

UNIVERSIDAD
SIGLO 21



LICENCIATURA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“El Engagement en Teletrabajadores y Trabajadores de empresas de Sistemas de la ciudad de Córdoba”



MIRAVALLS, Ana Lucía

RHU01212

2016



Resumen Ejecutivo

El *Engagement* es entendido como un estado mental positivo en el que se encuentra el trabajador durante la ejecución de sus actividades, término tridimensional, compuesto por: vigor, dedicación y absorción. En este trabajo se aplicaron estas variables en trabajadores y teletrabajadores de mandos medios de medianas y grandes empresas de sistemas de la ciudad de Córdoba.

Dentro de esta clasificación de empleados se evaluó a aquellos que trabajan desde sus hogares (teletrabajadores), y los que acuden a las oficinas de la empresa a diario. Se buscó reflexionar en relación a la pregunta: ¿Existen diferencias en el *Engagement* entre teletrabajadores y trabajadores de empresas de Sistemas de la ciudad de Córdoba?. Para resolver el problema planteado se llevó a cabo una investigación de carácter exploratorio.

A través de esta investigación se puede aportar a la disciplina de Recursos Humanos la posibilidad de conocer en mayor profundidad el desarrollo del *engagement* en los perfiles IT (Informática y Telecomunicaciones). Y, a su vez, permite profundizar a los profesionales de los Recursos Humanos, el conocimiento, o al menos plantearse, los interrogantes de reflexión sobre las posibles metodologías para abordar este fenómeno particular de los perfiles de Informática y Telecomunicación.

Palabras clave: *engagement*, vigor, absorción, dedicación, teletrabajador, sistemas, perfiles IT.

Abstract

Employee Engagement is understood as the worker's highly positive state of mind during the development of his or her work-related activities. It is a three-dimensional term which involves sustained effort, dedication and commitment. Such variables have been applied to workers and teleworkers from mid-level management positions in mid and big Systems companies in Córdoba.

Within this group of employees, the ones who have been evaluated are workers who operate from home (teleworkers), as well as workers who perform in and attend to the company on a daily basis.



The aim of it was to ponder about the following question: Are there any differences among the Employee Engagement of tele-workers and the Engagement of workers, both from Systems Companies in Córdoba? In order to address this issue, an exploratory survey has been conducted.

The investigation provides the Human Resources discipline with the possibility of knowing the IT profiles (Information Technology) development in detail. Furthermore, the project enables Human Resources specialists to delve into knowledge or at least, to reflect upon the possible methodologies that could be used to approach the singular phenomenon of Employee Engagement in Computers and Telecommunication profiles.

Key Words: *engagement*, sustained effort, dedication, commitment, teleworker, systems, IT profiles



Índice

Resumen Ejecutivo.....	2
Introducción	6
CAPITULO N° 1:	8
PLANTEAMIENTO DEL TEMA	8
Tema	9
Justificación	9
Antecedentes	11
Objetivos.....	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos.....	14
CAPITULO 2:.....	15
MARCO TEÓRICO.....	15
Engagement.....	16
Elementos del <i>engagement</i>	17
Modelo Circumplejo del Afecto de Russell.....	18
Modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL).....	19
Percepción de Autoeficacia	21
Estímulos y Motivación en el trabajo	22
La jerarquía de las necesidades de Maslow	24
Maslow en la empresa	25
Teoría de las Motivaciones Sociales según McClelland.....	26
Teoría Bifactorial de Herzberg	27
Motivación y satisfacción para Maison	28
Satisfacción laboral y sus promotores primordiales	29
Otras visiones del Engagement	30
Responsabilidad en el trabajo.....	31
Conexión emocional colaborador - empresa.....	33
Espirales de sinergia positiva en la empresa y el trabajador.....	35
Evolución histórica del Trabajo.....	36
Paso a la virtualidad	37
Teletrabajo	38
Origen y desarrollo histórico del Teletrabajo	39



Ventajas del Teletrabajo	40
Desventajas del Teletrabajo.....	41
CAPITULO 3:.....	42
MARCO METODOLÓGICO	42
Diagrama de Gantt	45
Instrumento	46
CAPITULO 4:.....	48
LECTURA, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	48
Exposición de datos relevados.....	49
Análisis e interpretación de resultados	55
Nivel de Engagement: Vigor, Dedicación, Absorción.....	55
Estímulos y Motivación en los profesionales	59
Razones por las que el profesional se compromete	68
Conexión emocional.....	75
CAPITULO 5:.....	80
CONCLUSIÓN	80
Bibliografía	87
Anexo.....	90



Introducción

A lo largo de este trabajo de investigación se desarrollará la temática del *Engagement* en los trabajadores y teletrabajadores de mandos medios de medianas y grandes empresas de sistemas de la ciudad de Córdoba.

El conocimiento del *engagement* en los trabajadores de cada organización es un tema de relevancia para el área de Recursos Humanos. Es entendido como un estado mental positivo en el que se encuentra el trabajador durante la ejecución de sus actividades, un término tridimensional, compuesto por: vigor, dedicación y absorción. El *engagement* es un rasgo que define al trabajador, teniendo empleados más comprometidos con su trabajo que otros.

Se tendrán en cuenta perfiles de mandos medios ya que, a partir de determinados puestos y *seniorities*, es que estos trabajadores pueden acceder al beneficio de trabajar desde su casa debido a la responsabilidad que dicha modalidad implica. La investigación se orientó al rubro de sistemas, es decir, aquellas empresas que prestan servicios relacionados al desarrollo de software y todas las etapas que el mismo conlleva: arquitectura del sistema, desarrollo del código, *testing* del producto y posterior comercialización del producto o de la mano de obra calificada para desarrollar el sistema.

Se espera aportar a la disciplina la posibilidad de conocer en mayor profundidad dos perfiles altamente valorados y requeridos hoy en día: los perfiles IT. Es decir, aquellas personas que desempeñan sus actividades profesionales en el rubro de la Informática y las Telecomunicaciones. Dentro de esta clasificación de empleados, se evaluará a aquellos que trabajan desde sus hogares, y los que acuden diariamente a las oficinas de la empresa.

Se pondrán en dialogo las distintas teorías que aportan al objeto de estudio, junto con la investigación empírica que se propone. De la misma se espera comparar dichos perfiles, y arribar a una serie de conclusiones que aporten a los profesionales de RR.HH.

La motivación para realizar esta investigación sobre la gestión de perfiles IT se debe a que es rubro que cada vez tiene más importancia en las empresas, dado que la tecnología se encuentra hoy en día inserta en todos los ámbitos de la vida humana. Estos cambios en las actividades humanas, demandan a las organizaciones amoldarse al



contexto externo, modificando sus estructuras y maneras de funcionamiento, y brindando alternativas de trabajo o acuerdos de nuevas formas de trabajo a sus colaboradores.

A raíz del incremento en la utilización de tecnologías de información en una sociedad de la información, es que surgen acuerdos laborales alternativos de trabajo móvil. En donde los límites entre el trabajo y la vida privada de la persona se vuelven cada vez más difusos y las restricciones en torno a la oficina se ignoran; por ejemplo, con la aparición de organizaciones virtuales o equipos de trabajo virtuales.

Tras la nueva generación IT, las empresas comenzaron a comprender que el talento, la diversidad y la consideración real del trabajador como pieza fundamental de la compañía, son factores de suma importancia ya que impactan en el desempeño global del negocio. Es por ello que empiezan a surgir nuevas estructuras organizacionales, otros estilos de liderazgo, distintos esquemas motivacionales, capacitaciones para el personal, *feedback* a los empleados, a los clientes y proveedores, y la implementación y expansión del teletrabajo.

El teletrabajo como nueva forma de organizar el trabajo, permite que los colaboradores no deban trasladarse desde su hogar para concurrir a la oficina, sino que puedan desempeñarse desde su casa o en algún lugar cercano a sus hogares. Este cambio facilita que las personas puedan equilibrar la relación trabajo-vida personal.

En relación a la estructura del proceso de investigación, se comenzará con la construcción de los instrumentos de recolección de información. Luego mediante su análisis, se dará respuesta a los objetivos descriptos. Y de esta manera, se intentará reflexionar respecto a la pregunta inicial del trabajo: ¿Existen diferencias en el *Engagement* entre teletrabajadores y trabajadores de mandos medios de medianas y grandes empresas de Sistemas de la ciudad de Córdoba?



Capítulo 1

PLANTEAMIENTO DEL TEMA





Tema

El *Engagement* en teletrabajadores y trabajadores de mandos medios de medianas y grandes empresas de sistemas de la ciudad de Córdoba.

Justificación

Actualmente el talento de los trabajadores es clave para el logro del éxito organizacional. Por eso la importancia de generar y conocer el lazo de compromiso de los recursos humanos para con la empresa. Esto es conocido como *Engagement*, proceso que permite alcanzar los objetivos organizacionales, a la vez que sus trabajadores perciben una fuerte identificación con el trabajo. En la actualidad, las compañías buscan, a través del desarrollo del *engagement*, tener colaboradores comprometidos, apasionados y dedicados con las actividades laborales.

Ahora bien, por otro lado, siguiendo a la Sociedad de Gestión de los Recursos Humanos (SHRM), el avance de las tecnologías y la informática influyó en que se desarrollen nuevas modalidades de trabajo, entre estas, el teletrabajo.

De acuerdo a los resultados de las estadísticas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina, en el año 2012 en nuestro país, de 1.200.000 hogares de hogares, por lo menos uno de sus integrantes desempeña total o parcialmente sus actividades laborales desde el teletrabajo.

De acuerdo con las estadísticas obtenidas en un informe realizado por el mismo Ente Público, en Agosto de 2015, dentro de las empresas que ofrecen la modalidad del teletrabajo a sus colaboradores se encuentran los rubros de: telecomunicaciones en un 30,5%; de servicios financieros, 20,5%; organismos públicos, 20%; sistemas informáticos, 11%; el sector de combustible, 9%; y de comercio, 9%. Además se reveló que mientras en el 2004 había 320.000 oficinas en hogares, en el 2014 esa cifra ascendió a 2.000.000.

Resulta interesante conocer la diferencia de los teletrabajadores y trabajadores, que asisten o no diariamente a su lugar de trabajo. Y además descubrir si esto influye en la generación del compromiso y vínculo laboral con la organización a la cual prestan sus servicios.



En relación a la temática del *engagement*, extensamente investigada en la última década, la mayoría de los estudios realizados provienen de organizaciones con trabajadores que cumplen su jornada de ocho horas diarias en las instalaciones de la empresa, siendo comparativamente pocos los que lo abordan desde la mirada del teletrabajo.

El desafío que se presenta a la gestión de Recursos Humanos reside en establecer instrumentos útiles que ayuden al personal a comprometerse con los objetivos y metas organizacionales. Esto permitirá obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo, tanto para aquellos trabajadores que se encuentran físicamente en la organización, como los que prestan sus servicios desde otros lugares. Es por esto que, logrando el compromiso organizacional, Recursos Humanos podrá analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización.

Ante este escenario, es de interés consultar y conocer el proceso de *engagement* en ambos tipos de trabajadores, y también analizar la manera en que estas personas logran comprometerse con la firma y con sus actividades. Con este trabajo se espera colaborar y favorecer a futuras estrategias de Recursos Humanos en la elaboración de técnicas que contribuyan a mejorar el *engagement* en todos sus colaboradores.



Antecedentes

Para realizar el presente trabajo de grado, se tuvieron en cuenta investigaciones de distintos autores que sentaron las bases para el desarrollo teórico y práctico del mismo. A continuación se describirán brevemente en qué consisten dichas investigaciones.

Primeramente se tomaron datos de la investigación realizada por Bakker, Demerouti y Xanthopoulou, en el año 2013 titulada “¿Cómo los Empleados Mantienen su *Engagement* en el Trabajo?”. Apunta a descubrir qué pueden hacer los empleados para estar más *engaged* con su trabajo. Se define lo que se entiende por un *engagement* perdurable, realizando una revisión de la bibliografía existente sobre el *engagement* entendido como un estado mental del individuo. Llegando a la conclusión de que los empleados *engaged* se encargan de mantener su propio compromiso en el trabajo, modificando proactivamente su ambiente laboral. Los empleados *engaged* hacen un uso total de los recursos laborales disponibles, y además son capaces de crear sus propios recursos para mantenerse comprometidos.

Una investigación de gran relevancia fue la realizada por Carlos Spontón en el año 2012, titulada “Validación del cuestionario de Engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina”. La muestra del estudio se encontró compuesta por 674 trabajadores de ambos sexos de la ciudad de Córdoba (Argentina). Los mismos fueron elegidos a través de un muestreo no probabilístico accidental, los trabajadores pertenecían a diferentes empresas y organizaciones laborales a las que se poseía mayores posibilidades de acceso. Participaron trabajadores de empresas del sector privado (91%) y público (9%) de distintos rubros. Las conclusiones a las que arribaron fue que, al contar con una escala validada a nuestra población, puede ser de utilidad para la construcción de protocolos que evalúen el nivel de riesgo psicosocial de una empresa, tarea o área. La construcción de los protocolos elaborados en la sociedad cordobesa pueden ser orientados a discriminar adecuadamente los focos de actuación, la persona y/o la organización.

En Argentina se desarrolló otra investigación de relevancia para la temática llevada a cabo por Ana Isabel Redondo en el año 2015. La misma trata del “*Engagement* y Clima Organizacional en Cooperativas”. En este trabajo se estudiaron los niveles de *engagement* y clima organizacional en una cooperativa, con la hipótesis



de que ambas variables presentarán registros altos. En lo que respecta a la relación entre clima organizacional y *engagement* llegaron a la conclusión de que existe un comportamiento similar para las dos variables. El clima condiciona el comportamiento de los individuos y en este caso afectó positivamente en lo que respecta a vigor, dedicación y absorción.

Por otro lado, un trabajo de investigación de sumo interés desarrollado en la ciudad de Córdoba, Argentina, fue el ejecutado por Estanislao Castellano, Eva Cifre, Carlos Spontón, Leonardo Medrano y Luis Maffei en el año 2013. En el mismo se trabaja el tema “Emociones positivas y negativas en la predicción del *burnout* y *engagement* en el trabajo”. En el estudio se prueba un modelo en el cual las emociones positivas corresponden a una relación directa y positiva con el *engagement*, y a su vez, directa y negativa con el *burnout*. Participaron 407 trabajadores de empresas privadas de Argentina. Los resultados a los que arribaron sugieren que los empleados que experimentan mayores niveles de emociones positivas y menores niveles de emociones negativas percibirán mayor *engagement* y menor *burnout*. También observaron que no se presentan diferencias en el nivel de *engagement* según sea el género de los trabajadores.

Otra investigación de importancia llevada a cabo en Argentina fue la desarrollada por Brennan, Joaquín en el año 2011 bajo el título de “*Engagement*, relación con nivel de estudios y trayectoria laboral”. Procuró entender el *Engagement* del departamento de recepción del personal efectivo en hoteles 2 y 3 estrellas de la ciudad de Mar del Plata relacionándolo con el nivel de estudio en hotelería y la trayectoria laboral hotelera. La muestra estuvo compuesta por 22 casos realizada en 24 hoteles. El autor concluye su investigación demostrando que existe una correlación positiva entre el estudio de los trabajadores en el rubro hotelero y el trabajo desempeñado, favoreciendo el desarrollo del *Engagement*.

A su vez, Arnold Bakker y Alfredo Rodríguez Muñoz en su investigación el “*Engagement* en el Trabajo”, año 2013, ofrecen una visión general del *engagement* en el trabajo. En el mismo definen el concepto y muestran los instrumentos más utilizados para su medición, para luego revisar los estudios más relevantes sobre los antecedentes del *engagement*. Concluyen identificando alguna de las líneas de investigación que pueden resultar interesantes para el avance en el estudio de la temática en un futuro.



En la investigación llevada a cabo por Esperanza Macarena Sierra Benitez durante el año 2011 bajo el título de “El contenido de la relación laboral en el teletrabajo”, se aprecia la definición, los rasgos y las tipologías del teletrabajo; la delimitación jurídica del teletrabajo en España; el tiempo de trabajo y la retribución en el teletrabajo; la prevención de riesgos laborales en el teletrabajo y finalmente el poder de control del empresario en el teletrabajo.

Se consideró también el trabajo de investigación de Bayona Sáez C; Goñi Legaz S; Madorrán García C. desarrollado en el año 2000 bajo el título de “Compromiso organizacional - Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos”. En el mismo se especifica que el reto de la dirección y gestión de los Recursos Humanos depende de la creación de herramientas útiles que permitan que el personal se comprometa con los objetivos organizacionales para obtener ventajas significativas. Se agruparon a los individuos según su grado y tipo de compromiso analizando distintas variables individuales. Busca poder incentivar comportamientos que influyan en mejores resultados organizacionales.

Otro estudio que se tuvo en cuenta fue el trabajo final de grado “Factores determinantes del compromiso por el trabajo o *work Engagement*” de Rosa María Benítez Saña de la Universidad de Malaga, desarrollado en el año 2014. El mismo tiene como objetivo el estudio del *work engagement*, como concepto considerado opuesto al burnout, con el fin de fomentar las potencialidades de los trabajadores. Es analizado como un constructo tridimensional definido por vigor, dedicación y absorción. Para llevar a cabo la investigación se midieron los niveles de *work engagement* en la compañía estudiada, mediante la encuesta UWES-17 de la Universidad de Utrecht. Llegando a la conclusión en esa organización se encontraron niveles de *work engagement* más altos en las mujeres que en los hombres.

Finalmente, se tuvo en cuenta para determinar el presente proyecto, la tesis de grado desarrollada por Nely Johana Córdoba Reyes en la Universidad Rafael Landívar el año 2015, titulada, "Niveles de *engagement* en los colaboradores de una industria de Detergentes ubicada en Escuintla”. Se desarrolló mediante una muestra aleatoria simple formada por un grupo de 69 colaboradores de dicha organización, entre 18 a 45 años, la mayoría de género masculino, utilizando el cuestionario UWES, el cual mide los factores de vigor, dedicación y absorción.



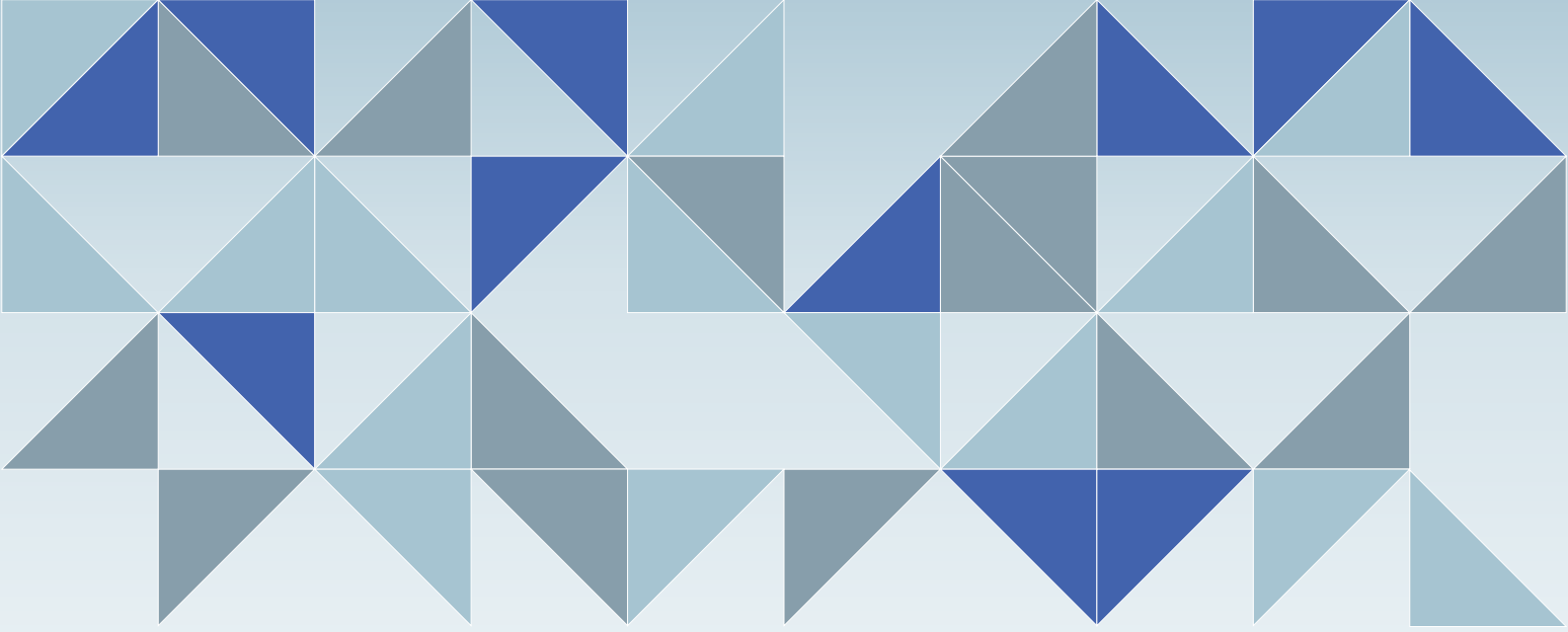
Objetivos

Objetivo general

- ✓ Analizar el desarrollo del *engagement* en teletrabajadores y trabajadores de mandos medios de medianas y grandes empresas de Sistemas de la ciudad de Córdoba.

Objetivos específicos

- ✓ Evaluar el *engagement* en trabajadores y teletrabajadores en medianas y grandes empresas de sistemas de la ciudad de Córdoba.
- ✓ Comparar el desarrollo del *engagement* en trabajadores y teletrabajadores de mandos medios.
- ✓ Estudiar el desarrollo del *engagement* a través de la absorción, el vigor y la dedicación que desarrollan los trabajadores como los teletrabajadores.
- ✓ Identificar los estímulos que los teletrabajadores/trabajadores prefieren recibir de las organización para sentirse plenos en su trabajo.
- ✓ Examinar la conexión emocional generada entre la organización y el teletrabajador y trabajador.



Capítulo 2

MARCO TEÓRICO





Desde la perspectiva que abordará este trabajo de investigación se tomará al *engagement* como un factor crucial y eje de la misma. Es por ello que será importante definir el concepto de *engagement*, sus variables, como así también los perfiles a evaluar en el sector tecnológico de las empresas de sistemas de la ciudad de Córdoba.

En este apartado del proyecto se sustentarán teóricamente dichas variables desde la óptica de los Recursos Humanos.

Engagement

Es de interés conocer cómo se da este proceso, ya que permitirá cumplir con uno de los objetivos de la investigación que será conocer cómo se genera el compromiso en los teletrabajadores y trabajadores.

El termino *engagement* es un concepto polisémico, cuenta con varias acepciones según diferentes autores, por lo que se optó por la más recurrente en las investigaciones tenidas en cuenta.

Es entendido como un estado mental positivo en el que se encuentra el trabajador durante la ejecución de sus actividades, es un término tridimensional, que está compuesto por: vigor, dedicación y absorción. Es un rasgo que define al trabajador, teniendo como consecuencia empleados más comprometidos con su trabajo que otros (Xanthopoulou; Bakker; Fischbach, 2013).

Es importante detectar aquellos empleados que logran desarrollar un vínculo y contrato psicológico con la compañía, porque resultan ser colaboradores *engaged*. Esto permitirá a la organización contar con situaciones objetivas para detectar el desarrollo del *engagement* en sus trabajadores. Los empleados *engaged* se caracterizan por:

- Son personas con elevada autonomía, clima social positivo, y que experimentan más emociones positivas que negativas a lo largo de su carrera profesional.
- Emprenden más iniciativas, tomando el control de sus actividades.
- Saben generar *feedback* propio sobre su desempeño y crean sus propias recompensas.
- Tienen valores y creencias que ajustan a la cultura de la organización.



- Se entregan a su trabajo, pero no son adictos al mismo. Para los adictos al trabajo, su empleo es una obsesión y se sienten culpables y ansiosos si no están trabajando, no disfrutan de lo que hacen sino que lo hacen para reducir la ansiedad; no tienen vida extra-laboral. Mientras que los profesionales *engaged* disfrutan también de su vida fuera del trabajo.

Además se pueden detectar tres conductas generales que caracterizan a los colaboradores *engaged*:

- Dicen: frecuentemente se expresan verbalmente de manera positiva acerca de la organización a sus pares de trabajo, potenciales empleados y clientes.
- Permanecen: poseen un intenso deseo de ser miembros de la compañía más allá de las posibilidades que se les presentan para trabajar donde quieran.
- Se esfuerzan: dedican tiempo y esfuerzo extra, y poseen iniciativa para colaborar al éxito organizacional.

Elementos del *engagement*

La dimensión “vigor” se caracteriza porque mientras se trabaja se experimentan altos niveles de energía y resistencia mental, existiendo un constante deseo de esforzarse en lo que se está haciendo, incluso cuando se presentan problemas en el camino. La persona experimenta altos niveles de energía y resiliencia, no agotándose con facilidad y siendo constante ante las dificultades del trabajo.

La dimensión “dedicación” revela una alta implicación laboral, a la par de la manifestación de sentimientos de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo que perciben los colaboradores. La significación conlleva a que los trabajadores logren identificarse fuertemente con sus actividades y objetivos laborales, sintiéndose orgullosos y entusiasmados de la labor que se ejecutan y de los retos que les demanda.

Por último, la dimensión “absorción” refiere que cuando se está concentrado en el trabajo se experimenta que el tiempo pasa sin darse cuenta, teniendo dificultades para desconectarse de lo que se está realizando como consecuencia del disfrute y concentración experimentados.



Las tres dimensiones explicadas - vigor, dedicación y absorción- se descubren íntimamente relacionadas. La persona que desarrolla *engagement* en su trabajo se caracteriza por poseer energía en sus actividades, sentirse orgullo y apasionado por el trabajo que realiza, ya que considera su trabajo como desafiante e inspirador. Logrando tanta concentración en su trabajo que el tiempo que le dedica pasa de manera rápida, constándole abandonar sus actividades.

Modelo Circumplejo del Afecto de Russell

El modelo circumplejo del afecto de Russell permite diferenciar el término de *engagement* con otros similares, como por ejemplo satisfacción laboral, adicción al trabajo y *burnout*.



Fuente: FCh Engagement

Según este modelo, los estados afectivos surgen de dos sistemas neurofisiológicos, por un lado relacionado con el continuo placer-displacer y por el otro, con la activación, alerta o vigilia. Cada emoción debe ser entendida como una combinación lineal de estas dos dimensiones.

Como se puede observar en el gráfico, el *engagement* está ubicado en el cuadrante superior derecho del modelo circumplejo, ya que se acompaña de altos niveles de placer y activación.



Se puede observar que el *engagement* se diferencia de la satisfacción laboral, porque es más activo. Difiere de la adicción al trabajo ya que quienes son adictos al trabajo, sienten un impulso interno que los lleva a trabajar excesivamente y este impulso va acompañado de bajos niveles de placer.

Por último, el *burnout* refleja bajos niveles de placer y activación, diferenciándose en gran medida del *engagement*.

Modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL)

El *engagement* se considera el remedio positivo al *burnout*, ambos estados psicosociales se encuentran correlacionados de manera negativa.

Los colaboradores *engaged* se sienten energéticos en sus actividades laborales, se encuentran entusiasmados y dedicados con sus tareas e invierten largos periodos comprometidos en su quehacer diario. Para ellos, el trabajo es algo positivo, ya que disfrutan de lo que hacen.

Por el contrario, los empleados *burnout* se encuentran agotados y fatigados, se sienten mal en su trabajo.

Bakker y Demerouti desarrollan el modelo llamado Demandas y Recursos Laborales (DRL), en el cual se concibe un proceso motivacional positivo y, un proceso negativo de deterioro de la salud, el *engagement* y el *burnout* cumplen roles esenciales en cada uno respectivamente. Es un modelo interesante a considerar ya que tiene en cuenta dos aspectos importantes del empleado: indicadores de bienestar y malestar en su trabajo.

En general se pueden diferenciar dos tipos de propiedades en cualquier trabajo, las demandas y los recursos laborales. Las demandas son características de la empresa que solicitan un esfuerzo por parte del colaborador para ser ejecutadas. Algunos ejemplos de demandas laborales son:

- Demandas cuantitativas: presión temporal, fechas tope.
- Demandas mentales: tareas que exigen precisión, atención, concentración, toma de decisiones compleja.



- Demandas socio-emocionales: tener que mostrar emociones positivas cuando se siente lo contrario.
- Demandas físicas: trabajar en contextos de temperaturas extremadamente frías o calientes, húmedas.
- Demandas organizacionales: ambigüedad de roles, fusiones de empresas.
- Demandas trabajo-familia: trabajo nocturno.

Afrontar dichas demandas requiere de un coste físico y/o psicológico para la persona. Aunque necesariamente no sean demandas laborales negativas, pueden ser estresores cuando, para afrontarlas, se requiera de un alto nivel de esfuerzo, del cual no se puede recuperar de manera adecuada. Es decir, el equilibrio entre esfuerzo y recuperación se rompe, y las demandas se transforman en estresores que promueven el *burnout*.

Por otro lado, se cuenta con los recursos laborales, es decir, aquellas características psicológicas, físicas, sociales y organizacionales del trabajo que son funcionales en el logro de los objetivos. Disminuyen las demandas laborales y los costes que estas conllevan, e incentivan el desarrollo, aprendizaje y crecimiento personal. Algunos ejemplos son:

- Recursos físicos: oficinas ergonómicas, medios de trabajo, climatización.
- Recursos de tarea: *feedback*, variedad de tareas, claridad de rol, autonomía en el puesto.
- Recursos sociales: apoyo de pares, coaching, trabajo en equipo.
- Recursos de la organización: oportunidades de crecimiento, de formación, desarrollo de una carrera profesional.
- Recursos trabajo-familia: flexibilidad horaria, apoyo social de la familia.



Los recursos laborales poseen un potencial motivacional que incrementa el *engagement* en el trabajo. Mientras que su ausencia eleva la cantidad de demandas laborales y por consecuencia, contribuye indirectamente a la creación de estresores laborales y desarrollo del *burnout*.

Es importante conocer también cómo el desarrollo de la autcapacidad beneficia a las personas en su trabajo y produce el desarrollo de *engagement*.

Percepción de Autoeficacia

La autoeficacia es el juicio que un individuo realiza cuando se siente capaz, en un momento determinado, de llevar a cabo un curso de acción específico, para lograr un determinado nivel de éxito, con una cierta confianza. Es la apreciación subjetiva que realiza aquella persona que se cree y siente capaz de algo, siendo que el contexto crea ilimitadas posibilidades, los sujetos solamente ejecutan aquellas para las que se juzgan capaces.

La autoeficacia tiene la misma composición que el esfuerzo personal recompensado. Resultaría difícil entender el sentido optimista de la teoría de la autoeficacia sin comprender dos importantes investigaciones de Bandura, una publicada en 1983 y la segunda en 1986. Describe la autoeficacia como un proceso psicológico universal, sabiendo que las metas no son una causa de motivación, salvo que devuelvan a quien las efectúa un conocimiento de sus logros o fracasos. Para corroborarlo, su investigación consistió en dividir tres grupos:

- Un grupo trabajó solamente con metas, teniendo un objetivo preciso, concreto y exigente. Realizan un esfuerzo, pero sin comunicarles si han superado la meta o no la alcanzaron.
- Un segundo grupo hace el esfuerzo sin haberse propuesto una meta, pero al concluir su tiempo de esfuerzo se les informa el objetivo que han alcanzado.
- Al tercer grupo, se les propone una meta exigente y se les comunica a qué distancia quedaron de la misma o en qué medida la sobrepasaron.

A través de los resultados de dicha investigación, concluye que la autoeficacia está a favor de quienes se proponen metas y a su vez, reciben la devolución e información de lo que se logró conseguir.



No basta con proponer metas a los colaboradores, se requiere *feedback* porque los participantes interiorizan mejor el logro como autoeficacia personal. Una vez que la persona logra la meta que se propuso, siente una enorme satisfacción interior como una de las mayores recompensas. Las metas mueven a la acción, no en función de la desilusión que genera el no haber logrado lo propuesto, sino en función del goce de haberlo alcanzado.

Lo acertado en las organizaciones sería que, al proponerse metas a largo plazo la compañía sea capaz de subdividirla en pequeñas metas a corto plazo, provocando que cada día y cada semana se sienta la satisfacción de haber conseguido lo propuesto. Estando un paso más cercano a la gran meta final, será capaz de poder juzgarse apta para obtener lo que anteriormente aparentaba inalcanzable.

Con estas prácticas herramientas se construye la propia creencia de capacidad, de la cual emerge la estructura de la personalidad intelectual y moral propia.

Ya no se logra diferenciar qué causa qué para el logro del crecimiento personal y organizacional. Se produce un espiral donde: la autoeficacia produce la conducta que transforma el ambiente que, a su vez, altera la persona, y ocasiona nueva conducta que modifica el entorno. De esta construcción psicológica y moral que produce dicho espiral de autoeficacia, deviene el *engagement* en el entorno empresarial. Reflejando y traduciendo sus fundamentos en la vinculación personal del trabajador con la empresa y la tarea.

Se continuará con la explicación de las teorías motivacionales pertinentes que facilitaron la comprensión de los trabajadores para llevar adelante la investigación.

Estímulos y Motivación en el trabajo

Para conocer qué impulso motivacional lleva a los trabajadores a desarrollar *engagement* con la empresa, es necesario analizar teorías motivacionales que permitan averiguar qué espera el colaborador de su organización.

Se puede entender el concepto de motivación desde dos perspectivas: la primera hace alusión al interés de la persona de pertenecer a determinada empresa; la otra implica, una vez logrado el empleo, las disposiciones del individuo para ejecutar la tarea para la cual se comprometió.



Se puede entender las teorías motivacionales clasificándolas según la solución que le dan a las preferencias de los colaboradores dentro de la empresa.

Por un lado, se encuentran las teorías basadas en las decisiones interpersonales, las cuales consideran ciertos fenómenos motivacionales que ocurren al interactuar con ciertos decisores. Dichas teorías buscan congregar los descubrimientos de las dos teorías que continúan:

En las primeras, se encuentran aquellas teorías centradas en el proceso. Son las que surgen como un complemento de las de contenido (se verán más adelante), dado que aportan aristas de la motivación que dicha corriente teórica habría dejado de lado, refiriéndose a los procesos reales de la motivación. Buscan conocer las variables requeridas para explicar el desarrollo de la activación, mantenimiento y direccionalidad de la conducta.

Dentro de las segundas están las teorías de contenido, en las cuales se hará foco en este trabajo de investigación. Consisten en analizar las necesidades y motivos que impulsan al accionar. Cada una se caracteriza por clasificar y enlistar de manera distintiva una serie de necesidades con las que cuentan las personas y reagruparlas en dos grandes categorías en base a los motivos que consideran.

Por un lado, aquellas que tienen en cuenta lo que la persona obtienen del medio como resultado de su trabajo, es decir los motivos extrínsecos, los cuales son controlados por la empresa.

Por otro lado, aquellas teorías que consideran los motivos intrínsecos, es decir, aquellos resultados que derivan directamente del contenido mismo del trabajo y de las percepciones y preferencias de quien lo ejecuta. Los mismos no dependen de la organización directamente.

Para comprender en mayor profundidad aquella clasificación de necesidades y motivos, se desarrollaran las teorías motivacionales de Maslow y Herzberg, dado que ambas complementan y desarrollan los estudios llevados a cabo por la Escuela de las Relaciones Humanas.



La jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow plantea el concepto de Jerarquía de Necesidades, dentro de su teoría de la personalidad, reflejando un conjunto de necesidades que pertenecen a todo individuo, organizadas de forma estructural similar a una pirámide. Cada serie de necesidades se transforma en predominante una vez que las inmediatamente inferiores fueron alcanzadas, es decir, una necesidad satisfecha deja de ser una necesidad.



Fuente: Elaboración Propia

Entrando en la jerarquía de necesidades, en la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas. Dentro de la misma están las necesidades básicas relacionadas al mantenimiento corporal como alimentación, vestido, descanso. Luego se encuentran las necesidades de seguridad, aquellas vinculadas a la protección del peligro y las incertidumbres del futuro. El tercer escalón de la pirámide está representado por las necesidades de pertenencia, es decir los deseos de formar parte de un equipo. Seguidamente se encuentran las necesidades de estima, que consisten en dar y recibir amor y afecto propio y ajeno. Finalmente, en la cima de la pirámide, se vislumbran las



necesidades de autorrealización, las cuales permiten aprovechar y conocer al máximo todas las habilidades y talentos del individuo.

No todas las personas logran manifestar sus necesidades de autorrealización. Quienes llegan a alcanzarlas, se caracterizan por ser individuos que se encuentran orientados en dirección al problema en el que están trabajando, precisando objetivos y esforzándose por lograrlos, siempre dirigidos por sus principios éticos.

Una empresa estará correctamente erigida en tanto logre favorecer la consecución de la autorrealización a todos sus miembros, convirtiéndose en una organización sana. Esta posibilitará que se manifiesten y alcancen los fines más altos de sus colaboradores, logrando satisfacer previamente todas sus necesidades básicas.

Maslow en la empresa

La Pirámide de Necesidades de Maslow también se puede ajustar a las necesidades manifiestas en una organización.

Las necesidades fisiológicas en las empresas se lograrán satisfacer brindando amplios espacios de oficina, correctos equipos y herramientas para ejecutar los trabajos. Es indispensable que se suministren los recursos que se requieren para que el negocio empresarial sea ejecutable. El lugar físico de trabajo puede reflejar el “cuerpo” de la compañía.

Las necesidades de seguridad se reflejan en la protección ante el daño. Una vez establecido el lugar de trabajo, se debe asegurar que la misma no será asaltada, quemada o sufrirá cualquier otra forma de daño. También hace alusión a no vivir bajo la amenaza del desempleo y la inseguridad respecto a la jubilación.

Las necesidades de pertenencia en las empresas consisten en mantener buenas relaciones con su entorno (compañeros, líderes, proveedores y clientes). No requiere exclusivamente del contacto físico para que pueda desarrollarse.

Las necesidades de estima se pueden entender como la reputación comercial, fidelización de clientes y colaboradores y la publicidad boca en boca.

Satisfaciendo todos los niveles anteriores, se podría llegar a la autorrealización, lo que implica para el negocio de la empresa el desarrollo de productos nuevos e



innovadores, o la expansión geográfica. A nivel humano, que sus colaboradores logren encontrar nuevos retos y desafíos que les permitan continuar desarrollando su carrera profesional dentro de la compañía, formando un gran engranaje de piezas indispensables.

Teoría de las Motivaciones Sociales según McClelland

McClelland propuso una mirada, diferente a las teorías de las motivaciones sociales. En su teoría, el individuo adquiere experiencias, las cuales se traducen en nuevas formas de entender el medio, a través de las características de tres tipos de necesidades diferentes.

Se clasifica la Necesidad de Logro, donde la persona se ve motivada por llevar a cabo una tarea difícil y desafiante, realizar algo que realmente signifique un reto de sus propios objetivos y, en consecuencia, crecer profesionalmente a través de su trabajo. Se caracterizan por una fuerte necesidad de retroalimentarse de su logro y progreso y de sentirse dotado, realizado, gratificado y con talento. Son empleados que generalmente tratan de sobresalir.

Por otro lado, se distingue la Necesidad de Afiliación. La persona se encontrará motivada por los vínculos sociales, posee el deseo de tener relaciones amigables dentro de su ámbito laboral. La afiliación lleva a que al colaborador a sentirse respaldado por la consideración, respeto y ayuda del equipo. Son, por lo general, buenos jugadores de equipos.

Finalmente, se encuentra la Necesidad de Poder, dentro de la cual la persona estará motivada por obtener y preservar la autoridad. Son trabajadores que se guían por el deseo de influir, instruir, enseñar y/o animar al equipo a alcanzar sus logros, esto lleva a que sean personas influyentes y efectivos. Hay una constante necesidad de hacer liderar sus ideas y que prevalezcan, y de incrementar su poder y su prestigio, o sea, su estatus.

Normalmente la gran mayoría de la gente posee y manifiesta una combinación de las características de cada necesidad. Aunque, algunas personas muestran fuertes tendencias hacia una particular necesidad motivacional que influye en su comportamiento y su estilo gerencial de trabajo.



Una vez analizada la mirada de McClelland, se desarrollará otra conjetura de gran interés para el trabajo de investigación: la perspectiva de Herzberg.

Teoría Bifactorial de Herzberg

A través de esta teoría se busca conocer y entender cuáles son los factores que causan satisfacción o insatisfacción en los colaboradores y determinar el efecto que tienen en la productividad.

Se considera que el nivel de rendimiento en los trabajadores varía en función del nivel de satisfacción, es decir, que las respuestas hacia el trabajo son distintas cuando se sienten bien o mal.

De dicha hipótesis nace la Teoría Bifactorial, determinando que los factores que producen satisfacción son distintos a los que causan insatisfacción. Siendo que el opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, sino más bien la no-satisfacción y viceversa (Velaz Rivas, 1996).

Las investigaciones realizadas llevaron a Herzberg a categorizar en dos factores los aspectos vinculados en su teoría, estos son: los factores de higiene y los factores de motivación. A los factores motivacionales los denominó intrínsecos y los de higiene, extrínsecos. Ninguno de los dos factores se da de forma pura en el individuo, siempre se contempla una combinación de ellos.

Los factores higiénicos son aquellos factores que su ausencia genera insatisfacción, pero su existencia produce una situación neutra, donde la persona no se encontrará satisfecha pero tampoco insatisfecha. Esto es así ya que no refieren a aspectos que motiven positivamente el trabajo, aunque si pueden causar desmotivación si no se encuentran en la medida justa. Estos factores serían:

- Políticas de la empresa.
- Supervisión.
- Las relaciones con mandos superiores.
- Condiciones de trabajo.
- Salario.



En cambio, los factores motivacionales aluden al trabajo en sí, es decir, al contenido de la tarea que se ejecuta y son precisamente aquellos aspectos que animan a las personas a trabajar:

- Reconocimiento.
- Sentimiento de logro.
- Autonomía o responsabilidad.
- Posibilidades de avance.

La satisfacción en el trabajo es resultado del contenido del mismo, o sea, de las actividades estimulantes y la insatisfacción consecuencia del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente en general.

Para las empresas el dilema radica en eliminar y/o reducir las influencias negativas de los factores de higiene y fortalecer los factores de motivación, ya que estos últimos no tienen término y necesitan ser potenciados sistemáticamente. También se debe inducir a los colaboradores para que accedan a mayores responsabilidades a través de la delegación de la misma; recompensar los resultados del trabajo (no necesariamente con dinero); generar condiciones que permitan a todo el personal ascender dentro del organigrama; valorar las distintas capacidades de cada trabajador y, por último, facilitar y estimular la participación en capacitaciones.

En comparación con la teoría antes planteada (Maslow), se puede destacar como aspecto distintivo, que la motivación se sostiene en el ambiente externo y en el trabajo del hombre, y no así en las necesidades humanas como lo propuso Maslow.

Motivación y satisfacción para Maison

Aunque muchas teorías no lo tratan como lo más relevante, la remuneración es uno de los grandes satisfactores laborales, quizá no el más importante, pero sí la base para que otros puedan darse. Esta visión de Maison muestra otra postura, completamente diferente, a las de Maslow y Herzberg.

Lo que el autor plantea como importante no es la remuneración en sí misma, sino la equidad y justicia para asignarla. Plantea la necesidad de que exista dentro de la empresa políticas internas conocidas por todos que fijen la manera de administrar esa escala de remuneración.



Es una realidad que no hay persona que no quiera ganar más en su trabajo, por lo que es necesario que las compañías tengan la capacidad de explicar por qué gana lo que gana cada colaborador, aunque pueda que dicha explicitación no conforme a todos.

En resumen, estas teorías permiten obtener una mirada general acerca de diferentes aspectos que inducen a la persona a desarrollar motivación en su ámbito laboral, como así también, qué aspectos la llevan a sentir insatisfacción. Ninguna de las es mejor o peor, sino que permiten complementar entre sí varios aspectos que no fueron considerados en las otras.

Satisfacción laboral y sus promotores primordiales

Es de gran importancia garantizar la felicidad en el trabajo mientras la persona pertenezca a la empresa, es lo que define en cierto sentido a la satisfacción laboral, lo que se representa y traduce en *engagement*. Es decir, lo que asegura a la empresa el desarrollo de *engagement* es la forma en la que logren cimentar la felicidad laboral en sus trabajadores.

Algunos factores que son de gran importancia para las generaciones más jóvenes y que repercuten en la satisfacción son: la cultura de las relaciones interpersonales dentro de la empresa, es decir la calidad del trato con la gente. De qué manera la empresa fomenta ciertas “reglas” de trato respetuoso tanto entre compañeros como así también en la relación líder-colaborador/equipo.

Otro aspecto que influye definitivamente en el empleado es la presencia de una visión a largo plazo que permita comprender y conocer el objetivo por el cual la persona se levanta cada día para ir a trabajar, qué obtiene como ganancia (además de lo económico) él, sus colegas y la sociedad en general. Dicha visión tiene que ser compartida y conocida por el trabajador, debe involucrarlo en lo que realmente es de su interés y conocer si, con su tarea, contribuirá en construir una mejor compañía (Maison, 2013).

Lo que se quiere lograr es que el trabajador logre comprender que trabaja por algo mucho más grande que los indicadores de gestión, la idea es agregar objetivos que hagan participe al empleado para que la organización se desarrolle, genere ganancias y su gente, que son quienes crean a la compañía, logren sentirse felices y además se puedan desarrollar personal, profesional y económicamente.



Otras visiones del Engagement

A lo largo del trabajo fueron presentadas distintas teorías de grandes autores, famosas a nivel mundial. Estas abarcan la motivación y la satisfacción del trabajador, incentivado por la empresa, según los diferentes estímulos e intereses que puede llegar a poseer la persona y que la organización es capaz de brindarle.

De todas formas, resulta de interés presentar otras posturas contemporáneas acerca del *engagement* en la empresa que distan en cierta medida de las anteriores. Por un lado, están quienes afirman que las compañías piden compromiso a los colaboradores a cambio de nada. Dicho en otras palabras, eso no es generar compromiso precisamente, es pedirle al trabajador que voluntariamente realice un esfuerzo mayor o se implique, sin recibir a cambio siquiera una felicitación verbal.

Muchas empresas generaron un compromiso imaginario basado en el miedo a perder el puesto de trabajo, a obtener menor salario a cambio o a perder ciertos beneficios adquiridos en base del esfuerzo extra realizado. Esto se hace evidente en frases frecuentes en las organizaciones tales como: “hay una cola de gente esperando para un puesto”, “las cosas van mal, es necesario que todos hagamos un esfuerzo” o “cobras todos los meses puntualmente”.

Entonces, siguiendo esta línea de pensamiento, para generar un verdadero *engagement* en los colaboradores, la empresa debe garantizar el desarrollo profesional de los empleados y su potencial, darles la posibilidad de desplegar su talento. Esto cobra suma importancia, ya que de nada sirve contratar a los mejores profesionales si luego no tendrán la posibilidad de desarrollar su verdadero potencial. La pregunta que se plantea es ¿Cuánto talento hay encerrado en las empresas esperando una mejor oportunidad para demostrar toda su capacidad? Este planteo va de la mano de que los grandes talentos dentro de la empresa, rápido conseguirán otra propuesta, si la organización no es capaz de retenerlo como realmente se requiere.

Desarrollar el *engagement* significa firmar un contrato psicológico con los trabajadores y lograr que, cada cierto tiempo, ese vínculo invisible se actualice mediante la ejecución de acciones que dejen en manifiesto la importancia de ellos dentro de la compañía. Una de las principales causas de salida de los empleados es porque pierden la motivación, la ilusión o, sencillamente, porque no percibieron sus expectativas cubiertas (Isabel Iglesias, 2014).



Finalmente, con este apartado se pone en evidencia que, según las legendarias teorías, es la organización quien debe entregar al trabajador determinados estímulos que promuevan su satisfacción en el puesto, y por consecuencia, el desarrollo del *engagement*. Pero, con otras visiones, se manifiesta que en la práctica las empresas demandan compromiso voluntario por parte del empleado, sin entregarles desafíos constantes en sus actividades, lo cual permitiría aumentar su compromiso y motivación y retenerlos dentro de la empresa.

Habiendo analizado los diferentes motivos que llevan a la persona a desarrollar compromiso y *engagement* en su puesto, es de interés poder incursionar en la responsabilidad que las personas asumen en sus actividades diarias y qué elementos influyen para que la misma aumente o disminuya.

Responsabilidad en el trabajo

La responsabilidad es entendida como la capacidad de comprometerse con el cumplimiento de las tareas delegadas de acuerdo con lo definido por la Universidad de Cádiz.

Aquellos trabajadores que poseen esta competencia se caracterizan porque cumplen las responsabilidades y obligaciones que adquieren, asumen las posibles repercusiones y consecuencias de sus actos y se esfuerzan por dar más de lo que se les solicita. Es un valor que les permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de los propios actos. Es un concepto que va unido con el de libertad, ya que de no existir, no habría posibilidad para elegir hacerse cargo, es decir, responsable de una situación, persona, proyecto o actividad.

En un nivel medio de responsabilidad, las competencias necesarias en los colaboradores son: la capacidad de desempeñar las actividades con dedicación, respetando los plazos de entrega y/o ejecución y logrando alcanzar el mejor resultado posible; por otro lado, también es necesaria la habilidad para proveer apoyo y seguimiento a las tareas que delega y tomar responsabilidad de los errores cometidos por su equipo de trabajo.

En nivel medio de responsabilidad, las conductas que se espera que lleven a cabo son:



- Cumplir con los objetivos establecidos en tiempo y forma.
- Realizar las modificaciones necesarias en la organización de los tiempos con el fin de cumplir con las tareas encomendadas.
- Identificar las actividades que demandan mayor dedicación.
- Motivar al equipo a trabajar.
- Corregir los errores sean propios o no.
- Proponer alternativas de implementar la tarea.
- Dedicar tiempo extra, si hiciera falta, para finalizar la tarea.
- Planificar su trabajo diariamente.
- Mostrar los resultados del equipo, en tiempo y forma.

De la mano de la responsabilidad, se encuentran la discreción y el juicio cuando hay más de un modo de realizar una tarea (Elliott Jaques, 1968). La persona que se encuentra ante varias alternativas, presta atención a determinadas pautas que facilitan la toma de decisión, ya sea el caso de que la responsabilidad de dicho individuo recaiga en elegir entre diversos modos de hacer algo o, por el contrario, se le prohíba elegir, para lo cual tenga que seguir ciertas políticas o métodos.

Aquellos componentes prescriptos de antemano funcionan como una barrera que rodea a la tarea, fijando límites de responsabilidad de lo que el trabajador puede hacer. También establece líneas de acción, métodos y rutinas a las cuales debe adaptarse la persona para triunfar en su puesto de trabajo. Aunque, de todas formas, el colaborador debe tener la capacidad de ejercer su discreción dentro de dichos límites, creando nuevas alternativas y de esta manera utilizar su propio juicio para realizar una elección correcta.

Dada esta situación, resulta clave que la empresa tenga la capacidad de poder limitar las responsabilidades de los puestos, logrando disminuir a su vez la incertidumbre en la toma de decisión y definiendo a los miembros dónde están dentro de la compañía. Estos lineamientos producen un efecto liberador sobre la iniciativa de la discreción, dado que ante límites poco claros, el trabajador puede verse incumbido en problemas que no pertenecen a su posición ni tarea inmediata.



Conexión emocional colaborador - empresa

Para poder rodearnos de personas competentes y altamente comprometidas es necesario no solo prestar atención al salario que se debe abonar al trabajador, sino a otras cuestiones que permiten atraerlos y retenerlos en las organizaciones.

Generar una conexión emocional del empleado con la empresa resulta clave para implementar una cultura de *engagement*, pudiendo lograr el compromiso de las personas mediante los siguientes lineamientos:

- Es una elección libre e individual, supone una obligación autoimpuesta y también para con los demás. Necesita el autoliderazgo.
- Responde a un propósito. Un fin mayor que uno mismo y que aporta sentido al trabajo.
- Supone un reto permanente. Mejorar con el objetivo de superarse.

Otro aspecto a tener en cuenta en la conexión emocional de los colaboradores con la empresa es la confianza, que igual que el compromiso, viaja en dos sentidos. Así como las personas aportan su compromiso, son los directivos y sus organizaciones las que deben confiar en su gente y mostrar que son merecedoras de esa confianza. A su vez que, la confianza, permite ser el motor para lograr un compromiso sostenible.

Además es necesario contar con dos cualidades relacionadas al liderazgo que permitirán contribuir a la construcción de la confianza en los trabajadores. Estas son, en primera instancia, transparencia y claridad en la comunicación. Es decir, comunicar de modo inequívoco la tarea a realizar, para que las personas puedan asumir la potestad y responsabilidad de tomar la decisión de qué hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo. La otra cualidad es la coherencia con los valores declarados. O sea, que el accionar sea acorde con lo escrito en los manuales de la organización y con lo que resulta de las acciones cotidianas.

Existen también elementos que deben estar presentes en las personas para generar conexión emocional con la compañía, repercutiendo directamente en el *engagement*. Estos elementos son una mentalidad positiva, alegría, creatividad y tono.

Una mentalidad positiva se describe no en el sentido de ver siempre una realidad optimista, sino de diferenciar situaciones de peligro, pudiendo compartirlas con el



equipo para hacerse más fuertes ante las adversidades. Es una característica clave compartida por un alto porcentaje de individuos exitosos, basada en la creencia de que las cosas saldrán bien. Las personas con mentalidad positiva se distinguen claramente ya que saben sacar ventaja de una adversidad, atrayendo a que los demás quieran formar parte de sus proyectos. Es decir, al hablar de personas con mentalidad positiva, se está refiriendo a personas resilientes.

Otro elemento a tener en cuenta es la alegría, reflejada en la felicidad por lo que se hace. La alegría al servicio de los demás es una emoción que contagia. Son personas que se animan a los desafíos que se les proponen. Es decir que no solo están listos para realizar lo que tiene que hacer sino que, además, lo hacen con placer, sacando siempre una enseñanza.

El tercer elemento de la conexión emocional es la creatividad. Las personas creativas revisan su estatus y cuestionan el statu quo de la realidad. Tienen la capacidad de percibir la realidad de forma desacostumbrada, lo que les permite buscar nuevos caminos, aceptar el cambio y adaptarse al mismo, es decir, hacer las cosas de una manera diferente. Cuando en un equipo de trabajo se comparte con personas creativas se vive asumiendo riesgos necesarios.

El último elemento a tener en cuenta es el tono, la manera de dirigirse hacia los demás. A partir de esto, resulta clave manejar adecuadamente el tono lingüístico y la escucha empática, logrando mostrar interés por los demás, cualidad esencial en las relaciones humanas. El tono más difícil de manejar es el de las preguntas. Los grandes líderes, hablan con preguntas para llegar a la raíz de la idea, ya que después de la pregunta, viene la respuesta en donde la escucha se torna indispensable para encaminar el proyecto.

En resumen, el compromiso no se compra, por el contrario se debe incentivar a través de la claridad y coherencia en la comunicación y también permitiendo un cierto margen para equivocarse, lo que conlleva a aprender e innovar. Es necesario también poder desarrollar o incentivar en el personal ciertas características como mentalidad positiva, alegría, creatividad y tono lingüístico, que se pueden complementar con varias personas del equipo.



Espirales de sinergia positiva en la empresa y el trabajador

Cuando una empresa logra que sus colaboradores desarrollen *engagement* con la compañía y sus actividades se producen espirales sinérgicos positivos que benefician a ambos autores, la organización y el trabajador.

Estas sinergias están estructuradas en tres categorías:

-Sinergias individuales.

Se genera una interiorización de la cultura organizacional y de las normas institucionales, produciendo el aumento del compromiso y lealtad a la organización porque se las considera parte de la propia identidad. Esto lleva a entender que los objetivos de la organización son también los propios.

Trabajar con altos niveles de vigor y energía, dedicados al trabajo, absortos y disfrutando de las tareas, incrementa la motivación de los empleados de hacer el trabajo bien hecho, con calidad. Esto conlleva a la disminución de errores y sus costos asociados en la productividad.

Los empleados *engaged* son más creativos, innovadores y sensibles al trabajo que realizan, además que aprenden mejor y más rápido.

-Sinergias interpersonales.

Los trabajadores *engaged* tienen menores posibilidades de experimentar emociones negativas en el trabajo. Por el contrario, tienden a manifestar emociones positivas, tales como alegría, entusiasmo, felicidad y/o la satisfacción. Estas emociones contribuyen al incremento de los niveles de *engagement*, favoreciendo la interacción con sus compañeros, clientes y supervisores, mejorando el clima social de la compañía.

Un buen clima laboral mejora la actitud del trabajador y eso contribuye a incrementar la calidad percibida del trabajo por parte de los clientes, especialmente en aquellos empleados de contacto directo con los ellos, conduciendo a la fidelización y lealtad del cliente con la empresa.

-Sinergias organizacionales.



Las organizaciones que mantienen y potencian un buen clima de trabajo atraen nuevos miembros debido a sus buenas prácticas. A su vez, reducen el riesgo que los buenos empleados en los cuales la organización ha invertido mucho, puedan abandonarla por otra. En suma, contribuye a la retención de talentos.

Los buenos resultados tienen influencia en la imagen corporativa de la organización, convirtiéndola en una empresa atractiva para trabajar. Esta atracción de potenciales candidatos se da porque la organización dispone de recursos laborales buscados y valorados por las personas, tales como flexibilidad horaria, desarrollo de competencias, oportunidades de promoción, autonomía, entre otros.

En resumen, las sinergias recién presentadas se relacionan entre sí generando efectos de interacciones positivas que se van acumulando en el tiempo, produciendo ganancias para ambas partes. Esta situación refuerza e incrementa los niveles de bienestar y *engagement* de los empleados.

Evolución histórica del Trabajo

Una vez desarrollado de manera general lo relativo al *engagement* y las teorías motivacionales, es necesario hacer una revisión sobre cuestiones claves del trabajo y teletrabajo, ya que servirán de base para realización de la investigación.

El concepto de Trabajo es entendido como aquella palabra que deriva de *tripalis*, que significa sostenido por tres palos, que dio origen al *tripallium*, instrumento de tortura antiguo. Por lo que se puede sostener que desde sus orígenes la acción de trabajar fue relacionada con el sufrimiento, sacrificio y pena. A través del tiempo, estos conceptos fueron evolucionando y a su vez, modificando las condiciones laborales.

A continuación se hará un breve recorrido por los conceptos y hechos más importantes en el desarrollo y evolución del trabajo a lo largo de la historia mundial, a los fines de comprender cómo y por qué surge el teletrabajo.

Se presentan conjunto de cambios importantes que tuvieron lugar en el mundo laboral de los cuales se pueden diferenciar tres interesantes niveles.

En primer lugar, se produjeron cambios económicos, políticos, sociales y tecnológicos del entorno que influyeron en la manera en que operaban las organizaciones (contexto externo).



En segundo lugar, como consecuencia de intentar adaptarse a estos cambios, las compañías respondieron con modificaciones estructurales, como la inclusión de nuevas prácticas de gestión y producción, también respondieron con nuevos pactos sobre el tiempo de trabajo y con nuevas formas de trabajo, tales como: el trabajo temporal y flexible (contexto organizacional).

En tercer lugar, estos cambios mencionados en el entorno externo y organizacional atraviesan el nivel del puesto de trabajo, por ejemplo, el trabajo se torna más complejo, exigiendo más a nivel cognitivo y emocional (contexto laboral).

La evolución de las condiciones laborales empezó con la agricultura y pastoreo, pasando a la esclavitud, luego la servidumbre, el artesanado, colonizaciones, independencias de países latinoamericanos, la revolución industrial, posteriores movimientos sociales consiguiendo cambios en la jornada laboral, y llegando al trabajo en el siglo XXI.

Sumado a todos estos factores, los avances digitales y las nuevas expectativas de vida han cambiado la forma de producir, transformando el lugar de trabajo. Los cambios que se pueden notar en los últimos años son: mayor flexibilidad laboral, los trabajos ya no son eternos, mayor independencia y emprendedurismo, equilibrio entre la vida personal con la laboral y más informalidad en la imagen personal y de la empresa.

Hoy, uno de los elementos que más cambios reflejó en el trabajo es el avance de la tecnología y la globalización, ya que exigen personas más preparadas, que puedan aprender nuevas formas de trabajo y estar constantemente adecuándose a los cambios del entorno.

Paso a la virtualidad

La nueva era del trabajo está marcada por la virtualidad dada la incorporación masiva de la tecnología al trabajo, hoy en día la oficina está en caminos de extinción. Todos estos cambios dan bienvenida al trabajo virtual, una puerta al futuro, un problema que deberán solucionar las organizaciones, y un enorme atractivo para las nuevas generaciones.

Las compañías y sus empleadores deberán comprender también en este aspecto a sus empleados. Para favorecer su *engagement* las oficinas se están mudando a donde se



encuentran las personas conectadas, exigiendo que el control mute, porque esta generación no quiere que los controlen ni tener un lugar fijo de trabajo. Es un hecho que los empleadores que luchan y vayan en contra de estas nuevas tendencias perderán grandes talentos. La virtualidad permitirá reemplazar el control físico por la confianza virtual, generando formas distintas de relacionarse.

Lo que empieza a cambiar es el concepto de liderazgo, diluyendo el concepto de jerarquía, donde ambos, empleados y jefes, aprenden el uno del otro. Aunque en sus inicios como profesional, el colaborador necesitará de su jefe, un guía, un tutor para encontrar contención, reclamar que esté cerca, que lo escuche, que hablen, que le brinde *feedback*.

Pero, con la adquisición de experiencia en el rubro y la utilización del teletrabajo como modalidad contractual, los medios que permitirán el contacto y el control entre jefes y empleados serán a través de chats, teleconferencias, llamadas u otros. Esta situación puede causar en el empleado cierta ausencia, que puede traducirse a angustia, trayendo como consecuencia pérdida de compromiso, menos productividad y creciente rotación. Situación que obliga a las organizaciones a pensar cómo evitar dicha angustia producida por la virtualidad o por lo menos compensarla mejor.

Este contexto laboral presenta una interesante paradoja porque los trabajadores de la nueva generación disfrutan la virtualidad que otorga la tecnología, pero demandan la guía que brinda la supervisión física y constante. Será un desafío para el área de Recursos Humanos poder encontrar una solución y un equilibrio a esta paradoja de virtualidad con acompañamiento y seguimiento. Aquellas compañías que lo logren serán mucho más productivas y eficientes, logrando organizaciones intergeneracionales abiertas a distintos modelos internos, y sabiendo que las empresas que se adaptan más rápido a los cambios son las que ganan.

Teletrabajo

Es trascendental para las estrategias de Recursos Humanos poder conocer el mundo del teletrabajo, los ámbitos que abarcan, sus pros y sus contras, cuándo conviene aplicarlo para favorecer el rendimiento, el objetivo empresarial, y también a la calidad de vida profesional de los colaboradores.



El término Teletrabajo resulta ser polisémico, ya que no acepta una sola definición. Aunque, a pesar de esta condición, la mayoría de ellas coinciden en tres cuestiones: organización/empresa, localización del trabajador y uso de tecnologías. Se estructura bajo la idea de enviar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo.

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina (2012) define al Teletrabajo como:

“La realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios en los términos de los arts. 21 y 22, siguiendo lo establecido en la Ley de Contratos de Trabajo, en los que el objeto del contrato es realizado en el domicilio del trabajador o en lugares y/o establecimientos que no pertenecen al empleador, mediante la utilización de todo tipo de tecnologías de la información y de la comunicación (TIC)”. (p.27).

A partir de estas definiciones, y teniendo un panorama general de lo que se entiende por Teletrabajo, resulta interesante poder conocer cómo es que surge esta modalidad en el ámbito laboral.

Origen y desarrollo histórico del Teletrabajo

Se considera relevante conocer, a grandes rasgos, cómo surge el Teletrabajo como modalidad de trabajo alrededor del mundo, y qué etapas caracterizaron su crecimiento. De esta manera, desde Recursos Humanos, se podrá estimar cómo continuará desarrollándose y poder incluir esta modalidad dentro de la planificación a mediano o largo plazo en las diferentes áreas de la compañía.

El teletrabajo pasó por distintas etapas clave: su aparición en los años 70', su auge en los años 80' y su difusión masiva desde los años 90' gracias al uso de las nuevas tecnologías.

En sus orígenes el teletrabajo al objetivo de buscar ahorrar energía, evitando el desplazamiento a través de vehículos que utilicen el petróleo. Surge durante la crisis de petróleo en Estados Unidos, en los años'70. Jack Nilles se preocupó por encontrar formas diferentes de vida que permitan la optimización de recursos no renovables y frenar el despilfarro de los mismos, como es el caso del petróleo. Así fue que surge su



primera idea, la de llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo, creando el concepto de “*Telecommuting*”.

Ventajas del Teletrabajo

Debido a que el teletrabajo crece y se expande con gran rapidez globalmente, es interesante conocer los beneficios que conlleva para las partes involucradas en la relación laboral. Estos factores claramente deben ser tenidos en cuenta a la hora de elegir la modalidad de contratación del empleo, tanto para el prestador como para el empleador.

Principalmente, se señala que las ventajas para el trabajador se asocian con la comodidad que brinda esta modalidad, tanto la forma de trabajar como en la forma de vivir. Esto está relacionado íntimamente con:

- Flexibilidad para decidir cuándo, dónde y cómo teletrabajar, pudiendo acceder a diversas oportunidades laborales en cualquier lugar geográfico.
- Posibilidad de elegir el entorno de trabajo, el horario laboral y las pautas de trabajo. Aumentando el tiempo con la familia.
- Menor desplazamiento vehicular para trabajar, ahorrando en gastos de transporte;

En cuanto a las organizaciones, las ventajas del teletrabajo se reflejan principalmente en:

- Ahorros y maximización del rendimiento de los recursos humanos.
- Economía en el consumo de luz, calefacción y alquiler/compra de inmuebles.
- Reducción de costos como consecuencia de una menor necesidad de infraestructura, al no requerir de tanto espacio físico.
- Mayor productividad en la empresa, debido a que el teletrabajo, se realiza por objetivos.
- Disminución en los índices de ausentismo laboral.

Es evidente que las ventajas son muy amplias para ambas partes, y que si se logra definir qué perfiles aplican como teletrabajadores, los objetivos se maximizarán en ambos casos.



Desventajas del Teletrabajo

Las desventajas del teletrabajo también se hacen presentes tanto para el trabajador como para las empresas. Algunas desventajas para los colaboradores son:

- Riesgos físicos, de salud y seguridad de los teletrabajadores en su hogar debido a que la vivienda no fue construida para el desarrollo de actividades laborales.
- Sensación de aislamiento como consecuencia del escaso contacto con otros compañeros, pudiendo afectar su rendimiento, dificultando la generación de una identidad laboral e integración con la empresa.
- Una misma persona puede estar trabajando para un competidor de la firma, lo que puede traer como consecuencia problemas de confidencialidad.

Para las empresas las desventajas pueden ser:

- Dificultad para motivar a los teletrabajadores y supervisarlos.
- El no tener a los teletrabajadores dentro de la empresa, puede originar falta de integración a la organización.
- Conflictos de confidencialidad y lealtad para con la empresa, cuando trabajan con competidores.

Es importante conocer los beneficios y las desventajas que trae consigo el teletrabajo para evaluar cuál repercute en mayor proporción en el resultado final sobre la elección del tipo de trabajadores que serán parte de la organización. Conociendo los obstáculos que pueden surgir en la aplicación del teletrabajo es clave que el área de Recursos Humanos sepa desarrollar herramientas que permitan evitarlo, o en el peor de los casos, disminuirlos ya que esto resultará clave para la atracción y retención de los grandes talentos del mercado IT.



Capítulo 3

MARCO METODOLÓGICO





Para desarrollar el abordaje de esta investigación será necesario estructurarla teniendo en cuenta un carácter exploratorio que dará lugar a analizar información en un estilo profundo.

El objetivo de este relevamiento de datos será el de evaluar la forma en que en las empresas privadas del sector sistemas de la ciudad de Córdoba, se genera, tanto en sus trabajadores presenciales como aquellos que trabajan desde su casa, *engagement*. Para lo cual, será necesario explorar la relación entre los estímulos que reciben los trabajadores, el nivel de compromiso, dedicación y absorción al trabajo.

Ficha Técnica 1: Trabajadores

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista en profundidad
Instrumento	Guía de pautas
Población	Trabajadores de mandos medios de medianas y grandes empresas de sistemas
Criterio muestral	No probabilístico – Intencional
Muestra	10 trabajadores de empresas medianas y empresas grandes

Ficha Técnica 2: Teletrabajadores

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista en profundidad
Instrumento	Guía de pautas
Población	Teletrabajadores de mandos medios de empresas de sistemas
Criterio muestral	No probabilístico – Intencional
Muestra	10 teletrabajadores de empresas medianas y empresas grandes



Justificación

A lo largo de la presente investigación, el tipo de estudio que se desarrollará será exploratorio. El objetivo principal será analizar e interpretar el comportamiento y las actitudes respecto al trabajo de los teletrabajadores y los trabajadores de medianas y grandes empresas de Sistemas de la ciudad de Córdoba. Se considera que es una temática poco estudiada, ya que no se ha abordado desde la perspectiva que aquí se pretende.

La metodología será cualitativa buscando la comprensión del sentido que los teletrabajadores y trabajadores le otorgan al trabajo y a la empresa, esto requiere la necesidad de profundizar mediante la interpretación, sirviéndose de un conjunto de prácticas para lograrlo, volviendo la realidad fácil de codificar a través de observaciones, anotaciones y otros documentos (Hernández Sampieri, 2010).

La técnica utilizada será la entrevista en profundidad, que hace referencia a un modo válido de analizar discursos de las personas que conforman un segmento de estudio. Estos individuos serán específicamente mandos medios de las organizaciones elegidas debido a que en este tipo de empresas la posición de “teletrabajador” se les acredita a aquellos colaboradores con un cierto nivel jerárquico, generalmente de mandos medios.

La metodología de muestreo será de tipo no probabilístico, ya que la elección de los individuos a estudiar no dejará posibilidad a que todos puedan ser parte de la construcción de la muestra, es decir que no se tiene certeza que la muestra extraída sea representativa. Será intencional, teniendo en cuenta que lo que interesa a la presente investigación es la calidad del contenido, abordando casos típicos que arrojen riqueza y profundidad en los resultados.



Diagrama de Gantt



Instrumento

Guía de Pautas

Dimensión 1: Ambiente laboral.

- 1.1 Descripción de su ámbito laboral.
- 1.2 Perspectiva sobre el clima que se experimenta en el ámbito de trabajo.
- 1.3 Descripción del perfil del trabajador.
- 1.4 Cualidades clave para el desarrollo de las actividades de su trabajo.
- 1.5 Cualidades necesarias para ser parte de esta organización.
- 1.6 Dificultades que se encuentran en las actividades que se realizan en el puesto de trabajo.

Dimensión 2: Estímulos y Motivación

- 2.1 Factores que influyen en el bienestar y desempeño de los trabajadores.
- 2.2 Descripción del momento ideal en la vida de un trabajador en relación a su empresa.
- 2.3 Expresión del nivel de conformidad y satisfacción con la empresa y las actividades desempeñadas.
- 2.4 Aspectos desarrollados por la empresa que generan el compromiso del colaborador.
- 2.5 Descripción de la situación deseada para el aprendizaje y el disfrute en su trabajo.

Dimensión 3: Esfuerzo, dedicación y participación en el trabajo.

- 5.1 Valoración del esfuerzo en el trabajo
- 5.2 Capacidad de concentración en las tareas realizadas
- 5.3 Tiempo para la compenetración con un objetivo o tarea nueva/ tiempo invertido al cumplimiento de un objetivo o tarea nueva.



Dimensión 4: Compromiso del trabajador con sus actividades y la compañía.

- 4.1 Responsabilidad que tiene el empleado para hacerse cargo de las actividades y conflictos que se generan en el espacio de trabajo.
- 4.2 Descripción del nivel de aporte que realiza a la empresa a través de su actividad.
- 4.3 Creencia del nivel de trabajo a alcanzar para cumplir con la empresa
- 4.5 Conceptualización de la responsabilidad laboral.

Dimensión 5: Conexión Emocional del trabajador con la empresa.

- 5.1 Adaptación al ambiente laboral. Cambios que realizó en su lugar de trabajo.
- 5.2 Razón de la elección de la empresa en la cual trabaja.
- 5.3 Vinculación y estado de ánimo en la relación al trabajo y empresa.
- 5.4 Valoración de la organización en la que trabaja.
- 5.5 Percepción del futuro inmediato de la organización para la que trabaja.



Capítulo 4

LECTURA, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS





Exposición de datos relevados

En el siguiente esquema se muestran las expresiones de los entrevistados en relación a las variables y categorías de análisis; se exponen los enunciados más representativos e importantes que se extrajeron del procesamiento de las entrevistas.

Variables	Indicadores	Manifestaciones	
		Teletrabajadores	Trabajadores
Nivel de Engagement	Absorción	<p>Desde que arranco hasta que siento que estoy metido puedo tardar una media hora tranquilamente. Una vez que me metí tengo que hacer un break cada 2 horas. Entrevista teletrabajador 1.</p> <p>Después depende de las distracciones, generalmente trabajo poco pero continuo entrevista teletrabajador 4.</p> <p>Cuando necesito tener una buena eficiencia de trabajo implemento una metodología Pomodoro que te da 40 minutos de trabajo contra 5 de trabajo, 5 veces y después 15 o 20min de descanso entre medio. Entrevista teletrabajador 8.</p> <p>Método Pomodoro, trabajar 25 min y 5 descansar cuando necesito trabajar muy rápido. Entrevista teletrabajador 5</p>	<p>Yo llego a la oficina a las 8:55 con todos los mails leídos, sabiendo todo lo que tengo que hacer. El tiempo mío en el trabajo es para el trabajo Entrevista Trabajador 3.</p> <p>Si sé que es algo que tengo que entregar en poco tiempo, sé que tengo que llegar y sentarme a programar Entrevista Trabajador 4.</p> <p>Hay cosas que uno a lo mejor ya las viene pensando de antes, alguna solución para algo, entonces mientras estoy yendo camino al trabajo a lo mejor ya vengo pensando cómo ir haciéndola. Ese momento trato de aprovecharlo, ni bien llego plasmar lo que tenía en la cabeza. Entrevista Trabajador 5</p>
	Dedicación	<p>En relación a mi trabajo es alta. Con la empresa media, porque no dejo de ser un empleado, no tengo beneficios porque la empresa le vaya bien o mal, entonces si hay otra empresa que me ofrece una posición mejor no dudaría en cambiarme. Entrevista teletrabajador 3.</p> <p>Estoy muy feliz de la vida trabajando desde mi casa. Tengo setenta mil ofertas de trabajo y en todas respondo estoy trabajando, estoy bien y tranquilo, tendrían que moverme con algo bastante importante para que yo me vaya. Entrevista teletrabajador</p>	<p>Me siento vinculado con mi tarea. Con la empresa de medio a bajo, yo no tengo ningún compromiso con ellos, obvio que cumplo con los objetivos. Entrevista trabajador 2.</p> <p>Me siento comprometido con la empresa, con el proyecto, con mi jefe y con mi grupo de trabajo y me gusta que vean la responsabilidad que su jefe tiene con la empresa. Entrevista trabajador 3.</p> <p>Estoy trabajando con lo que me apasiona, creo que podría dar más en un ambiente donde haya más profesionales de mi rama y con</p>



		<p>4.</p> <p>Hago lo que me gusta, se me vuelan las horas porque me encanta programar, es como una bendición, entonces estoy muy contento por eso. Toda mi experiencia me permitió estar trabajando ahora desde mi casa para EE.UU., podría ir por cualquier posición. Entrevista teletrabajador 7.</p>	<p>personas con más experiencia, de las cuales pueda aprender y sacarles más el jugo de su conocimiento. Entrevista trabajador 8</p>
	<p>Vigor</p>	<p>Es un constante aprender, si hay muchas cosas que son complejas, que me llevan más de un día, me pueden llevar hasta 1 mes. Casi nunca trato de pedir ayuda, antes de haber analizado todas las cosas, porque generalmente cuando uno pide ayuda es porque le falta hacer un análisis técnico completo de lo que está faltando. Entrevista Teletrabajador 4.</p> <p>Todo lo que me entregan me parece que no es fácil, lleva su tiempo, hay días que me quedo más tiempo para poder cumplir con las expectativas. Si tengo una duda trato de resolverla por mi cuenta viendo que hicieron los demás en un tiempo pasado a ver si puedo lograr autosatisfacer la pregunta. Entrevista Teletrabajador 10</p>	<p>Poco esfuerzo, se me puede complicar algo pero generalmente tenes a quien preguntarle. Son pocas las veces del año que decís es complicadísimo. En general es relajado. Si surge alguna complicación me apoyo en algún compañero. Entrevista Trabajador 1.</p> <p>Por lo general intento buscar la solución yo, aunque me gusta pedir ayuda bastante porque me gusta trabajar en equipo. Entrevista Trabajador 10.</p> <p>Estoy ahí con la mayoría de la gente, voy a la oficina y los tengo al lado asique voy y les pregunto. Entrevista Trabajador 4.</p>
<p>Estímulos de la organización</p>	<p>Intrínsecos</p>	<p>Son personas que te cumplen siempre, que te dan pequeños mimos, que se fijan en que estés tranquilo, que no tengas inconvenientes, tener la posibilidad de trabajar desde tu casa relajado y sin personas que causen ruidos en vez de ser productivos a la par tuya. Entrevista Teletrabajador 4.</p> <p>No te importa decís no yo trabajo de tal hora a tal hora y seguimos mañana. Entrevista Teletrabajador 7.</p> <p>Prácticamente nadie tiene gente a cargo, estamos todos en el mismo nivel. Entrevista Teletrabajador 8.</p> <p>La libertad que tengo con mi familia. Entrevista</p>	<p>Las posibilidades de crecimiento que tengo. Entrevista Trabajador 10.</p> <p>No importa que sea jefe ni cuantas personas tienen a cargo, igual te dan participación, cómo involucran a los empleados y te hacen sentir importante. Entrevista Trabajador 4.</p> <p>Te hacen sentir la importancia que tenés en un proyecto, uno se siente valorado. Entrevista Trabajador 5.</p>



		<p>Teletrabajador 4.</p> <p>Esta bueno la autosuficiencia. Entrevista Teletrabajador 10.</p>	
	<p>Extrínsecos</p>	<p>El hecho de la transparencia, de la comunicación que fluye, son horizontales. Esas son las cosas que hacen que uno realmente se comprometa. Entrevista Teletrabajador 2.</p> <p>Una series de políticas de RR.HH. para achicar la brecha de los que están más arriba con los que están más abajo. Entrevista Teletrabajador 3.</p> <p>Un sueldo competitivo, mantenerme ese sueldo en el tiempo Entrevista Teletrabajador 3.</p> <p>Te garantizan ciertos servicios como la luz, internet y varios factores. Además de poder trabajar desde mi casa, ahorrar viajes y tiempo, te da tiempo y eso vale mucho. Entrevista Teletrabajador 9.</p> <p>Tiene aumentos de sueldo acuerdo a la inflación. Entrevista Teletrabajador 4.</p> <p>La rentabilidad seria mi principal tema, trabajar directamente para EEUU te deja muy buen dinero. Entrevista Teletrabajador 6.</p> <p>El tema del laburo remoto es algo que claramente tiene mucho beneficio en el empleado desde el punto de vista de sentirse bien y cómodo con la empresa. Entrevista Teletrabajador 9.</p> <p>La capacidad de que nadie me controla el horario de ingreso, de salida, cuando termino mi trabajo, confían en que lo estoy haciendo porque ven resultados al fin y al cabo. Entrevista Teletrabajador 10.</p>	<p>Los beneficios de trabajar en una empresa tan reconocida en la industria. Entrevista Trabajador 4.</p> <p>Tenemos café, frutas, cereales, mesa de pin pon, televisión. Entrevista Trabajador 6.</p> <p>Dispenser con 3 tipos de cereales con frutas secas, 1 almuerzo al mes almorzamos juntos pago por la empresa, 1 combo pago en Subway al mes, 2 entradas al cine con pochoclos por mes, 1 desayuno x mes en Lapana, gimnasio gratis en el Quality. Entrevista Trabajador 3.</p>



		<p>Prácticamente nadie tiene gente a cargo, estamos todos en el mismo nivel. Entrevista Teletrabajador 8.</p>	
Razones por las cuales se compromete		<p>El desafío, un Start Up nueva, algo innovador, tecnologías que no conocía. Entrevista Teletrabajador 2.</p> <p>Principalmente económicos, la calidad de los proyectos que manejan, los clientes que tienen, pero principalmente son económicos. Entrevista Teletrabajador 3.</p> <p>Tengo este compromiso con la empresa por como ellos se comportan conmigo. Entrevista Teletrabajador 4.</p> <p>La comodidad de trabajar desde mi casa y el pago. Entrevista Teletrabajador 5.</p> <p>No hay ningún factor que me moleste lo suficiente para moverme, todavía sigo, si el día de mañana encuentro algo que veo que no se va a solucionar y que hace tiempo que lo adelanté y no se hizo nada para cambiarlo, ahí si escucho ofertas, aviso y me voy. Entrevista Teletrabajador 8.</p>	<p>Lo que más me gusta de mi trabajo son los vínculos sociales. Entrevista Trabajador 1.</p> <p>La flexibilidad y la gente, se portan muy bien con uno. Entrevista Trabajador 2.</p> <p>Se trabaja con tecnologías nuevas, tener reuniones en inglés con el cliente, el ambiente el hecho de que sea flexible. Entrevista Trabajador 9</p> <p>El crecimiento profesional. Entrevista Trabajador 10.</p>
Conexión Emocional	Mentalidad positiva	<p>Es la típica empresa que tiene un modelo de negocio que está funcionando bien, tiene cantidad y no calidad, entonces busca más clientes, siempre más cantidad, crece, crece, la empresa está en crecimiento, pero eso no significa que puede tener la variedad de actividades que me gustaría a mí. Entrevista Teletrabajador 1.</p> <p>Actualmente está creciendo bastante por la cantidad de gente que están incorporando. Entrevista Teletrabajador 3.</p> <p>El rubro de las telecomunicaciones es un rubro muy particular, son pocos hay mucho dinero en juego, si hablamos de estar estancados es</p>	<p>Es muy difícil ver eso en una empresa tan grande. Lo que ve uno es que la empresa está bien, si bien la gente rota mucho, pero es una cuestión del rubro y un poco de la empresa, pero mal no le va. Entrevista Trabajador 2.</p> <p>Creo que desde el 2011 viene creciendo, no solo en lo monetario sino en nuevas áreas, el equipo de desarrollo no creció pero si las áreas de ventas. A nosotros nos muestran los números que hace la empresa y hubo un aumento este mes. Están creciendo, el ceo nuestro es una persona muy activa, busca todo el tiempo nuevos inversores, esto se nos informa por mes asique estamos al tanto de todo eso. Entrevista Trabajador 6.</p>



		<p>porque no modificas las tecnologías con las que trabajas, los procedimientos, lo único que agregas son datos. Entrevista Teletrabajador 10.</p> <p>Por ahora lo veo un poco estancado porque es un proyecto nuevo, un equipo chico, tratando de crecer, tratando de acomodarse porque estaban bastante desorganizados. Creo que tiene posibilidades que crecer. Entrevista Teletrabajador 8.</p>	<p>Es un momento raro. Esta estable, pero veo que se viene un poco para abajo, renunció mucha gente pero casi siempre se mantuvo estable entrevista Trabajador 7 .</p>
Alegría	<p>Estado de ánimo: yo creo que feliz, estoy muy contento con mi trabajo. Entrevista Teletrabajador 3.</p> <p>Estoy muy feliz de la vida trabajando desde mi casa. Entrevista Teletrabajador 4.</p> <p>Estado de ánimo: la mayor parte del tiempo feliz, cómodo. Entrevista Teletrabajador 9.</p> <p>Estado de ánimo: estoy contento, agradecido a la vida, una situación ideal. Entrevista Teletrabajador 7.</p>	<p>Estado de ánimo: frustración, adrenalina, felicidad y bienestar. Entrevista Trabajador 2.</p> <p>Estado de ánimo: expectante a lo nuevo que va a haber, a veces frustrado. Entrevista Trabajador 3.</p> <p>Estado de ánimo: me siento contento en lugar donde estoy y con lo que estoy haciendo, supongo que podría estar mucho más contento en otro lugar pero eso es cosa de ir haciendo lo que uno tiene que hacer para lograrlo. Entrevista Trabajador 8.</p> <p>Estado de ánimo: en cuanto a mi tarea muy contenta, me gusta mucho lo que hago. En cuanto a la empresa es una situación de absoluto enojo. Entrevista Trabajador 10.</p>	
Creatividad	<p>A medida que pude estuve peleando un año para que hagamos nuevas cosas, tecnologías, pero la política de las empresas es si no está roto no lo arregles, y es quedarse ahí hasta que se vuelva obsoleta y recién ahí cambiar. Intenté promover y logre muy poco avance, al punto que me frustró, termine yéndome porque no me escuchan, no valoran la iniciativa. Entrevista Teletrabajador 1.</p> <p>Con el tiempo uno aprende a manejarse con el dialogo, sabiendo cuándo la puerta está abierta para eso. Si eso no se da, siempre está la posibilidad de irse. Entrevista Teletrabajador</p>	<p>Creo que siempre hay una forma de ganar - ganar y si no se encuentra la forma creo que ambas partes se van contentas de que el otro intentó buscarlo. Entrevista Trabajador 1.</p> <p>Sí lo hice porque tenemos la cintura en la empresa para hacerlo, busca una solución, implementarla, medirla y si todo va bien la dejas o le das una vuelta para mejorarla. Entrevista Trabajador 2.</p> <p>Cuando me sentí incomodo o sentí que algo no estaba bien, trataba de reportarlo con la gente que se encarga de eso. Entrevista Trabajador 4.</p>	



		<p>2.</p> <p>Yo escribo un mail con todas las sugerencias que tengo y por qué creo que eso va a mejorar y propongo hacer una prueba con una métrica, debería mejorar en cierta cosa. Entrevista Teletrabajador 5.</p>	<p>Si, al principio un poco más, apenas entré generaba más cambios porque estaba más motivada, y ahora intento no perder eso de proponer cambios y mejorar lo que está hecho. Pero muchas veces me ha pasado que he propuesto cosas, si bien está la apertura para plantearlo, después no se concretan, o si ya lo vamos a hacer, ya lo vamos a ver y me desmotivo un poco eso también. Entrevista Trabajador 10.</p>
--	--	---	---



Análisis e interpretación de resultados

En este apartado se realizará el análisis de las manifestaciones correspondientes a los entrevistados, siguiendo cada una de las variables y conceptos desarrollados a lo largo del trabajo.

De esta manera, se expondrán los datos relevados que evidencian las realidades de cada uno de los profesionales en relación a su nivel de *engagement*, a los estímulos que los motivan por parte de la organización, las razones que llevan a cada uno de ellos a tomar compromiso con la empresa y por último, la conexión emocional que tienen y los indicadores a través de los cuales puede observarse la misma.

Nivel de Engagement: Vigor, Dedicación, Absorción

Teletrabajador

Desafíos constantes de objetivos complejos

Se observa que los teletrabajadores perciben un desafío constante cuando tienen que realizar una tarea nueva que implique nuevas tecnologías, y más aún, si dicha actividad les significa un objetivo complejo. Sienten experimentar un proceso de crecimiento y aprendizaje, identificándose y buscando autoexigirse en el nivel de concentración.

El teletrabajador al encontrarse fuera del espacio físico de la empresa y al estar en su ámbito, que en su gran mayoría es su propia casa, va adquiriendo hábitos diferentes y se vuelve totalmente exigente en cuanto a los requerimientos de cómo administrar sus tiempos de trabajo y descanso.

Necesitan de diversas metodologías previas, durante y después de ejecutar su tarea. Manifiestan ser un tanto dispersos y demandan actividades de su preferencia e interés para poder mantenerse concentrados al 100%.

“Cuando necesito tener una buena eficiencia de trabajo implemento una metodología Pomodoro que te da 40 minutos de trabajo contra 5 de descanso, 5 veces y después 15 o 20 minutos de descanso entre medio.



Necesito música que me relaje y me mantenga concentrado”.- Entrevista Teletrabajador 8.

En base a lo aclarado, el teletrabajador generará mayor absorción, es decir logrará concentrarse plenamente, cuando la actividad que se le delegue genere en él tanto disfrute que las horas pasen sin darse cuenta y se le dificulte desconectarse de lo que está ejecutando.

Prefieren un trabajo complejo durante más tiempo, que sentir que le delegan tareas fáciles durante la mayor parte de su jornada laboral. Esto los lleva a pensar que no son valorados y comienzan a percibir cierto desgano, evitando la ejecución de la tarea y experimentando una sensación de no realización en su ambiente de trabajo.

“Son cosas que son muy fáciles de hacer, pero por ahí tardas dos horas en hacer algo aburridísimo, sin ningún tipo de desafío, te resulta difícil en el sentido de que es tan aburrido que se vuelve arduo, me cuesta terminar porque no me nace, no me motiva hacer algo tan fácil y aburrido”. Entrevista Teletrabajador 1.

De esta forma se puntualiza la necesidad de encontrar la tarea acorde a las expectativas y las capacidades de este profesional, y así mantenerlo focalizado y dedicado en el trabajo en pos del objetivo organizacional.

Esto toma mayor fuerza si se lo compara con lo que dice Salanova y Schaufeli (2014) respecto a que la dedicación. Dicha dimensión implica que los colaboradores puedan desarrollar sentimientos de significación con la organización y las tareas que ejecuta.

La significación conduce a que logren sentirse orgullosos y entusiasmados con los retos que sus actividades conllevan. Por lo que generar la dedicación en el teletrabajador implica incentivar su identificación con las actividades delegadas a través de tareas desafiantes.

Antepone la actividad antes que la organización

La lógica de construcción con la que el teletrabajador percibe su realidad laboral consiste en que, antes que la empresa, él prioriza la actividad que realiza. Es decir, en base a la satisfacción que sienta por realizar una actividad, va a ser su nivel



de respuesta para con la organización, independientemente que la actividad en cuestión sea de carácter fundamental para la compañía.

“Me gusta el desafío que tengo y está muy bueno cuando se te complica, y no es algo que lo haces en dos segundos. Está bueno la autosuficiencia, la capacidad de que nadie me controla el horario de ingreso, de salida, cuándo termino mi trabajo, confían en que lo estoy haciendo porque ven resultados al fin y al cabo. Está bueno la capacidad de ser independiente, manejar tus tiempos, de la flexibilidad y el poder organizar tu día”.-
Entrevista Teletrabajador 10.

Para que el teletrabajador experimente excitación, entusiasmo y se sienta feliz trabajando para una organización, es decir se haga presente la dimensión del vigor en el desarrollo de sus tareas, necesita reconocer que se le está atribuyendo la responsabilidad de la dirección de un proyecto desafiante. Y, a su vez, que este proyecto le proporcionará la oportunidad de aprender aspectos técnicos que eleven su autoeficacia y la valoración que los demás pueden hacer sobre sus capacidades.

Por ende, sentirá que es capaz de ponderar aún más el valor de sus habilidades técnicas, es decir, la contraprestación pretendida (no sólo económica) por un nuevo proyecto a gestionarse.

“Por un lado el tema de las tecnologías nuevas porque son cosas que se usan constantemente y por otro lado el tema del laburo remoto es algo que claramente tiene mucho beneficio en el empleado desde el punto de vista de sentirse bien y cómodo con la empresa, pero me pasa personalmente que no me pongo mal si no me dan el aumento porque siento que laburando remoto hay una consideración y un grado de confianza extra”.-
Entrevista Teletrabajador 9.

Los puntos que Recursos Humanos debe tener en cuenta para no ir en contra de la gestión del *engagement* sobre el teletrabajador, se circunscriben en dejar caer a este profesional en el relajamiento y la tranquilidad que se desarrollan cuando ha llegado a su zona de confort, donde ya no existen desafíos que puedan poner a prueba sus capacidades.



Es en estas circunstancias donde el nivel de entusiasmo (dedicación), excitación (absorción) y energía (vigor) bajan, y sin darse cuenta, el puesto de trabajo empieza a generar en la persona un estado cíclico de satisfacción y conformismo, concluyendo en la renuncia del teletrabajador por la ausencia de desafíos.

Trabajador

La realización y culminación del trabajo como aspecto de satisfacción

El trabajador lo que busca es una justificación de su actividad, percibir que su trabajo se va desarrollando, convirtiéndose en un desafío. A diferencia del teletrabajador, que conceptualiza el desafío a largo plazo, es decir, en el resultado y no en lo cotidiano, el trabajador encuentra el disfrute en el desafío diario de enfrentar su trabajo.

De esta manera, para que Recursos Humanos logre en los trabajadores el desarrollo de la absorción con sus actividades, debe generar pequeñas acciones diarias y desafiantes que produzcan en el trabajador tanto disfrute en su actividad laboral que lo lleve a concentrarse plenamente en su trabajo, generando como consecuencia altos niveles de placer Schaufeli y Bakker (2013).

“[Mi concentración] depende de qué tan apretado esté con las entregas. Si sé que es algo que tengo que entregar en poco tiempo, sé que tengo que llegar y sentarme a programar. Pero si no estoy muy apretado, puedo llegar, y estar una hora (porque no desayuno en casa), y recién ahí me concentro y me pongo a full”. Entrevista Trabajador 4

En general, el desarrollo del vigor en el trabajador depende justamente del día a día de sus actividades. Su capacidad de concentración y resistencia mental dependerán de la etapa del proyecto y la urgencia por finalizar determinadas entregas, no es una dimensión que se encuentre presente al 100% durante la ejecución de sus actividades.

La flexibilidad en la vinculación con sus pares

Para que Recursos Humanos logre el desarrollo e incremento de la dimensión “dedicación”, es decir, genere sentimientos de identificación y logre que la persona se sienta cómoda en la empresa, debe brindarle al trabajador flexibilidad en la



vinculación con sus pares a través de la constante comunicación entre ellos. Esto es así porque el trabajador necesita sentirse parte de un equipo de trabajo y es consciente que de esa manera logrará generar conocimiento técnico. Por lo tanto está atento a la experiencia que tienen sus compañeros de trabajo y qué puede aportar cada uno de ellos. Busca que lo que realice en la organización trascienda ese ámbito y se vuelva una motivación personal.

“Hay muchas empresas, mucha competitividad, eso ayudo a que el equipo se consolide no solo en lo profesional sino en lo personal también. Trasciende lo corporativo y pasa a ser más personal, nos pasa que ingresa personas a la empresa y el resto del equipo se muestra resistente. Hay diferencia por trabajar con equipos en Argentina y EEUU, allá piensan que se las saben todas, que te van a explicar cómo se van a hacer las cosas a vos que hace 8 años que la peleas en el mismo lugar”.- Entrevista Trabajador 3.

El trabajador disfruta de los espacios extra laborales organizados por la empresa para fomentar dichos intercambios. Se observa un profesional más predispuesto a brindar espacios a la compañía a diferencia del teletrabajador:

“Con los compañeros de equipo se suelen hacer algunos After Office y la empresa suele organizar para ciertas fechas algún evento a la noche donde invitan a todo el mundo”.- Entrevistado Trabajador 2.

“El clima es un punto muy a favor que tiene esta empresa. Somos muy colaborativos, siempre que surge un problema todos sabemos qué pasó y tratamos de resolverlo. Es muy tranquilo el ambiente, nunca sufrí, nunca tuve una situación de presión (cosa que si me paso en otras empresas)”.- Entrevistado Trabajador 6.

Estímulos y Motivación en los profesionales

Factores extrínsecos e intrínsecos de motivación

Teletrabajador

El teletrabajador posee la perspectiva de un trabajo que se desarrolla en su mayoría en base a factores extrínsecos para su motivación, aunque los intrínsecos también se hacen notar. Esto es así dado que sus principales preferencias están



ligadas a cuestiones que hacen a la economía y a lo material que le puede entregar la organización. Es decir, el nivel de fidelización va a estar relacionado a las "cosas" que el profesional recibe a cambio de su trabajo y, así también, a una tarea desafiante técnica y profesionalmente.

Tal como plantea Herzberg en su Teoría Bifactorial, hoy en día, para las empresas el desafío radica en eliminar y/o reducir las influencias negativas de los factores de higiene (políticas de la empresa, supervisión, las relaciones con mandos superiores, condiciones de trabajo y salario) y fortalecer los factores de motivación (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad y posibilidades de avance y trabajo en sí), ya que estos últimos no tienen término y necesitan ser potenciados sistemáticamente.

Esto se puede lograr mediante el acceso a mayores responsabilidades a través de la delegación, recompensando los resultados del trabajo (no necesariamente con dinero) y generando condiciones que permitan ascender dentro del organigrama.

La satisfacción en la actividad realizada, no en el espacio compartido

Se trata de un perfil de articulación entre recompensas e incentivos, dependientes de la propia actividad que el individuo ejecuta, ya que valora tanto un premio o un pago, como también la satisfacción de lograr la realización de la actividad.

“Ellos como empresa no hacen nada, no hay una fidelización hacia los empleados, pero la propuesta está clara y ambas partes estamos de acuerdo por eso. El acuerdo es el salario y ellos saben que me están pagando bien. Nos hacen sentir importantes, ellos no tienen ninguna intención que nos vayamos de la empresa, lo cual en trabajos remotos sentir que tenes continuidad más allá del proyecto, te ayuda a sentir estabilidad”. Entrevista Teletrabajador 6.

El teletrabajador aprecia la practicidad y está acostumbrado a que las plataformas tecnológicas le permitan realizar los intercambios necesarios con sus compañeros o líderes de trabajo, siendo que en ningún momento advierte la necesidad intrínseca de compartir un espacio para socializar más allá del cometido de lograr el resultado.



“No necesito un feedback para saber que está bien, si yo de alguna forma descubro que ese impacto se está generando en números y ventajas para el dueño o para el cliente final, si sé que ese número está es realmente motivante porque sé que estoy aportando”.- Entrevista Teletrabajador 8.

“La política del Working From Home es que si tenes la necesidad de hacerlo lo hagas mientras cumplas con el objetivo no hace falta que estés físicamente en la oficina, esa es la facilidad”. Entrevista Teletrabajador 2.

“El clima de trabajo es excelente, lo único que me pierdo son los refrescos, café y esas cosas que tienen las oficinas. Pero desde mi casa no tengo las horas extras de transporte hasta el trabajo, entonces si te pones a sumar tenes tres horas entre ida y vuelta, son doce horas que trabajaste. Y esas horas no te las pagan, esa es la diferencia”. Entrevista Teletrabajador 3.

Se puede inducir que su principal motor es la culminación de una actividad, pero como se dijo anteriormente, no sólo por la satisfacción de lo desarrollado, sino también porque de esa manera logra la practicidad de un trabajo terminado que significa una recompensa entregada.

“Ya estaba harto de saltar de empresa en empresa por mayor sueldo, así que decidí probar [el teletrabajo] en una empresa que se dedica al control de calidad. En caso de que la oferta me llegue a mi yo evaluó según el tipo de producto, cuanto están pagando por tomar el proyecto y terminarlo”. Entrevista Teletrabajador 1.

A su vez otro aspecto que motiva al teletrabajador a continuar en la compañía es el liderazgo técnico de los proyectos que aún no están especificados en la totalidad de sus aspectos a trabajar. Es decir, sienten que la empresa aprovecha mucho más sus capacidades técnicas cuando les permiten definir la arquitectura técnica de los mismos, y donde no hay que enfrentarse a los conflictos de formar y desarrollar equipos de personas. También disfruta de ser un referente técnico en el equipo.



“Sí conozco mi nivel de aporte porque sé hasta qué punto llega y qué beneficios trae. Si no existiese mi puesto y la empresa intentar crecer, en algún momento, todo explotaría porque mi perfil permite organizar la cuestión técnica”. Entrevista Teletrabajador 8.

“[Para un cambio laboral] tendría en cuenta el salario y mis responsabilidades, si es algo muy de gestión de equipo no me gustaría”. Entrevista Teletrabajador 5.

“Tenes que desconocer lo que hiciste antes, saber que en ese momento estuvo bien pero que ahora se puede hacer mejor, es bastante estresante a veces. [Esta modalidad] trato de llevarla a los grupos de hoy que son más jóvenes y trato de bajarle este tipo de cosas para hacerlo más adrenalínico. Preguntar, preguntarse porque estás haciendo las cosas”. Entrevista Teletrabajador 2.

“No podes googlear cada vez que te pregunten algo, tenes que tener unos fuertes conocimientos”. Entrevista Teletrabajador 6.

“Ahora estoy dando unas capacitaciones al equipo, fueron proactivas desde mi ingreso a la empresa”. Entrevista Teletrabajador 8.

Libertad en el desarrollo de su trabajo

Siguiendo con la idea de sus movilizaciones e incentivos, este profesional, necesita de la libertad para desarrollar su trabajo, lo que se complementa con su conceptualización de no necesitar un *feedback* por parte de la empresa sobre la forma en la que culminó con su trabajo, porque él mismo considera que si lo pudo terminar, está bien realizado.

Lo único que le preocupa es el cumplimiento y el llegar a los plazos estipulados. Esta variable de plazos a cumplir, es uno de los pocos aspectos que el personal percibe como imponderable, ya que todos los demás factores los interpreta como dependientes de su propia capacidad.

“Valoro que la empresa me permita primero llegar en el plazo pactado porque es lo más difícil, y ver que el programa está bien hecho. Pero no el



feedback que me dan, más si es un cliente no técnico”.- Entrevista Teletrabajador 5.

Autorrealización y logro

Los teletrabajadores se caracterizan por un deseo de excelencia, los motiva llevar a cabo una tarea difícil y desafiante, realizar algo que realmente signifique un reto de sus propios objetivos y les permita crecer profesionalmente a través de su trabajo. Se encuentran circunscriptos al concepto de Motivación de Logro de la teoría de McClelland.

Ese cumplimiento de un propósito tiene sentido para ellos a partir de la sensación de autorrealización, la cual no se da principalmente en relación al aporte hacia la empresa sino, más bien, a la satisfacción personal de saber que pudieron cumplir con lo que le definieron como un desafío.

“Lo que me hace sentir más a gusto son los desafíos y las cosas nuevas, trabajar con nuevas tecnologías”.- Entrevista Teletrabajador 2.

“Me gusta el desafío que tengo y está muy bueno cuando se te complica, y no es algo que lo haces en dos segundos. Esta bueno la autosuficiencia”.- Entrevista Teletrabajador 10.

Posee una capacidad de iniciativa que puede aportar al proceso de mejora en el trabajo de la organización en la cual se encuentra inmerso.

La razón que motiva a estos profesionales a aceptar trabajar en una organización pasa por una propuesta en primer lugar, y luego por el desafío de poder gestionar un proyecto, llevarlo adelante y cumplirlo. Al mismo tiempo, estas razones que la compañía pudo poner sobre la mesa para incentivar a estos trabajadores deben ser renovadas constantemente como garantía de un acuerdo tácito que este profesional exige. Es decir, tienen un nivel de exigencia para con la organización muy alto, y valoran de una manera exagerada su aporte para con la misma, y cuando esta no puede cumplir, inmediatamente especulan con la posibilidad de escuchar otras ofertas de trabajo.

De esta manera se puede inducir que el teletrabajador es impulsado también por las necesidades de Poder de McClelland. Son trabajadores que poseen el deseo



de influir, instruir, enseñar y animar al equipo a alcanzar sus metas, lo que los lleva a ser personas influyentes dentro del grupo. Hay una constante necesidad de hacer liderar sus ideas y que prevalezcan, y de incrementar su poder y su prestigio dentro de la empresa.

Se aprecia que el teletrabajador realiza una clara diferencia en relación a lo que es la actividad y la empresa, y lo que para él significa la organización. Mientras su actividad sea desafiante él se encontrará motivado, más allá que la empresa no le ofrezca todas las libertades que él quiera, pero si la actividad le significa fácil y no le aporta aprendizaje, es muy probable que a corto plazo empiece a considerar otras opciones laborales.

De esta forma, se puede afirmar que la vinculación del teletrabajador con la organización depende de: el tipo de trabajo que desarrolle, su nivel de complejidad, lo desafiante que sea, la información y aprendizaje que le aporte como profesional y, además, de la libertad para poder tomar decisiones y realizar modificaciones en lo que está ejecutando.

Trabajador

El trabajador se siente cómodo yendo a trabajar al espacio físico que le significa la organización porque allí se encuentra con factores que lo incentivan y le permiten transformar su realidad laboral desarrollando la motivación adecuada para sentirse integrado a la organización.

Entre los factores que le despiertan interés se pueden analizar la posibilidad de trabajar en equipo, y ser parte del mismo para liderarlo y al mismo tiempo poder aprender de otros que están en jerarquías superiores. Es decir, tienen preferencia por trabajar en equipo para crecer y desarrollar sus propias capacidades y habilidades

Por el contrario, lo desmotiva saber que sus superiores o aquellas personas con las que debe vincularse para desarrollar su trabajo no se encuentran a la altura y al nivel del tipo de actividades que la empresa les demanda. De esta dimensión se desprende también su necesidad de comunicación permanente con sus pares y el fomento del compañerismo que hacen al buen clima laboral.



“Me hace sentir peor cuando uno trabaja mucho y del otro lado necesitas de alguien y hay falta de compañerismo, la incomunicación entre equipos”.- Entrevista Trabajador 3.

“Creo que podría dar más en un ambiente donde haya más profesionales de mi rama y con personas con más experiencia, de las cuales pueda aprender y sacarles más el jugo de su conocimiento”.- Entrevista Trabajador 8.

Este profesional está acostumbrado a experimentar el contacto diario con sus compañeros de trabajo, resignificando su realidad laboral a partir del intercambio y vinculación desarrollada con sus compañeros.

Otro elemento que valora es la flexibilidad en los tiempos y el criterio de administración de los mismos que la organización le provee a la hora de exigirle el cumplimiento y desarrollo de un proyecto, es decir, le disgusta sentirse presionado cuando debe desarrollar un proyecto complejo donde él considera que necesita tranquilidad y no apremio en los tiempos.

“Lo que no me gusta tanto es cuando te encontrás con desafíos bastantes complicados y tenes poco tiempo, ahí la presión empieza a surgir, y esas son situaciones laborales donde yo no estoy cómodo trabajando”.- Entrevista Trabajador 2.

Los trabajadores, al ser personas que se encuentran motivadas por los vínculos sociales y poseen el deseo de tener relaciones amigables dentro de su ámbito laboral, se encuentran motivados por las Necesidades de Afiliación de McClelland. Esto lleva a considerar que son buenos jugadores de equipo.

El respaldo de marca de empresa

El prestigio que tiene la empresa para la cual trabaja es otro factor que les es de suma importancia para sentirse feliz en su lugar de trabajo. Tener la posibilidad de respaldarse gracias al lugar y atribuirse dicho prestigio a su propia persona es algo innegociable a la hora de elegir para quién trabajar y con quién vincularse.



Ser consciente de estar trabajando para una empresa reconocida le da al trabajador la seguridad de saber que va a obtener beneficios y prestaciones que le son de suma importancia para entregarse a pleno en su trabajo.

“Aquellas cuestiones que suman a mi bienestar son los beneficios de trabajar en una empresa tan reconocida como lo es X en la industria del software”.- Entrevista Trabajador 4.

La forma y el lugar de trabajo

Es cuidadoso y le da mucha importancia a la implicancia de su protagonismo en la gestión de un trabajo, siempre es partidario de poder crear y diseñar desde un principio, junto a su equipo de trabajo, los proyectos estipulados en la empresa. Le disgusta recibir trabajos en etapas cercas a finalizar y tener que continuarlos.

Por último y complementando al primer punto de aquellos factores de estimulación, todos los elementos que hacen a la formación del ambiente de trabajo como las instalaciones, los espacios, la estética, las comodidades, le son de mucha relevancia y es algo que valora fuertemente.

Se puede evidenciar que el trabajador, al igual que el teletrabajador, se moviliza tanto por factores higiénicos como de motivación, planteados en el Teoría Bifactorial de Herzberg.

Trabajo en equipo y vinculación con sus superiores

El trabajador, como se describió anteriormente, vibra por todo lo que hace a su ambiente de trabajo, a la flexibilidad de desarrollarse en este, a la posibilidad de aprender trabajando en equipo, describiendo de esta forma lo que sería su trabajo ideal.

Pero al mismo tiempo, expresa todo aquello que le disgusta. El factor que incide negativamente en la perspectiva de este profesional es la idea de encontrarse con una burocracia organizativa detrás del hecho de estar en dependencia de otras personas en gran parte de la jornada laboral.

“Lo que más me puede llegar a molestar es tener gente jerárquicamente arriba tuyo que no tiene manejo como líderes en cuanto a gestión, por



ahí llegan a ese puesto por cumplir ciertas áreas técnicas pero no tiene los skills sociales para tratar con otras gente, y el equipo no anda, no genera compromiso, sino más bronca”. Entrevista Trabajador 1.

La integración del trabajador a la empresa

Para evaluar el nivel de satisfacción que experimenta el colaborador se debe prestar atención a lo que ellos marcan como pautas principales: tener acceso a capacitaciones para adquirir experiencia, que el superior se ponga a su altura y sea flexible y el reconocimiento que se realiza de sus actividades.

Sin dudas que el trabajador encontrándose con las estructuras organizacionales de una empresa se siente conforme. Se esforzará por serle fiel a las demandas de la compañía pero, al mismo tiempo, es muy exigente y está a la espera de cambios proactivos que beneficien su ámbito y marco de trabajo.

En síntesis, el aspecto más importante que lo lleva a sentirse realizado y satisfecho es la valoración y reconocimiento que se le da a su capacidad y a la ejecución de las tareas que realiza. Esta valoración él la tiene que percibir a través de indicadores puntuales como, por ejemplo, la expresión verbal y literal de estar realizando un buen trabajo, como así también la confianza delegada cuando se le asigna un proyecto bajo su dirección.

“Sé que mi trabajo está bien hecho cuando recibo buenas críticas por parte del cliente”.- Entrevista Trabajador 7.

“Me fijo en los estándares mundiales en cuanto a programación, y después por supuesto creo que está bien hecho cuando hay una felicitación de las personas que están más arriba que yo o de mis compañeros”.- Entrevista Trabajador 8.

Es preciso destacar a partir del análisis, que el trabajador no confunde entre estar satisfecho y tener compromiso para con la organización. Antes se mencionó que el nivel de satisfacción estaba estrechamente relacionado al nivel de reconocimiento que recibía, pero esto no tiene incidencia directa en la perspectiva del colaborador, en el compromiso asumido para realizar sus tareas. Es decir, que lo reconozcan o no, no va a generar una variación en la responsabilidad que ha tomado para llevar adelante



las actividades y proyectos designados, el compromiso transcurre por una cuestión intrínseca a su forma de pensar y al ideal de ejecutar aquello de lo que el mismo se hizo cargo.

“El compromiso yo lo asumo como responsabilidad que tiene uno, y como trabajamos en equipo si uno falla, falla el resto del equipo”.- Entrevista Trabajador 2.

“Yo me comprometo porque es lo que yo quiero, yo lo busque, y porque priorizo mi crecimiento profesional y lo sigo encontrando en el día a día y eso es lo único que me motiva. El compromiso lo tengo porque fui profesional y me comprometí con algo, si no me voy a comprometer me voy”.- Entrevista Trabajador 10.

Para generar el compromiso el trabajador se tiene que sentir integrado, y es aquí donde cobran importancia las actividades que promueve la organización para fomentar el desarrollo del trabajo en equipo, la flexibilidad horaria, los reconocimientos, la formación y capacitaciones, en fin, todos aquellos aspectos que el trabajador tiene en cuenta para su bienestar.

“Tanto tu jefe, como la empresa a nivel institucional lo hace, tiene un sector de RRHH que está solamente para la parte de promover la integración de la gente con el trabajo, y hacer una valoración ya sea a nivel técnico o de alguna actitud que tuviste, por ejemplo si sos buen compañero. Son cosas simples pero tienden a eso”.- Entrevista Trabajador 5.

Razones por las que el profesional se compromete

Teletrabajador

El teletrabajador es muy conservador y cuidadoso de su capacidad y habilidad para el trabajo, se siente muy importante respecto a lo que puede entregarle como valor agregado a través de su servicio a la compañía para la cual se encuentra trabajando. Por lo que mide la mayoría de las contraprestaciones de una manera cuantitativa, es decir, que percibe, en primera instancia, la contraprestación económica y el costo de oportunidad-tiempo que puede perder o ganar al encontrarse abocado a las responsabilidades estipuladas por su puesto de trabajo.



No se advierte la dedicación y el compromiso por el solo hecho de poder cumplir con la actividad a realizar. La lógica de vinculación del teletrabajador hacia la organización responde a un orden que lo posiciona a él como el elemento esencial, y a la organización como el actor que debe adaptarse a sus expectativas, demandas y necesidades.

Por un lado, se visualizan niveles de absorción, ya que son personas que, a pesar de definirse como distraídas, se abocan a su actividad hasta finalizar los objetivos propuestos.

Por otro lado, se observará dedicación, en tanto la compañía logre demostrar el valor que agrega su aporte al producto/servicio final, logrando así una mayor implicancia laboral.

El vigor se encontrará limitado a qué tan bien se sienta conforme a lo arreglado en costos, tiempos, comodidades y, en especial, el desafío que signifique el proyecto en el que participa. Es interesante que Recursos Humanos considere que "la empresa debe acoplarse a él, no él a la empresa".

“Concentrarme me cuesta un montón, tengo la atención muy dispersa. Cuando tengo que estar en tareas de complejidad y que requieren más de dos horas me retiro a mi casa. Pero durante el día a día es difícil concentrarse más de 2hs seguidas”.- Entrevista Teletrabajador 2.

“Igual no cambiaría mi trabajo por cualquier cosa, más allá de que me ofrezcan trabajo a diario, tendría que ser una oferta con todo una serie de condiciones importantes y no es fácil conseguir un trabajo donde uno esté tan a gusto. Mientras haya trabajo seguiría, aunque no estoy cerrado a evaluar propuestas”.- Entrevista Teletrabajador 7.

En complemento con lo descripto anteriormente, y a diferencia de lo que sucede con el trabajador, el teletrabajador es consciente de la capacidad a nivel técnico que posee, y que en las empresas dedicadas a sistemas es muy bien valorado. Esto, lo ubica en una posición de poder que lo vuelve, en cierto punto, indiferente hacia la incertidumbre de quedarse sin trabajo, porque sabe que su servicio y que sus capacidades serán demandados rápidamente. Esta situación genera un ambiente



donde el desarrollo genuino de la vinculación se puede llegar a ver afectado por una serie de beneficios ofertados por la competencia de la empresa.

“Soy un desarrollador Senior y muy valorado por ello, marco el camino”.-

Entrevista Teletrabajador 4.

La posición en el nivel jerárquico

El teletrabajador se siente cómodo cuando percibe una interacción horizontal en la comunicación y en la vinculación entre quienes tienen mayor autoridad y él, ya que lo hace sentir tan importante o a la misma altura. No quiere ser un número más, y además que se le reconozca lo que le entrega a la organización.

Los elementos que influirán positivamente en su compromiso serán: un sueldo competitivo, mantener ese sueldo en el tiempo, y que el área de Recursos Humanos desarrolle una serie de políticas que permitan achicar la brecha de los que están más arriba con los que están más abajo

“[El mejor jefe que tuve] me preguntaba para cuándo puede estar esto y yo le decía un plazo, y él me regalaba tiempo de más para que yo trabaje tranquilo y cómodo para terminar mi tarea. Me preguntaba que necesito yo, no me decía que necesita la empresa, me hacía soporte, no me exigía, me ayudaba”.- Entrevista Teletrabajador 1.

Definición del espacio físico y temporal

El teletrabajador prefiere trabajar sin presión de tiempo, se siente a gusto en una compañía que le permite ser él mismo quien defina los tiempos para que el trabajo se dote de calidad y creatividad. Una vez más antepone sus preferencias a las demandas de la organización.

Percibe que tomar distancia del espacio físico donde se encuentra la empresa le permite conectarse con su propia creatividad, y esto lo convierte en un buen elemento para el equipo de trabajo. En cambio, situarse en un lugar físico donde se encuentre supeditado a reglas, límites y ruidos laborales lo desaniman y lo llevan a desistir de su actividad.

“El trabajo desde mi casa es fundamental, a veces yo solo me excluía de la oficina cuando tenía una tarea que requería mucho análisis, porque en



la oficina hay ruidos, gente que te hablan, está el teléfono”.- Entrevista Teletrabajador 2.

Otra razón que potencia el compromiso del teletrabajador es generar cierto tipo de reconocimiento haciéndole saber que el proyecto está bajo su seguimiento. A su vez, se puede fomentar el compromiso a través de la delegación de la mayor parte de la responsabilidad del proyecto, otorgándole la libertad para desarrollarlo de acuerdo a su criterio y, que de esta manera, pueda aplicar lo que trae como bagaje de conocimiento técnico.

“Creo que este puede ser un trabajo ideal, tengo menos beneficios y cobro menos que en mi trabajo anterior, pero sé que el desafío, la oportunidad y la posibilidad de crecimiento profesional es otra.”.- Entrevista Teletrabajador 2.

Sin embargo, en ciertas circunstancias el profesional suele replantearse algunas situaciones y preferir apostar a lugares donde la posibilidad de aprender y desarrollar sus capacidades y habilidades se convierte en el principal estímulo. Por ejemplo, encontrando casos puntuales donde aceptaron cobrar menos pero aprovechar la oportunidad de crecimiento.

Por lo tanto, para entender las razones por las que el teletrabajador se compromete, Recursos Humanos debe comprender que es él mismo quien negocia su espacio de trabajo estableciendo como prioridades la infraestructura y las comodidades físicas de su hogar, la contraprestación económica y la libertad de gestionar el proyecto a cargo de acuerdo a su criterio. Si estas condiciones son dadas, lo más factible es que la empresa pueda contar y retener a grandes talentos, difíciles de encontrar en el mercado IT.

Autorrealización y logro

El teletrabajador es muy bueno sugiriendo cambios, dado que cuenta con una vasta experiencia en el mercado, y con amplios conocimientos técnicos.

Aprecia un lugar de trabajo en donde pueda realizar todas las sugerencias posibles cuando algo no funciona tal cual él considera, pero si no observa una retroalimentación inmediata por parte de la organización, su vinculación con la



empresa se debilita de manera tal que piensa hasta en poder desvincularse de la misma. Las razones afines a esta idea tienen que ver a que si ciertos aspectos no funcionan correctamente ellos no pueden desarrollar a pleno su trabajo.

“Tengo un compromiso ético laboral, me comprometí en tratar de darles una mano y llevar adelante el proceso. Tampoco hay ningún factor que me moleste lo suficiente para moverme, todavía sigo. Si el día de mañana encuentro algo que veo que no se va a solucionar y que hace tiempo que lo adelanté y no se hizo nada para cambiarlo, ahí si escucho ofertas, aviso y me voy.”.- Entrevista Teletrabajador 8.

“La idea siempre es hablar para mejorarlo, siempre la alerta trato de darla temprano y si puedo darle una solución yo mejor, sino mínimamente plantear el problema por si a algún otro se le ocurre la solución”.- Entrevista Teletrabajador 8.

Responsabilidad en el puesto de trabajo

El teletrabajador posee la capacidad de comprometerse con el cumplimiento de las tareas asignadas pero no se aprecia un esfuerzo mayor si el trabajo no es de su agrado. Claramente van a cumplir con sus responsabilidades terminando con lo iniciado, es inevitable para ellos estar pendientes de la fecha límite, lo cual les genera una sensación de ansiedad por culminar de una vez en concreto el trabajo en tiempo y forma establecido.

Necesita sentirse libre de elegir el proyecto que va a llevar a cabo, tal como evidencia la teoría plasmada, el concepto de responsabilidad va unido con el de libertad, ya que de no darse este último, no cabe la posibilidad del hecho de hacerse cargo.

“Tengo la opción de aceptar la responsabilidad o no, y si la acepto lo hago porque sé que puedo cumplirlo. Cuando estoy en un ciclo [de trabajo] no hago otra cosa, no me voy de la casa, hasta que no entrego el trabajo estoy atento a la fecha límite”.- Entrevista Teletrabajador 1.



“Algo que no me gusta es que se toman atrevimientos de comprometerse con ciertas fechas sin consultarlo con nosotros”.- Entrevista Teletrabajador 6.

“Ser responsable es entregar lo que se promete”.- Entrevista Teletrabajador 4.

El teletrabajador contratado por empresas de IT, por lo general, es un perfil de profesional al que se le asigna mucha responsabilidad, y tienen a su cargo la dirección de proyectos fijados por objetivos en tiempos. En este sentido, poseen mucha autoridad, y están obligados a trabajar en equipo lo cual conlleva a que demuestren sus facetas de liderazgo orientando al grupo en los aspectos técnicos.

Para entender con mayor profundidad la forma en la que se compromete un teletrabajador hay que describir el contexto de vinculación de este profesional con la organización, donde el individuo siente que la empresa es su cliente y no un lugar para el cual trabaja. Desde esta perspectiva se aprecia la razón por la cual demanda cierta libertad y la posibilidad de tomar sus decisiones y elegir entre diversos modos de hacer su trabajo.

Sabe que fue contratado por la organización para un proyecto que demanda de su capacidad, y exige implícitamente, que no se lo limite en cuanto a sus responsabilidades.

Trabajador

La importancia del vínculo institucional empresa - trabajador

El trabajador no se posiciona desde una ubicación ventajosa para negociar sus contraprestaciones. De esta forma se aprecia, desde la óptica de Recursos Humanos, que el compromiso es logrado a partir de una buena gestión del fortalecimiento del vínculo institucional que la empresa lleva adelante. Esto quiere decir que el trabajador espera que la organización cumpla así como él se compromete con la misma.



Al encontrarse trabajando físicamente en la empresa este tipo de individuos tienen una obligación constante de continuidad de trabajo que transcurre en el fragmento de horas que le dedica la organización. Aunque, de todas formas, valoran la flexibilidad horaria y el trabajo por objetivos en equipos.

“Me han llegado ofertas estando acá, al cambio lo puedo analizar si económicamente es muy ventajoso. No tiene que ser tan distintas las políticas de flexibilidad, porque si me dicen que tengo que trabajar en una empresa de logística donde no puedo llegar más de 5 minutos tarde porque te descuentan, aunque me paguen el doble no voy porque a la larga me voy a sentir trabajando mal ahí. Por ahí hay cosas que valen más y te hacen tener un mejor rendimiento en el trabajo”.- Entrevista Trabajador 5.

“Cuando uno está libre en el trabajo porque ya cumplió con su tarea, y el equipo o alguno de tus compañeros está en rojo creo que es bueno darle una mano, repartir las tareas, no cruzarse de brazos y decir bueno ya está, porque en realidad nos afecta a todos como equipo. Tomarse al equipo en serio y no yo sólo hago mi parte y que el resto vea qué hace con lo propio”.- Entrevista Trabajador 9.

Se advierte entonces un nivel óptimo de dedicación y compromiso que es estipulado desde el mismo trabajador, él busca las formas de adaptarse y sentirse cómodo, y así estar satisfecho con lo que le toca enfrentar. El posicionamiento entre ambos actores (empresa – trabajador), desde la perspectiva del colaborador, es de igualdad sin perder de vista por supuesto, el rol de dependencia que experimenta.

Compromiso asumido como meta personal

El trabajador experimenta la idea de cumplir con las responsabilidades que él mismo asumió. Dicho nivel de compromiso le permite poder desempeñar sus actividades más allá de que en ciertas circunstancias no se encuentre de acuerdo con lo que la organización le brinda.

Si bien éste necesita del ejemplo de su empresa, por más que no se le esté cumpliendo con aspectos garantizados previamente, él desarrollará su tarea hasta lograr culminarla, ya que considera que finalizar con sus responsabilidades implica crecer como profesional.



“Estoy muy comprometido con mis actividades, soy una persona que sale de la oficina y entra en horario, no salgo a almorzar porque en esa hora que todos se juntan, es mi momento donde nadie me consulta cosas y puedo dedicarme a otras cosas que requieren mi atención también. En casa me vuelvo a conectar y sigo haciendo cosas para la empresa”. - Entrevista Trabajador 3.

“Me parece que es muy importante terminar los trabajos a tiempo porque tiene que ver con todo una pirámide que hay, en el sentido que si yo termino mi trabajo a tiempo, el vendedor puede quedar bien con el cliente, el cliente puede quedar contento, la empresa crece y nosotros también crecemos”.
Entrevista Trabajador 8.

Conexión emocional

Teletrabajador

Equilibrio entre responsabilidades y compensaciones

El principal factor que incide en el desarrollo de la relación teletrabajador – empresa, que debe tener en cuenta Recursos Humanos, es que su trabajo sea bien valorado y reconocido, y que la organización para la cual trabaja no se extralimite a hacerle pedidos que estén más allá de las tareas a cumplir. Esto es así, ya que, cuando este profesional percibe que se le está pidiendo demás decide culminar con su trabajo y esfuerzo.

Mientras crea que su desempeño y vinculación con la organización se da en un equilibrio entre las partes, se comporta como un trabajador que se esfuerza y busca cumplir con su compromiso, generando de esta manera cierta conexión emocional con la empresa.

“Que mi jefe me exija mucho no me molesta mientras cumpla con las pautas, y si te exigen mucho que lo paguen”. Entrevista Teletrabajador 6.

Es de esta manera que se puede ver la importancia de que Recursos Humanos logre que la empresa cumpla con dos de las cualidades relacionadas al liderazgo que permitirán contribuir a la construcción de la confianza y la conexión emocional en los teletrabajadores planteada por Angel Zamanillo (2015). Estas son transparencia y



claridad en la comunicación. Es decir, comunicar de modo inequívoco la tarea a realizar, para que las personas puedan asumir la potestad y responsabilidad de tomar la decisión de qué hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo.

El teletrabajador está en la búsqueda constante de superación y aprendizaje, pero es importante resaltar que tiene muy poca autocrítica a la hora de recibir devoluciones de personas que considera que poseen menor *seniority* técnico.

Es él el que debe transmitir los conocimientos a los demás y solo es permeable a recibir conocimiento de otra persona cuando lo considera un especialista en la temática en la que él se desenvuelve.

“Me gustaría que mi jefe o que sepa más que yo en el sentido técnico para enseñarme cosas, o que si no sabe más que yo que no se meta. Porque la combinación de que no sabe y se mete es lo peor, eso me hizo renunciar a un trabajo. Sino una persona que no sabe pero no se mete, cubre su función de cargo medio sin meterse en lo técnico. Me hace soporte, no me exige, me ayuda”. Entrevista Teletrabajador 1.

Para considerar que se supera, necesita estar permanentemente experimentando trabajos y proyectos novedosos que le signifiquen nuevos desafíos y que, en esa circunstancia, pueda desarrollar una metodología que le brinde seguridad de que podrá superar dicho desafío. Este es un punto clave que Recursos Humanos debe garantizar en el puesto de trabajo para este perfil profesional.

“Para autosuperarse en el trabajo, para mi es necesario leer noticias tecnológicas que hacen a la misma autocapacitación, probar tecnologías nuevas todo el tiempo, usar las herramientas de traqueo de tareas y tiempos para poder manejar a través de los días los plazos de los proyectos”. Entrevista Teletrabajador 3.

Siguiendo a Zamanillo (2015), se puede observar que el teletrabajador cumple con los aspectos que facilitan la conexión emocional con la compañía. O sea, que su compromiso con la tarea responde a un propósito personal y laboral, y este aporta sentido al trabajo, a través de la búsqueda de un reto permanente, es decir, buscando mejorar con el objetivo de superarse.



Confianza y liderazgo

Es importante destacar que ambos conceptos resultan clave para la gestión de los teletrabajadores, ya que, dada su modalidad de prestación de servicios, requieren en primer lugar de un pleno compromiso para con su labor, y en segundo lugar confianza desde sus superiores y pares para acoplar sus actividades a los proyectos de quienes lo realizan presencialmente.

“El tema del laburo remoto es algo que claramente tiene mucho beneficio en el empleado desde el punto de vista de sentirse bien y cómodo con la empresa, no me pongo mal si no me dan el aumento porque siento que laburando remoto hay una consideración y un grado de confianza extra”. Entrevista Teletrabajador 9.

A su vez, esa confianza, generará en el teletrabajador un alto compromiso con la empresa, sus compañeros y superiores, lo que permitirá elevar las posibilidades de retención y productividad.

Claves para lograr la conexión emocional

Describiendo entonces, las diferentes dimensiones a través de las cuales se puede medir el nivel de conexión emocional del teletrabajador, es básico poder analizar la iniciativa del profesional. La misma no se genera a partir de un compromiso genuino, sino que, se sustenta en aquella posición de negociador. Esto lo sitúa en un momento de espera en relación a lo que la empresa le va a entregar a cambio de la petición que le realice; si bien tiene un perfil proactivo, es muy consciente de actuar a medida que la organización le va garantizando lo que se le prometió. Es decir, no responde a un propósito mayor que el fin personal de él mismo.

Para lograr la conexión emocional entre el teletrabajador y la empresa se pueden destacar tres puntos clave, esto son: la estipulación de tareas nuevas con mayor frecuencia, la complejidad del trabajo definido en la mayor parte de su jornada laboral, y una administración del tiempo entre el momento de trabajo y el momento de descanso programado con antelación.

Trabajador



Perfil profesional apoyado en el clima social y las emociones positivas

El trabajador al estar en constante relación con sus compañeros de trabajo y en contacto con el ambiente laboral se encuentra más propenso a convertirse en una persona con un perfil de clima social positivo, marcado por experimentar más emociones positivas que negativas.

“[Me siento] feliz, por el momento me está gustando ir a trabajar”.-
Entrevistado Trabajador 4.

“Me siento contento en lugar donde estoy y con lo que estoy haciendo.-
Entrevistado Trabajador 8.

Es importante reconocer que lo anteriormente descrito puede jugar a favor o en contra del nivel de relacionamiento entre trabajador – empresa. El hecho de que el trabajador esté expuesto al contacto permanente con las emociones del equipo no es garantía de un vínculo estrecho y fortificado, sino que dependerá de cómo sea ese ambiente como factor que influye en sus actitudes.

Para gestionar un nivel óptimo de *engagement* en el trabajador, y de esta manera lograr que el profesional sienta un nivel óptimo de entusiasmo, se debe tomar en cuenta aspectos como los de propiciar un ambiente en donde el desarrollo del trabajo en equipo sea una característica constante, y donde la posibilidad de competir y aprender de esta instancia le signifiquen una oportunidad y un desafío.

En el caso de que el clima se torne negativo, lo más beneficioso para el fomento del *engagement* sería el distanciamiento del trabajador con la realidad organizacional a través del trabajo remoto. En cambio, si el clima es positivo, lo más favorable sería el acercamiento del profesional a la realidad laboral.

También se deberá proveerle al trabajador la posibilidad de tomar trabajos, tareas y proyectos que estén desarrollados solo en facetas muy preliminares. Es decir, que él sentirá excitación y energía si percibe la idea de hacerse responsable junto a su equipo de trabajo para construir y gestionar los detalles, especificaciones, requerimientos y todo el desarrollo posterior que demande para que la organización sea la que se beneficie gracias a su capacidad de diseño e implementación.



La posibilidad de desarrollar su carrera profesional

Desempeñarse en una empresa IT le posibilita al trabajador poder canalizar su deseo de materializar lo que aprendió en su carrera profesional, y esto es un factor muy valorado por él.

Siente que la organización más allá de ser de su agrado o no, le está posibilitando desplegar sus conocimientos y anhelos como profesional de una disciplina tan específica. Por tal motivo se observa que la gran mayoría de los trabajadores se encuentran a gusto con la tarea, con los proyectos y con el nivel de desafíos que tienen bajo su responsabilidad. Esto hace que su mentalidad sea positiva y pueda gestionar su compromiso pensando que todo se irá acomodando, más allá de las adversidades.

“Me siento altamente vinculado, en las otras empresas me pasaba que me ofrecían algo más como ser líder, pero era una responsabilidad muy grande para lo que yo sé, pero las tecnologías que utilizaban era muy vieja y eso hacía que sea todo a las apuradas. El no tener tecnologías nuevas tampoco me motivaba, y el plantear cambios y beneficios y que te digan que no tampoco me motivaba, porque así no aprendo y no me desafío”.- Entrevista Trabajador 6.

“Sí me siento a gusto porque estoy trabajando con el lenguaje de programación que más me gusta, siento que el proyecto donde estoy es desafiante, ni muy complicado ni muy fácil, estoy en un nivel donde es fácil seguir aprendiendo y no me aburro, muy vinculado”.- Entrevista Trabajador 4.

Mentalidad positiva y trabajo en equipo

La característica de mentalidad positiva planteada por Maite Saenz (2014), es un rasgo de aquellos profesionales que tienen tendencia a trabajar en equipo, por eso el trabajador tiene aquella predisposición descrita previamente, de implementar sus proyectos a partir de una base sólida sustentada en un conjunto de personas al que debe seguir o en algunos casos liderar.

Están atentos a desarrollar su nivel de creatividad y por ello manifiestan querer trabajar con personas que estén dispuestas a compartir sus conocimientos. Este es un factor que ellos miden por parte de lo que la organización les entrega, desean trabajar en un ámbito donde compartir los conocimientos sea una política informal de trabajo.



Capítulo 5
CONCLUSIÓN





El ámbito en el cual se desarrolló el presente proyecto de investigación tiene estrecha relación con los profesionales de sistemas y la tecnología, lo que convierte a este trabajo en una variante diferente. Gestionar este tipo particular de perfiles es un desafío para cualquier profesional de los Recursos Humanos por la razón fundamental de tener que conocerlos en profundidad, como así también manejar y negociar sus requerimientos y expectativas.

La importancia de comprender la gestión de los perfiles IT se debe al contexto económico y tecnológico de la sociedad argentina. Donde los talentos que se especializan en adelantos tecnológicos suelen ser escasos, o en algunos casos retirarse del país.

Investigarlos resultó de un gran desafío para dotar al trabajo de información crítica y entender a dichos profesionales para saber adaptarlos e integrarlos a los objetivos de una organización. Es decir, facilitar el desarrollo del *engagement* y, así lograr resultados organizacionales derivados de trabajos que evidencien niveles de satisfacción óptimos.

De lo analizado se puede entender que muchos profesionales en la actualidad aventajan sus prioridades antes de generar el compromiso con la compañía, y es en esta instancia donde el responsable de RR.HH. debe hacer valer sus habilidades y conocimientos para negociar y hacerle entender, a través del desarrollo del *engagement*, los beneficios de ser parte de la empresa.

A partir de lo relevado se pudo determinar las preferencias, actitudes y comportamientos tanto de los trabajadores como de los teletrabajadores de medianas y grandes empresas ligadas a sistemas en la ciudad de Córdoba. Son perfiles que se caracterizan por contar con una autoeficacia laboral elevada, conscientes de sus capacidades y de la escasez de oferta de mano de obra en el rubro IT, condición que los vuelve, en ciertos aspectos, indispensables.

Estos perfiles pueden diferenciarse por una variable concreta que es la posibilidad de encontrarse bajo los límites físicos de la estructura organizacional, o en el caso del teletrabajador con la independencia de administrar sus tiempos y espacio de trabajo.



En cuanto a las conclusiones relativas a las formas de lograr el desarrollo del *engagement* en el teletrabajador y el trabajador se arribó que el mismo se hace presente en maneras diferentes.

El teletrabajador demandará un desafío constante como estímulo para motivarse y comprometerse con lo que se le pide, es a través de retos constantes y duraderos que se logrará desarrollar en estos profesionales los niveles de absorción, vigor y dedicación. Dentro de la teoría de McClelland, se engloban en la Motivación de Logro, lo que se refleja en que buscan una tarea desafiante y difícil, llevar a cabo algo que signifique un reto para sus objetivos.

Otro aspecto a considerar es que valoran compartir equipos de trabajo con profesionales más calificados que ellos, acrecentando sus conocimientos por la experiencia compartida con estos mentores técnicos dentro del grupo laboral.

A la hora de elegir una propuesta laboral suelen anteponer sus prioridades por sobre las demandas de la organización, es por eso que se sienten a gusto en aquellas compañías que son capaces de amoldar parte de sus metodologías para adaptarse a sus formas de trabajo. Esta particular situación se da porque el teletrabajador se conceptualiza a sí mismo como un profesional con una capacidad superior a la media del mercado, y por esta razón es que antepone ciertos aspectos en la negociación para la vinculación con la organización que lo contrata.

Dicha situación lleva a que Recursos Humanos esté preparado y cuente con la mayor cantidad de información posible sobre el puesto vacante a la hora de gestionar posiciones para teletrabajadores.

Tomando la teoría Bifactorial de Herzberg, se compromete y estimula por motivos intrínsecos, como el desafío que supone el proyecto del que formará parte, y motivos extrínsecos como las cuestiones que antepone durante la negociación. Recursos Humanos debe entender que ambos aspectos son indispensables y que deben existir para poder atraer y retener el talento de los teletrabajadores.

Una vez lograda la negociación laboral, el teletrabajador necesita tener garantía que se le respetará su petición y requerimiento, teniendo como consecuencia una sensación de seguridad con la organización que permitirá a éste vincularse y



ofrecer su compromiso al trabajo. Su tendencia individualista se justifica en el nivel de autoeficacia y confianza que él posee.

Al mismo tiempo el teletrabajador es capaz de mezclar momentos de disfrute o relajación sin dejar de lado las responsabilidades en el mismo momento que va desarrollando su tarea. Mientras que el trabajador es capaz de postergar su dispersión con el solo objetivo de culminar con lo pactado entre él y la organización.

Los aspectos clave para gestionar la conexión emocional hacia el teletrabajador es la administración de los límites. Por ejemplo, la forma en limitar o no su metodología de trabajo y direccionalidad de proyectos, la posibilidad de limitarle o no los tiempos de trabajo, la de adquirir y experimentar nuevos espacios y conocimientos, o la posibilidad de tener acceso a proyectos que desafíen sus capacidades técnicas.

Es decir, el teletrabajador busca constantemente tener el control para autoadministrarse y ser él el que fija los tiempos, espacios y arquitecturas de los proyectos. Busca desarrollar constantemente la creatividad y aplicar en el equipo una mentalidad positiva para poder encaminar el proyecto hacia sus preferencias y asegurarse que el grupo será capaz que afrontar las dificultades de manera innovadora.

En cambio, en relación al desarrollo del *engagement* en el trabajador, éste demandará tareas fijas y claras para lograr comprometerse con la empresa, siempre y cuando se deposite en él la confianza necesaria para la ejecución de las actividades encomendadas. Es decir que para lograr en el trabajador tanto disfrute en su labor que lo lleve a concentrarse plenamente generando niveles de placer, es necesario cumplimentar con uno de los aspectos desarrollados por Ángel Zamanillo (2015) que es que la confianza viaje en dos sentidos. Así como los empleados aportan su compromiso, la organización confié en ellos y sea capaz de delegarle responsabilidades importantes para el negocio.

El trabajador es un profesional predispuesto hacia la organización, como así también al intercambio con sus compañeros de trabajo, es un individuo sociable laboralmente. Experimenta sentimientos de trabajo en equipo, considerando que de esa forma crecerá como profesional. Siguiendo lo planteado por McClelland, al ser



personas que se motivan por los vínculos sociales y buscan generar relaciones amigables dentro de lo laboral, es importante que se atiendan a sus Necesidades de Afiliación para aumentar sus niveles de compromiso dentro de la empresa.

El trabajador, también es consciente de sus capacidades técnicas como el teletrabajador, pero aún no ha experimentado la independencia laboral como para convertirse en representante de su propia oferta de empleo. Esto quiere decir que no es el trabajador quien dispone las condiciones para el cierre del contrato laboral, sino que se adecua a las dispuestas por la empresa en su oferta de empleo, como sucede en los procesos normales de selección.

De acuerdo con Herzberg y su Teoría Bifactorial de motivación, al igual que los teletrabajadores, se motivan por variables intrínsecas. Por ejemplo, la sensación de bienestar que le brinda el espacio de trabajo, la percepción de evolución y aprendizaje de trabajar en equipo y el vínculo desarrollado entre él y la empresa. Y por variables extrínsecas, como el posicionamiento de la empresa en el mercado y los beneficios innovadores que pueda ofrecerle, por ejemplo, mesas de pin pon, TV, salas de esparcimiento, entre otros.

El trabajador, logra la conexión emocional si se le permite aportar al logro global de la empresa con la tarea que él está llevando a cabo. Por otro lado, será clave que el ambiente y clima de trabajo genere en él sentimientos de felicidad. Tienden a desarrollar su nivel de creatividad cuando trabajan con personas que están dispuestas a compartir sus conocimientos.

En la gestión del *engagement* de los trabajadores se deberá prestar atención a las circunstancias específicas que atraviesa el desarrollo del proyecto para la organización. De esta manera, en cierta ocasión lo mejor para sentar las bases y asegurar la arquitectura del proyecto será contratar a los colaboradores bajo el rotulo de teletrabajadores, quienes desafiarán en gran medida a Recursos Humanos para lograr la retención del talento.

En otros casos, se justificará invertir en infraestructura y contratarlos bajo el rotulo de trabajadores, cuando la ingeniería del proyecto ya esté definida.

El trabajador corre con cierta ventaja en comparación al teletrabajador para lograr *engagement*, esto está estrechamente relacionado a los límites de concurrir a



las instalaciones físicas de la organización. Experimenta límites de horarios y/o de la actividad realizada, es decir, implementan las actividades bajo un control espacio temporal que los obliga, y de esta manera les permite tener administradas las facetas de desarrollo de software de antemano por perfiles técnicos con mayor *seniority*. Esto lleva a brindarse a su trabajo y a la organización sin convertirse en adictos al mismo ya que los límites están sujetos a figuras superiores dentro de la empresa, y no a lo que ellos consideren como esencial para la culminación de la actividad.

En cambio, los teletrabajadores deben enfrentar la falta de organización y descripción de límites específicos, los cuales son generalmente impuestos por ellos mismos, ya que poseen altos conocimientos técnicos que permiten definirlos, lo que trae consigo dos caras. Por un lado, se favorece el desarrollo del *engagement* por el desafío que supone el proyecto. Por otro lado, en muchas situaciones los lleva a correr el riesgo de perder la capacidad de diferenciar los momentos de descanso, esparcimiento y aquellos de responsabilidad y trabajo, es decir, son potenciales adictos a un trabajo y más teniendo en cuenta que la mayoría de sus acuerdos están atravesados por el concepto de trabajo terminado - trabajo pagado.

Esta tesis desarrolla una perspectiva que le agrega y le permite profundizar a los profesionales de los Recursos Humanos, el conocimiento, o al menos plantearse, los interrogantes de reflexión sobre las posibles metodologías para abordar este fenómeno particular de los perfiles de Informática y Telecomunicación.

Además, se puede destacar la adaptabilidad e integración de la disciplina de los Recursos Humanos para lograr llevar adelante una investigación sobre una temática que implica la conexión de diversas perspectivas de conocimiento, como ser aspectos Psicológicos, Tecnológicos y de Administración de personal demostrando su carácter interdisciplinar.

Será responsabilidad de los profesionales de la Gestión del Capital Humano poder utilizar estos conocimientos para gestionar la diversidad de perfiles tanto dentro como fuera de una organización, porque ahora, con el ejemplo del teletrabajador la organización se expande de forma ilimitada. Entonces, es de interés dejar planteada la reflexión con la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las habilidades y nuevas capacidades que el profesional deberá desarrollar para una gestión integral de la plantilla de personal? Como así también sería importante en un futuro



complementar este estudio con nuevas aristas interpretativas que profundicen sobre los elementos que constituyen la voluntad del colaborador en predisponerse a comprometerse y vincularse con las entidades, es decir, se reflexiona y se apunta a responsabilizar exclusivamente a la empresa como el protagonista absoluto de la generación del *engagement*, pero ¿Qué papel cumple o debería cumplir el colaborador en la gestión de esa vinculación especial?



Bibliografía

Aldo Merlino, Millán Arroyo Menéndez (2009). *Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales*, 1a. Ed. Argentina: CENAGE Learning.

Alles M. A. (2008) *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias – Casos*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Granica S.A.

Araque C. (2015) *Engagement en el Trabajo*. Recuperado de <http://www.impulsoh.com.ar/web/es/node/39>

Bakker A. B. (2013) ¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo?. *Ciencia & Trabajo*,41, 135-142.

Bakker, A; Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.

Bayona Sáez C; Goñi Legaz S; Madorrán García C. (2000) Compromiso organizacional. Implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. *Revista Europea De Dirección Y Economía De La Empresa*, 9, 139-149.

Benítez Saña R. M. (2014) Factores determinantes del compromiso por el trabajo o work engagement (Tesis de Grado). Universidad De Malaga. Malaga, España.

Boggino Fabio (2015). *Trabajar o Teletrabajar: Ser productivos y felices, esa es la cuestión*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Metrópolis.

Boiarov S. A. (2012) *Teletrabajo: cómo empezó – una breve historia*. Recuperado de <http://blog.torresdeteletrabajo.com/2012/05/teletrabajo-una-breve-historia/>

Brennan, Joaquín. (2011). “Engagement, relación con nivel de estudios y trayectoria laboral”. III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires. 22 - 24. <http://www.aacademica.org/000-052/410>

Castellano, Estanislao; Cifre, Eva; Spontón, Carlos; Medrano, Leonardo; Maffei, Luis (2013). “Emociones positivas y negativas en la predicción del burnout y engagement en el trabajo”. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social* 2013, Volumen 2- N° 1: 75-88.



Cifre E; Salanova M.(2012) El poder de la autoeficacia en la mejora de la salud psicosocial de la persona teletrabajadora. *Persona 15*, ISSN 1560-6139, 71-98.

Córdoba Reyes N. Y. (2015) Niveles de engagement en los colaboradores de una industria de detergentes ubicada en Escuintla (Tesis de Grado). Universidad Rafael Landívar. Escuintla, Guatemala.

FCh Engagement, extraído en Julio, 2016: <http://www.engagementfch.cl/engagement-que-es-engagement/engagement-modelo/>

Hernández Sampieri R. (2010) Metodología de la Investigación – Quinta Edición. D.F, México: Ed. Interamericana.

Iglesias, Isabel (2014) *La gran mentira del engagement en Recursos Humanos* Recuperado de <https://isabeliglesiasalvarez.com/2014/07/28/la-gran-mentira-del-engagement-en-recursos-humanos/>

Mcclelland David C. (1989). Estudio De La Motivacion Humana. Ed. Narcea, Madrid, España.

Osio Havriluk L. (2010) El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral*, 3, 93-109.

Redondo, Ana Isabel (2015). “Engagement y Clima Organizacional en Cooperativas”. VII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXII Jornadas de Investigación Décimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires. 35 – 37. <http://www.aacademica.org/000-015/396.pdf>

Riquelme, Matias (2015) *La pirámide de Maslow y su influencia en la empresa* Recuperado de <http://www.webyempresas.com/la-piramide-de-maslow-y-su-influencia-en-la-empresa/>

Salanova Soria M; Schaufeli . (2009) El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión. Madrid, España: Ed. Alianza.

Sierra Benítez, E.M. (2011) El contenido de la relación laboral en el teletrabajo. Andalucía, España: Ed. Junta de Andalucía.



Spontón C; , Medrano L. A; Maffei L; Spontón M; Castellano E (2012) Validación del cuestionario de Engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina. *Liberabit*, 18, 147-154.

Sponton, Carlos; Medrano, Leonardo Adrián; Maffei, Luis; Spontón, Marcos; Castellano, Estanislao (2012). “Validación del cuestionario de Engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina”. *Liber*, Vol.18: 147-154.

Tomada C. A; Rial N.; Deibe E; Cédola O. M; Ciaravino N; Díaz V. L. (2012) Teletrabajo, motor de inclusión sociolaboral. Ministerio de Trabajo, Empleo Y Seguridad Social. Buenos Aires, Argentina: Ed. Dirección de Prensa y Comunicaciones.

Ulrich, Dave y Ullrich, Wendy (2010) *The Why of Work*. Ed. McGraw-Hill

Vieytes R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad*. Buenos Aires, Argentina: Ed. De las ciencias.

Xanthopoulou D; Bakker, A.B; Fischbach A. (2013). Engagement en el trabajo entre los empleados que enfrentan demandas emocionales: El papel de los recursos personales. *Journal of Personnel Psychology*, 12, 74-84.



Anexo

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Miravalles Ana Lucía
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	37.720.276
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	El Engagement en Teletrabajadores y Trabajadores de empresas de Sistemas de la ciudad de Córdoba.
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	analucia.miravalles@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	Córdoba, Argentina. Miravalles Ana Lucía.



Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)</i> ^[1]	El Engagement en Teletrabajadores y Trabajadores de empresas de Sistemas de la ciudad de Córdoba. SI.
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha:

Córdoba, Argentina. 6 de Noviembre de 2016

Miravalles Ana Lucía

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.