



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

**“TELETRABAJO: ALTERNATIVA DE BENEFICIO PARA LAS MIPYMES Y SUS
EMPLEADOS.”**

Autor: Marcos Nahir Iván, Neme Cardini

Tutor: Lic. Juan José Vega

Córdoba

2015



“TELETRABAJO: ALTERNATIVA DE BENEFICIO PARA LAS MIPYMES Y SUS EMPLEADOS.” por Marcos Nahir Iván Neme Cardini se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

Índice General

PRESENTACIÓN DEL TRABAJO.....	2 -
1. Resumen	3 -
2. Introducción.....	4 -
3. Marco conceptual	7 -
4. Metodología	8 -
5. Objetivos del trabajo	9 -
6. Límites o alcance del trabajo	10 -
7. Marco teórico.....	10 -
1. Motivación, satisfacción, clima organizacional y desempeño	10 -
2. Teletrabajo, las TIC y la utilidad en su implementación.....	22 -
3. Perfil del teletrabajador	22 -
4. Como medir el clima laboral, la satisfacción y el desempeño.....	24 -
CAPITULO 1: ANALISTA AC. MERCADO LABORAL	26 -
Algunas empresas en córdoba que aplican el teletrabajo.....	29 -
CAPITULO 2: EL EMPLEADO AC DE LAS MIPYMES DE CÓRDOBA	32 -
CAPITULO 3: PERFIL DE LAS EMPRESAS	34 -
CAPITULO 4: EXPERIENCIAS PREVIAS – INDICADORES.....	35 -
Indicadores relevantes.....	38 -
CAPITULO 5: DISEÑO Y ESTRATEGIA DE RELEVAMIENTO.	39 -
Diseño de las preguntas	39 -
1. Entrevista con los Directivos.....	40 -
2. Encuesta a los trabajadores Administrativo-contables.	41 -
CAPITULO 6: ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS.....	42 -
Encuesta a los trabajadores	42 -
Entrevista a los empleadores/gerentes.....	51 -
CAPITULO 7: PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO.....	53 -
De la teoría a la práctica	54 -
1. Barreras a la implementación	54 -
2. Riesgos que conlleva la utilización del trabajo a distancia.....	55 -
3. Factores determinantes del éxito en la implementación del Teletrabajo.....	55 -
4. Fases de implementación del teletrabajo.....	58 -
CONCLUSIÓN.....	64 -
BIBLIOGRAFÍA.....	65 -
ANEXOS	66 -
Anexo I.....	66 -
Anexo II.....	67 -

Índice de Figuras

Figura 1- El teletrabajo, Las TIC y las nuevas formas de comunicación	- 5 -
Figura 2- Ecuación valor por el esfuerzo de los empleados	- 12 -
Figura 3- Relación entre esfuerzo percibido y cantidad de trabajo	- 14 -
Figura 4- Salario emocional	- 16 -
Figura 5- Modelo motivacional integrativo	- 17 -
Figura 6- Service Profit Chain	- 18 -
Figura 7- Causales de motivación en trabajadores AC de Córdoba.....	- 33 -
Figura 8- Cualidades más valoradas por la firma según la percepción de los trabajadores.....	- 36 -
Figura 9- Motivos para teletrabajar (Respuesta múltiple).....	- 37 -
Figura 10- Ventajas de teletrabajar (Respuesta múltiple)	- 38 -
Figura 11- Edad de los encuestados.....	- 43 -
Figura 12- Sexo, Rubro, Estado Civil, Hijos	- 44 -
Figura 13- Esfuerzo mental y físico.....	- 45 -
Figura 14- Balance vida laboral/personal	- 45 -
Figura 15- Comunicación Empleador/colaborador	- 46 -
Figura 16- Compromiso con la empresa	- 47 -
Figura 17- Preconcepto sobre el teletrabajo	- 47 -
Figura 18- Comodidad de optar por el teletrabajo.....	- 48 -
Figura 19- Viabilidad de aplicación del teletrabajo	- 49 -
Figura 20- Beneficio de teletrabajar	- 49 -
Figura 21- Motivos para optar por el teletrabajo.....	- 50 -

Índice de Tablas

Tabla 1: MIPyME	- 6 -
Tabla 2: Supuestos de la teoría X e Y	- 21 -
Tabla 3: Empresa moderna vs. Empresa tradicional	- 35 -

"Un emprendedor ve oportunidades allá donde otros solo ven problemas".
Michael Gerber.

PRESENTACIÓN DEL TRABAJO.

AGRADECIMIENTOS

Antes que nada siento la obligación de agradecer a mi familia, el apoyo incondicional que me brindaron en todo momento, a mis amigos que me apoyaron y entendieron el esfuerzo y ausencia en momentos importantes.

En tercer lugar debo agradecer a la empresa donde trabajo, que me brindó la posibilidad de realizar esta maestría.

En cuarto lugar quisiera agradecer a mi tutor, Licenciado Juan José Vega, por su disposición y profesionalismo a la hora de guiarme en el desarrollo de este trabajo final.

Para finalizar quisiera dar un especial agradecimiento a la excelentísima Universidad Nacional de Córdoba y a su Escuela de graduados, a todos sus colaboradores y profesores.

1. Resumen

El presente trabajo trata sobre la implementación del teletrabajo como herramienta motivacional, para los trabajadores administrativo-contables de las MIPyMEs de la ciudad de Córdoba. En los últimos años, con la ayuda de las TIC, esta herramienta ha ido creciendo en el país y sobre todo en el mundo.

A lo largo de este desarrollo, se han planteado conceptos teóricos tales como: motivación de los empleados (a través de modelos motivacionales), satisfacción (Service Profit Chain), productividad, desempeño (medidas de desempeño), perfil del colaborador (Teoría de las X e Y de Mcgregor), entre otros. Dichos conceptos han sido complementados con la realidad de las empresas de Argentina, más precisamente de Córdoba, para entender cómo se aplican y si se aplican en la práctica.

El corolario de este trabajo presenta varias recomendaciones sobre que motiva a los colaboradores administrativo-contables y las alternativas de beneficio que una firma puede ofrecer, con la idea de retener talentos. A su vez, y dentro de estas alternativas de beneficio, se propone un programa de implementación de teletrabajo, en función de la investigación de mercado realizada y el marco teórico utilizado, visto como parte integrante del salario emocional.

La oportunidad de ampliar el abanico de posibilidades a la hora de lograr satisfacción en los empleados, un buen clima laboral y como consecuencia resultados positivos para la compañía, va de la mano del cambio de cultura tradicional que disponen la mayoría de las MIPyMEs de la ciudad de Córdoba. Tema que se desarrolla a lo largo de este estudio.

2. Introducción

Las primeras aplicaciones del teletrabajo datan ya de la década setenta, pero el número de teletrabajadores fue inicialmente muy escaso debido, por un lado, a una combinación de limitaciones y de costos elevados de las tecnologías en aquel tiempo, y por el otro, a la desconfianza de las empresas.

A principios de la década de los noventa, el teletrabajo fue redescubierto y utilizado como una alternativa en la organización del trabajo, para reducir los desplazamientos laborales, mejorar la conciliación de la vida laboral y personal, y ser así la fuente de otro conjunto de ventajas económicas y sociales. Esto llevó a un rápido crecimiento de la difusión entre empresas industriales y de servicios.

Sin embargo, aunque el número de teletrabajadores ha aumentado de forma significativa desde principios de los años noventa, la difusión del teletrabajo permanece por debajo de sus expectativas.

El espectro sobre las actuales formas de trabajo a distancia es tan variado que lograr un acuerdo sobre su definición no resulta sencillo, no obstante la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha logrado precisar su significado. La OIT define el teletrabajo de la siguiente manera:

“Una forma de trabajo en la cual (a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y (b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación”.
(Di Martino, El teletrabajo en América Latina y el Caribe, 2004, pág. 4)

En relación a la revisión de los conceptos cabe señalar que el teletrabajo está asociado a los procesos de globalización y flexibilización, provocados por la aparición de nuevas tecnologías, que convierten en obsoletas a las tradicionales formas de trabajo.

“Dejando de lado el excesivo entusiasmo que caracterizó a gran parte de la literatura inicial sobre el teletrabajo, actualmente este fenómeno ha superado ya

una fase preliminar para acceder a una etapa de consolidación, en algunos países industrializados". (Di Martino, The high road to teleworking, 2001, pág. 29)

El teletrabajo, rompe con la idea de que trabajar implica necesariamente cumplir una cantidad de tiempo determinado en un lugar físico preciso.

La cuestión del teletrabajo ha sido abordada por especialistas en Administración y Derecho. Problemáticas resultantes de su puesta en marcha son analizadas también por diversos profesionales, ya que esta nueva forma de trabajo introduce cambios en los comportamientos individuales y grupales, en las relaciones de los trabajadores entre sí y con los empleadores, gremios, regulaciones institucionales y en las expectativas de inserción laboral de las nuevas generaciones.

Figura 1- El teletrabajo, Las TIC y las nuevas formas de comunicación



Fuente: Recuperado de: <http://www.saltoconred.com/wp-content/uploads/2014/09/tic.jpg>

Adentrando en el concepto de MIPyME (micro, pequeña y mediana empresa), se puede definir a la misma como una empresa con características distintivas, con dimensiones y ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado del comercio, quedando prácticamente

excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal. Dichos límites si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una MIPyME nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una determinada cantidad de personal.

Tabla 1: MIPyME definida por un grupo de trabajo del bloque del Mercosur.

Tipo de empresas	Cantidad de empleados	Ventas de la empresa (USD)
Microempresa	hasta 10	hasta 400.000
Pequeña empresa	entre 11 y 50	hasta 2.000.000
Mediana empresa	entre 51 y 200	hasta 10.000.000

Fuente: recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa

Las empresas están compuestas por diferentes áreas o sectores que contribuyen al desarrollo de la actividad principal. Este trabajo se orientará al área administrativa y más específicamente el área administrativa-contable. Dicho departamento está relacionado con el funcionamiento de la empresa, las operaciones del negocio en un sentido general, desde contrataciones, hasta pagos al personal. En una MIPyME por lo general es el emprendedor o empresario el que maneja esta área junto con su o sus colaboradores (mandos medios).

El trabajador administrativo-contable ("AC") tiene a su cargo el procesamiento, análisis de datos, generación de información administrativa-contable, en un contexto marcado por el empleo de herramientas TIC.

Es una realidad que muchas MIPyMEs de Argentina no disponen de herramientas adecuadas, debido a su presupuesto muchas veces acotado a la hora de ofrecer una retribución acorde a las necesidades de los recursos. Tal contexto, dificulta la retención del empleado de mandos medios que busca un crecimiento y un reconocimiento por su esfuerzo.

Diseñando un programa de implementación de trabajo a distancia, las empresas dispondrán de un instrumento adicional a la hora de negociar con sus empleados. Es allí donde surge la oportunidad de utilizar la tecnología (a través de las TIC), para ofrecer a las MIPyMEs una alternativa de negociación y de beneficios para la empresa y sus empleados.

3. Marco conceptual

La temática en sí del presente trabajo no pertenece a una rama aislada (abarca el área de RRHH, Contabilidad, Administración de empresas, Marketing, Investigación de mercado, entre otras), por consiguiente el mismo está enfocado fundamentalmente en el siguiente marco teórico:

Recursos Humanos: Se analizan los beneficios de aplicar el trabajo a distancia desde la óptica del Recurso en sí, como así también desde la óptica del empleador. Se aplican modelos motivacionales y de eficiencia, como herramientas teóricas para la creación del programa.

Bibliografía: "El comportamiento de las personas en las organizaciones" Van Morlegan/Ayala, "Talento flexible, el futuro de las organizaciones" paper Harvard Deusto Business Review, "Servicios y Beneficios" Luis María Huete, otros libros y bibliografía online.

Administración y Organización de Empresas: Se estudian herramientas administrativas que puedan colaborar con la implementación del teletrabajo. Bibliografía: "El Administrador como un definidor" Oscar Johansen, otros libros y bibliografía online.

Investigación de mercado: Se utiliza el marco conceptual de la materia, a fin de poder obtener datos del mercado laboral y analizarlo.

Bibliografía: "Introducción a la investigación de mercado" Marcela Benassini (2009), otros libros y bibliografía online.

Como consecuencia de lo indicado anteriormente, para el desarrollo de este trabajo final se analizan y desarrollan los siguientes conceptos y modelos:

1. Motivación, satisfacción, clima organizacional y desempeño.
 - Ecuación del valor por el esfuerzo de los empleados.
 - El salario emocional.
 - El modelo motivacional integrativo.
 - Cadena de servicios y beneficios.
 - Teoría de las X y de las Y
2. El teletrabajo, Las TIC y la utilidad en su implementación.
3. Perfil del teletrabajador.
4. Como medir el clima laboral, la satisfacción y el desempeño.

4. Metodología

La metodología del presente trabajo consiste en:

1. Investigación de Mercado laboral: llevar a cabo una investigación del mercado laboral en relación al teletrabajo, implementación en otros países, grado de avance e indicadores que se utilizan para medir el resultado de su aplicación. Analizar los programas de implementación que emplean las grandes empresas. Asimismo estudiar el puesto administrativo-contable de una MIPyME: sus procesos, operaciones, tareas, responsabilidades, medición de productividad, eficiencia en el puesto.
2. Relevamiento de datos: Identificar los indicadores de productividad, motivación y satisfacción de los empleados, que permitan el desarrollo de encuestas y entrevistas, para recabar información útil para la realización del programa de implementación del teletrabajo.

3. Elaboración de encuestas y/o entrevistas: En base a los indicadores que se seleccionen, realizar encuestas y entrevistas a directivos y trabajadores.
4. Análisis de los resultados obtenidos y diagnóstico: En función de los resultados obtenidos en las entrevistas y/o encuestas, analizar los datos y elaborar un diagnóstico sobre las oportunidades y las debilidades en la aplicación del teletrabajo, que opinan los empleadores y los trabajadores respecto a esta alternativa de trabajo.
5. Propuesta, programa de implementación: Luego del análisis de los resultados y el estudio de los programas desarrollados en grandes empresas, confeccionar un programa de implementación del teletrabajo para los mandos medios administrativo-contables de las microempresas de Córdoba.
6. Medición y control del programa: Elaborar un plan de medición y control para la ejecución del programa. Esto permite evaluar su desarrollo a lo largo de la ejecución.

5. Objetivos del trabajo

Los objetivos de este trabajo final de aplicación son:

Objetivo General: Crear un programa de implementación de teletrabajo aplicable a los mandos medios del sector administrativo-contable de las MIPyMEs de la ciudad de Córdoba.

Objetivos particulares: Los objetivos particulares que facilitan la concreción del objetivo general son:

1. Identificar la productividad que obtiene el empleador al implementar el teletrabajo.
2. Encontrar cuales las causales de satisfacción de los empleados AC de las MIPyMEs.
3. Determinar los avances de la normativa respecto al teletrabajo, para poder identificar cuáles son los efectos que condicionan la implementación del programa.
4. Efectuar un relevamiento de los programas de implementación del teletrabajo aplicados en el exterior y en las grandes empresas en el país, y analizar si son adaptables al programa a desarrollar.

Objetivo personal: Lograr implementar el teletrabajo en un puesto administrativo-contable de una MIPyME comercial en Córdoba, y que el presente trabajo sirva como fuente de consulta para los empleadores que estén interesados en aplicarlo.

6. Límites o alcance del trabajo

Si bien a lo largo de este estudio se analiza cómo se aplica el teletrabajo en los diferentes países del mundo, los límites del mismo se circunscriben a la implementación en los mandos medios administrativo-contables de las MIPyMEs de la ciudad de Córdoba, con posibilidad de ampliación al resto de las ciudades y provincias de Argentina.

7. Marco teórico

1. Motivación, satisfacción, clima organizacional y desempeño

Una parte sustancial de la satisfacción de los colaboradores se gana o se pierde en el juego de percepciones y expectativas que se ocasionan durante el desarrollo de su trabajo. Para tener empleados satisfechos es casi imprescindible que estos se sientan bien en su trabajo, con sus jefes, colegas y clientes. El sentirse bien o mal contiene un fuerte componente emocional, determinados por

estímulos externos, por la calidad de los estímulos internos y por los filtros e interpretaciones que se aplican a las percepciones del mundo exterior.

La satisfacción laboral, ha sido definida de múltiples formas, siendo considerada inicialmente como un estado emocional o afectivo de los individuos hacia su trabajo, también como cogniciones o evaluaciones perceptuales de un individuo hacia su trabajo. Mientras que hoy en día, la satisfacción laboral ha sido considerada como **“una actitud o conjunto de actitudes generalizadas hacia el trabajo”** (Peiró, 1985).

El ciclo motivacional Se inicia por el surgimiento de una necesidad. Esta rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior. (Huete, 1997)

El clima organizacional se origina producto de efectos subjetivos percibidos por los trabajadores respecto del sistema formal en que se desenvuelven, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales (características del trabajo, condiciones del empleo, etc.). Estos factores, afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas. El clima organizacional es el ambiente generado por las emociones de los miembros de una organización y **“se encuentra estrechamente relacionado con la motivación de los empleados”** (tanto monetaria como emocional).

Una forma de conocer el clima organizacional es a través de encuestas, estas permiten conocer el clima en un momento dado. La información recogida a través de las encuestas, siempre que éstas se confeccionen y se lleven a cabo adecuadamente, permiten obtener un conocimiento interno de la propia compañía, sus debilidades y sus oportunidades de mejora.

En relación al desempeño organizacional, no existe un consenso respecto a los factores que involucran dicha variable, sin embargo existen autores que han estudiado el mismo a partir de indicadores de eficiencia y eficacia de los empleados. Dichos autores llegan a la conclusión de que existe una relación

significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño. El desempeño eficaz de los miembros de toda organización, será el producto no solo del potencial de estos para llevar a cabo sus funciones, sino además del grado de motivación y satisfacción laboral que posean. (Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo, 2011)

1. Ecuación del valor por el esfuerzo de los empleados.

La ecuación del valor por el esfuerzo de los empleados se refiere al valor que el trabajador percibe al realizar su trabajo. En este caso podemos hablar de una ecuación como la siguiente:

Figura 2- Ecuación valor por el esfuerzo de los empleados

$$\text{Valor por esfuerzo de los empleados} = \frac{\text{Valor percibido (M1 + M2 + M3)}}{\text{Esfuerzo (mental + físico)}}$$

Fuente: Servicios y Beneficios L. Huete. Cap. VIII (1997).

La hipótesis utilizada de dicha ecuación es que cuanto más alto es el resultado, más asegurada estará la satisfacción de los empleados y viceversa. En el numerador se encuentra el valor percibido por el empleado, definido como M1, M2 y M3 (motivación del trueque, del artista y del voluntariado). El denominador representa el esfuerzo percibido (tanto físico como emocional) que le supone realizar el trabajo.

La M1 es definida como motivación del trueque, estas recompensas son materiales y tangibles: salario, viajes, beneficios sociales, etc. Este tipo de motivación es la que llamamos extrínseca o indirecta, aparece cuando lo que atrae a la persona no es la acción en sí, sino lo que recibirá a cambio. Posee ventajas e inconvenientes, entre las ventajas se destaca la inmediatez de su efecto, mientras que entre los inconvenientes se encuentra su alto costo para la empresa, la insaciabilidad, y los agravios comparativos (motivación cortoplacista).

La M2 es la motivación del artista o del profesional. Está relacionado a la motivación por la tarea en sí (el artista trabaja por amor al arte) y se puede interpretar como motivación intrínseca.

“La motivación intrínseca o directa se evidencia cuando una persona realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin buscar o sin que nadie le ofrezca un incentivo externo. Un ejemplo podría ser el de una persona realizando un trabajo esforzado debido simplemente a que es su hobby preferido”. (Van Morlegan, 2011, pág. 202)

Para incentivar este tipo de motivación hace falta que la tarea que se desarrolla sea mínimamente atractiva para el colaborador y se forme a los empleados no solo en temas técnicos sino también en habilidades relacionadas con la gestión.

Por último la M3 es la motivación que llamamos del voluntariado o del buen samaritano, esta motivación permite encontrar sentido a una acción o actividad no por la recompensa de tipo económico que se obtenga, ni porque la tarea sea interesante, sino por el placer de que el trabajo cause un buen impacto en otras personas. Esta motivación está relacionada con la llamada “necesidad de autotranscenderse”¹, está latente en la mayoría de las personas y es parte del ejercicio de un sano liderazgo personal.

Las tres familias de motivaciones, deben complementarse y potenciarse armoniosamente. El peso relativo de cada una de ellas en la creación de valor subjetivo en los empleados, tiene importancia para la empresa y para el individuo.

Al encontrarse en el denominador el esfuerzo, la formula invita a pensar que a menor esfuerzo más creación de valor y por lo tanto más satisfacción y vinculación. Lo anterior es correcto si menor esfuerzo no se identifica con menor trabajo.

“La cantidad de trabajo no tiene una relación directa con el esfuerzo percibido en el trabajo, de hecho la relación entre cantidad y complejidad de trabajo y esfuerzo percibido tienen forma de U invertida, lo que señala que tanto el esfuerzo

¹ Concepto aplicado por Abraham Maslow

como el defecto de reto en el trabajo acaban por estresar e influir negativamente en el estado emocional de las personas que trabajan". (Huete, 1997, pág. 180)

Figura 3- Relación entre esfuerzo percibido y cantidad de trabajo



Fuente: Servicios y Beneficios, L. Huete., Cap. VIII (1997).

Un directivo debe lograr incrementar las motivaciones no monetarias del empleado, esto debido a que si un trabajador se siente bien con lo que hace (con su empresa, colegas, clientes, jefes) incrementa su grado de satisfacción, lo que generará mayor valor en el resultado de su trabajo.

2.El salario emocional.

El salario emocional es el valor no monetario que hace a una persona sentirse pagado por un esfuerzo. Es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo. Este concepto puede actuar como factor motivacional de los empleados y así mejorar la perspectiva que el trabajador tiene de la empresa.

La retribución global ofertada debe estar compuesta por la retribución económica que se determina teniendo en cuenta el puesto de trabajo, el mercado,

el sector, el tamaño de la empresa, la experiencia y calificación del profesional, por una parte, y por la retribución no monetaria que está compuesta por las necesidades profesionales, familiares y personales del empleado.

Las retribuciones emocionales son, en definitiva, las relativas a la calidad de vida y bienestar que demande cada trabajador, que obviamente tendrá que ver con las posibilidades de cada empresa de ofrecerles este tipo de compensaciones. Este concepto está relacionado con la motivación M2 (del artista) comentada *utsupra*. (Huete, 1997)

Las ventajas para las MIPyMES que trabajan con salario emocional en su política de retribuciones son muy importantes. Un plantel de personal que trabaja cómodo, contento, satisfecho tiene índices de rotación menos elevados, es decir, tiende a permanecer en la empresa y a reducir los gastos relativos a selección y formación de nuevo personal. Que el empleado se encuentre motivado, asimismo, se verá reflejado en un aumento de productividad, competitividad y rentabilidad de la empresa.

Entre los incentivos no económicos que una MIPyME puede ofrecer a sus empleados podríamos citar a modo de ejemplo:

- Igualdad de oportunidad entre los empleados.
- Oportunidades de promoción, ascenso y desarrollo profesional.
- Programas de formación técnica.
- Políticas de flexibilidad laboral.
- Teletrabajo.
- Planes de reconocimiento para profesionales eficientes.
- Medidas para mejorar el clima laboral.

En América Latina esta práctica ha observado una tendencia creciente debido, en gran parte, al desarrollo económico de la región y a las nuevas necesidades que surgen precisamente por ello.

Figura 4- Salario emocional

Beneficios de un plan de salario emocional

FLEXIBILIDAD DE TIEMPO	LUGAR DE TRABAJO	BALANCE VIDA/TRABAJO	DESARROLLO PROFESIONAL	OTROS BENEFICIOS
Horario flexible	Salas de descanso	Espacios de relajación	Programas de reconocimiento	Gimnasio
Trabajo remoto	Guardería infantil	Día libre por cumpleaños	Programas de coaching	Convenio descuento nómina
Días libres para temas personales	Cafetería	Reposición de tiempo personal por viaje laboral	Plan de carrera	Vestimenta casual
Jornada reducida	Tienda de comida/casino	Días de vacaciones extralegales	Promoción de High Potentials	Regalos
Salida temprano los viernes	Máquinas dispensadoras	Eventos de bienestar		Asesorías (legales, psicológicas, etc.)
	Refrigerios	Licencia de maternidad/paternidad		Créditos empresa

Fuente: Consultora MERCER -recuperado de: <http://merceramericalatina.com/es/blog/la-gestion-de-talento/salario-emocional-un-extra-que-vale-oro>.

Como conclusión en este punto se puede mencionar que el salario emocional aporta un enfoque humanístico a la política de retribución de las empresas y tiene por objetivo diseñar un puesto de trabajo a la medida de cada trabajador, incentivándolo a desempeñar sus tareas con mayor compromiso, fidelidad, eficiencia y productividad.

3. Modelo motivacional integrativo.

Hodgetts y Altman, en el libro "*Comportamiento en las Organizaciones*" presentan un Modelo Integrador motivacional, donde la relación entre motivación - desempeño - satisfacción sigue siendo el punto focal. Este Modelo Integrativo combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

Figura 5- Modelo motivacional integrativo



Fuente: Hodgetts y Altman – Comportamiento en las Organizaciones (1989).

Aquí las recompensas (tanto extrínsecas como intrínsecas) son las que generan la conducta de la persona. Ellas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las retribuciones que reciben por lo que hacen. El desafío del dirigente consiste en saber qué tipo de recompensa espera cada individuo y luego asociarla con el desempeño.

Como se puede observar en la figura 5 las recompensas retroalimentan la motivación del individuo (M1, M2 y M3), esto conduce a mejorar el desempeño del trabajador, lo que incrementa el valor de su trabajo y por ende el de la empresa. Luego este aumento de valor es lo que genera las recompensas por parte de la organización, que son a su vez comparadas por el trabajador con las que desea, esta comparación es la que a su vez dispara la retroalimentación mencionada. (Hodgetts & Altman, 1989)

4. Service Profit Chain (Cadena de servicio y beneficio).

El concepto Service Profit Chain (SPC) fue desarrollado, a partir del análisis y estudio de organizaciones prestadoras de servicios que alcanzaron el éxito, en el

marco de las actividades del centro de estudios denominado The Service Management Interes Group de la Escuela de Negocios de Harvard.

El modelo es una estructura conceptual que establece relaciones entre la fidelidad del cliente, la satisfacción del empleado, su lealtad y productividad, y la rentabilidad del negocio, haciendo interactuar las variables que afectan los ejes fundamentales de la cadena de valor: trabajadores, funcionamiento interno de la empresa y clientes.

A fin de poder apreciarlo gráficamente, los componentes en la cadena del modelo son los siguientes:

Figura 6- Service Profit Chain



Fuente: The Loyalty effect – Harvard Business School Press (1996).

Todas estas variables se encuentran relacionadas entre sí de la siguiente forma:

1. La lealtad de los clientes genera rentabilidad y crecimiento.
2. La satisfacción de los clientes genera lealtad de los mismos para con la empresa.
3. La satisfacción de los clientes está relacionada con el valor que éstos reciben.
4. El valor entregado a los clientes depende de la productividad de los empleados.

5. La lealtad de los empleados genera alta productividad.
6. La satisfacción de los empleados genera lealtad en ellos.
7. La calidad interna de vida laboral y la capacidad de resolverle problemas a los clientes genera satisfacción en los empleados.

Como se puede apreciar, la variable que aparece como responsable directa de la rentabilidad y crecimiento no es el market share, como proponían los modelos tradicionales, sino *la lealtad del cliente*. Según Heskett, la forma más adecuada de lograr clientes leales es incentivando al personal a estar permanentemente atento a registrar las necesidades de los clientes y a lograr la satisfacción.

La segunda relación hallada propone que la lealtad de los clientes está directamente relacionada con la satisfacción de los mismos.

La tercera relación dice que la satisfacción de los clientes está atada al valor que la empresa pueda ofrecerles. Según Heskett, los clientes de hoy suelen estar fuertemente orientados hacia el valor. Podría definirse al valor como la relación entre los beneficios tangibles e intangibles y los costos (también tangibles e intangibles) incurridos en obtenerlos.

Si se quiere lograr buenos resultados a través de brindarles valor al cliente, resultaría indispensable que los empleados que están en permanente contacto con el cliente, tengan alta productividad, así llegamos a *la cuarta relación* del modelo, que dice que la creación del valor depende de la productividad de los empleados.

La quinta relación del modelo pregona que la lealtad de los empleados conlleva el crecimiento de la productividad. Tradicionalmente, la lealtad de los empleados solía medirse con el fin de compararla contra los costos de reclutamiento, entrenamiento y reemplazo. Pero en las empresas de servicios, el mayor costo asociado a la falta de lealtad no parece pasar por estos tres elementos, sino por otros dos: la pérdida de productividad y la insatisfacción de los clientes.

La sexta relación hallada propone que la satisfacción de los empleados es la principal causa de su lealtad de los mismos. Para evitar la insatisfacción de los colaboradores se debería mejorar la calidad interna de vida o ambiente laboral. La calidad interna de vida laboral puede medirse de diferentes formas, por ejemplo: a través de los sentimientos de los empleados hacia su trabajo, la relación con sus colegas y con cada persona dentro de la compañía en general, entre otras.

La satisfacción de los empleados es, a su vez, uno de los requerimientos para obtener lealtad por parte de ellos y lograr que aporten el mayor valor posible, con la más alta calidad de servicio y productividad.

Heskett propone la existencia de un "espejo de satisfacción", menciona que el hecho de que los clientes estén satisfechos genera satisfacción en los empleados y viceversa. Tanto la satisfacción como la insatisfacción tienden a realimentarse, es decir, empleados satisfechos generan clientes satisfechos, los cuales a su vez generan una satisfacción aún mayor en los empleados (este concepto es similar a la motivación M3 descrita en la ecuación de valor por el esfuerzo).

En conclusión este modelo nos indica que un empleado satisfecho originará un cliente satisfecho, lo que incrementará los resultados de la compañía. (Heskett, Sasser Jr., & Schlesinger, 1997)

5. Teoría de las X e Y de McGregor.

McGregor, por primera vez en 1957, propuso que todas las acciones de gestión generadas por los dirigentes de las organizaciones surgen de los supuestos básicos que ellos poseen sobre la conducta humana, en particular sobre las de sus dirigidos.

Es decir, sencillamente, lo que los dueños o gerentes piensen y sientan acerca de cómo se comporta la gente en general, determina qué tipo de acciones aplicarán en la gestión de su gente a cargo. Dichos supuestos pueden ser explícitos y conscientes o implícitos e inconscientes, pero de todas maneras determinarán las acciones de los directivos con respecto a su personal.

McGregor propuso que hay dos conjuntos típicos de supuestos básicos en la mente de los dirigentes, los cuales constituyen dos modelos diferentes, a los que denominó teoría X y teoría Y. Algunos supuestos de ambos modelos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 2: Supuestos de la teoría X e Y

Supuestos de la teoría X	Supuestos de la teoría Y
La gente no quiere trabajar	Bajo condiciones correctas, el trabajo surge naturalmente
La gente no quiere responsabilidades, prefiere ser dirigida	La gente prefiere autonomía
La gente tiene poca creatividad	Todos somos creativos en potencia
La motivación funciona sólo a los niveles fisiológicos y de seguridad	La motivación ocurre en todos los niveles
La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar	Gente motivada puede auto-dirigirse

Fuente: El lado humano de las organizaciones – Julio (1996)

La idea básica de este modelo es que hay personas que se ajustan al modelo X y por lo tanto necesitan un cierto tratamiento, una cierta forma de conducción, para lograr satisfacción y efectividad. Por otro lado, hay personas que se ajustan al tipo Y, más desarrolladas a nivel intelectual y emocional, que necesitan otro tipo de tratamiento para alcanzar su desempeño óptimo.

El problema central es que los directivos suelen generar su trato al personal a partir de sus creencias sobre la naturaleza humana, sin distinguir que existen distintos tipos de personas y que estas requieren un trato diferente para alcanzar máxima productividad y desarrollo. Es evidente que tratar a una persona tipo X según el modelo Y no funciona y genera conflictos, de igual manera que tratar a una persona de tipo Y según el modelo X. (Van Morlegan, 2011, pág. 210)

En el presente trabajo se analizarán los perfiles de los trabajadores administrativo-contables, y de esta manera se definirá el perfil adecuado que debe tener un teletrabajador. En función de este modelo (X e Y) sin duda que el

teletrabajador deberá poseer un perfil inclinado al supuesto de las Y, que define un perfil de trabajador con autonomía, creatividad y motivación para autodirigirse.

2. Teletrabajo, las TIC y la utilidad en su implementación

Según Valeria Karina Barbosa en su libro "Teletrabajo – Liderar y trabajar en equipos a distancia" (2013) las TIC agrupan los elementos y las técnicas usadas en el tratamiento y transmisión de la información, principalmente de la informática, internet y telecomunicaciones.

Las TIC son un conjunto de servicios, redes y softwares necesarios para manipular la información actual, son todas aquellas herramientas y programas que tratan, administran, transmiten y comparten información mediante soportes tecnológicos.

En el caso específico del teletrabajo, ¿para qué pueden ser útiles las TIC? Estas permiten el acceso a información en cualquier formato, de manera fácil y rápida, la instantaneidad logra que la comunicación sea en el acto, a pesar de la distancia con la fuente original. (Barbosa, 2013)

3. Perfil del teletrabajador

Al decidir brindar el beneficio de realizar las tareas bajo la modalidad a distancia, la empresa debe tener en cuenta incorporar el control de tareas en base a objetivos.

El teletrabajador debe contar con determinadas características personales y profesionales, así como cumplir con ciertos requisitos al desarrollar sus tareas.

El teletrabajador debe poseer una actitud proactiva, debe ser flexible, respetuoso, ético, empático y con capacidad para resolver conflictos que se presentan en la jornada. Del mismo modo es necesario que sea independiente, porque debe dar prioridad a las tareas y realizar el trabajo sin la supervisión permanente de un jefe o de un coordinador en forma presencial. Deben ser capaces de automotivarse, cumplir horarios, metas y objetivos impuestos, y de

autolimitarse tanto para no excederse en el trabajo como para no permitir que el hecho de no estar en un ambiente laboral provoque distracciones permanentes.

A continuación se describen las características que hacen al perfil del teletrabajador, antes mencionadas:

1. **Orientado a obtener resultados:** para el teletrabajo es esencial estar enfocado en las metas y no en el proceso. Esto no quiere decir que el proceso se descuide, sino que se debe tener siempre en mente la meta a la cual se quiere llegar y trabajar. Esto es muy importante puesto que pueden suceder diversos imprevistos durante el proceso, y sólo teniendo claridad acerca del resultado esperado se podrán sortear los obstáculos que se presenten.
2. **Poseer habilidades para comunicarse:** trabajar a distancia implica que no es posible obtener información directamente por observación, como se podría tener en el lugar de trabajo físico. Esto significa que para tener una visión del avance del trabajo, la persona debe comunicarse. En consecuencia, el teletrabajador debe incorporar, desarrollar u optimizar prácticas letradas específicas que le permitan desempeñarse apropiadamente.
3. **No requerir permanente supervisión:** Existen personas que deben sentirse vigiladas y supervisadas para motivarse a realizar las funciones asignadas y obtener los resultados previstos. Para teletrabajar se requiere trabajar de manera autónoma en el espacio requerido.
4. **Adaptable:** El teletrabajador debe ser capaz de adaptarse, entre otras cosas, a su nuevo entorno de trabajo, en el cual no tendrá colegas a su alrededor, un jefe que lo supervise, ni clientes físicos en persona a quienes deberá atender. Además, debe poder adaptarse a las implicancias del trabajo por medios tecnológicos, así como a las diversas innovaciones en materia de comunicación. Finalmente debe adaptarse a un entorno laboral diferente propio del trabajo en el hogar en el que parte del tiempo esté rodeado de su familia.
5. **Solido conocimiento de su trabajo:** Es requerimiento fundamental para teletrabajar el conocer a la perfección el puesto de trabajo y las tareas a realizar, como así también es necesario llevar a cabo una inducción previa que

permita el conocer los procedimientos y mecanismos de aplicación del trabajo a distancia.

6. **Establecer prioridades y manejar los tiempos:** Establecer prioridades y manejar bien el tiempo son habilidades esenciales cuando se trata de teletrabajo. Hay muchos aspectos tecnológicos que generan pérdida de tiempo en los procesos. Por ello, es necesario saber qué es y que no es urgente, que se pueda posponer para priorizar lo inmediato y lograr administrar el tiempo de manera eficiente y eficaz.
7. **Su trabajo tiene claramente definido sus objetivos:** Para que el teletrabajador pueda tener éxito, este debe tener tareas con objetivos delimitados y medibles.

Encontrar el perfil adecuado del teletrabajador en las empresas, no es una tarea fácil. Estas indicaciones constituyen un punto de partida para considerar que colaboradores podrían ser candidatos a trabajar a distancia. (Alejandro & Restrepo Bustamante, 2011)

4. Como medir el clima laboral, la satisfacción y el desempeño

“La satisfacción, desde el punto de vista puramente laboral, es un factor crítico a evaluar en la gestión de las empresas, dado que los trabajadores buscan suplir muchas de sus necesidades ejerciendo su actividad laboral, siendo un aspecto que genera, de manera por lo menos parcial, el impulso que los lleva a lograr los objetivos que la empresa le plantee.” (Granado, Salazar Sotter, & Gomez Rangel, 2010, pág. 6)

La satisfacción laboral puede medirse a través de sus causas, por sus efectos o realizando encuestas a los trabajadores. Existen diferentes tipos de métodos, casi todos coinciden en interrogar de una u otra forma a las personas sobre diversos aspectos de su trabajo:

- Autodescripciones de su trabajo con escala Likert.
- Escalas para la autoevaluación de algunas tendencias de conducta.
- Entrevistas (tienen mayor riqueza las entrevistas individuales).

Tal como se mencionó con anterioridad, una de las herramientas para medir el clima laboral es realizando encuestas de clima. A través de ellas, las compañías podrán detectar cual es la situación actual y cual la deseada, y como consecuencia de ello establecer mecanismos de mejora a corto, mediano y largo plazo.

En relación al desempeño laboral existen herramientas tales como el "Sistema Gestión Desempeño" (SGD) que utilizan las grandes empresas para medir el rendimiento y la capacidad de los colaboradores.

Este sistema consta de varias etapas, la primera de ellas es la planificación, donde el colaborador se reúne con su jefe y establecen las actividades a realizar en el período determinado. La segunda etapa (de ejecución), donde el colaborador ejecuta las tareas y actividades asignadas. Luego en la tercera etapa el colaborador realiza su autoevaluación y compara lo planificado con lo efectivamente ejecutado durante el período de análisis.

En la cuarta y última etapa es el Jefe el que, teniendo en cuenta la autoevaluación realizada por el colaborador, evalúa y proporciona el feedback correspondiente, y en base a ello se determina el premio (en función a cierta escala) que la empresa otorga al trabajador.

CAPITULO 1: ANALISTA AC. MERCADO LABORAL.

Conocer el mercado laboral relacionado al puesto administrativo-contable en Córdoba aportará datos precisos para el diseño del programa de implementación mencionado.

Pero antes de introducirse en la materia, se deberá conocer el significado de lo que es el mercado laboral. Una definición clara del mismo señala que "es el entorno económico en el cual concurren la oferta de trabajo, formada por personas que buscan trabajo (empleadas o no) y la demanda, constituida por las oportunidades de empleo". En el presente capítulo nos centraremos en la demanda de trabajo, constituida por aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que contratan empleados AC.

El propósito clave de este puesto es el de procesar datos y generar información administrativo-contable, de uso interno y/o externo para entes estatales e inversores privados interesados, considerando los requerimientos del empleador/cliente y cumplimiento de tiempos y formas pre-establecidas.

En la ciudad de Córdoba existen alrededor de 50.000 MIPyMEs (de las cuales 2.000 son micro y pequeñas empresas²), si bien todas ellas poseen el puesto administrativo-contable, el trabajo se orientará a las micro y pequeñas empresas, ofreciéndoles una alternativa de negociación y retención de los empleados.

En estas empresas el presupuesto es a veces acotado, debiendo contratar empleados cuyo puesto de trabajo no posee tareas determinadas, y como consecuencia de esto, han de adaptarse a las actividades requeridas. Es ahí donde nace el puesto administrativo-contable definido previamente.

El grupo etario de personas ocupantes de dicho puesto en la ciudad de Córdoba va de 23 a 35 años aproximadamente, la razón muchas veces suele ser el salario que las empresas bajo análisis pueden ofrecer. Los trabajadores profesionales que ingresan a la PEA son generalmente contratados por las MIPyMEs, pero luego de un plazo determinado, se torna difícil para las mismas retenerlos.

² Fuente / Secretaría de Economía y Finanzas, Municipalidad de Córdoba. (2012)

En la actualidad existe una notable diferencia en el salario que una empresa grande puede ofrecer a un analista AC en relación a la oferta de una MIPyME. Si bien esta brecha en muchas ocasiones se debe a las limitaciones propias de la compañía en relación a sus recursos, en otras está relacionada a la cultura propia de la organización y la visión que los gerentes/dueños poseen. Esta visión hace que a la hora de decidir la remuneración que debe pagarse a sus colaboradores, tengan más peso aquellos puestos que estén directamente relacionados con el valor agregado que le otorgan al producto (ingenieros, vendedores, entre otros).

La cultura tradicional que poseen en su mayoría las micro, pequeñas y medianas empresas, les torna difícil ofrecer condiciones de empleo que atraigan y retengan al empleado administrativo-contable. Esta situación se presenta debido al enfoque muchas veces acotado a la motivación por el trueque, sumado al contexto económico y financiero actual, hecho que se presenta en las empresas de la ciudad de Córdoba.

En contraste las grandes organizaciones, con motivo de su desarrollo, han podido evolucionar y ofrecen a sus colaboradores, beneficios no solo económicos sino emocionales o no monetarios (horario flexible, gimnasia laboral, trabajo a distancia, espacios de esparcimiento, trabajo por objetivos, entre otros).

Si se analiza la situación mencionada supra, se podrá llegar a la conclusión de que los beneficios no monetarios señalados, sin duda se podrían implementar en las MIPyMEs obteniendo, en consecuencia, grandes resultados.

Gran parte de las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Córdoba a la hora de presentar sus condiciones laborales, y dado el contexto señalado, solo se limitan a prometer posibilidades de desarrollo a futuro. Son contadas aquellas organizaciones que se apoyan en el salario emocional, para mantener los empleados satisfechos y motivados. A su vez en su organigrama organizacional, tampoco cuentan con gerentes o directivos debidamente capacitados para liderar utilizando herramientas motivacionales, y adaptándose a los requerimientos de las nuevas generaciones. Lo anterior indicado conlleva a la idea de que en la actualidad muchos dirigentes de MIPyMEs de la ciudad de Córdoba, orientan su liderazgo hacia el supuesto de las X de McGregor (los

empleados trabajan lo menos posible, carecen de ambición, se resisten a los cambios, etc.). Generar un buen clima laboral, dar oportunidades de crecimiento, tener un equipo motivado y ofrecer flexibilidad son condiciones muy valoradas por las nuevas generaciones.

Habitualmente los dirigentes de dichas organizaciones utilizan la percepción para medir el desempeño de sus colaboradores. Sucede que competir con grandes firmas, dotadas de presupuestos cuantiosos, mayor visibilidad y marcas consolidadas, a las MIPyMEs puede parecerles -a priori- una misión muy difícil.

Recientemente, encuestas del tipo "mejores lugares para trabajar" demuestran que el dinero dejó de ser el factor decisivo. El éxito de la empresa en el mercado, la innovación, la unidad del equipo, el ambiente laboral y la ecuación familia-trabajo, son algunas de las variables que los potenciales empleados ponen en la balanza antes de decidirse. Es en este punto donde se puede notar un conflicto de intereses entre lo que las MIPyMEs de la ciudad de Córdoba ofrecen a los trabajadores administrativo-contables y lo que ellos desean.

En referencia al teletrabajo, si bien dentro de este tipo de empresas, algunas lo están aplicando de una manera informal, la realidad señala que son la minoría (aunque no existen investigaciones de mercado local que compruebe las cifras con certeza).

Una encuesta llevada a cabo por la consultora "Jobings" (consultoría e implementación de teletrabajo en organizaciones), destaca que la implementación del trabajo a distancia sirve como herramienta para retener talentos. Indica que la fuga de talentos en este tipo de empresas se redujo un 74 % por implementar teletrabajo, modalidad que disminuye la posibilidad de que los empleados busquen otro empleo. Dicho estudio llega a la conclusión que el teletrabajo es considerado como parte del "salario emocional" para las nuevas generaciones y lo valoran tanto como el "salario económico".

A modo de conclusión se puede mencionar que la mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas deberían modificar su tradicional forma de liderazgo, adaptándose a los requerimientos de los nuevos talentos y ofrecer oportunidades laborales que incluyan el salario emocional. Pero para que los

dirigentes y dueños de estas empresas vean factible este cambio radical de cultura, deberán estar convencidos de que incrementará el valor de la organización, la retención de los talentos y los resultados de la compañía (indicadores que tenidos en cuenta a la hora de realizar la encuesta).

Algunas empresas en Córdoba que aplican el teletrabajo

Del análisis que se llevó a cabo del mercado laboral, resultó que en la ciudad de Córdoba existen algunas empresas, en su mayoría de servicios e informática, que han implementado el teletrabajo como una política más de beneficio para sus trabajadores. Uno de los ejemplos es la consultora Deloitte, que dispone de una política de implementación. La misma a grandes rasgos señala lo siguiente:

- Para hacer uso del trabajo a distancia, el empleado deberá tener una antigüedad mínima de 6 meses en la Firma.
- El uso de cada día de teletrabajo deberá estar autorizado previamente por el Gerente o Socio a cargo de supervisión del empleado.
- Durante el día de teletrabajo, el lugar de trabajo habitual del empleado podrá ser utilizado por otro empleado.
- Los empleados podrán utilizar esta modalidad de teletrabajo una vez por semana cada 15 días. Durante las semanas que tengan feriado no aplicará la modalidad teletrabajo.
- El teletrabajador deberá presentar previamente al Supervisor el cronograma y descripción de actividades a realizar durante el día de teletrabajo, y deberá estar aprobado por el mismo.
- Los días asignados para este beneficio no son acumulables ni transferibles.
- Deloitte se reserva el derecho de no otorgar la modalidad de teletrabajo en caso de:
 - i. Cambios en los planes/estrategias y necesidades.
 - ii. Falta de compromiso, pobre rendimiento o mal desempeño del empleado.
 - iii. Violación de la política de teletrabajo.

- iv. Cambios en leyes, regulaciones o disposiciones gubernamentales.
- v. Cambios en políticas, lineamientos o prácticas de trabajo.

Como se puede observar, dentro de las políticas que impone la empresa, se fijan las pautas para la implementación del teletrabajo. Si bien son pautas generales, se llega a la conclusión de que utilizando el teletrabajo, el empleado posee mayor autonomía, trabaja por objetivos, la empresa reduce sus costos fijos (al disponer de oficinas compartidas). Además en el último punto, se puede advertir que para poder teletrabajar la compañía requiere del trabajador un perfil específico.

El segundo caso analizado es el de una compañía de la ciudad de Córdoba que provee servicios informáticos (cuya sede principal se encuentra en San Diego, California). Entre su política de teletrabajo establece:

- Cada colaborador puede utilizar el beneficio del teletrabajo siempre que lo coordine con 48 hrs. de anticipación con su jefe directo.
- Al solicitar el beneficio a la empresa, está implícitamente acordado de que el colaborador dispondrá de conexión de redes, línea fija, móvil y voluntad para comunicarse durante el lapso de la jornada laboral. Si no tiene notebook asignada, deberá poseer una en su hogar, todo lo anterior mencionado es responsabilidad absoluta del colaborador que solicita el beneficio.
- Es necesario que el trabajador coordine con el jefe directo el lugar de trabajo y el horario, como así también un plan b en caso de que la conexión falle en el lugar establecido: volver a la compañía en taxi, conectarse desde otro hogar cercano, etc.
- Cualquier gasto que se produzca (telefonía, redes y otros gastos) correrán a cuenta del empleado.
- El jefe directo debe garantizar que el 70% de sus colaboradores se encuentran en la oficina.

Con la sanción del proyecto de ley actual (ley S-3498/10: "Régimen Jurídico Del Teletrabajo En Relación De Dependencia") se deberán modificar sus políticas de teletrabajo puesto que la misma, en su artículo 4 establece:

"ARTICULO 4° - En caso de que el teletrabajador aporte su propio equipamiento, el empleador deberá compensar la totalidad de los gastos, sin perjuicio de los mayores beneficios que pudieran pactarse en los convenios colectivos".

Si se analiza el caso de esta compañía, la visión que posee la empresa sobre el teletrabajo es que esta herramienta otorga un beneficio exclusivo para el empleado. Esto significa que, si bien están implementando el trabajo a distancia, todavía está en etapa de desarrollo.

Otra de las empresas analizadas es de una industria automotriz que posee planta fabril en la ciudad de Córdoba. En la misma, el teletrabajo se encuentra en etapa de evaluación de implementación, realizando sondeos entre los empleados (para conocer sobre el interés de los mismos en adquirir este beneficio). La prueba piloto establece entre sus políticas:

- Poseer más de 12 meses de antigüedad.
- Puede utilizarse 1 día a la semana no acumulable a fin de semana largo.
- Si optan por teletrabajo no dispondrán de otros beneficios (como ser viernes flexible).
- El colaborador que opta por este beneficio, tendrá un período de evaluación de 3 meses, de ser aprobado se le renovará el plazo.
- Cada directivo de área evaluará con posterioridad la factibilidad de aplicación para cada colaborador, en base a su autonomía, las tareas del puesto y su desempeño.

Una de las razones que expresa la organización para otorgar este beneficio es la de brindar una mayor flexibilidad a los colaboradores, exponiendo que esto les permite una mejor calidad de vida laboral.

Como conclusión a este punto se puede decir que si bien existen empresas que están empleando el teletrabajo, no logran ver el incremento que esta herramienta aporta tanto al valor de la organización, como a la retención de los talentos y al resultado de la compañía.

CAPITULO 2: EL EMPLEADO AC DE LAS MIPYMES DE CÓRDOBA

El analista administrativo-contable en la ciudad de Córdoba, tal como se mencionó en el capítulo anterior, se encuentra en los primeros años de la vida laboral y su carrera profesional. El trabajador, si es estudiante, comienza a buscar empleo en los últimos años de su carrera, con lo cual, en dicho mercado hallaremos un rango que va del estudiante avanzado al puesto senior (de 23 a 35 años aproximadamente). Sin embargo también encontraremos empleados administrativos sin estudios universitarios o técnicos contables, aunque en menor cantidad, debido a los conocimientos que requiere el puesto.

El empleado AC generalmente es una persona con un perfil proactivo, con cierta autonomía a la hora de llevar adelante sus actividades, que prioriza las empresas que le dan oportunidades de crecimiento y la posibilidad de tomar decisiones. También es cierto que las nuevas generaciones (generación del milenio y generación Z) le dan mayor importancia a la calidad de vida, al equilibrio entre el trabajo y la vida personal, al salario no monetario (horario flexible, viernes flexibles, teletrabajo, trabajo por objetivo, entre otros).

A modo de prueba piloto, para lograr determinar cuáles son los 5 causales más relevantes de motivación de los trabajadores AC de la ciudad de Córdoba, se realizó una encuesta a 40 empleados actualmente contratados en empresas de dicha ciudad, y se les consultó (dentro de una escala preseleccionada) cuales consideraba más relevantes en orden de prioridad. Luego se estableció un puntaje para poder jerarquizar los mismos.

En el siguiente gráfico se puede observar, en orden de prioridades, que en primer lugar aparece "el sueldo" con un 32%, seguido del "crecimiento profesional" con un 23%. En tercer lugar asoma lo que se denominó "beneficios

adicionales" con un 17%, en este causal se incluyeron los siguientes beneficios: horario flexible, trabajo a distancia, viernes flexible, premios por desempeño. En 4to. y 5to. lugar aparecen las "tareas desafiantes" (16%) y el "trabajo por objetivo" (12%)(ver Anexo I).

Figura 7- Causales de motivación en trabajadores AC de Córdoba



Fuente: Elaboración propia.

Si bien el sueldo es el causal más importante que ven los trabajadores a la hora de hablar de motivación (ventaja: inmediatez de su efecto, desventaja: alto costo para la empresa, la insaciabilidad y agravios comparativos), en segundo y tercer lugar aparecen el crecimiento profesional y los beneficios adicionales.

Con este análisis se puede justificar lo indicado anteriormente en relación a que las nuevas generaciones dan mayor prioridad al salario emocional que generaciones pasadas. A su vez dichos resultados, sirven de base para la selección de los indicadores de la encuesta que se verá más adelante.

CAPITULO 3: PERFIL DE LAS EMPRESAS

Las pequeñas empresas son, las que más provecho pueden sacar al teletrabajo, ya que, para ellas los beneficios que éste genera son mayores en comparación con las grandes empresas, al contar con recursos más limitados.

La cultura organizacional sirve como marco de referencia para los miembros de la organización y fija pautas acerca de cómo las personas deben comportarse. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia al momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Cada vez, con más frecuencia, las empresas modernas buscan conservar su recurso humano, fidelizarlo, a fin de asegurar estabilidad y generar escenarios de desarrollo mutuo. Esta situación es la que diferencia a las empresas que actualmente están utilizando el "salario emocional" como herramienta y aquellas tradicionales, que no se adaptan a los requerimientos de las nuevas generaciones, con líderes de visión tradicional.

Para las empresas modernas el sueldo hoy no es el elemento de mayor motivación para un empleado, ya que si el colaborador es talentoso, tendrá mayores posibilidades de encontrar una nueva empresa que le brinde más beneficios y le aporte la posibilidad de crecer como profesional.

Hoy por hoy, las compañías que prestan importancia al salario emocional dentro de su organización, señalan que la cantidad de horas trabajadas es uno de los pilares más importantes a fin de equilibrar las responsabilidades entre la familia y la empresa. Tal situación puede validarse en investigaciones de mercado realizadas.

Es el caso de una encuesta llevada a cabo en 200 empresas locales (multinacionales y Pymes) para medir el nivel de compromiso, promoción e implementación de políticas de conciliación entre vida laboral y vida familiar, por el Centro Standard Bank Conciliación Familia y Empresa (CONFYE) del IAE Business School (2011). Una de las conclusiones generales que se extrae de la investigación es que, al igual que en otros países, las leyes dejaron de ser las principales impulsoras de otorgamiento de beneficios para los empleados.

La investigación mencionada, demostró a su vez que existen 4 niveles de políticas que puede impulsar una empresa para conciliar las responsabilidades entre la familia y el trabajo: Flexibilidad laboral, apoyo profesional y asesoramiento (formación y capacitación), servicios familiares y beneficios extra-salariales (fuera del convenio o contrato laboral).

Asimismo de acuerdo al estudio efectuado, las compañías modernas ponen mayor foco al primer nivel, es decir, implementación de la flexibilidad laboral, sobre todo a nivel de horarios.

A modo de conclusión en la siguiente tabla se podrá observar las diferencias entre una organización tradicional y una moderna, y las políticas que implementa esta última, a fin de motivar y retener a sus empleados:

Tabla 3: Empresa moderna vs. Empresa tradicional

Empresas modernas	Empresas tradicionales
Mayores motivaciones a largo plazo	Ven como única herramienta de motivación el salario (motivación cortoplacista)
Brindan herramientas de formación profesional	Generalmente no se preocupan por facilitar herramientas de crecimiento profesional a sus empleados
Desarrollan un plan de carrera	No se interesan por dar a conocer al trabajador, lo que se espera de él.
Dan importancia a la buena relación entre empleado y jefe directo	Priorizan la relación jerárquica.
bregan por el buen clima organizacional	No ven como prioridades las relaciones
Flexibilidad de horarios	Horarios estrictos
Autonomía en sus labores	Control cronológico de actividades
Utilizan el salario emocional	No ven relevante la implementación del salario emocional en su organización

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 4: EXPERIENCIAS PREVIAS – INDICADORES

El CENIT (Centro de Investigaciones para la Transformación) realizó un informe sobre el teletrabajo. Para la obtención de datos precisos, llevó a cabo una entrevista a Teletrabajadores de diferentes empresas de la Ciudad Autónoma de

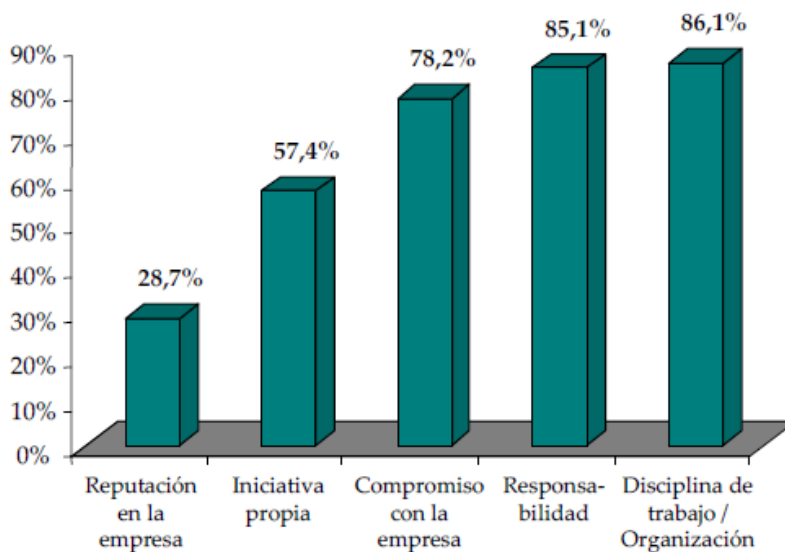
Buenos Aires. Fueron encuestados un total de 106 teletrabajadores que se desempeñaban en tales empresas, la mayoría del sector de servicios.

En dicho análisis se determinaron las percepciones de los trabajadores en relación a la organización donde trabajaban; esto es, las razones que las personas encuestadas creen que son las más valoradas por las empresas, para ofrecerles la posibilidad de teletrabajar.

La principal razón que los mismos mencionaron fue la "disciplina del trabajo y organización" con un 86%, seguida de "ser responsable" con un 85%, mientras que "el compromiso con la empresa" se encuentra en tercer lugar con un 78% de ponderación (figura 8).

En el gráfico infra se puede observar en detalle los resultados de dicho punto de la encuesta:

Figura 8- Cualidades más valoradas por la firma según la percepción de los trabajadores (Respuesta múltiple)



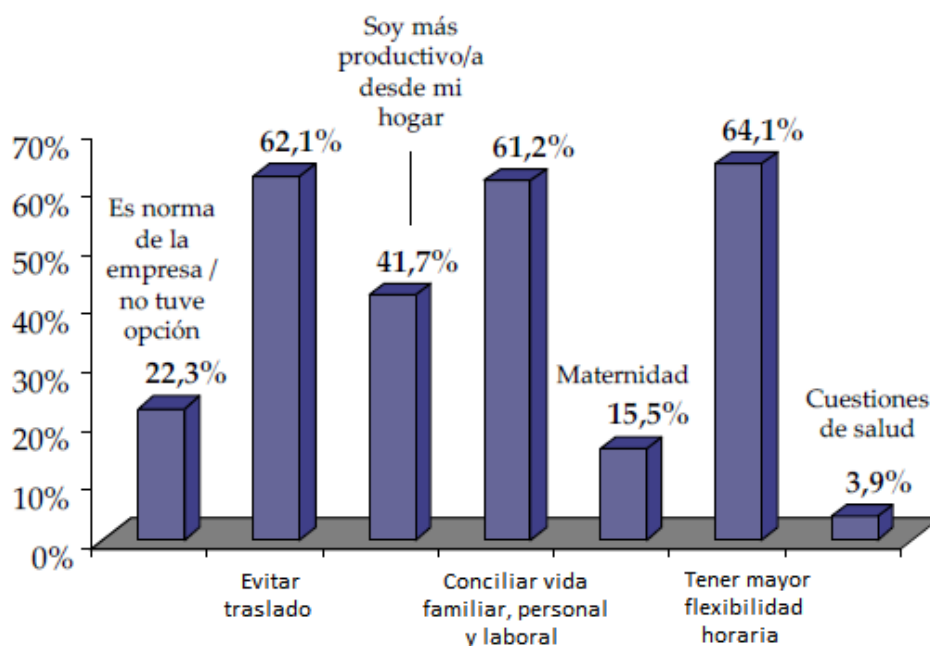
Fuente: Informe TELETRABAJO, CAMBIO CLIMÁTICO Y POLÍTICAS PÚBLICAS, CENIT (2012).

En referencia a los motivos para teletrabajar, las respuestas se concentraron en 3 opciones: flexibilidad horaria, evitar el traslado y conciliar la vida familiar, personal y laboral (figura 9).

Conciliar la vida familiar, personal y laboral aparece como el principal motivo indicado por las mujeres, en tanto que los hombres señalaron en primer lugar contar con mayor flexibilidad horaria.

En cuarto lugar y con un 42% aparece la productividad, como factor determinante para el trabajador. En la siguiente figura se puede apreciar en detalle, los motivos más importantes desde el punto de vista del empleado:

Figura 9- Motivos para teletrabajar (Respuesta múltiple)



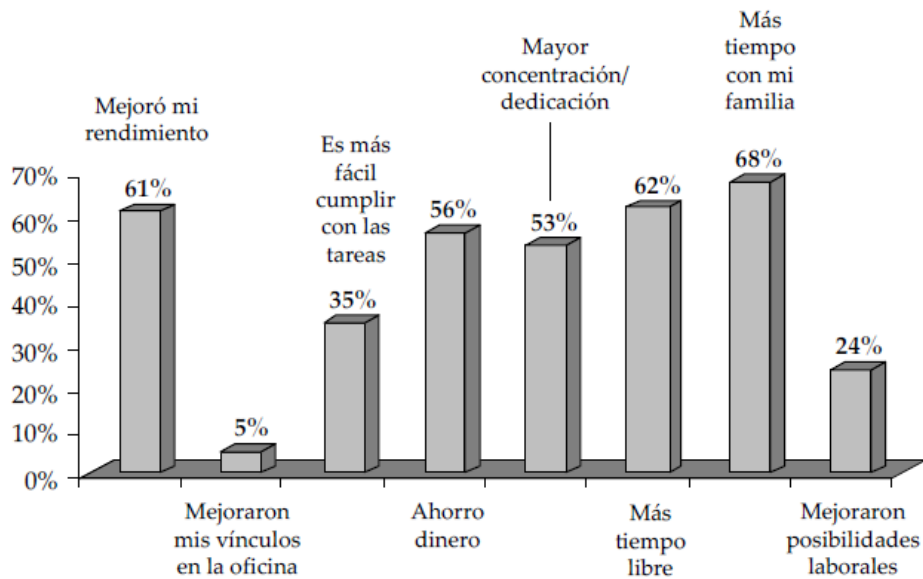
Fuente: Informe TELETRABAJO, CAMBIO CLIMÁTICO Y POLÍTICAS PÚBLICAS, CENIT (2012).

Finalmente, al momento de analizar las ventajas más importantes del teletrabajo, los encuestados manifestaron todas aquellas relacionadas con la calidad de vida.

“mayor disponibilidad de tiempo para estar con la familia” (68%) y “para atender asuntos personales” (62%) aparecieron como las ventajas más importantes

A su vez un aspecto importante, principalmente desde el punto de vista de la firma, es que una gran mayoría reconoce como ventaja el haber mejorado su productividad:

Figura 10- Ventajas de teletrabajar (Respuesta múltiple)



Fuente: Informe TELETRABAJO, CAMBIO CLIMÁTICO Y POLÍTICAS PÚBLICAS, CENIT (2012).

Indicadores relevantes

Tomando como base los Capítulos 1, 2 y 3, se seleccionaron los indicadores relevantes del lado del trabajador y del empleador, a fin de desarrollar la encuesta y entrevista, y de esta manera obtener datos relevantes para el desarrollo del programa de implementación. Los indicadores obtenidos se definen a continuación.

1. Indicadores relevantes del trabajador:

- Equilibrio vida laboral/personal
- Esfuerzo mental y físico
- Comunicación entre jefes y colaboradores
- Crecimiento profesional
- Compromiso
- Comodidad
- Tareas desafiantes

- Trabajo por objetivos
- Salario

2. Indicadores relevantes de los directivos:

- Resultados para la empresa
- Medición del desempeño del empleado AC
- Productividad
- Compromiso de los trabajadores
- Imagen empresarial
- Reducción de costos
- Clima laboral
- Salario emocional

CAPITULO 5: DISEÑO Y ESTRATEGIA DE RELEVAMIENTO.

Tal como se mencionó en el Capítulo 1 en la ciudad de Córdoba existen alrededor de 50.000 MIPyMEs, de las cuales 2.000 son micro y pequeñas empresas. Con lo cual la población de estudio son las 2.000 señaladas, de las que se estima que poseen contratados entre 1 y 4 empleados Administrativo-contables, que hacen a una población estimada de 6000 trabajadores.

Diseño de las preguntas

En función de los indicadores establecidos en el Capítulo anterior se elaboraron las preguntas para las encuestas y/o entrevistas que se detallan a continuación:

1. Entrevista con los Directivos.

A fin de concretar las entrevistas a los directivos de las empresas bajo análisis, se confeccionaron preguntas a modo de guía, que seguidamente se detallan:

Cantidad de empleados:

Edad del entrevistado:

Tipo de empresa (Ss., Com, Ind):

Sexo:

1. ¿Qué herramientas posee su organización para medir el desempeño de sus colaboradores?
2. ¿Considera que los trabajadores que utilizan el teletrabajo como herramienta, están menos comprometidos con la empresa?
3. ¿Considera que si la organización utiliza el salario emocional (incluido el teletrabajo), esto favorecería al clima laboral?
4. ¿Piensa que la implementación del teletrabajo podría favorecer a la imagen de la compañía?
5. ¿Considera que la aplicación del trabajo a distancia, podría traer aparejado la reducción de los costos en la organización, y el incremento de la productividad de los colaboradores?

2. Encuesta a los trabajadores Administrativo-contables.

Para el desarrollo de la encuesta a los trabajadores, se utilizó la escala de Likert, lo que resta complejidad al momento de analizar los datos relevados. Asimismo, se empleó la herramienta Google docs para llegar rápidamente a una conclusión, en base a los resultados obtenidos. Seguidamente se describen las preguntas y la escala arriba mencionada:

Escala de Likert:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Preguntas:

1. Si pudiera optar por trabajar algunos días desde mi casa, sentiría menor agotamiento mental y/o físico.
2. Considero que trabajando desde mi casa puedo lograr un equilibrio entre mi vida laboral y personal.
3. Creo que aplicando la herramienta del Teletrabajo se pierde la comunicación entre jefes y colaboradores.
4. El estar presente en la empresa, hace que me sienta comprometido con mi trabajo.
5. Considero que trabajar desde mi casa puede generar un preconcepto negativo, conociendo la cultura de la empresa, sobre mi interés hacia el trabajo.

6. Me siento más cómodo en una empresa donde puedo optar por trabajar desde mi casa.
7. Me siento a gusto trabajando por objetivos y me resulta viable utilizar el teletrabajo para las tareas que realizo.
8. Considero este tipo de herramientas como un beneficio adicional, a la hora de elegir donde trabajar.
9. Elija 3 motivos por los que optaría por el teletrabajo:
 - Por la posibilidad de poder trabajar por objetivos.
 - Para sentir la comodidad de poder optar por trabajar desde mi casa.
 - Porque aumentaría mi compromiso.
 - Para contribuir a mi equilibrio laboral/personal.
 - Porque considero que sería parte adicional del salario.
 - Para disminuir mi esfuerzo mental y físico.

En el próximo Capítulo se podrá apreciar los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas que permiten sacar conclusiones para el desarrollo del programa de implementación del Teletrabajo, para puestos Administrativo-contables de las MIPyMEs de la ciudad de Córdoba.

CAPITULO 6: ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS

Encuesta a los trabajadores

En base a la encuesta realizada a 50 trabajadores AC, se puede distinguir una tendencia de lo que opinan acerca del teletrabajo; si lo consideran parte del salario emocional, si lo tienen en cuenta al momento de elegir un nuevo puesto de

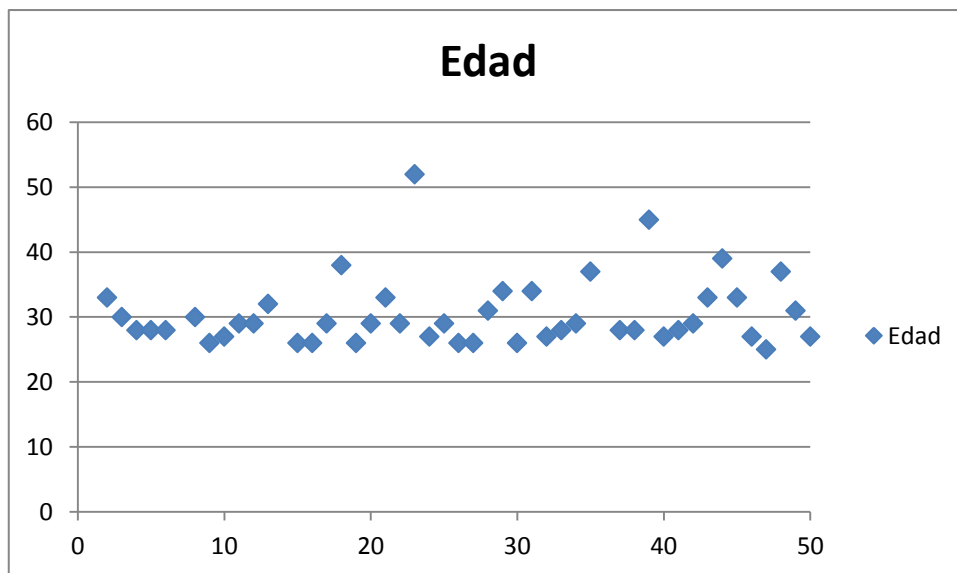
trabajo, entre otras. Luego junto con las entrevistas a los directivos, se obtiene la información adecuada para el desarrollo del programa de implementación.

Seguidamente se analizan cada una de las respuestas que se obtuvo de la encuesta a los trabajadores.

Con el fin de caracterizar la muestra seleccionada se solicitó a los encuestados que señalaran su edad, sexo, tipo de empresa en la que trabajan, estado civil y si tienen hijos. Dichas características sirven para analizar si existe un patrón en las respuestas obtenidas o no.

Como se puede ver en el gráfico a continuación, el rango de edad aproximado de las personas que respondieron la encuesta, va de 20 a 40 años:

Figura 11- Edad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente imagen, se puede apreciar el porcentaje de varones respecto a mujeres que contestaron la encuesta, como así también Estado Civil, si tienen hijos y el rubro de la empresa donde trabajan:

Figura 12- Sexo, Rubro, Estado Civil, Hijos

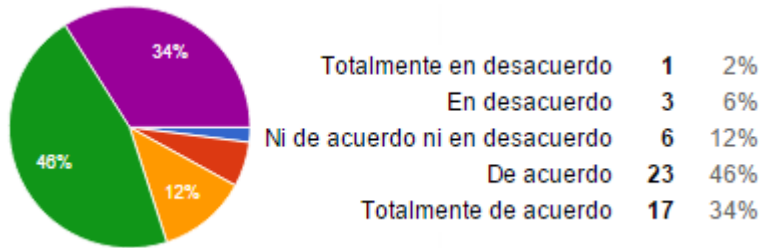
Fuente: Elaboración propia.

En la figura n°12 se observa que el 50,2% de las respuestas fueron contestadas por varones, a su vez del total de las mismas, solo el 27.7% es casado, mientras que el 14,6% tiene hijos, esto lleva a la conclusión de que la preferencia o no por el teletrabajo no se halla atada a la composición familiar del colaborador. Como dato adicional, se puede ver que más del 50% de los encuestados trabaja en una empresa de servicios.

1. *Si pudiera optar por trabajar algunos días desde mi casa, sentiría menor agotamiento mental y/o físico.*

Como se puede notar en el siguiente gráfico, el 46% de los colaboradores está de acuerdo con que si pudiera optar por el teletrabajo, vería reducido su esfuerzo, el 34% está totalmente de acuerdo con dicha afirmación (sumando así un 80%). Esta aseveración se encuentra directamente relacionada con la ecuación del valor por el esfuerzo. Asimismo, se llega a la conclusión de que el empleador al ofrecer una motivación adicional (como el teletrabajo), no monetaria, el colaborador siente menor esfuerzo en su trabajo, lo que deviene en el incremento de la productividad y el valor de la empresa.

Figura 13- Esfuerzo mental y físico



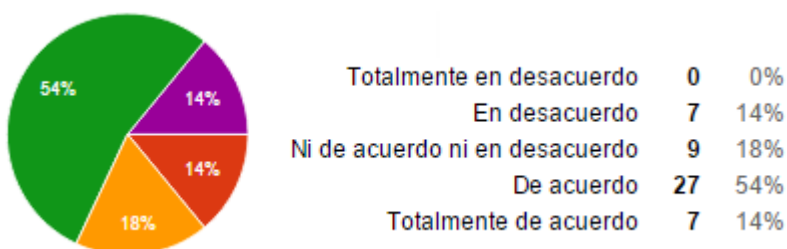
Fuente: Elaboración propia.

2. *Considero que trabajando desde mi casa puedo lograr un equilibrio entre mi vida laboral y personal.*

Lograr un equilibrio entre la vida personal y laboral se encuentra íntimamente ligado a la motivación del trabajador, debido a que si el mismo dispusiera de tiempo para su realización personal, se sentiría más comprometido con la organización donde trabaja y esta lograría tener empleados satisfechos, lo que derivaría en clientes satisfechos (Service Profit Chain).

La figura n° 14 infra, muestra que el 54% de los colaboradores está de acuerdo con que "si pudiera optar por el teletrabajo, lograría mayor equilibrio entre la vida laboral y personal", a su vez que el 14% manifestó estar totalmente de acuerdo. En contraste, solo el 7% de los encuestados niegan dicha afirmación.

Figura 14- Balance vida laboral/personal



Fuente: Elaboración propia.

3. *Creo que aplicando la herramienta del Teletrabajo se pierde la comunicación entre jefes y colaboradores.*

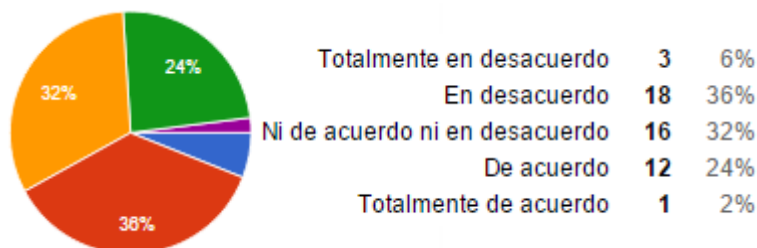
Aquí se puede concluir que si bien la mayoría de los trabajadores AC están a favor de la implementación del teletrabajo, el 32% duda en relación a la fluidez de la comunicación entre colaboradores y jefes, mientras que el 24% considera que se perdería la misma.

Este inconveniente que nota gran parte de los trabajadores AC, se soluciona con el buen manejo de las TIC y la correcta capacitación, tanto de los trabajadores como de los jefes y/o directivos.

Hoy en día existen infinidad de aplicaciones que facilitan la comunicación y ya no es un inconveniente relevante a la hora de implementar el homeoffice (como sí lo era en sus comienzos).

En la figura 15 se puede apreciar lo señalado:

Figura 15- Comunicación Empleador/colaborador



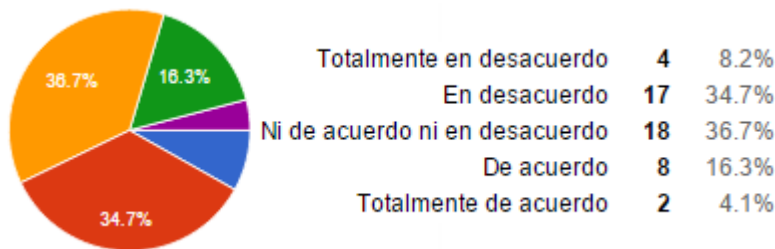
Fuente: Elaboración propia.

4. *El estar presente en la empresa, hace que me sienta comprometido con mi trabajo.*

El 34,7% de los trabajadores AC encuestados, consideran que no es necesario estar presente en la empresa para sentirse comprometido con la misma. A su vez, el 36,7% no encuentra relación alguna entre la presencia en la empresa y el compromiso, manifestando no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que solo el 16,3% (8 de los 50 trabajadores encuestados) señalaron

estar de acuerdo con la idea de que el compromiso está relacionado con la presencia del trabajador en la firma.

Figura 16- Compromiso con la empresa

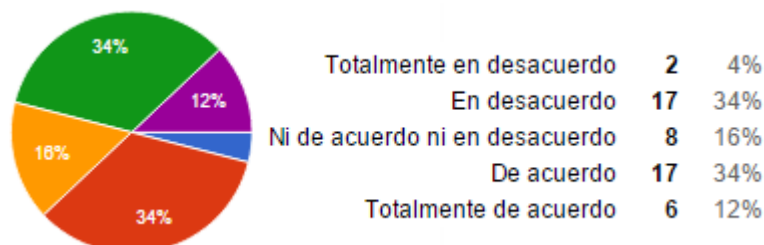


Fuente: Elaboración propia.

5. *Considero que trabajar desde mi casa puede generar un preconcepto negativo, conociendo la cultura de la empresa, sobre mi interés hacia el trabajo.*

Al decidir implementar el teletrabajo, este es uno de los puntos que se debe prestar especial atención si se quiere realmente ofrecer esta alternativa como beneficio para los trabajadores, siendo consciente que incrementará la productividad y el resultado de la organización. Ya que es probable que el trabajador sienta que si opta por utilizar el homeoffice, generará un preconcepto negativo a sus jefes y compañeros de trabajo, con lo cual la organización debe realizar una campaña de información adecuada para que esto no suceda.

Figura 17- Preconcepto sobre el teletrabajo



Fuente: Elaboración propia.

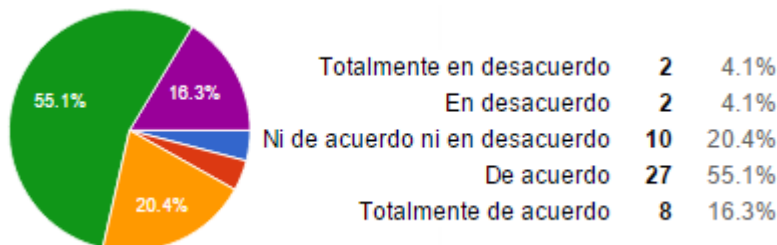
En el gráfico anterior podemos observar que en total el 46% de los colaboradores encuestados, manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación señalada, mientras que el 38% señala que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

6. *Me siento más cómodo en una empresa donde puedo optar por trabajar desde mi casa.*

De los 50 trabajadores AC encuestados, el 55,1% manifestó estar de acuerdo con sentirse cómodo en una empresa donde puede optar por trabajar desde su casa, mientras que el 16,3% señaló estar totalmente de acuerdo. En contraste, solo el 8,2% declaró estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Esta premisa confirma la idea de que los trabajadores en la actualidad, valoran la posibilidad de optar por trabajar desde su casa; pudiendo, en consecuencia, evitar el costo de traslado hacia la oficina.

Figura 18- Comodidad de optar por el teletrabajo



Fuente: Elaboración propia.

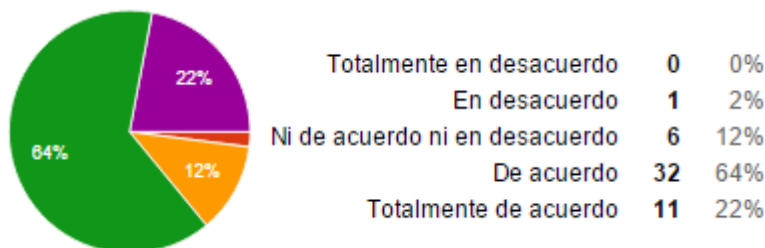
7. *Me siento a gusto trabajando por objetivos y me resulta viable utilizar el teletrabajo para las tareas que realizo.*

Para poder llevar adelante el homeoffice, no solo el perfil del trabajador tiene que ser apto, sino además el puesto y el tipo de tareas que se realiza, con lo cual es la empresa quien debe adecuar todos los aspectos necesarios para que se pueda aplicar. Existen herramientas para monitorear el teletrabajo, una de ellas es

la aplicación llamada "TransparentBusiness.com", la que permite monitorear el desarrollo de las actividades de los trabajadores.

En la figura 19, se puede ver que el 86% de los colaboradores AC se siente a gusto trabajando por objetivos y ve viable la herramienta del teletrabajo.

Figura 19- Viabilidad de aplicación del teletrabajo



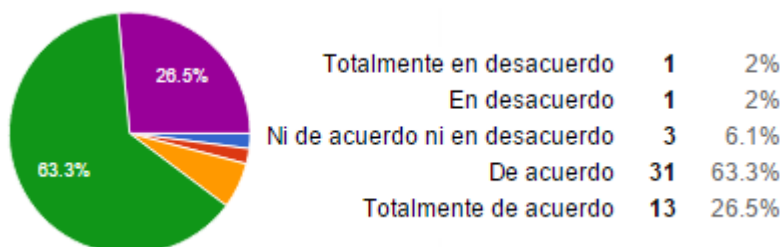
Fuente: Elaboración propia.

8. *Considero este tipo de herramientas como un beneficio adicional, a la hora de elegir donde trabajar.*

Como ya se definió anteriormente, el salario emocional incluye todos los beneficios que recibe el trabajador y que no son monetarios.

En la actualidad, el salario emocional ha tomado relativa importancia debido a que las nuevas generaciones priorizan los beneficios que las empresas les pueden ofrecer y lo consideran tan importante como el salario monetario.

Figura 20- Beneficio de teletrabajar



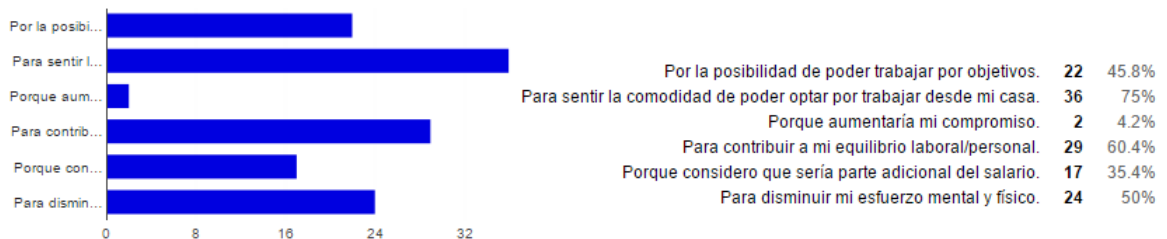
Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico supra, se puede apreciar que el 63,3% de los colaboradores AC tienen en cuenta este tipo de beneficios a la hora de decidir donde trabajar, además el 26,5% está totalmente de acuerdo con dicha afirmación (totalizando casi el 90% de los encuestados).

9. Elija 3 motivos por los que optaría por el teletrabajo:

Al momento de consultarle al trabajador AC cuales son las causas más relevantes a la hora de optar por el teletrabajo, el 60,4% lo señala como una herramienta para contribuir al equilibrio entre su vida personal y laboral, el 45,8% mencionó que optaría por el trabajo a distancia porque da la posibilidad de trabajar por objetivos. Mientras que en tercer lugar se mencionó que elegiría el teletrabajo porque consideran que es un beneficio adicional al salario recibido (salario emocional), con un 35,4%.

Figura 21- Motivos para optar por el teletrabajo



Fuente: Elaboración propia.

A modo de conclusión podemos señalar que los colaboradores AC de la ciudad de Córdoba valoran a la hora de elegir un puesto de trabajo, los beneficios adicionales que la empresa le otorga. A su vez se sienten cómodos en una organización que les da la posibilidad de trabajar por objetivos, y consideran que es viable poder aplicar el trabajo a distancia.

Si bien gran parte de los trabajadores encuestados señalaron que al utilizar el teletrabajo probablemente se perdería la comunicación entre jefe-empleado, este inconveniente se soluciona utilizando adecuadamente las TIC y elaborando un correcto plan de capacitación tanto a los colaboradores como a los directivos.

No se encontró un patrón en particular respecto a las características de los encuestados: edad, sexo, tipo de empresa en la que trabajan, estado civil y si tienen hijos; esto podría ser debido al número de encuestados (50 personas), que solo permite encontrar una tendencia en los resultados.

Entrevista a los empleadores/gerentes

Se llevó a cabo entrevistas a 10 empresarios de MIPyMEs de la ciudad de Córdoba, en base a las siguientes preguntas:

Cantidad de empleados: La cantidad de empleados AC de las 10 empresas va de 2 a 4 personas.

Edad del entrevistado: La edad promedio de las 10 personas entrevistadas es de 38 años.

Tipo de empresa: de las 10 empresas entrevistadas, 5 eran de servicios y 5 comerciales.

1. *¿Qué herramientas posee su organización para medir el desempeño de sus colaboradores?*

De las 10 empresas entrevistadas la mayoría no dispone de herramientas para medir el desempeño de sus trabajadores, solo 3 de ellos (2 empresas de servicio y una comercial) respondieron que poseen tableros de mandos para la gestión, diagramas de Gantt, planillas de Excel con el detalle de los objetivos por puestos, análisis de cumplimiento de objetivos para los mandos operativos y herramientas que combinan productividad con calidad. La mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas, analizan el desempeño de sus colaboradores de una manera informal y a través de la percepción de sus jefes o directivos.

Al implementar el teletrabajo se deben utilizar aplicaciones como la mencionada ut supra (TransparentBusiness.com) para medir el grado de cumplimiento de las actividades designadas a los colaboradores.

2. *¿Considera que los trabajadores que utilizan el teletrabajo como herramienta, están menos comprometidos con la empresa?*

Todos los empleadores contestaron que el hecho de utilizar o no el teletrabajo no está relacionado con el compromiso de los colaboradores, por el contrario, los trabajadores que utilizan esta herramienta generalmente son aquellos que poseen el perfil adecuado, son responsables y están comprometidos con la organización.

3. *¿Considera que si la organización utiliza el salario emocional (incluido el teletrabajo), esto favorecería al clima laboral?*

De las los 10 Directivos entrevistados, solo 2 conocían el concepto de "salario emocional" y contestaron que sin dudas en una organización se deben implementar medidas que incluyan beneficios "no económicos", ya que esto aumentaría la satisfacción de los empleados.

De los 8 empleadores/gerentes restantes, solo 1 de ellos manifestó que al otorgarse beneficios como el "flexitime" o el "teletrabajo", podría generar conflictos si no se implementa de una manera equitativa; los 7 restantes consideraron positivo para la organización y el clima laboral ofrecer beneficios adicionales al salario monetario, que motiven a sus empleados.

4. *¿Piensa que la implementación del teletrabajo podría favorecer a la imagen de la compañía?*

Solo 2 empleadores entrevistados del rubro comercial, consideraron que la implementación del teletrabajo no era relevante para la imagen organizacional, mientras que los 8 restantes (3 comerciales y 5 de servicios) manifestaron que esta decisión favorecería a la imagen de la empresa.

5. *¿Considera que la aplicación del trabajo a distancia, podría traer aparejado la reducción de los costos en la organización, y el incremento de la productividad de los colaboradores?*

5 de las empresas encuestadas, consideran que la aplicación del teletrabajo traería aparejado una reducción en sus costos (oficina, insumos, entre otros), mientras que 2 manifestaron que dudan acerca de la reducción de costos, ya que nunca hicieron un análisis sobre la implementación.

A su vez, los restantes 3 empleadores señalaron que la utilización del teletrabajo no reduciría los costos de la organización, ya que a esos trabajadores se les debería brindar las mismas o mayores herramientas que las que se le otorgan en la empresa.

Es importante señalar que una de las personas entrevistadas (del rubro comercial) mencionó que en su organización duda de la implementación del homeoffice, ya que no todas las personas poseen el perfil adecuado para teletrabajar, y si se discrimina por empleado, esto generaría un mal clima organizacional.

A modo de conclusión, se puede señalar que las empresas de servicio poseen mayor predisposición a la idea de implementación del trabajo a distancia, esto es debido a que es más notable la reducción de costos y generalmente las tareas que desempeñan los colaboradores, pueden desarrollarse alejados de la sede central de la empresa.

Por el contrario, una minoría tiene dudas sobre el desempeño del trabajador, ya que no se realiza un control tradicional del trabajo realizado, a su vez ponen en tela de juicio la mejora en el clima laboral.

CAPITULO 7: PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO

En este capítulo se desarrollará un programa de implementación que sea de utilidad para aquellos empleadores que deseen utilizar esta herramienta. Si bien

el alcance del presente trabajo está dirigido a aquellas MIPyMEs de la ciudad de Córdoba, el mismo puede servir de guía para la implementación en otros puestos como así también en otras empresas y ciudades.

De la teoría a la práctica

El colaborador AC debe, entre otras actividades, procesar datos y generar información administrativo-contable, de gestión y/o destinada a entes externos e informar en temas conexos, considerando los requerimientos del empleador/cliente, a su vez cumpliendo los tiempos y formas pre-establecidos.

1. Barreras a la implementación

Dotar de mayor flexibilidad la empresa supone un cambio en la cultura de trabajo de la misma, por lo que, al plantear el teletrabajo como opción dentro de una organización, siempre van a aparecer una serie de barreras que incluso van a partir desde el mismo empleador. En cualquier caso, siempre hay medios para superarlas.

Estas barreras mencionadas se sobrepasan generando una visión motivadora y de esta manera se logra comprender los beneficios que se obtendrán.

Se tiene que definir qué actividades se realizarán desde la oficina y cuáles se podrán realizar desde otros lugares. Con esta definición, se pueden establecer métodos para gestionar la productividad mediante herramientas que acreditan cuál ha sido la gestión del tiempo de la persona respecto a dichas actividades en ese día teletrabajado.

Actualmente se cuenta con aplicaciones que sustentan el teletrabajo pero que no han tenido suficiente publicidad (sistemas de comunicación integrados, mensajerías instantáneas, accesos remotos, etc).

2. Riesgos que conlleva la utilización del trabajo a distancia

Además de las barreras mencionadas, existen riesgos a la implementación del teletrabajo, que son fácilmente salvables.

En primer lugar, es lógico pensar que trabajar desde casa produce un mayor aislamiento, pero existen vías para evitar que esto ocurra. Asimismo se suele temer la pérdida de control sobre el propio tiempo, algo que suele suceder por la falta de organización en las tareas y que puede llegar a romper la armonía familiar.

Otro de los riesgos del teletrabajo es la "auto-explotación", es decir, puede suceder que sea la propia persona la que trabaje muchas más horas de las que debería. En estos casos se pierden los beneficios personales, ya que puede llegar a desestabilizar al trabajador a nivel personal o familiar.

Otros riesgos del teletrabajo incluyen la pérdida de integración del trabajador en la empresa debido a la distancia, pero existen modalidades de teletrabajo que ayudan a que esto no se produzca.

Por último, en referencia a la falta de conocimiento de herramientas tecnológicas, se puede sortear invirtiendo en formación de los mismos, conocimiento que les ayudará no solo a poder trabajar desde casa, si no que a ser más productivos en todas las áreas de su trabajo.

3. Factores determinantes del éxito en la implementación del Teletrabajo

Con el fin de sortear los riesgos y las barreras comentadas anteriormente, existen una serie de medidas que ayudan a conseguir una evaluación del rendimiento del teletrabajador y que permite a su vez a incrementar la productividad en la empresa.

Estas medidas son las llamadas Factores del éxito (FCE) y permiten establecer cuadros de mando donde se pueden definir los indicadores de riesgo.

- *El Cambio Organizativo y la Cultura de la eficiencia.* Supone una evolución desde la filosofía de "la presencia" a la de la "eficiencia", para obtener esto, se debe trabajar con valores en torno a la confianza, la autonomía y la corresponsabilidad.

- *Tener claro el objetivo a lograr.* Se debe tener en cuenta que es necesario trabajar el objetivo estratégico, que en función de lo señalado en el marco teórico, está relacionado con aumentar la satisfacción de los colaboradores AC.

- *Es imprescindible que los Directivos impulse y respalde esta iniciativa.* A fin de que se aplique correctamente el programa, es necesario que el colaborador AC sienta el respaldo de los Directivos, ya que de lo contrario el mismo sentiría que al utilizar este beneficio, la empresa no le otorgaría posibilidades de crecimiento, o generaría una imagen negativa respecto a su compromiso (tal como se puede apreciar en la encuesta).

- *Decidir qué tipología de modalidades se implantará.* Pueden definirse muchos tipos de teletrabajo, por lo que no es necesario pensar que esta modalidad es al 100% del tiempo. En este sentido no es recomendable, debido a la exigencia y las tareas propias del puesto administrativo-contable, la utilización de la modalidad al 100%.

Las modalidades de implementación podrían ser:

- ✓ Teletrabajar 2 días por semana
- ✓ Teletrabajar 1 día por semana
- ✓ Teletrabajar por las tardes
- ✓ Teletrabajar por las mañanas
- ✓ Teletrabajar días alternos
- ✓ Teletrabajar parte de la jornada (un 30%) y así poder entrar más tarde o poder salir más temprano para teletrabajar ese 30% en casa o donde se preestablezca.

- *Ofrecer un Plan de Formación.* Se debe ofrecer capacitaciones relacionadas con las herramientas que la persona tendrá que usar (cómo acceder a través de VPN, cómo realizar una video llamada, entre otras).

- *Ofrecer un Plan de Comunicación Interna.* Es importante iniciar una campaña interna para que llegue a todos los empleados AC esta nueva medida, a fin de ser percibida como algo positivo. Cómo se gestione la comunicación interna marcará la diferencia sobre cómo será recibido el proyecto: si como un plan de "deslocalización del trabajador para ahorro de costos" o como una "iniciativa enfocada a mejorar la calidad de vida de las personas de la organización". Más allá de que se obtengan ambos resultados, el enfoque debe ser la segunda opción. De esta manera el trabajador verá incrementado su salario emocional y como consecuencia de esto su motivación y desempeño.

- *Formalizar los procesos.* Se debe tener definidos los procesos y desarrollados los procedimientos asociados al inicio, seguimiento y solicitud del teletrabajo. Debe estar perfectamente claro qué, cómo y cuándo han de comenzar a desarrollarse todas las actividades tendientes a la aplicación del programa.

- *Crear un marco regulado (horario, perfiles, requisitos de acceso, entre otros).* Cuanto más acotado y regulado esté la implementación, menos inconvenientes surgirán después a nivel de interpretaciones. Alguna de las pautas que todo marco debería contemplar son las siguientes:

- ✓ Un acuerdo entre las partes. Que figure como anexo al contrato laboral.
- ✓ La Prevención de Riesgos Laborales. Antes de la implementación, se debe controlar que el ambiente donde se desarrollará el teletrabajo, es el adecuado. A su vez se debiera conocer la postura que adopta la ART que haya contratado el empleador, respecto a la cobertura frente a los accidentes laborales, para esta modalidad de trabajo.

- ✓ Determinar la franja horaria donde los teletrabajadores deben estar disponibles. Para evitar la pérdida de control sobre el propio tiempo o la falta de coincidencia en horarios, es necesario definir la franja horaria donde todos han de estar disponibles, en caso de que no se respete el horario laboral tradicional.
- ✓ Las promociones y carrera profesional para que aquellos que se acojan a este programa. Esto solucionará el problema que se presenta con aquellos colaboradores que sienten que la utilización de este beneficio, perjudicaría la imagen que los directivos podrían tener en relación a su compromiso.

- *Administrar el entorno del teletrabajo.* En este punto se debe controlar que todas las herramientas relacionadas con el equipamiento TIC, estén en condiciones de ser utilizadas (hardware, software y comunicaciones), considerando los requisitos de la tarea y lugar previsto. Se definen además con el empleador, procedimientos de manejo de contingencias informáticas (no disponibilidad o falla de los equipos) para posibilitar la continuidad de la tarea, considerando requerimientos propios de la misma y buenas prácticas del teletrabajo. Por otra parte el empleador debe definir normas y procedimientos relacionados con el uso responsable de equipamiento y sistemas informáticos y asegurarse el conocimiento de las mismas por parte de los colaboradores AC.

4. Fases de implementación del teletrabajo

A fin de poner en marcha el programa de implementación del teletrabajo, podemos distinguir 5 etapas principales: El programa Piloto, Seguimiento y evaluación, Ajustes y definiciones, implantación del programa al resto de la organización y medición y control continuo.

Llevar adelante esta nueva cultura de trabajo en base a estas cinco fases, permitirá realizar una evaluación del rendimiento más eficaz y personalizada a las características de la empresa que lo quiera aplicar. A continuación se desarrollarán cada una de las etapas mencionadas:

✓ **Programa Piloto:**

Para asegurar el éxito de la implementación de un programa de teletrabajo es aconsejable comenzar llevando a cabo un proyecto piloto, de esta manera se podrá validar el buen funcionamiento, los beneficios esperados, y si se cumplen las expectativas iniciales.

En la fase Piloto el objetivo es realizar el despliegue en un grupo reducido de personas que nos permita detectar las necesidades reales y los riesgos, valorar la tipología de teletrabajo o movilidad más adecuada, etc.

En relación a los trabajadores AC y considerando que este tipo de empresas dispone de entre 2 y 4 puestos de trabajo AC, la persona que participa de la prueba piloto será la misma que se verá beneficiada con su implementación. Es importante señalar que para poder otorgar este beneficio al colaborador, el mismo debe poseer un perfil adecuado, relacionado con el perfil Y de la teoría de McGregor, desarrollado en el marco teórico (trabajador autónomo, creativo, que sienta el trabajo como natural, con capacidad de auto-dirigirse). Con el uso adecuado de herramientas de medición de desempeño, podremos determinar que fortalezas y debilidades posee el colaborador AC a la hora de ofrecerle este beneficio.

Lo que se busca con esta prueba piloto, es llevarlo a cabo en un entorno controlado, donde las personas sepan que el programa está en fase de experimentación y que su implicación es determinante para poder realizar un despliegue mayor con posterioridad.

En esta etapa es de vital importancia trabajar el marketing interno de la iniciativa del teletrabajo, puesto que el trabajador AC debe notar que la implementación de esta herramienta conlleva como finalidad, otorgarles un beneficio y no la reducción de los costos de la organización, como se mencionó anteriormente.

Por otra parte, antes de comenzar con la prueba piloto, se debe llevar adelante los siguientes pasos:

1- Replantear la cultura de trabajo de la compañía:

Debe replantearse la cultura de la organización y enfocarse para que apoye esta nueva forma de concebir el trabajo. Se deben definir los valores y las acciones internas a llevar a cabo para transmitir y vivir esta nueva cultura.

2- Clasificar las actividades aptas para ser teletrabajadas:

En esta etapa, una vez definido el puesto y la persona, se deben establecer cuáles son las actividades que pueden llevarse a cabo a través de esta metodología y cuales en las oficinas de la empresa.

3- Ubicaciones posibles y modalidades:

En este punto se debe definir el lugar donde se teletrabajará y un lugar alternativo en caso de que surja algún inconveniente. Asimismo, se debe establecer la modalidad de teletrabajo mencionada con anterioridad.

4- Identificar las TIC necesarias:

Una vez definido el perfil, el lugar y la modalidad, se debe analizar cuáles serán los recursos tecnológicos necesarios (teléfono, tablet, impresora, etc.), para llevar adelante la implementación del trabajo a distancia. Cabe señalar que si bien no se ha sancionado aún la ley que regula el teletrabajo en Argentina, el mismo menciona que es el empleador que debe afrontar los costos adicionales de su implementación (en la práctica actualmente, se acuerda con el trabajador).

5. Definir los objetivos específicos:

Definir los objetivos que se deben alcanzar en los distintos niveles, ya que esto permitirá medir si se están alcanzando los resultados esperados. Por ejemplo, a nivel de productividad, se debe medir si se produce una alineación de los resultados con los objetivos y comparar los resultados entre el modelo de trabajo presencial y el teletrabajo. A nivel de rentabilidad, se debe llevar a cabo un control sobre inversiones, sobre el retorno de la inversión y los costos y ahorros derivados de la ejecución del proyecto. También es necesario establecer indicadores que midan la satisfacción de los trabajadores AC, que traerá como consecuencia, clientes internos y externos satisfechos (Service Profit Chain).

6. Ampliar el plan de comunicación:

Este plan se debe diseñar desde el momento del nacimiento de la iniciativa y continuar hasta la puesta en marcha.

7. Plan de formación:

Previo a la fase piloto se habrá diseñado el plan de capacitación y formación y debe mantenerse. Asimismo corresponde realizar revisiones periódicas para mantener actualizado el procedimiento. En base a los resultados de los indicadores, se obtendrá también una noción acerca del tipo de formación que los trabajadores AC necesitan.

✓ **Seguimiento y evaluación:**

En la fase de seguimiento, el objetivo es analizar cómo está funcionando la prueba piloto, si se están logrando los objetivos que se marcaron, si el nivel de satisfacción de colaboradores AC es el deseable para esta iniciativa, si el nivel de productividad va aumentando progresivamente, entre otros indicadores. Para una medición eficaz del desempeño, el seguimiento se volverá a realizar también después de haberse implementado en la organización, ya que la medición es imprescindible para saber cuán viable ha sido la implementación. De esta forma, se podrá planificar acciones correctoras de manera sencilla.

Así, cuando se ejecute de forma definitiva el homeoffice, los trabajadores AC contarán con un material al que remitirse. Es decir, se moverán dentro de un marco de certeza.

✓ **Ajustes y definiciones:**

Una vez efectuado el seguimiento a la prueba piloto, se deben llevar a cabo los ajustes y definiciones necesarios a fin de corregir los desvíos producidos. En esta etapa una vez que se midió el desempeño, se inicia el ciclo de mejora continua, ya que siempre habrá ajustes y definiciones que llevar adelante. Asimismo puede ocurrir que se concluya que el modelo diseñado necesita

algunas modificaciones para ser efectivo. Es decir, tras realizar el seguimiento se tiene que analizar qué es lo que necesita la empresa para trabajar de forma más efectiva.

En esta fase hay que decidir la tipología de modelos de teletrabajo que se van a implantar. Esta decisión elegida se basará en torno a la experiencia vivida y los resultados obtenidos del programa piloto, durante el cual se tienen que haber probado diferentes modalidades.

Como se menciona precedentemente, se necesitan métricas que permitan evaluar el desempeño. Durante esta fase, es necesario que en base a los resultados de los indicadores, se lleve a cabo la definición y puesta en marcha de los ajustes necesarios.

✓ **Implantación del programa:**

Por último, una vez realizados los ajustes, hechas las definiciones, pulidos los indicadores y con un objetivo ya claro, se pasa a la aplicación del programa definitivo. Aquí el papel de la comunicación interna es de vital importancia, ya que supondrá la palanca que genere el cambio si se maneja adecuadamente, o puede ser una herramienta que los colaboradores AC no estén dispuestos a utilizar si se maneja incorrectamente.

Todo este proceso de implementación, debe aplicarse de forma progresiva, para que se asimilen los cambios y la nueva cultura de trabajo. Para ello, es importante que venga acompañado de una comunicación que haga partícipe a la gente de manera activa de esta experiencia (este punto va de la mano con "colaboradores con capacidad de auto-dirigirse" y que participen en las decisiones de la compañía). Durante esta fase se realizará el cierre de las políticas y normativas de flexibilidad y la medición gradual de rentabilidad, productividad y satisfacción de los trabajadores administrativo-contables.

✓ **Medición y control continuo:**

En esta etapa se debe controlar que se hayan logrado los objetivos propuestos por la organización al momento de implementar el teletrabajo: motivación y retención del colaborador, teniendo presente que un empleado satisfecho genera como consecuencia clientes satisfechos y beneficios para la organización.

Con lo anterior mencionado, una vez que se puso en práctica el teletrabajo, es necesaria la medición y control periódica de los siguientes ítems:

- Mejora o no en la satisfacción de los empleados.
- Mejora o no en la productividad laboral.
- Mejora o no en el clima laboral de la organización.
- Mejora o no en la comunicación de los colaboradores.
- Aumento o disminución de los costos de la organización.
- Aumento o disminución en los resultados de la compañía.

CONCLUSIÓN

Sin duda que el objetivo principal de toda organización es maximizar los beneficios para sus propietarios. Sin embargo, más allá de que la idea de este trabajo final es poder brindarle a la empresa una herramienta adicional de motivación para sus colaboradores; se intentó además demostrar que, un empleado satisfecho concluye en clientes satisfechos (ya sea internos o externos) y que esto incrementa la productividad de los mismos.

El teletrabajo puede ser una alternativa válida que incremente el salario emocional de los empleados, solucionando uno de los inconvenientes de las MIPyMEs de la ciudad de Córdoba, que es la tasa de retención de sus colaboradores AC.

Dependerá de cada empresa, decidir si es óptimo o no otorgar este beneficio, acorde al perfil de los trabajadores administrativo-contables que posea; y a su vez, decidir la modalidad de teletrabajo que podría implementar.

Puede que la decisión a la que se llegue, sea la de no utilizar el teletrabajo, ya que el aplicarlo conlleva no solo un análisis a nivel del recurso humano en sí, sino de costos, normativas legales (aun no sancionadas) y demás implicancias. Pero dentro de lo que definimos como salario emocional, existen un sinnúmero de alternativas que pueden motivar, retener y satisfacer a los trabajadores, que son en sí, el motor de toda organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Barbosa, V. K. (2013). *Teletrabajo, Liderar y trabajar en equipos a distancia*. Buenos Aires: Dunken.
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercado* (Segunda Edición ed.). (P. M. Rosas, Ed.) Toluca, México: Pearson.
- Di Martino, V. (2001). *The high road to teleworking*. Genova: safework.
- Di Martino, V. (2004). *El teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Informe de investigación, Ginebra.
- Heskett, J. L., Sasser Jr., W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain*. New York.
- Hodgetts, R. M., & Altman, S. (1989). *Comportamiento en las Organizaciones*. MCGRAW-HILL.
- Huete, L. M. (1997). *Servicios y Beneficios*. Bilbao, España: Deusto.
- Johansen, O. (1998). *El Administrador como un definidor*. Santiago de Chile, Chile: Gestión.
- McGregor, D. (1996). *El lado humano de las Organizaciones*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Morlegan, L. P. (2011). *El comportamiento en las Organizaciones* (Vol. Primera Edición). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Pearson.
- Piera, M. (2014). Talento flexible, el futuro de las organizaciones. *Review, Harvard Deusto Business*, 6.
- Rodriguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2011). *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño*. Santiago.

ANEXOS

Anexo I

Datos anexos a la encuesta del Capítulo 2

Trabajadores \ Causales	1	2	3	4	5
1	Crecimiento profesional	Tareas desafiantes	Sueldo	Trabajo por objetivos	Beneficios adicionales
2	Sueldo	Crecimiento profesional	Beneficios adicionales	Trabajo por objetivos	Tareas desafiantes
3	Tareas desafiantes	Sueldo	Beneficios adicionales	Crecimiento profesional	Trabajo por objetivos
4	Sueldo	Beneficios adicionales	Tareas desafiantes	Crecimiento profesional	Trabajo por objetivos
5	Sueldo	Crecimiento profesional	Beneficios adicionales	Trabajo por objetivos	Tareas desafiantes
6	Beneficios adicionales	Sueldo	Crecimiento profesional	Tareas desafiantes	Trabajo por objetivos
7	Trabajo por objetivos	Tareas desafiantes	Sueldo	Crecimiento profesional	Beneficios adicionales
8	Sueldo	Tareas desafiantes	Trabajo por objetivos	Beneficios adicionales	Crecimiento profesional
9	Crecimiento profesional	Sueldo	Tareas desafiantes	Beneficios adicionales	Trabajo por objetivos
10	Tareas desafiantes	Beneficios adicionales	Sueldo	Crecimiento profesional	Trabajo por objetivos
11	Sueldo	Tareas desafiantes	Crecimiento profesional	Trabajo por objetivos	Beneficios adicionales
12	Beneficios adicionales	Crecimiento profesional	Sueldo	Tareas desafiantes	Trabajo por objetivos
13	Sueldo	Beneficios adicionales	Crecimiento profesional	Trabajo por objetivos	Tareas desafiantes
14	Beneficios adicionales	Sueldo	Crecimiento profesional	Tareas desafiantes	Trabajo por objetivos
15	Sueldo	Crecimiento profesional	Beneficios adicionales	Trabajo por objetivos	Tareas desafiantes
16	Beneficios adicionales	Sueldo	Crecimiento profesional	Tareas desafiantes	Trabajo por objetivos
17	Sueldo	Tareas desafiantes	Crecimiento profesional	Trabajo por objetivos	Beneficios adicionales
18	Crecimiento profesional	Sueldo	Tareas desafiantes	Beneficios adicionales	Trabajo por objetivos
19	Trabajo por objetivos	Tareas desafiantes	Sueldo	Crecimiento profesional	Beneficios adicionales
20	Sueldo	Crecimiento profesional	Beneficios adicionales	Trabajo por objetivos	Tareas desafiantes
21	Sueldo	Tareas desafiantes	Crecimiento profesional	Trabajo por objetivos	Beneficios adicionales
22	Beneficios adicionales	Sueldo	Crecimiento profesional	Tareas desafiantes	Trabajo por objetivos
23	Sueldo	Crecimiento profesional	Beneficios adicionales	Trabajo por objetivos	Tareas desafiantes
24	Sueldo	Beneficios adicionales	Crecimiento profesional	Trabajo por objetivos	Tareas desafiantes
25	Crecimiento profesional	Sueldo	Tareas desafiantes	Beneficios adicionales	Trabajo por objetivos
26	Sueldo	Tareas desafiantes	Crecimiento profesional	Trabajo por objetivos	Beneficios adicionales
27	Trabajo por objetivos	Tareas desafiantes	Sueldo	Crecimiento profesional	Beneficios adicionales
28	Sueldo	Beneficios adicionales	Crecimiento profesional	Trabajo por objetivos	Tareas desafiantes
29	Sueldo	Crecimiento profesional	Beneficios adicionales	Trabajo por objetivos	Tareas desafiantes
30	Crecimiento profesional	Tareas desafiantes	Sueldo	Trabajo por objetivos	Beneficios adicionales
31	Sueldo	Crecimiento profesional	Beneficios adicionales	Trabajo por objetivos	Tareas desafiantes
32	Trabajo por objetivos	Tareas desafiantes	Sueldo	Crecimiento profesional	Beneficios adicionales
33	Crecimiento profesional	Sueldo	Tareas desafiantes	Beneficios adicionales	Trabajo por objetivos
34	Crecimiento profesional	Tareas desafiantes	Sueldo	Trabajo por objetivos	Beneficios adicionales
35	Beneficios adicionales	Sueldo	Crecimiento profesional	Tareas desafiantes	Trabajo por objetivos
36	Sueldo	Crecimiento profesional	Beneficios adicionales	Trabajo por objetivos	Tareas desafiantes
37	Trabajo por objetivos	Tareas desafiantes	Sueldo	Crecimiento profesional	Beneficios adicionales
38	Sueldo	Beneficios adicionales	Crecimiento profesional	Trabajo por objetivos	Tareas desafiantes
39	Crecimiento profesional	Sueldo	Tareas desafiantes	Beneficios adicionales	Trabajo por objetivos
40	Crecimiento profesional	Tareas desafiantes	Sueldo	Trabajo por objetivos	Beneficios adicionales

	1	Puntaje	2	Puntaje	3	Puntaje	4	Puntaje	5	Puntaje	Puntaje Total	porcentaje
Sueldo	18	900	11	330	11	165	0	0	0	0	1395	32%
Crecimiento profesional	9	450	9	270	13	195	8	80	1	5	1000	23%
Beneficios adicionales	6	300	6	180	9	135	6	60	13	65	740	17%
Tareas desafiantes	2	100	14	420	6	90	6	60	12	60	730	17%
Trabajo por objetivos	5	250	0	0	1	15	20	200	14	70	535	12%
											4400	100%

Fuente: elaboración propia

Anexo II

Encuesta a colaboradores Administrativo-contables: Teletrabajo, motivación y satisfacción.

El teletrabajo es una forma de trabajo en donde el mismo se realiza en una ubicación alejada de la oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina.



Edad

Sexo

- Masculino
- Femenino

Rubro o actividad de la empresa

- Comercial
- Industrial
- Servicios
- Otros

Estado civil

- Soltero/a
- Casado/a
- Divorciado/a
- Viudo/a

Tiene hijos

- Si
- No

1. Si pudiera optar por trabajar algunos días desde mi casa, sentiría menor agotamiento mental y/o físico.

2. Considero que trabajando desde mi casa puedo lograr un equilibrio entre mi vida laboral y personal.

3. Creo que aplicando la herramienta del Teletrabajo se pierde la comunicación entre jefes y colaboradores.

4. El estar presente en la empresa, hace que me sienta comprometido con mi trabajo.

5. Considero que trabajar desde mi casa puede generar un preconcepto negativo, conociendo la cultura de la empresa, sobre mi interés hacia el trabajo.

6. Me siento mas cómodo en una empresa donde puedo optar por trabajar desde mi casa.

7. Me siento a gusto trabajando por objetivos y me resulta viable utilizar el teletrabajo para las tareas que realizo.

8. Considero este tipo de herramientas como un beneficio adicional, a la hora de elegir donde trabajar.

9. Elija 3 motivos por los que optaría por el teletrabajo:

- Por la posibilidad de poder trabajar por objetivos.
- Para sentir la comodidad de poder optar por trabajar desde mi casa.
- Porque aumentaría mi compromiso.
- Para contribuir a mi equilibrio laboral/personal.
- Porque considero que sería parte adicional del salario.
- Para disminuir mi esfuerzo mental y físico.