumas. Esto no pasa con la opción de trabajar desde casa.
- La última diferencia está relacionada con el cumplimiento de la normativa de seguridad y salud en el entorno laboral. En el trabajo remoto la empresa se encarga de informar al colaborador sobre estos temas y queda en sus manos el cumplir la normativa. Si sufre un accidente en su hogar, el empleador no será responsable, cosa que sí sucede con el teletrabajo.

Importancia del teletrabajo

La importancia del teletrabajo está siendo magnificada por los problemas causados por el Covid-19, la imposición del distanciamiento social y la imposibilidad de ir a los lugares de trabajo. Las empresas que adoptaron el trabajo a distancia, principalmente incluyendo procesos, o algunos procesos, de transformación digital a su estructura empresarial, son las que

en este momento han podido mantener sus operaciones, evitando despedir a su personal y protegiendo a los ciudadanos frente al contagio.

Trabajar desde casa tiene más beneficios para los negocios que contras. En primer lugar, les permite reducir costes de servicios asociados con las instalaciones y los recursos para gestionar una oficina. En segundo lugar, cuando se establecen las condiciones óptimas, diversos estudios demuestran que los teletrabajadores son más eficientes, productivos, responsables, al tiempo que están más motivados y comprometidos.

Modalidades de teletrabajo

Cuando revisamos las modalidades específicas de trabajo a distancia, encontramos 3 tipos:

- Domicilio. Como indica su nombre, es cuando el empleado se dedica a trabajar desde casa y ejerce sus labores profesionales en la comodidad de su hogar.
- Móvil. Es una combinación del anterior con el agregado de mayor movilidad. Es decir, puede que varios días trabaje desde un café o un coworking, y otros días lo haga desde su casa.
- Telecentro. En esta modalidad, el empleador tiene más injerencia, ya que dispone de un espacio específico para que los teletrabajadores cumplan con su labor. Por lo general, son instalaciones lejos de la sede principal.

Efecto del Covid-19 sobre el aumento del trabajo a distancia y una buena oportunidad para las empresas

En este momento, se está hablando mucho más de trabajar desde casa por la pandemia causada por el nuevo coronavirus. Las razones principales para ello son variadas, como resguardar la salud de los

trabajadores, evitar la propagación del virus en el entorno laboral y mantener las operaciones para sopesar las pérdidas por el Covid-19.

En este caso de fuerza mayor, el trabajo a distancia se ha convertido en una solución fundamental para que muchos negocios puedan seguir operando. Aunque empresarios, y emprendedores, aún tengan sus dudas sobre la productividad cuando se aplica esta modalidad de trabajo, los estudios indican que la flexibilidad laboral mejora la eficiencia, la conciliación familiar y la satisfacción del personal.

En una situación de emergencia como la que estamos viviendo, muchas compañías pueden seguir a flote favoreciendo el trabajo desde casa. Por otro lado, colaboran con las pautas de distanciamiento social/cuarentena establecidas por los gobiernos y pueden reducir, hasta cierto punto, el coste que está provocando este virus sobre la economía mundial.³³

Artículo II

¿Cómo mantener la motivación en el teletrabajo?

A raíz de la pandemia del coronavirus, la motivación en el teletrabajo se ha convertido en un enorme desafío para las empresas y emprendedores. Esta situación ha derivado en una tipología de trabajadores que se sienten solos, aislados y con falta de motivación.

La coordinación de los equipos de trabajo es vital porque esta alternativa está generando problemas en la productividad y salud psicológica. Este aislamiento y la distancia han propiciado el denominado “síndrome del trabajador burbuja”. Ya son muchos los especialistas en el área de Recursos Humanos que abogan por incluir terapias para crear hábitos saludables en la jornada laboral.

³³ Consultas a base de información, en Internet: <https://economyatic.com/que-es-el-teletrabajo/> (Marzo de 2022).

“La incidencia del teletrabajo en España ha pasado del 5 % al 34 % durante la crisis sanitaria de la COVID-19”

Claves para mantener la motivación en el teletrabajo

La pandemia del coronavirus ha incrementado la modalidad del teletrabajo. Su incidencia en España ha pasado del 5 % al 34 % durante esta crisis sanitaria, es decir, un tercio de los empleados ha cambiado su modalidad laboral a causa de la COVID-19. Esta situación ha propiciado que un gran número de empresas apostasen por un modelo híbrido para adaptarse a todos los trabajadores. Parte de estos trabajan en la oficina, y otros, de forma remota desde casa.

Pero más allá de la adaptación de modelos de trabajo flexibles o la facilitación de materiales y mobiliario a las plantillas para hacer de esta nueva realidad un día a día más cómodo, son muchos quienes reclaman herramientas para hacer frente al gran reto: ¿cómo puedo mantener a mis empleados motivados en remoto?

Uso de nuevas tecnologías para una comunicación fluida

Las nuevas tecnologías han permitido agilizar la comunicación entre la empresa y el empleado. Actualmente, es posible que todos los trabajadores estén conectados entre sí y puedan colaborar en proyectos o compartir información relevante para su día a día laboral. Gracias a canales de comunicación como los chats grupales o videoconferencias con herramientas como Zoom o Skype, se mejora la productividad laboral y la comunicación grupal.

Obtener feedback continuo por parte del equipo y responsables

La retroalimentación sobre el propio trabajo refuerza los comportamientos positivos. El feedback debe ser siempre constructivo y

ayudar a mejorar el proceso laboral. Por lo tanto, adquirir este hábito ayuda al rendimiento del equipo y a alcanzar un mayor potencial. El hecho de trabajar en remoto no debe implicar un descenso en este tipo de comunicaciones, ya que las nuevas tecnologías posibilitan el contacto continuo.

Respetar tiempos de descanso y horarios

El registro de la jornada laboral también es obligatorio en el teletrabajo. El hecho de que el hogar se haya convertido en la nueva oficina no implica no respetar los descansos o registrar el desempeño diario de los empleados. Por lo tanto, hay que evitar hacer llamadas fuera del horario laboral o enviar mensajes de WhatsApp inoportunos que interrumpan el tiempo de ocio y descanso del empleado.

Priorizar una buena organización para evitar el síndrome del burnout

En muchos casos, el síndrome del burnout (o desgaste profesional) surge cuando una meta laboral a la que queremos llegar es casi inalcanzable en el plazo que nos hemos marcado, unido a una mala organización. Por este motivo, hay que tomarse tiempo para dividir las acciones a corto, medio y largo plazo, para que las tareas pendientes no generen estrés. Para ello es fundamental saber priorizar y organizarse aún trabajando en el hogar, sin que las distracciones influyan en la jornada laboral.

Afterwork online: fomentar la unión de equipo en la distancia

Las actividades en línea fomentan el espíritu de equipo de la empresa, sobre todo al estar cada uno de los miembros en diferentes lugares. La gestión de un equipo remoto no es una tarea sencilla, y organizar actividades como el afterwork puede ayudar a generar entusiasmo entre

aquellos que trabajan a distancia. Ante la imposibilidad de llevarlo a cabo de forma presencial, una buena alternativa es realizar una reunión virtual un día a la semana con un enfoque distendido.

Del «este es tu sitio» a la incorporación a una nueva empresa en modalidad teletrabajo

Si mantener la motivación en el teletrabajo ya es complicado para quienes formaban parte de la plantilla antes de su implementación, la incorporación a una nueva empresa en remoto sin conocer a los responsables o compañeros no es nada fácil. Estas son algunas de las claves para sobrevivir a esta situación.

“La motivación en el teletrabajo es fundamental para evitar la soledad y monotonía en el trabajador, tanto entre los miembros que ya formaban parte de la plantilla como en las nuevas incorporaciones.”

Buena comunicación de equipo

El uso de las nuevas tecnologías debe estar presente desde el minuto 0 para promover una comunicación real y eficaz entre el empleado y la empresa. Una formación online los primeros días es fundamental para que el nuevo trabajador conozca la empresa y pueda integrarse a la perfección. Igualmente, una reunión virtual de presentación del resto del equipo le servirá para sentirse parte de esa nueva compañía.

La desconexión laboral real

El 27 % de los empleados que optan por el teletrabajo se han visto obligados a trabajar en sus horas de descanso. Por lo tanto, si se quiere favorecer la creatividad, productividad e innovación desde el comienzo, hay que garantizar el descanso y el ocio. Esto pasa por una comunicación efectiva entre empresa y empleado, para que este tenga claros sus horarios de trabajo y de descanso y no haya interferencias.

Las herramientas adecuadas desde los primeros días

Si se quiere trabajar desde casa, hay que usar las herramientas adecuadas. Un portátil con una memoria insuficiente, una pantalla sin resolución o una silla incómoda dificultan el desarrollo de la jornada laboral con resultados satisfactorios. Incluso, puede afectar a la salud física y mental. Es fundamental que ya desde los primeros días de trabajo el empleado cuente con todo el equipo de empresa necesario para desenvolver su labor. De lo contrario, se creará una situación de estrés desde el principio.

Plan de prevención de aislamiento

Un riesgo laboral es que el empleado sufra estrés o aislamiento ya desde los primeros días, cuando más necesita el contacto con el resto del equipo, del que aprenderá y conocerá las dinámicas de la empresa. Si un trabajador no se siente parte de la empresa por la distancia o el teletrabajo, hay que fomentar la comunicación para hacerle sentir parte de la compañía ya desde los primeros días. De nuevo, las tecnologías juegan un papel fundamental en esta labor.

En definitiva, la motivación en el teletrabajo es fundamental para evitar la soledad y monotonía en el trabajador. Esta modalidad ofrece un gran número de ventajas como la flexibilidad de horarios, reduce los gastos y favorece la conciliación familiar y laboral si se trabaja desde el domicilio. El empresario debe asegurarse de que el trabajo en remoto ofrezca una experiencia satisfactoria, o se quedará solo en la 'nueva normalidad'.³⁴

³⁴ Consultas a base de información, en Internet: <https://www.apd.es/motivacion-en-el-teletrabajo-claves/> (Marzo de 2022).

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

CHIAVENATO, Idalberto, Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones, trad. Por MASCARÓ SACRISTÁN, Pilar, Editorial McGraw-Hill Interamericana, II° Edición, (México 2009).

ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional, trad. por DÁVILA MARTINEZ, José Francisco Javier, Editorial Pearson, X° Edición, (México, 2004).

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones, trad. Por MASCARÓ SACRISTÁN, Pilar, Editorial McGraw-Hill, IX° Edición, (México, 2009).

b) Especial:

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, UNIÓN INDUSTRIAL ARGENTINA, Manual de buenas prácticas en teletrabajo, I° Edición (Buenos Aires, 2011).

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica, (Ginebra, 2020).

Régimen legal del contrato de teletrabajo (N° 27.555, t.o. 2021)

BRUNET, Luc, El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Editorial Trillas, I° Edición, (México 1992).

c) Otras Publicaciones:

VARAS CONSTANZO, Ignacio, Apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral en teletrabajadores, Máster Gestión y Desarrollo en Personas y Equipos en las Organizaciones, Universitat de Barcelona, (Barcelona, 2019).

Consultas, en internet:

- www.argentina.gob.ar
- www.boletinoficial.gob.ar
- www.infoleg.gob.ar
- www.eumed.net/libros
- www.lanacion.com.ar
- www.infobae.com
- www.clarin.com

ÍNDICE

	<u>Págs.</u>
Introducción.....	1.-

CAPITULO I

La Organización

1.- Estudio de las organizaciones.....	3.-
2.- El diagnóstico organizacional.....	5.-
3.- La cultura de la organización.....	8.-
4.- El clima laboral.....	13.-

CAPITULO II

Motivación Laboral

1.- ¿Qué es la motivación? Definiciones.....	22.-
2.- Teorías de la motivación.....	24.-
3.- El proceso de motivación.....	34.-
4.- Motivación y clima laboral.....	36.-
5.- Factores que permiten motivar a las personas.....	37.-

CAPITULO III

Satisfacción Laboral

1.- ¿Qué es la satisfacción laboral? Definiciones.....	40.-
--	------

2.- Satisfacción laboral y cultura organizacional.....	43.-
3.- Satisfacción y clima laboral.....	45.-
4.- Empleados satisfechos: factores.....	45.-
5.- Ventajas de la satisfacción laboral.....	47.-

CAPITULO IV

Teletrabajo

1.- ¿Qué es el teletrabajo?	48.-
2.- Condiciones óptimas para el teletrabajo.....	53.-
3.- Derechos y obligaciones de los teletrabajadores.....	57.-
4.- Teletrabajo y su impacto en la conciliación laboral, social y familiar.....	58.-

CAPITULO V

Motivación y Satisfacción en el teletrabajo

1.- Motivación y teletrabajo.....	60.-
2.- Satisfacción y teletrabajo.....	63.-
3.- Aspectos clave para mantener una buena productividad en el teletrabajo.....	65.-
4.- Teletrabajo y la pandemia del COVID-19.....	66.-

CAPITULO VI

Diagnóstico y análisis: ¿Teletrabajo, trabajo presencial o una combinación de ambos?

1.- Encuesta.....	70.-
2.- Resultados de la encuesta.....	77.-
3.- Análisis y conclusiones de los resultados	84.-

obtenidos.....	
Conclusión.....	88.-
Anexo.....	90.-
Índice Bibliográfico.....	98.-
Índice.....	100.-