

Tesis Final de Grado

*Motivación y Eficiencia del recurso humano de las
organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y
obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires*



ALUMNA	Lurdes María Candelaria Gutierrez
DNI	40.251.782
TEMA	Motivación y eficiencia
TUTOR	Elizabeth Santillán
CARRERA	Lic. Administración de negocios
PRESENTACIÓN	Diciembre, 2020

ÍNDICE

Resumen.....	5
Introducción.....	6
<i>Objetivos de Investigación</i>	11
<i>Hipótesis</i>	11
Desarrollo de la Investigación.....	12
La Motivación en el Ámbito Organizacional.....	12
Teorías sobre la Motivación.....	13
El Recurso Humano desde la Perspectiva de Bolman y Deal (1995).....	16
Comportamiento Organizacional.....	21
El Teletrabajo.....	25
El Liderazgo Virtual desde la Perspectiva de (Santillán, 2019).....	28
Descripción del Trabajo de Campo.....	30
Niveles de motivación y eficiencia del recurso humano de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires.....	33
Relación entre motivación y eficiencia del recurso humano de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires.....	45
Valoración de los niveles de motivación y eficiencia del recurso humano de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires.....	49
Conclusión.....	52
Bibliografía.....	54
ANEXO I.....	57
ANEXO II.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Necesidades Primarias y Secundarias asociadas a la Motivación según Maslow.....	14
Tabla 2. Ventajas y Desventajas del Teletrabajo.....	25
Tabla 3. Beneficios del Teletrabajo.....	26

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Los beneficios económicos que recibo en mi trabajo satisfacen mis necesidades básicas.....	32
Gráfico 2. En mi trabajo me encuentro motivado.....	33
Gráfico 3. Mis capacidades profesionales son consideradas en mi trabajo.....	33
Gráfico 4. Se reconoce mi esfuerzo y dedicación.....	34
Gráfico 5. Gozo de buena salud y ello es producto en parte por el tipo de trabajo en el cual me desempeño.....	35
Gráfico 6. Me siento seguro y estable en mi trabajo.....	36
Gráfico 7. Mi trabajo me da oportunidades de crecimiento económico y profesional	36
Gráfico 8. He cumplido las expectativas que tenía al comenzar a trabajar.....	37
Gráfico 9. Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo desde mi hogar en el período de aislamiento preventivo y obligatorio.....	38
Gráfico 10. La tecnología con la que trabajo me permite evolucionar en mis conocimientos.....	39
Gráfico 11. Mi trabajo me permite conciliar las responsabilidades personales con las laborales.....	40

Gráfico 12. El flujo de comunicación en mi grupo de trabajo es adecuado, pese a que estamos trabajando de manera remota, dado el aislamiento preventivo y obligatorio.....	41
Gráfico 13. La situación de pandemia ha cambiado mi percepción respecto a la satisfacción laboral.....	42
Gráfico 14. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo desde el hogar en el período de aislamiento preventivo y obligatorio.....	43
Gráfico 15. Considera que el recurso humano se encuentra motivado a realizar sus actividades laborales desde su hogar.....	44
Gráfico 16. La organización estimula a través de incentivos al recurso humano para que realice el trabajo de manera remota, dado el aislamiento preventivo y obligatorio.....	45
Gráfico 17. El recurso humano ha recibido capacitación y adiestramiento para realizar su actividad laboral de manera remota.....	46
Gráfico 18. Los resultados obtenidos del trabajo del recurso humano, al trabajar de manera remota producto del aislamiento social preventivo son eficientes.....	47
Gráfico 19. El recurso humano cuenta con los implementos necesarios para realizar su trabajo.....	47

Resumen

Motivación y Eficiencia del recurso humano de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires.

La sociedad actual, obliga a prepararse a nivel tecnológico, social y psicológico que le permita enfrentarse a cambios, para poder cumplir con las exigencias y expectativas que se requieren dentro de una organización empresarial. En el marco de estas exigencias, se ha planteado el siguiente objetivo que orientará la conducción del presente estudio: Determinar los niveles de motivación y eficiencia del recurso humano de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires. Metodológicamente el estudio es de tipo descriptivo con un diseño de campo. La muestra consistió en 83 trabajadores y 39 gerentes de producción que laboran en el contexto de estudio. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, diseñando dos instrumentos: uno dirigido a los operadores de planta y otro a la gerencia con miras a alcanzar el objetivo señalado. Los resultados develaron en líneas generales que la fuerza laboral no se encontraba motivada a realizar sus actividades de trabajo, dada la falta de capacitación en esta área, los pocos incentivos económicos y beneficios por parte de la organización, así como la adecuación de un espacio y recursos para ejecutar dicha labor desde el hogar. Por tanto, se concluye que el trabajo a distancia tiene múltiples ventajas tanto para la organización como para el personal, pero en el contexto de aislamiento preventivo no se consideró los múltiples factores que son necesarios para un óptimo desempeño laboral.

Palabras Claves: Motivación, Eficiencia, Teletrabajo, Pandemia.

Introducción

En el contexto del mundo globalizado contemporáneo, una adecuada gestión de los Recursos Humanos o Capital Intelectual es prioritariamente necesaria para el óptimo funcionamiento de una organización determinada. En este sentido, Chiavenato (2004) puntualiza que una organización

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente, y desean obtener un objetivo en común. (p. 7)

En este aspecto, en la dinámica laboral actual, se demandan personas cada vez más preparadas, motivadas y con niveles altos de eficiencia; por lo que el área de Recursos Humanos ocupa pieza fundamental en la detección de talentos y habilidades que pueden tener los empleados en una determinada organización; de manera que dichos potenciales puedan ser aprovechados por las empresas, garantizando así el alcance del éxito a la vez que fomentan un buen clima laboral.

Es por ello que, partiendo del supuesto de que los recursos humanos determinan en buena medida la eficiencia de las organizaciones actuales, su correcta gestión posibilitará el desarrollo óptimo de las empresas, para alcanzar los objetivos, su visión y misión organizacionales.

Ahora bien, en el marco de la situación actual de pandemia por COVID-19 que está viviendo la población a nivel mundial, el sector empresarial se ha visto en la imperiosa necesidad de modificar su sistema de producción, distribución y ventas. Debió hacer uso de plataformas tecnológicas existentes a fin de asegurar el sostenimiento de sus unidades de producción, al verse impelida de contar con la fuerza laboral de manera presencial Jiménez y Hawkins (2020). Esta condición de aislamiento social preventivo indicada por la Organización Mundial de la Salud (2020), trajo consigo una paralización de muchas actividades productivas y con ello el incremento de la tasa de desempleo, por lo que el trabajo a distancia ha

sido una respuesta para el sostenimiento de las actividades empresariales y el mantenimiento de la cartera laboral.

Al respecto, el avance de la pandemia COVID-19 propició que muchas empresas implementaran el trabajo a distancia como alternativa con miras a continuar sus operaciones. No obstante, de acuerdo con una encuesta realizada por ESET Latinoamérica a principio de 2020, citado por Orejuela (2020) develó que el 42% de la muestra constituida por 1200 personas, indicó que la empresa para la que trabajaba no estaba preparada en cuanto a equipos y manejo de conocimiento de las plataformas virtuales por parte de su personal para desarrollar el trabajo vía remota.

Ahora bien, considerando que esta modalidad de trabajo a distancia se implementó bajo condiciones de involuntariedad e improvisación, podría traer como consecuencia un mayor desgaste emocional que también derivaría en signos de agotamiento y síntomas de cansancio con implicancia en los niveles de motivación y eficiencia Orejuela (2020). De igual manera, un informe realizado por la OIT y Eurofund (2020), devela que el trabajo a distancia promueve una mayor posibilidad de que su recurso humano sufra niveles elevados de estrés, dada la extensión de la jornada laboral y la superposición de trabajo a la vida personal. Desde esta perspectiva, no se tuvieron ciertos aspectos tales como, considerar si el empleado estaba dispuesto a llevar a cabo dicha modalidad de trabajo, si contaba con las condiciones tecnológicas, físicas, ergonómicas para emprenderlo desde su hogar.

De la misma manera, Jiménez y Hawkins (2020) señalan a partir de un estudio realizado que, si bien es cierto que existe un aumento en la productividad por parte del sector empresarial, también se evidencia que el 61% de los encuestados señalan que el ambiente en su hogar para trabajar es poco adecuado e inapropiado para desarrollar sus actividades laborales, pudiéndose conocer además que el 63% no cuenta con una silla adecuada para trabajar, el 41% no

tiene un escritorio de trabajo y el 28% indica que la velocidad de conexión a internet no es suficiente.

En este orden de ideas, se puede afirmar que, pese a la situación de aislamiento preventivo, las empresas han tomado acciones a fin de evitar la paralización de sus actividades productivas, pero es importante determinar los niveles de motivación y eficiencia del recurso humano de las organizaciones. A la luz de profundizar esta temática, se consideró como contexto de estudio el entorno organizacional del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) a fin de dar respuesta a las siguientes interrogantes de investigación:

Interrogante Principal

¿Cuáles son los niveles de motivación y eficiencia de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires?

Interrogantes Secundarias

¿Cuáles son los niveles de motivación y eficiencia del recurso humano de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires?

¿Existirá alguna relación entre motivación y eficiencia del recurso humano de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires?

¿Cómo se pueden valorar los niveles de motivación y eficiencia del recurso humano de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires?

A partir de estos interrogantes, se puede afirmar también que metodológicamente la investigación se condujo bajo el enfoque cuantitativo. Este enfoque se apoya para el caso de estudio en la revisión de documentos que aportaron datos

estadísticos de fuentes nacionales e internacionales. Además, se realizó encuestas sobre la población previamente seleccionada. En base a lo enunciado, vale indicar que “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, 2016, p.4) De manera que, las técnicas de recolección de datos a emplear en esta investigación son el análisis de contenido y la encuesta.

En tal sentido dada la metodología seleccionada, la investigación es de tipo descriptiva con un diseño de campo. De acuerdo con Hurtado (2015) la intención de las investigaciones descriptivas es profundizar en sus características comunes y la relación que pueden darse en las variables en estudio en este caso motivación y eficiencia del recurso humano. Por su parte en lo que respecta al diseño de campo, se evidencia ya que los datos de interés se recolectaron mediante revisión de registros y encuestas al personal de las organizaciones que constituyen la muestra y que se realizó a través de email para obtener información de primera mano de acuerdo con los objetivos del proyecto.

A tal efecto, la investigación de Campo, es definida como aquella que “Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos... Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural” (Palella y Martins, 2010, p.88). Se debe acotar que los datos obtenidos fueron recabados directamente por los sujetos de investigación, desde su realidad y contexto donde se encontraban a fin de determinar los niveles de motivación y eficiencia del recurso humano de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires.

Para culminar esta sesión introductoria, es necesario resaltar que el presente estudio se justifica dada la importancia que tiene en la gestión del talento humano la motivación de la fuerza laboral y sus implicancias en los niveles de productividad que se alcancen en la organización.

De la misma manera, se considera de gran valor intelectual el desarrollo de la presente investigación, por cuanto que ella se orienta bajo las nociones y supuestos teóricos que han sido trabajados durante el desarrollo de la carrera; lo que permite en esta oportunidad abordarlos desde una perspectiva pragmática, pues dichos marcos conceptuales serán el soporte epistemológico, gnoseológico y metodológico para abordar el problema en estudio, consistente en determinar los niveles de motivación y eficiencia del recurso humano de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio en el AMBA.

Asimismo, la investigación constituye un aporte para la comprensión del objeto de estudio antes referido, por lo que será considerado como un antecedente para el desarrollo de futuros trabajos en este campo investigativo.

Objetivos de Investigación

Objetivo General

Determinar los niveles de motivación y eficiencia del recurso humano de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires.

Objetivos Específicos

Diagnosticar los niveles de motivación y eficiencia del recurso humano de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires.

Identificar si existe relación entre motivación y eficiencia del recurso humano de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires.

Valorar los niveles de motivación y eficiencia del recurso humano de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires.

Hipótesis

¿Existirá una relación entre los niveles de motivación y eficiencia del recurso humano de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires?

Desarrollo de la Investigación

La Motivación en el Ámbito Organizacional.

La motivación laboral es definida por Chiavenato (2008) como la fuerza que impulsa al individuo a proceder de una determinada manera o tener un determinado comportamiento ante una situación específica. En tal sentido, es de suma importancia para el desarrollo de la organización, puesto que está ligada a la respuesta que recibe la persona en función a sus necesidades, y con ello la energía que da incentivo al sujeto para realizar actividades que permitirán el alcance de sus objetivos a fin de suplir sus requerimientos y expectativas.

En este mismo orden de ideas, González (2008) indica que la motivación constituye un conjunto de procesos de orden psíquico que se encuentran vinculados a estímulos externos y personalidad del individuo, creando así un estado de satisfacción o de insatisfacción. Por tanto, se puede decir que la motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a actuar de determinada manera o tener un determinado comportamiento en una situación concreta.

Según Chiavenato (2011), la motivación laboral está vinculada a un comportamiento que es originada por factores internos, tales como la personalidad, socialización, disposición al trabajo, entre otros del recurso humano; y por factores externos que tienen que ver con los beneficios percibidos por los empleados desde la perspectiva del ambiente e incentivos que ofrece la organización en sí. En este aspecto para Chiavenato (2011), el comportamiento demostrado por el recurso humano se caracteriza por:

- El comportamiento de la fuerza laboral es motivado, por cuanto que se parte de la premisa de que todo comportamiento humano tiene una finalidad o persigue un objetivo en sí.
- El comportamiento siempre está orientado hacia el alcance de objetivos, por tanto, un comportamiento está asociado con un deseo, impulso o necesidad.

- El comportamiento es causado, existe una relación causa efecto de las condiciones internas del individuo y de su entorno que orientan el mismo.

Debido a lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que la motivación emerge de una necesidad que genera una idea, pensamiento, meta; que a su vez se transforma en acciones en pro de alcanzar los objetivos propuestos de manera exitosa. En el marco de esta realidad, las organizaciones tratan de motivar a su fuerza laboral para que inviertan esfuerzo e interés en la realización de su trabajo; por lo que, si el empleado logra percibir que, gracias a su trabajo, satisface sus necesidades y deseos, se comprometerá aún más en sus labores y por consiguiente generará un excelente clima laboral a su alrededor.

Teorías sobre la Motivación.

Teorías Universales del Bienestar:

Comprende un conjunto de teorías, también denominadas “téllicas” Diener (1994). Estos enfoques plantean que la satisfacción se alcanza en tanto se procuran objetivos personales o cuando son satisfechas algunas necesidades básicas. En tal sentido, dado que las necesidades están reguladas por el aprendizaje, los factores emocionales entre otros, el bienestar resultará del alcance de diversos objetivos para diferentes personas en contextos históricos determinados; así como las diferentes etapas de la vida del individuo.

Asimismo, es preciso señalar que Ryan et al (1996) satiriza los estudios clásicos sobre satisfacción, alegando que en general se ha considerado el bienestar psicológico en términos de ausencia de malestar, desechando las teorías sobre autorrealización, el ciclo vital, entre otras. Es por ello que la autora argumenta que la satisfacción vital debe abordarse desde una perspectiva multidimensional.

Al respecto, Castro (2009), asegura que algunas posturas establecen que una persona se siente satisfecha con la vida en tanto experimente durante más tiempo y más frecuencia una mayor proporción de afecto positivo. De tal forma que el

bienestar está identificado de manera explícita con los afectos o la personalidad. Schumutte y Ryff, (1997).

Por su parte, es importante considerar que en el estudio del bienestar debe considerarse la auto aceptación de sí mismo, sus propósitos en la vida, el sentido de crecimiento personal. Maslow (1968); Buhler (1935); Erikson (1959). Por tanto, se puede indicar que el bienestar comprende un conjunto más amplio en la vida de las personas y su valoración, no se basa sólo en los aspectos positivos que experimenta el Ser a lo largo del tiempo de vida.

Teoría Jerarquía de las necesidades de Maslow

Abraham Maslow, en 1964, propone una teoría de la motivación humana en la que supone que ella es intrínsecamente inherente al individuo y que emergen de las necesidades que éste pueda tener. En función a ello, Maslow jerarquiza estas necesidades en dos grandes categorías que ha definido como primarias y secundarias, cada una de ellas compuesta por un compendio específico de necesidades. A continuación, se detallan en la tabla 1.

Tabla 1. Necesidades Primarias y Secundarias asociadas a la Motivación según Maslow.

Categoría	Subcategorías	Características
Necesidades Primarias	Necesidades Fisiológicas	Alimentación. Sueño y Reposo. Abrigo o deseo sexual
	Necesidades de Seguridad	Protección contra amenaza o peligro.
Necesidades Secundarias	Necesidades Sociales	Forma de actuar del individuo en sociedad en donde se involucra el afecto, la aceptación, la participación, la amistad, el amor..
	Necesidades de Autoestima	Valoración que el individuo hace de sí mismo.

Necesidades de Autorrealización. Conducen al individuo a desarrollar su máximo potencial como ser humano.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Maslow (1964).

Partiendo de lo anteriormente expuesto, vale indicar de acuerdo con los planteamientos de Maslow (1964), que en la medida que los individuos logren satisfacer sus necesidades primarias o básicas, posibilitará la apertura para el alcance de necesidades de orden superior, que le conduzca hacia el nivel más alto que es la autorrealización. Por tanto, se puede decir *grosso modo* que no existe una rigidez en el alcance de las necesidades, pues ello depende en gran medida no solo de factores intrínsecos al ser humano como por ejemplo estados de salud, sino también del contexto en el que se desarrolla la persona.

Teoría de los dos Factores de Herzberg.

Partiendo de los supuestos de Herzberg, Chiavenato (2000) clasifica la motivación considerando los factores asociados al ambiente externo de trabajo y las especificidades de la actividad laboral del individuo. Así, propone que los factores externos tienen que ver con las condiciones físicas y ambientales del lugar de trabajo, como por ejemplo clima laboral, salario, incentivos y beneficios sociales, políticas de la empresa, entre otros. De la misma manera, en lo que respecta a las actividades propias de la actividad laboral, enumera los siguientes elementos: utilización de habilidades en pro de aumentar la productividad u optimación de procesos, responsabilidades encomendadas, ascensos, reconocimientos, entre otros.

Teoría de McClelland (1970).

Este autor, plantea tres necesidades como motivación a alcanzar el logro, el poder y afiliación. Parte del supuesto de que una necesidad no satisfecha puede derivar en una tensión que fomenta impulsos internos en el individuo, lo que lo conduce e incita a tomar acciones. En tal sentido, McClelland propone que estos impulsos

son la motivación al logro en la que el sujeto aspira crecer y desarrollarse, la motivación por filiación puesto que la persona desea relacionarse con los demás en un ambiente social; la motivación por competencia, en la que el sujeto trabaja para lograr niveles de eficiencia óptimos; y por último, la motivación por poder el cual constituye un impulso de los sujetos por influir de alguna manera en el grupo y transformar las situaciones presentes.

El Recurso Humano desde la Perspectiva de Bolman y Deal (1995).

La perspectiva del Recursos Humano, versa sobre “las interrelaciones entre la organización y su gente” (Bolman y Deal, 1995, p.116). Este enfoque se inspira en un compendio de teorías en las que se develan nociones que establecen una serie de supuestos, siendo uno de ellos que las organizaciones existen para atender las necesidades humanas. Además, esta perspectiva considera que cuando tienen lugar discrepancias entre las personas y la organización, siempre se terminan afectando uno o ambos en ese proceso conflictivo. En contraposición, cuando hay una buena coordinación, ambos se benefician, por cuanto que, los sujetos encuentran significado y satisfacción por su trabajo.

De acuerdo a lo antes expuesto, se devela que la perspectiva de recursos humanos considera fundamentalmente las necesidades que presentan las personas dentro del contexto laboral. Bolman y Deal, definen dichas necesidades en términos de “condiciones o elementos del ambiente que permiten a la gente sobrevivir y desarrollarse” (Bolman y Deal, 1995, p.118). Así las necesidades del recurso humano dentro de la organización se contextualizan en un ámbito mayor, por cuanto que el bienestar alcanzado en la organización se proyectará en los diferentes dominios y demás contextos de la vida de estas personas.

El ámbito de proyección de las necesidades del recurso humano, se encuentran en su ser y en su entorno; es por ello que, cabe preguntarse entonces cuáles son dichas necesidades. Para dar respuesta a ello, los autores se basan en la teoría de Maslow (1954), quien asevera que el ser humano presenta necesidades fisiológicas, de seguridad, de afecto y pertenencia, de estima, de actualización y

superación. Asimismo, los autores retoman la teoría de Mc Gregor (1960), denominada Teoría X y Teoría Y, cuyo objetivo es “lograr que los intereses de la organización y de los empleados coincidan lo más posible. La teoría X confía demasiado en el control externo de la gente, mientras que la teoría Y confía en el autocontrol y la autodirección” Mc Gregor, citado por (Bolman y Deal, 1995, p.123).

De igual forma, los autores refieren la teoría de Argyris (1957) para explicar la dimensión del recurso humano, puesto que este investigador considera que el conflicto básico de esta perspectiva dentro de la organización es la que emerge entre la personalidad y las maneras en cómo se desarrolla la estructura y se gerencia dichas organizaciones, señalando que el mismo tiene su origen en el principio de especialización de tareas.

A partir de lo antes expuesto, vale indicar que la perspectiva de recursos humanos presenta como objetivo fundamental “construir organizaciones y sistemas gerenciales que establezcan la armonía entre las necesidades individuales y las organizacionales” (Bolman y Deal, 1995, p.127). Por tanto, la gerencia debe comprender y responder a las necesidades del recurso humano que dirige, a la luz de crear las condiciones que permitan un desarrollo óptimo de los procesos y el alcance de los objetivos organizacionales.

Por su parte, dentro de esta perspectiva tiene lugar la dinámica de las relaciones interpersonales y de los grupos. En este sentido, es importante señalar que el ser humano tiende a conducir “...sus relaciones interpersonales según estilos y preferencias, con frecuencia ignorando lo que quiere o desea de ella la organización...” (Bolman y Deal, 1995, p.130). Esa condición en el manejo de las relaciones interpersonales, por cada miembro de la organización es de suma importancia por cuanto que, a través de ella se pueden generar o no conflictos.

En este orden de ideas, desde esta perspectiva el estilo gerencial presenta una gran importancia por cuanto que, su accionar dentro de la organización con respecto al recurso humano estimulará o no la eficacia y eficiencia del grupo hacia

el logro de las metas. Al respecto Lewin et al, citado por Bolman y Deal (1995), plantea tres estilos gerenciales a saber: autocrático, democrático y liberal; en función a ello los autores señalan que “encontramos que el estilo autocrático producía dependencia y desaliento, y que el liberal llevaba a la confusión. Fue el estilo democrático no solo el preferido por los jóvenes, sino el que producía el ambiente de grupo más positivo” (p.137).

En función a ello, Fleishman y Harris referidos por Bolman y Deal (1995), centran el estudio del estilo de liderazgo de la gerencia considerando dos variables: las necesidades del personal y el cumplimiento de tareas. Esta orientación investigativa también, asumida por Likert (1961), develó que los gerentes centrados en su personal eran más eficaces que aquellos estilos de liderazgo centrados en las tareas. Likert, referido por Bolman y Deal (1995).

Por otra parte, también es preciso indicar el papel de los grupos en las organizaciones, estimando que éstos presentan ventajas y desventajas, lo que puede derivar en grupos productivos o improductivos. Al respecto Bolman y Deal, (1995) consideran que los temas centrales en los procesos de grupo son:

- Roles informales en función de la posición que la persona ocupa en una organización, definido por expectativas en tanto que la conducta de la persona debe ajustarse al reto que representa.
- Normas informales del grupo: En el sentido de cada grupo desarrolla un compendio de normas, los cuales orientan la forma como se va a trabajar y en la conducta de sus integrantes.
- Conflictos interpersonales entre los grupos: Considerando que los mismos bloquean el progreso y traen consigo grandes pérdidas de tiempo.
- Liderazgo y toma de decisiones: el tema que ocupa a todos los grupos es cómo y hacia dónde orientar las acciones tendientes a alcanzar los objetivos. Es por ello que el líder debe tener apertura para el desarrollo de nuevos liderazgos dentro de la organización; es decir mantener una postura compartida y flexible.

En otro orden de ideas, en lo que respecta a los mecanismos para mejorar la gerencia de los recursos humanos, se debe considerar las diversas teorías que ofrecen pistas que contribuyen a emprender liderazgos asertivos y a tono con la objetividad que está dada. En este sentido, el éxito gerencial participativo evidencia que la misma propicia un aumento en la moral de los participantes y en su desempeño productivo. De la misma manera, es preciso reflexionar respecto al enriquecimiento del trabajo, en atención a la excesiva fragmentación de las tareas; por tanto, se debe rediseñar el trabajo con miras a que el empleado perciba una mayor significación del mismo.

En este sentido, siguiendo con la teoría de Hackman se devela que “la necesidad de los individuos de ver su trabajo como significativo e importante, de sentirse personalmente responsables por las consecuencias de sus esfuerzos y de recibir información sobre sus resultados” Hackman, citado por (Bolman y Deal, 1995, p.156), constituye uno de los elementos fundamentales para el fomento de estrategias tendientes a motivar a la fuerza laboral en pro de dar respuesta a las necesidades enunciadas. En tal sentido, se debe considerar la necesidad de habilidades, identidad de tareas y el significado de la tarea en el impacto que pueda generar estos componentes en la motivación y productividad del recurso humano, puesto que las mismas afectan de una manera u otra la calidad del trabajo.

A partir de ello, se puede decir que entre las barreras que deben afrontar los gerentes son el determinismo tecnológico, la durabilidad y la pertinencia de la Teoría X, la necesidad de inversión en condiciones económicas adversas, entre otras. Es por ello, que es importante reconocer los beneficios de los grupos de trabajo auto dirigido “...la idea consiste en conferir al grupo toda la responsabilidad por el producto o el servicio completo, otorgando a sus miembros la suficiente autonomía y recursos para poder responder por los resultados...” (Bolman y Deal, 1995, p.159). Su implementación debe responder a las especificidades del grupo y contexto laboral, para que se puedan obtener los resultados esperados.

Así también es necesario resaltar las bondades que ofrece la democracia organizacional, por cuanto que sus resultados develan más efectos positivos que negativos; superando los miedos que algunos gerentes tienen en relación a este enfoque, tal como lo expresa Bolman y Deal (1995) cuando afirman que "...los gerentes se resisten a la democracia por miedo a perder el poder y las prerrogativas que poseen..." (p.162).

De la misma manera, se debe estimar la importancia del adiestramiento y capacitación del personal en función de optimar su desempeño. Considerando, además el proceso de retroalimentación o feedback a la luz de orientar y valorar el trabajo del recurso humano; para ello Likert estima prudente emprender una supervisión centrada en el empleado y una estructura organizacional con base en grupos superpuestos.

Para finalizar, es conveniente indicar que las críticas reportadas por la comunidad científica a la perspectiva de los recursos humanos se sostienen de acuerdo con Bolman y Deal (1995) en los siguientes supuestos:

- Los teóricos en recursos humanos plantean como centro de interés la naturaleza del comportamiento humano y tratan de imponer de manera general un sistema de valores que muchas veces no encajan en la identidad presente en el grupo.
- Se ignora las diferencias individuales y las demandas de la estructura organizacional.
- Mantienen una postura optimista respecto a la integración de necesidades organizacionales e individuales.

Como colofón se puede decir que la perspectiva del recurso humano es una dimensión que debe ser considerada en las organizaciones, por cuanto que la fuerza laboral es la que posee la capacidad para innovar, crear, producir y proyectar el trabajo a través del alcance de las metas, la visión y misión organizacional; por lo que es importante reconocer y atender las necesidades que

puedan estar presentes, a la luz de optimar un desempeño eficiente de todos los trabajadores.

Comportamiento Organizacional.

El Comportamiento Organizacional. Según Robbins (2009) puede definirse en términos de un campo de estudio que profundiza en los efectos que las personas, grupos y estructura generan en el desempeño de las organizaciones, con miras a detectar las debilidades y emprender acciones para así alcanzar las metas y objetivos trazados.

En este orden de ideas, vale destacar que este campo de estudio indaga en los siguientes componentes de la organización: sujetos, grupos y estructura. Es por ello que, para comprender esta área del conocimiento en el ámbito de la administración, se precisa de la psicología, la psicología social, la antropología; para diagnosticar la objetividad que está dada, interpretarla y accionar sobre ella, tendientes a mejorar u optimar el comportamiento organizacional.

Ahora bien, de acuerdo con Robbins (2009) ello supone los siguientes retos:

Responder a la globalización.

Las organizaciones hoy día no están limitadas por fronteras nacionales, la conformación de equipos de trabajo suele ser multiétnicos; por tanto, la gerencia debe tener la capacidad y disponibilidad para desplazarse de un lugar a otro, por cuanto que, las empresas tienden a ubicarse en espacios que le deriven ventajas competitivas, por lo que no están arraigadas y concentradas en un solo lugar. Asimismo, los gerentes tendrán la responsabilidad de supervisar el traslado de puestos de trabajo a países con menores costos de mano de obra, en tanto que, las naciones desarrolladas demandan de una inversión mayor en fuerza laboral. Por tanto, se precisa de la ubicación de un recurso humano cuya producción sea óptima, pero que la inversión mayor en pago de salarios sea mínima, tal como lo enuncia Robbins (2009) cuando dice que “En una economía global, los trabajos

tienden a fluir hacia lugares donde los costos dan a las empresas una ventaja comparativa...” (p.34).

Administrar Fuerza de Trabajo Diversa.

Ello significa, según Robbins (2009) que la organización debe integrar al recurso humano sin distinción de sexo, género, raza, edad u orientación sexual. Para ello, se precisa de una aceptación a la diversidad, entendiendo que cada individuo es un ser sociocultural con un modo de vida que se ha venido desarrollando en un espacio y tiempo determinado. En tal sentido, dicha aceptación multicultural deviene en la conformación de una fuerza laboral diversas sin ningún tipo de distinción. De igual forma, es de resaltar la incorporación de la mujer en el ámbito laboral a partir de la segunda mitad del siglo XX, posicionándose hoy día en cargos gerenciales de importancia estratégica.

Mejorar la Calidad y Productividad.

Desde esta perspectiva, se entiende que una excelente capacidad se traduce en una mayor competencia, por lo que se precisa la reducción de costos, al tiempo que se requiere de una producción óptima. Es por ello que, los gerentes en las organizaciones han comprendido que cualquier estrategia que se implemente a fin de mejorar la calidad y productividad, debe involucrar mejoras para el recurso humano, ejemplo de ello son los programas tales como la administración por calidad y la reingeniería de procesos.

Mejorar el Servicio al Cliente.

La satisfacción del cliente y usuario, es un elemento fundamental en los procesos de comercialización a nivel mundial, debido a que ello conlleva a la lealtad del usuario o cliente, respecto al producto y/o servicio adquirido, promoviendo de esta manera un crecimiento en ventas y en clientes por parte de la empresa, estableciendo sistemas de competitividad dentro del ámbito comercial respecto a otras empresas.

En este sentido, las organizaciones en general, deben emplear diversas estrategias de mercado que solo pueden ser diseñadas por un recurso humano con competencias profesionales para ello, con el fin de conocer las expectativas y necesidades de los clientes con miras a ofrecer lo que éste espera de un producto o servicio específico; promoviendo de esta manera el convencimiento del usuario sobre la calidad del producto, que incidirá en los niveles de competitividad en el tiempo por parte de la empresa.

Es de resaltar que en el mundo globalizado contemporáneo actual, la opinión respecto a los bienes y servicios que tenga el cliente y/o usuario es de primer orden, debido a la alta competitividad entre las empresas que forman parte de un mismo renglón comercial. Es por esta razón que las organizaciones deben valerse de estrategias de comercialización y mercadeo eficientes y tendientes a captar cada día más clientes.

Mejorar las aptitudes para relacionarse con las personas.

Desde esta perspectiva, Robbins (2009) señala que es necesario mantener un liderazgo asertivo y conducente hacia la eficacia gerencial, puesto que una buena gestión estratégica deriva en un mejor comportamiento de los individuos en el trabajo.

Estimular el Cambio y la Innovación.

De acuerdo con Robbins (2009), el sostenimiento de estructuras organizacionales rígidas y reacias al cambio e innovación, son menos productivos que aquellas capaces de adaptarse a las transformaciones que están dadas en la realidad. Asimismo, en el mundo actual, el avance de las nuevas tecnologías constituye un elemento de gran importancia para las organizaciones, tanto así que pueden influir de manera contundente en su éxito o fracaso. Es por lo antes expuesto, que se precisa del trabajo en red como mecanismo para unir los diversos componentes de la organización sin requerir necesariamente de la presencialidad del recurso humano; ello abarata los costos y promueve una mayor rentabilidad.

Contribuir con el equilibrio de los conflictos trabajo-vida del recurso humano.

Bajo este enfoque, la organización asume la importancia que tiene su fuerza laboral y le otorga beneficios que permiten un estado de bienestar integral, es decir, que su trabajo impacte sobre la vida de la persona, para que así el recurso humano encuentre significación a su trabajo y se motive.

Crea un ambiente de trabajo positivo.

También denominado Comportamiento Organizacional Positivo, según Robbins (2009), tiene que ver con la forma en que las organizaciones procuran determinar las fortalezas de las empresas y a partir de allí orientar acciones creativas para el fortalecimiento de la misma. Al efecto, es necesario aclarar que el comportamiento positivo no niega la presencia de elementos negativos, sino que en su lugar estos se asumen desde la retroalimentación crítica y se orienta hacia una nueva visión de la problemática u objetividad que está dada.

Comportamiento Ciudadano Organizacional.

La noción Comportamiento Ciudadano Organizacional, de acuerdo con Robbins (2009), está asociada a la disposición y flexibilización del recurso humano al demostrar su apoyo al equipo, evitar conflictos, acatar las normas y/o regulaciones; así como su plena aptitud hacia el alcance de las metas organizacionales, aun cuando ello supone en alguna oportunidad realizar actividades que no necesariamente están dentro de sus responsabilidades.

Satisfacción en el Trabajo.

Está asociada al sentimiento positivo del trabajo propio, que deviene de una valoración de sus características. Al respecto Robbins (1999) asevera que

La creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido un principio básico durante años entre los gerentes, aunque muy pocas investigaciones dan apoyo a esta teoría después de décadas de cuestionamientos acerca de la relación entre satisfacción y desempeño. (p.43).

En este sentido, es importante considerar la satisfacción en el trabajo como una variable que contribuye hacia el desarrollo óptimo de la organización, dado que un empleado agrado por el puesto de trabajo y su impacto en todos los ámbitos de su vida, se verá reflejado en su desempeño.

A partir de todo lo anteriormente expuesto, se puede decir que el comportamiento organizacional constituye un campo de estudio en el que se indaga sobre el efecto que las personas, grupos y estructura tienen sobre el conocimiento y/o desempeño de una organización; considerando los hallazgos como supuestos a partir de los cuales se emprenden acciones tendientes a optimar el desarrollo de la empresa.

En tal sentido, es de resaltar como cierre que el Comportamiento Organizacional en consonancia con los presupuestos de Robbins (1999), brinda a los gerentes desafíos, oportunidades y beneficios; entre ellos se distinguen los siguientes:

- Ofrece puntos de vista específicos para optimar las aptitudes de un gerente en pro de relacionarse más efectivamente con otras personas.
- Distingue las diferencias y contribuye hacia la percepción de la fuerza de trabajo diversa como un elemento de gran valor.
- Mejora la calidad y productividad de los empleados al enseñar a los gerentes propiciar un entorno de liderazgo compartido.

El Teletrabajo

El teletrabajo constituye una modalidad laboral a distancia que permite el desarrollo de actividades productivas con grandes beneficios tanto para el empleado como para el empleador. En este orden de ideas, de acuerdo con OSINSA (2020) se pueden puntualizar las siguientes ventajas y desventajas del teletrabajo:

Tabla 2. Ventajas y Desventajas del Teletrabajo.

Ventajas	Desventajas
Autonomía al poder trabajar sin moverse de casa, disponibilidad para organizar el tiempo.	Necesidad de alta autodisciplina para poder organizarse.
Ahorro de costos y espacios para la empresa.	Dificultad para motivar a los trabajadores y consecuentemente pérdida de fuerza corporativa.
Ahorro en tiempo y dinero en el desplazamiento del trabajador.	Puede generar sensación de aislamiento en el trabajador y conducir
Menor contaminación ambiental.	a problemas de tipos psicológicos y relacionales.

Fuente: Elaboración Propia a partir de OSINSA (2020).

Entre los beneficios de esta modalidad laboral, según la Organización Mundial del Trabajo (2020) se pueden señalar el ahorro en tiempos por desplazamientos entre hogar y oficina, ahorros en dinero derivados de la disminución de desplazamientos, tangibles en la reducción de costos de combustible o pagos de transporte público. Asimismo, se aprecia un ahorro y mejoras significativas en la alimentación y la salud de los trabajadores, al consumir alimentos preparados en sus hogares; mejoras en la salud al reducir el estrés derivado de los desplazamientos y los gastos asociados, además de oportunidades de incluir en la rutina diaria tiempo para el cuidado físico. Además, se promueve la reducción de la huella de carbono y el impacto ambiental producido por cada trabajador durante los desplazamientos y el consumo de energía en las oficinas. También se mejora en los lazos familiares y vecinales al tener mayor presencia física en el hogar y otros espacios de socialización.

En este orden de ideas, se presenta una síntesis de los beneficios del teletrabajo:

Tabla 3. Beneficios del Teletrabajo.

Área	Beneficios del Teletrabajo
Para el negocio.	<p>Se evidencia una mayor productividad lo cual redundará en mayores ingresos y crecimiento de la organización.</p> <p>Se reducen los costos en cuanto a inversión en planta física y tecnológica.</p> <p>Disminución de costos operativos fijos por concepto de mantenimiento de planta física, servicios entre otros.</p>
Para las operaciones.	<p>Se aprecia un mayor control y seguimiento de forma permanente en función de las tareas indicadas con el apoyo de la tecnología que hace posible la comunicación vía remota.</p> <p>Se invita a una desconcentración de procesos, por tanto se establecen procedimientos descentralizados pero interconectados.</p>
Para el área de recursos humanos.	<p>Se devela unas mejoras en cuanto a las condiciones del reclutamiento debido a que se puede contratar al personal más calificado sin importar su ubicación o disponibilidad de desplazamiento hacia la sede de la organización.</p> <p>Mayor índice de captación y retención del personal capacitado.</p> <p>Equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados que generan mayor calidad de vida que se traduce en mayor productividad.</p>
Para el área de tecnología.	<p>Reducción del costo en adquisición de hardware y software.</p> <p>Política "Bring Your Own Device -BYOD-" que aprovecha los dispositivos de propiedad del trabajador y no aumenta</p>

costos para la organización.

Control absoluto por parte de la empresa sobre los escritorios virtuales y el flujo de la información que se maneja por esa vía.

Se reduce el esfuerzo en mantenimiento de equipos y optimización de la capacidad de respuesta frente al crecimiento de la compañía.

Para los programas de Responsabilidad Social. Es de resaltar la reducción de la huella de carbono al evitar el desplazamiento de los trabajadores hacia la empresa.

Inclusión socio-laboral de población vulnerable gracias a las TIC: situación de discapacidad, aislamiento geográfico, cabezas de familia.

Aporte al mejoramiento de la movilidad de las ciudades y reducción del tráfico asociado a las jornadas de trabajo, pues por lo general en estos centros es donde existen más fuentes de trabajo y en la modalidad de trabajo tradicional es imperativa la presencia física de la persona, ocasionando un colapso en los servicios en general.

Aplicación de buenas prácticas laborales que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y a su desarrollo, con la integración de los últimos avances de la tecnología y nuevas formas de trabajar.

Fuente: Elaboración propia a partir de Jiménez y Hawkins (2020).

El Liderazgo Virtual desde la Perspectiva de Santillán (2019).

De acuerdo con Santillán (2019) para lograr la motivación y el compromiso del equipo que trabaja a distancia, se requiere de un proceso que incluye crear las condiciones para que las personas puedan desarrollar sus actividades con autonomía y autogestión en las tareas. De igual forma se parte del supuesto de

que la autonomía conduce al desarrollo de una visión de compromiso por parte del trabajador, dejando atrás el viejo modelo de mando-obediencia.

Así también el liderazgo en estos contextos virtuales debe promover en el personal la autonomía con incentivos que permitan trabajar hacia el alcance de metas, mejorando así el desempeño del trabajador. Por tanto, el liderazgo autocrático y en general todos aquellos en los que no se promueve la autonomía y aprendizaje, así como el sentido de propósito, inciden en la motivación y el compromiso de la fuerza laboral.

Es oportuno mencionar el modelo VIST Hertel (2002), modelo de procesos motivacionales en equipos virtuales basados en el modelo de esfuerzo colectivo y la investigación de cooperación que utiliza paradigmas de la teoría del juego. Su nombre es un acrónimo de sus cuatro componentes que se supone que son esenciales para la motivación individual de los miembros de equipos virtuales: *valence, instrumentality, self-efficacy, and trust*. Estas categorías sirven para pensar la motivación y el compromiso en equipos virtuales:

- La valencia se define como la importancia subjetiva de los objetivos del equipo para cada miembro. Lipnack y Stamps (1997) vincularon que la desmotivación temprana de los miembros del equipo virtual es a menudo causada por una comunicación deficiente de los objetivos del equipo. Podría decirse que una definición clara de los objetivos del equipo contribuye al menos parcialmente a la motivación y el compromiso de sus miembros. Korzynski (2013) afirma que la eficacia del liderazgo virtual aumenta cuando se establecen objetivos claros, hay transparencia en la toma de decisiones y se ejerce un liderazgo responsable-
- La instrumentalidad se define como la indispensabilidad percibida de las contribuciones individuales. Hertel (2003 y 2004) y otros estudios muestran que niveles más altos de indispensabilidad de las contribuciones individuales pueden corresponder a niveles más altos de motivación y desempeño. Aquí el diseño del trabajo, la asignación de tareas, la distribución de esfuerzos en el equipo virtual, el feedback y la visibilidad de

la contribución, afectarían la motivación y el compromiso de los miembros del equipo.

- La autoeficacia se define como la capacidad percibida para cumplir con las tareas requeridas. Este concepto se basa en la teoría sociocognitiva de Bandura (1986). Staples (1999) demostraron en un experimento de campo con teletrabajadores que perciben autoeficacia una correlación positiva con su desempeño, satisfacción laboral y manejo del estrés.
- Confianza, en el modelo VIST, se define tanto como disposición a confiar en los demás (confianza interpersonal) como la confianza en el sistema de soporte TIC. Los niveles de confianza afectarían la motivación y compromiso de los integrantes del equipo.

En general, los resultados implican que la retroalimentación del proceso del equipo tiene efectos positivos sobre la motivación, la satisfacción y el rendimiento en equipos virtuales.

Siguiendo los aportes de Santillán (2019), se puede indicar que tanto la motivación como el compromiso se encuentran interrelacionados a los estilos de liderazgos colaborativos, transformacionales, participativos y consultivos; por tanto, los resultados son mayores en cuanto a eficiencia y productividad alcanzada por la organización.

Descripción del Trabajo de Campo.

El presente trabajo con intención de determinar los niveles de motivación y eficiencia del recurso humano de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio, siendo el contexto de estudio el Área Metropolitana de Buenos Aires. Se puede afirmar que el trabajo se orientó bajo el paradigma cuantitativo, siendo un tipo de investigación descriptiva con un diseño de campo. De acuerdo con Sabino (2008) las investigaciones descriptivas “comprenden la descripción, registro, análisis e interpretación de la situación actual y la composición o procesos del fenómeno estudiado.” (p. 130). Por lo que a efectos del presente estudio la información recabada permite el análisis de los datos que

dan respuesta a los planteamientos que han sido delineados a través de los objetivos de investigación. Asimismo, es de resaltar que los diseños de campo según Hernández et al., (2006) son aquellos que “permiten contrastar los hechos con las teorías, y sirve como estrategia sistemática que asegura una apropiada recolección de la información.”. (p. 138).

En este orden de ideas, se considera como unidad de análisis los niveles de motivación y eficiencia del recurso humano de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires. Para profundizar en esta unidad de análisis ha sido preciso la puesta en ejecución de la encuesta como técnica de recolección de los datos en campo, siendo definida por Rojas (2010), como “un proceso deliberado, sistemático, dirigido a obtener información en forma directa del contexto donde tienen lugar las acciones” (p. 73).

En tal sentido, se diseñó como instrumentos dos cuestionarios con una escala tipo Likert, en la que se establece la frecuencia en los valores siempre, casi siempre y nunca. El primer cuestionario está dirigido a los empleados y su intención es diagnosticar los niveles de motivación y eficiencia del recurso humano de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires, contiene 14 interrogantes. El segundo cuestionario dirigido a la gerencia de producción tiene como intención identificar si existe relación entre motivación y eficiencia del recurso humano de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires.

El procedimiento que se siguió para la aplicación de los instrumentos, fue previo consentimiento de las empresas (2 nacionales y 3 pymes), el envío a los correos electrónicos el formato de encuesta para que sea respondido por el personal correspondiente. En total se enviaron 100 instrumentos dirigido a los empleados y 50 a los gerentes de producción, de los cuales fueron respondidos 83 y 39 respectivamente, el 70% de la muestra tiene un rango de 20-40 años de edad.

Una vez que el personal respondió al cuestionario fue devuelto al correo electrónico que se diseñó para tal fin.

Ahora bien, una vez recabado los datos se procedió con el análisis de la información obtenida. Este procedimiento consistió en la aplicación de la técnica de análisis de datos, la cual representa la forma como fue procesada la información una vez recolectada. Según Sabino, (2008), el análisis cuantitativo se define como “una operación que se efectúa, con toda la información numérica resultante de la investigación. Ésta, luego del procesamiento que ya se le habrá hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros y medidas, con porcentajes ya calculados” (p. 451). Esta técnica permite, extraer los porcentajes y representar gráficamente los resultados de los datos obtenidos para tener la información ordenada con representaciones visuales que permitan su análisis.

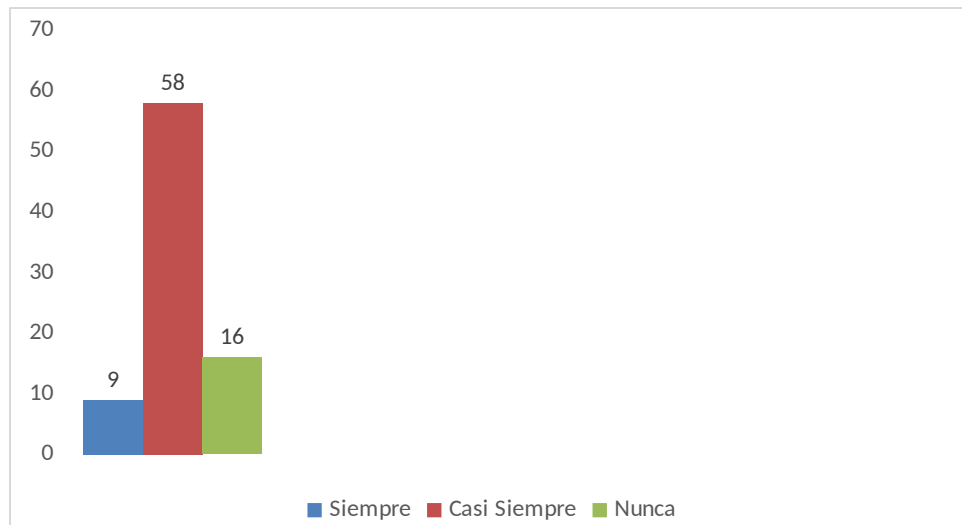
Es por ello que, se recurre a la estadística descriptiva, al respecto Hernández et al., (2008), expresan que “usualmente el investigador busca, en primer término, describir sus datos y posteriormente efectuar análisis estadísticos para relacionar las variables; es decir, realiza un análisis de estadística descriptiva para cada una de sus variables y luego describe la relación entre éstas” (p. 113).

En este orden de ideas, para el procesamiento de los datos obtenidos, una vez aplicado el instrumento el cual consistente en la encuesta tipo Likert como ya se ha indicado; los resultados son sistematizados en un cuadro, de manera que se pueda “visualizar la distribución de las frecuencias definidas como un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías” (Hernández, 2008, p. 114). De este cuadro se recogen los datos de frecuencia absoluta, es decir los puntajes obtenidos por los sujetos en cada ítem.

Partiendo de la sistematización de los resultados obtenidos en el cuadro, se realiza un gráfico para cada pregunta, en este caso son 14 gráficos que corresponden al instrumento 1, y 5 gráficos que pertenecen al instrumento 2, indicando en cada uno de ellos el porcentaje que corresponde a cada opción de respuesta: siempre, casi siempre y nunca.

Niveles de motivación y eficiencia del recurso humano de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires.

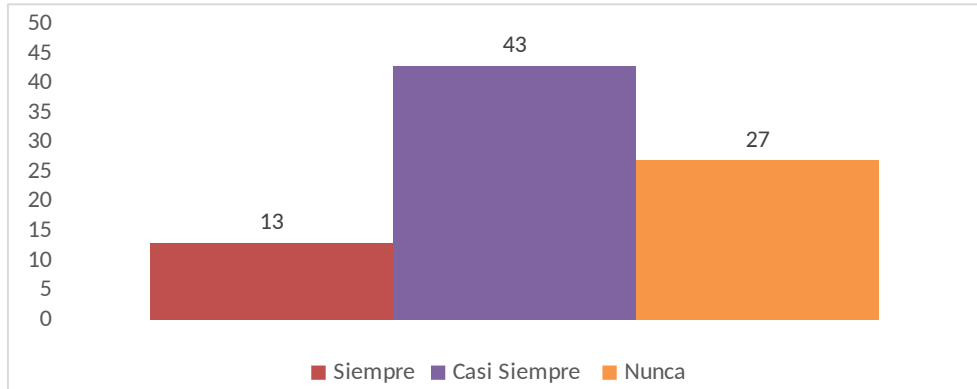
Gráfico 1. Los beneficios económicos que recibo en mi trabajo satisfacen mis necesidades básicas.



Fuente: Elaboración Propia. (2020).

Como puede observarse en el gráfico 1, los empleados que constituyen la muestra en estudio afirman en un 69.8% sentir casi siempre que los beneficios económicos satisfacen sus necesidades básicas. En base a estos resultados, vale resaltar de acuerdo con Madrigal (2009) que los empleados tienden a sentirse motivados cuando el ambiente organizacional ofrece incentivos, compensaciones y reconocimientos de carácter económico.

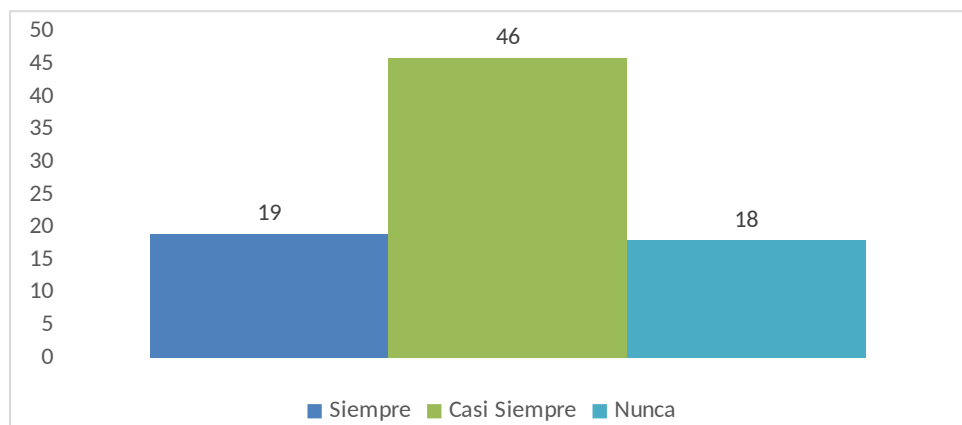
Gráfico 2. En mi trabajo me encuentro motivado.



Fuente: Elaboración Propia. (2020).

El gráfico 2 revela que los trabajadores encuestados en un 51.8% manifiestan casi siempre sentirse motivado en su espacio de trabajo. En tal sentido, Herzberg, citado por Chiavenato (2008) es importante considerar que la motivación laboral está asociada al ambiente externo de trabajo y a las especificidades de la actividad que desarrolla el individuo. Es por ello que las organizaciones deben tomar en cuenta las condiciones físicas y ambientales del lugar de trabajo, así como lo que respecta al salario, incentivos y beneficios sociales que la empresa ofrece a sus trabajadores con miras a fomentar un estado motivacional en la fuerza laboral.

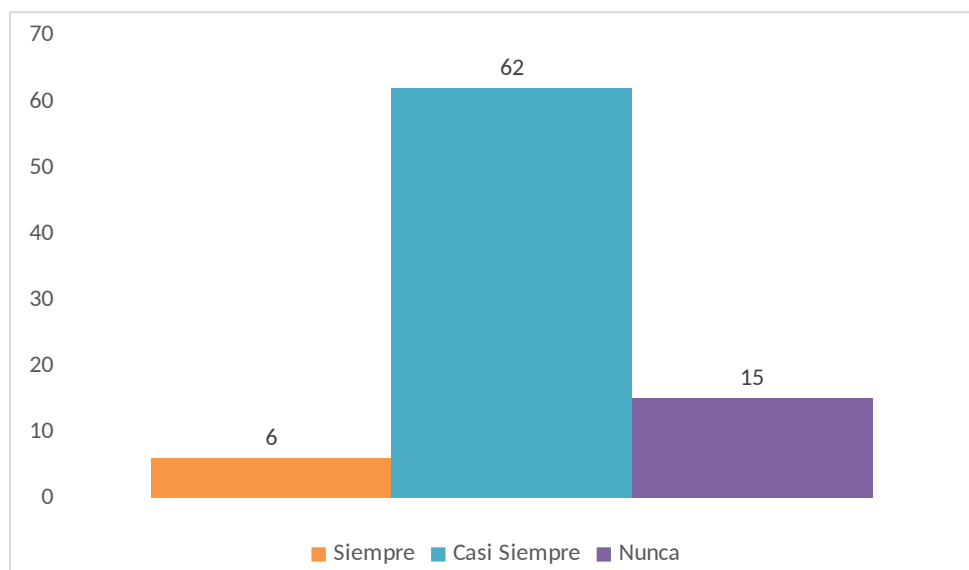
Gráfico 3. Mis capacidades profesionales son consideradas en mi trabajo



Fuente: Elaboración Propia. (2020).

El gráfico 3, demuestra que la fuerza laboral consultada indica que sus capacidades profesionales son consideradas casi siempre (55.4%). En este orden de ideas, es de resaltar lo señalado por Santillán (2019) respecto a que los jefes se resisten a mantener una postura de facilitadores a la luz de promover el desarrollo y la expresión de los talentos que posee el recurso humano que dirige, lo que significa una “expulsión de talentos” al no dar apertura a la proyección de las capacidades profesionales del equipo de trabajo.

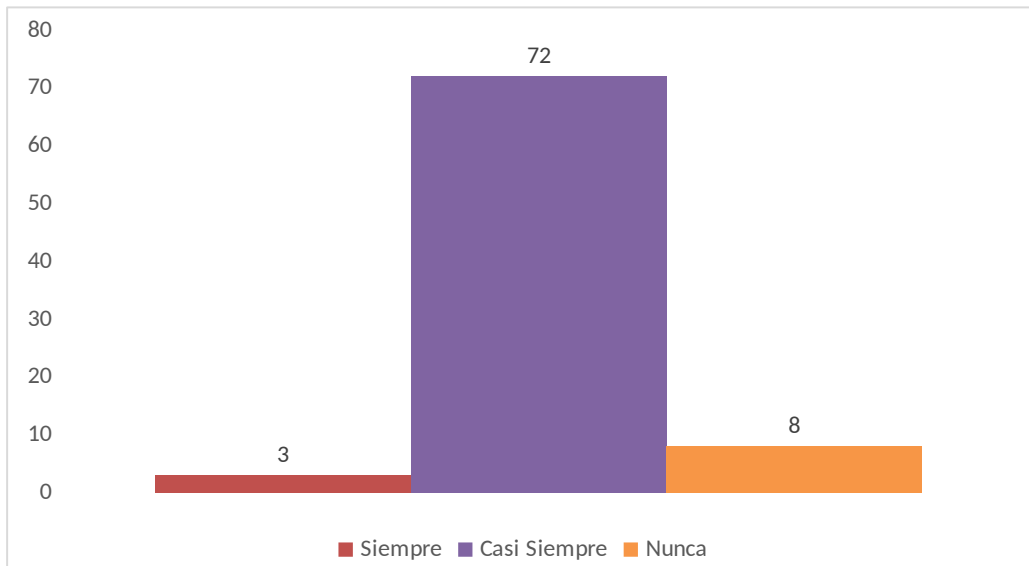
Gráfico 4. Se reconoce mi esfuerzo y dedicación.



Fuente: Elaboración Propia. (2020).

En el gráfico 4, se puede observar que la muestra, objeto de estudio indicó en un 74.6% la organización para la que trabaja reconoce casi siempre su esfuerzo y dedicación. En este orden de ideas, vale indicar que la teoría de Hackman, referido por Bolman y Deal (1995) plantea que las personas poseen una necesidad de ver que su trabajo es importante y que es reconocido por los jefes a través de un proceso de feedback que da cuenta de los resultados del esfuerzo realizado por el personal, siendo ello de importancia para la promoción de la motivación laboral.

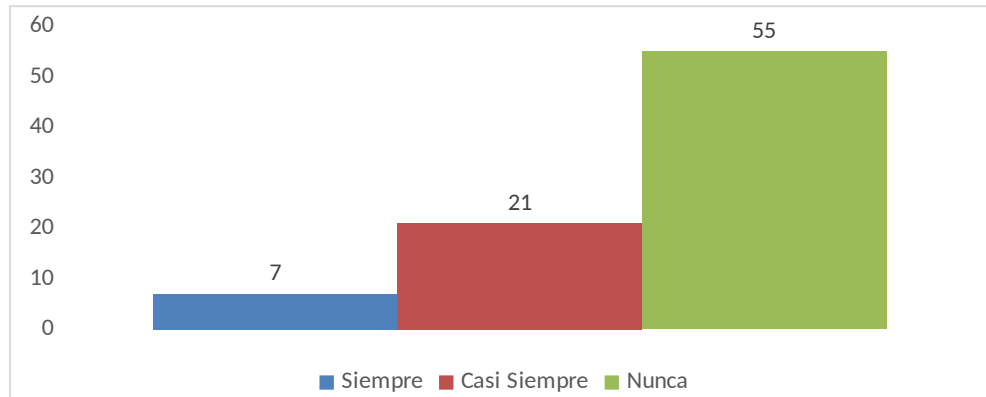
Gráfico 5. Gozo de buena salud y ello es producto en parte por el tipo de trabajo en el cual me desempeño.



Fuente: Elaboración Propia. (2020).

En el gráfico 5 puede evidenciarse que los empleados encuestados aseveran en un 86.7% que casi siempre gozan de buena salud, y ello se debe a la actividad laboral en la que se desempeña. En relación a ello, la revista Redacción, Estrategia y Negocios (2012) que un óptimo desempeño laboral se posibilita siempre y cuando la fuerza laboral cuente con las condiciones adecuadas en su entorno de trabajo, a la luz de evitar riesgos y afectación de la salud del empleado. En este sentido, vale resaltar que los resultados en cualquier trabajo tienden a ser mejores si la organización garantiza el bienestar y salud de sus empleados, siendo ello proyectado en ganancias, productividad.

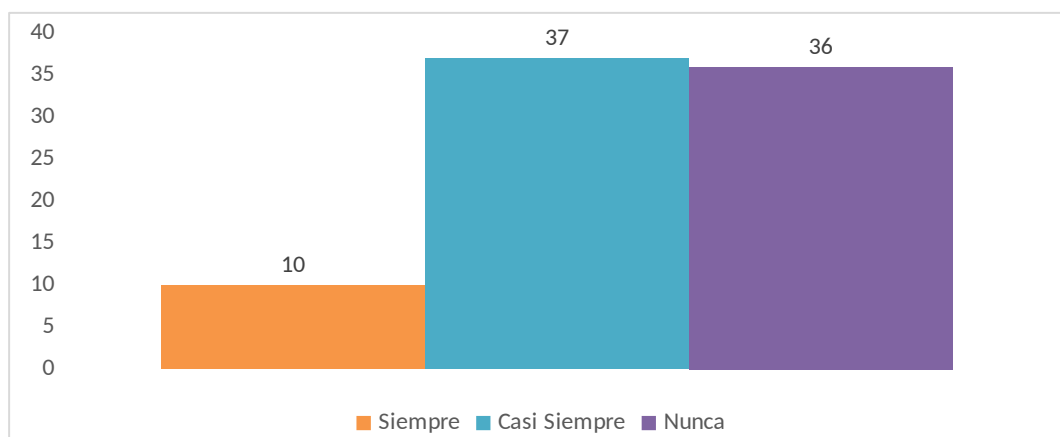
Gráfico 6. Me siento seguro y estable en mi trabajo.



Fuente: Elaboración Propia. (2020).

En el gráfico 6, se evidencia que un 66.2% de los encuestados manifiestan no sentirse seguro y estable en su trabajo en los actuales momentos y ello pudiese estar asociado a la situación propia de pandemia en la que muchas empresas han tenido que cerrar sus actividades o han disminuido su capacidad de producción. En este orden de ideas, Diener (1994) plantea que la motivación laboral se alcanza cuando se procuran los objetivos personales o cuando son satisfechas algunas necesidades básicas. En tal sentido, se considera que si el empleado no se siente seguro o estable en su trabajo ello incidirá en su nivel de motivación.

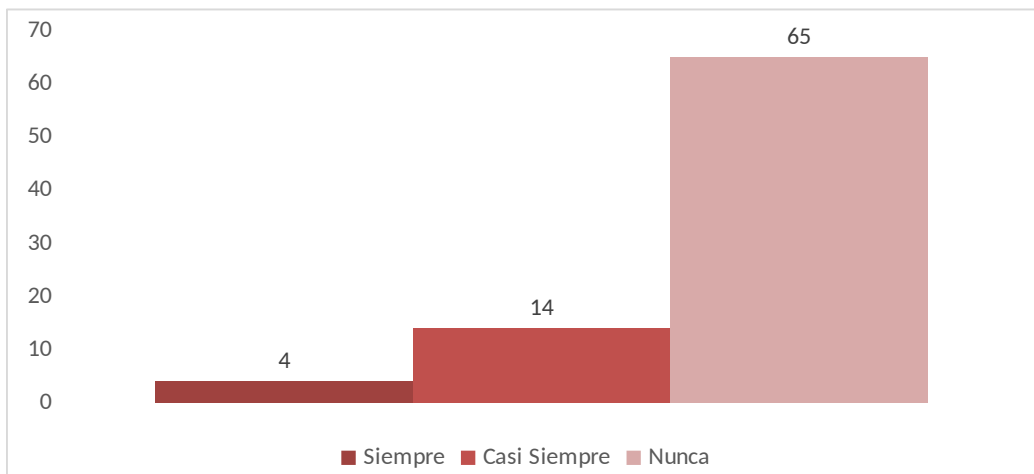
Gráfico 7. Mi trabajo me da oportunidades de crecimiento económico y profesional



Fuente: Elaboración Propia. (2020).

En el gráfico 7 se devela que solo un 12% de la muestra encuestada indicó que la organización para la cual trabaja le ofrece oportunidades de crecimiento económico y profesional. En este sentido, se puede decir que, en el contexto de pandemia, las empresas han dejado este elemento en segundo plano, siendo ello de gran importancia, por cuanto que según Maslow (1964), las necesidades de autorrealización fomentan el desarrollo de la motivación en el ser humano, por tanto, es fundamental que este aspecto se considere, dada la implicancia que ello tiene en la motivación laboral y el desempeño eficiente de la fuerza laboral.

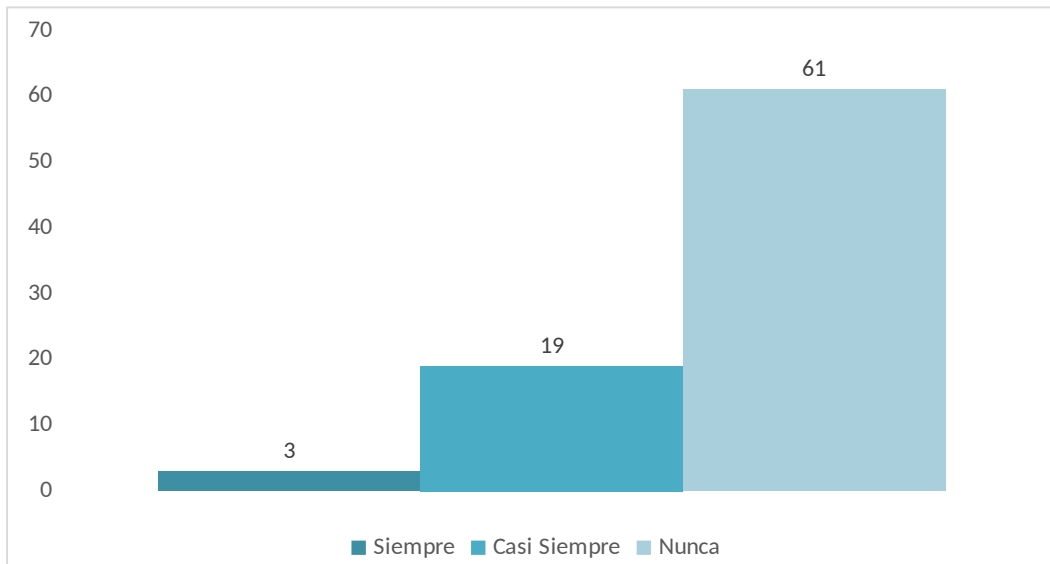
Gráfico 8. He cumplido las expectativas que tenía al comenzar a trabajar.



Fuente: Elaboración Propia. (2020).

En el gráfico 8, se puede observar que el 78.3% de la muestra asevera que las expectativas que tenía al comenzar a trabajar no han sido cumplidas. En este sentido, Slocum (2009) plantea que es imposible que un empleado desempeñe de manera óptima su actividad laboral si no posee las competencias para hacerlo. Es por ello que la capacitación y la voluntad que tenga la persona para aprender y desarrollarse laboralmente son elementos fundamentales que promueven el alcance de las expectativas del empleado, puesto que las metas que posea la persona constituyen la fuerza que le impulsan a alcanzar sus objetivos a través de la organización, impactando también de manera positiva en el desarrollo de un trabajo óptimo y de calidad.

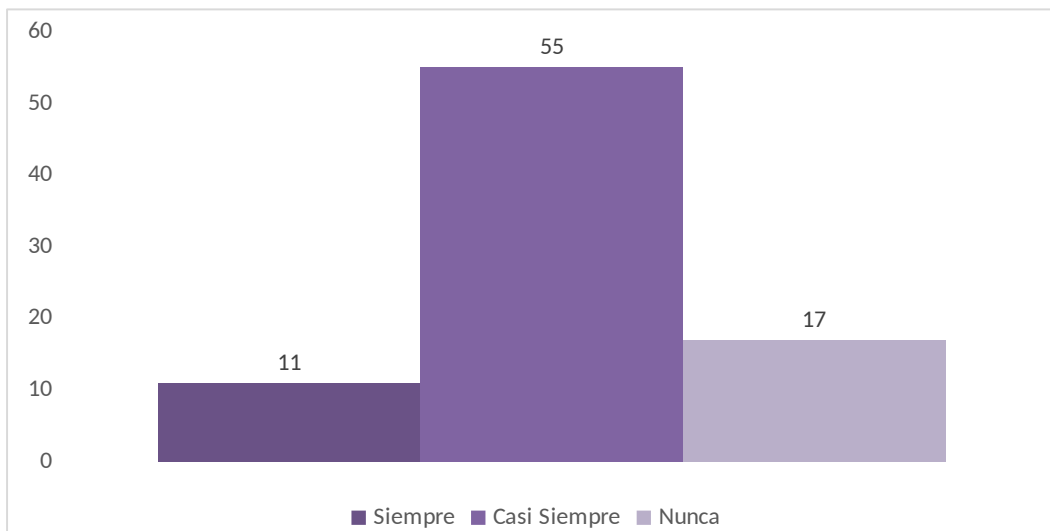
Gráfico 9. Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo desde mi hogar en el período de aislamiento preventivo y obligatorio



Fuente: Elaboración Propia. (2020).

En el gráfico 9 se observa que el 73.4% de la muestra encuestada manifiesta no sentirse con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo desde mi hogar en el período de aislamiento preventivo y obligatorio. En este orden de ideas, González (2008) indican que la motivación es un proceso interno de cada persona que se refleja en la interacción que se establece entre el sujeto y el espacio laboral en este caso. Es por ello que las organizaciones deben crear las condiciones para que el empleado pueda sentirse motivado, considerando la adecuación del espacio de trabajo, así como incentivos de tipo económico que permitan mediar entre las necesidades de la fuerza laboral y las metas organizacionales, tal como lo señala Bolman y Deal (1995).

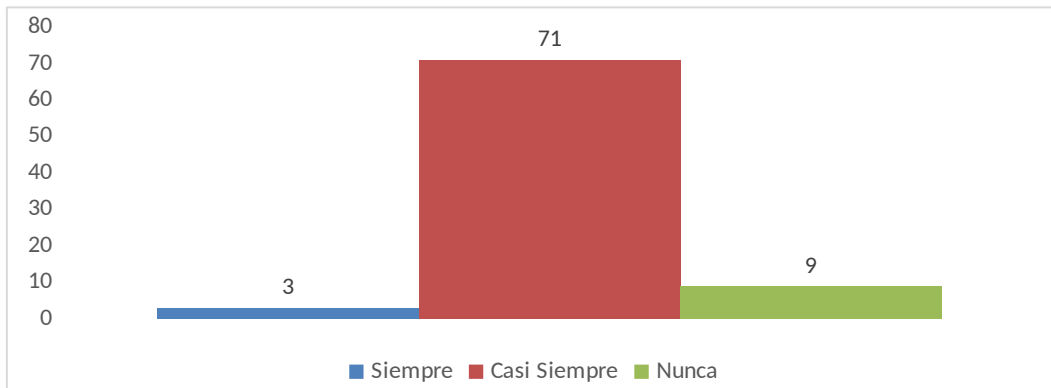
Gráfico 10. La tecnología con la que trabajo me permite evolucionar en mis conocimientos



Fuente: Elaboración Propia. (2020).

En el gráfico 10 se evidencia que el 66.2% de la muestra encuestada asegura que casi siempre la tecnología con la que trabaja le permite evolucionar en sus conocimientos. Al respecto Santillán (2019) indica que es notoria la falta de adaptación de algunas personas a la modalidad de trabajo virtual, lo que trae consigo resistencia, desmotivación, falta de compromiso que se ven reflejado en los resultados obtenidos en las actividades laborales que realiza. Es por ello que se precisa de un necesario proceso de capacitación y la selección de personas que cuenten con el perfil para trabajar en este tipo de entornos laborales.

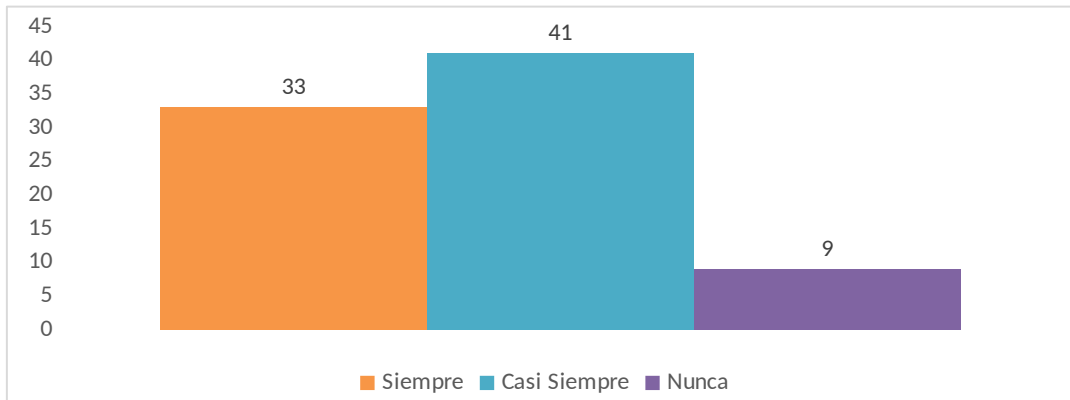
Gráfico 11. Mi trabajo me permite conciliar las responsabilidades personales con las laborales



Fuente: Elaboración Propia. (2020).

En el gráfico 11 se puede evidenciar que el 85.5% de los encuestados indican que su trabajo casi siempre le permite conciliar las responsabilidades personales con las laborales. En este sentido, es preciso considerar lo señalado por Benjumea et al., (2016) quien indica que el trabajo en la modalidad virtual está siendo cada vez más cuestionado dado que el empleado no cuenta con un espacio óptimo y recursos que le permitan desarrollar su actividad laboral desde su hogar, lo cual está impactando de manera negativa su papel en el contexto individual, organizacional y social.

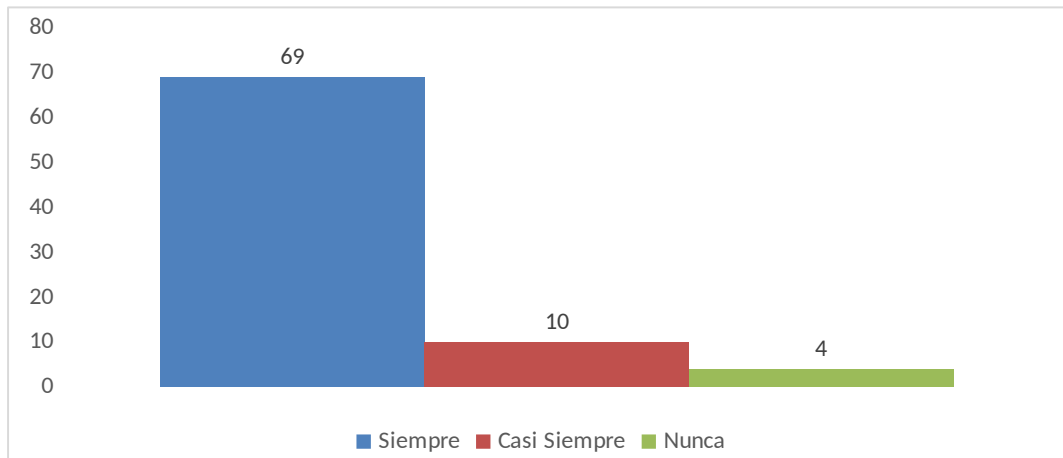
Gráfico 12. El flujo de comunicación en mi grupo de trabajo es adecuado, pese a que estamos trabajando de manera remota, dado el aislamiento preventivo y obligatorio.



Fuente: Elaboración Propia. (2020).

En el gráfico 12 se observa que el 89.1% de la muestra en estudio indica que siempre y casi siempre el flujo de comunicación en el grupo de trabajo es adecuado, lo cual es un elemento de importancia para la delegación de las actividades, los tiempos de entrega, entre otros elementos. En este sentido, Bolman y Deal (1995) señalan que la comunicación es muy importante en las organizaciones promueve un clima laboral en donde la información fluye de tal manera que se evitan conflictos y se evita pérdidas de tiempo en los procesos que se deben desarrollar.

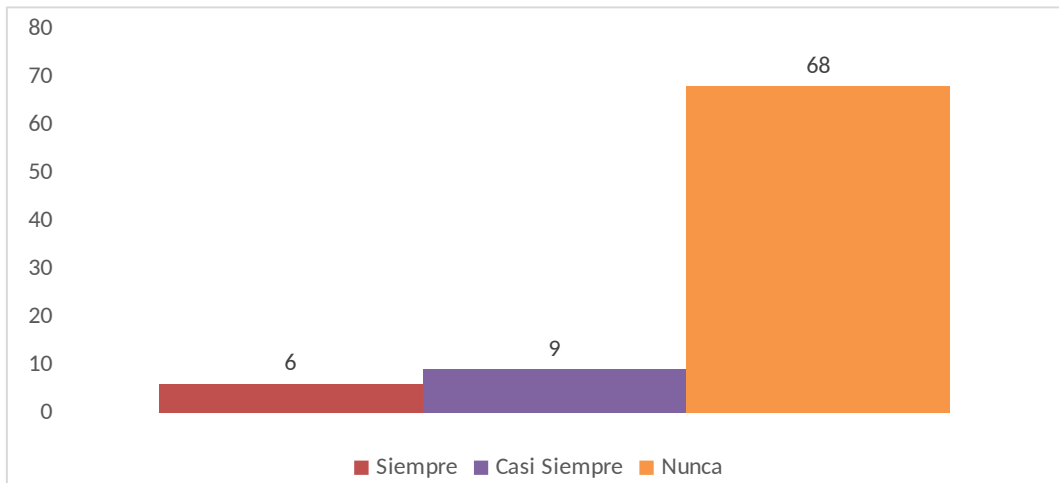
Gráfico 13. La situación de pandemia ha cambiado mi percepción respecto a la satisfacción laboral



Fuente: Elaboración Propia. (2020).

El gráfico 13 muestra que un 83.1% de la muestra encuestada indica que la situación de pandemia cambió su percepción respecto a la satisfacción laboral. En este sentido, Slocum (2009) señala que es importante que las organizaciones establezcan acciones de gratificación para sus empleados, puesto que la idea es crear un espacio de obtención de recompensas para que el personal se esfuerce en conseguir dichas metas. Entre estas acciones son beneficios sociales, bonificaciones, incremento salarial, entre otros.

Gráfico 14. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo desde el hogar en el período de aislamiento preventivo y obligatorio

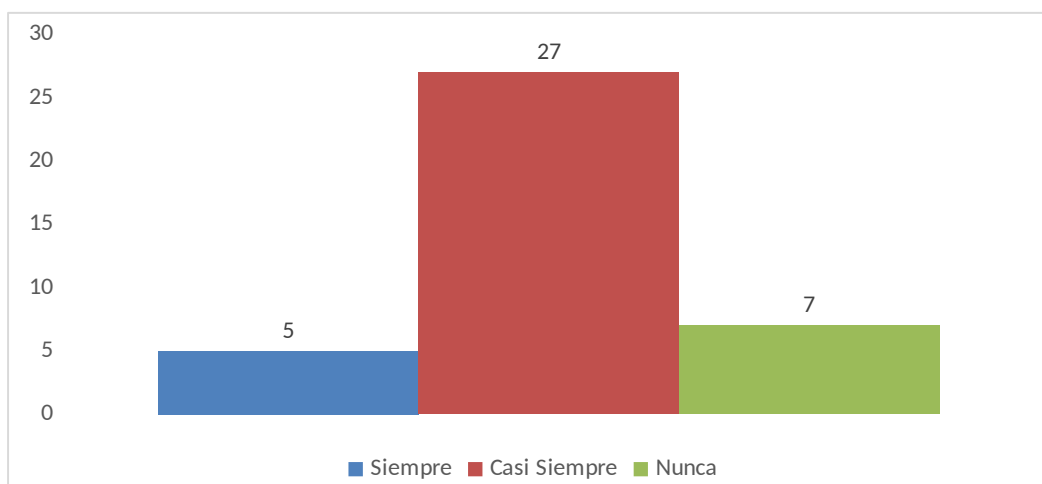


Fuente: Elaboración Propia. (2020).

El gráfico 14 devela que el 81.2% de la muestra encuestada señala que no cuenta con los recursos necesarios para realizar el trabajo desde el hogar en el marco del período de aislamiento preventivo y obligatorio. En este sentido, es importante considerar los supuestos de Benjumea et al., (2016) quien asevera que la puesta en práctica del trabajo en modalidad virtual debe estar acompañado de unas condiciones y recursos que permitan al empleado desarrollar su actividad laboral de manera eficiente. Por tanto, si la fuerza laboral no cuenta con los recursos para emprender las actividades encomendadas ello incidirá en la eficiencia de su trabajo.

Relación entre motivación y eficiencia del recurso humano de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires.

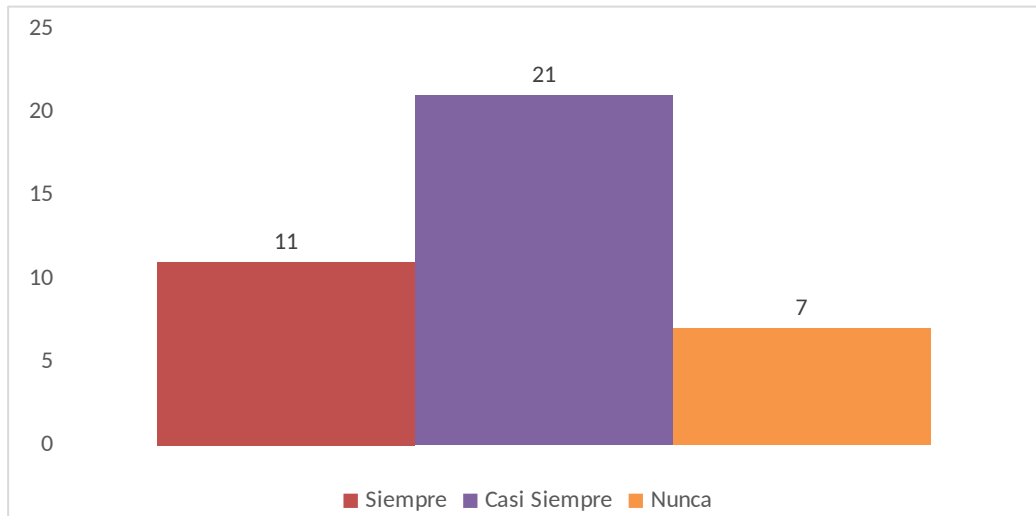
Gráfico 15. Considera que el recurso humano se encuentra motivado a realizar sus actividades laborales desde su hogar.



Fuente: Elaboración Propia. (2020).

En el gráfico 15 se puede observar que la muestra de gerentes asevera en un 69.2% que el recurso humano que dirige se encuentra casi siempre motivado para realizar las actividades laborales desde su hogar. A partir de estos resultados, se puede afirmar de acuerdo con Santillán (2019) que en la motivación laboral influyen diversos factores, tales como la adecuación del espacio de trabajo, los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades encomendadas, competencias profesionales en la modalidad de trabajo en entornos virtuales, incentivos y gratificaciones de todo tipo que promuevan el esfuerzo y el compromiso en el personal que labora en la organización.

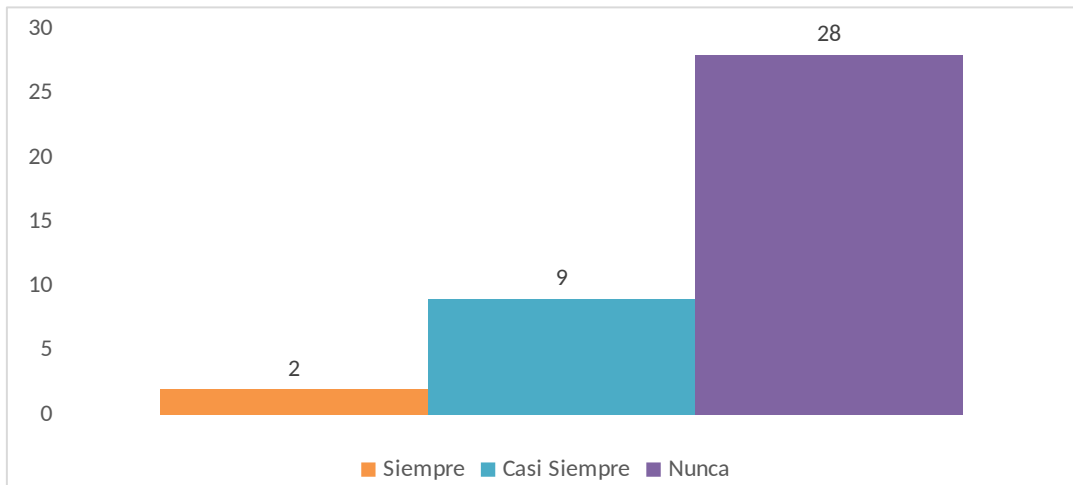
Gráfico 16. La organización estimula a través de incentivos al recurso humano para que realice el trabajo de manera remota, dado el aislamiento preventivo y obligatorio



Fuente: Elaboración Propia. (2020).

El gráfico 16 evidencia que la muestra indicó en un 53.8% de los casos que la organización estimula a través de incentivos al recurso humano para que realice el trabajo de manera remota dado el aislamiento preventivo y obligatorio. En este sentido, es importante reconocer según Santillán (2019) que la motivación laboral es un tema importante y de mayor conflicto en las organizaciones, dado que la falta de motivación trae consigo una baja eficiencia del recurso humano. Es por ello, que es importante crear estrategias que incentiven a la fuerza laboral a fin de fomentar la autorrealización, el alcance de metas tanto personales como organizacionales, entre otros.

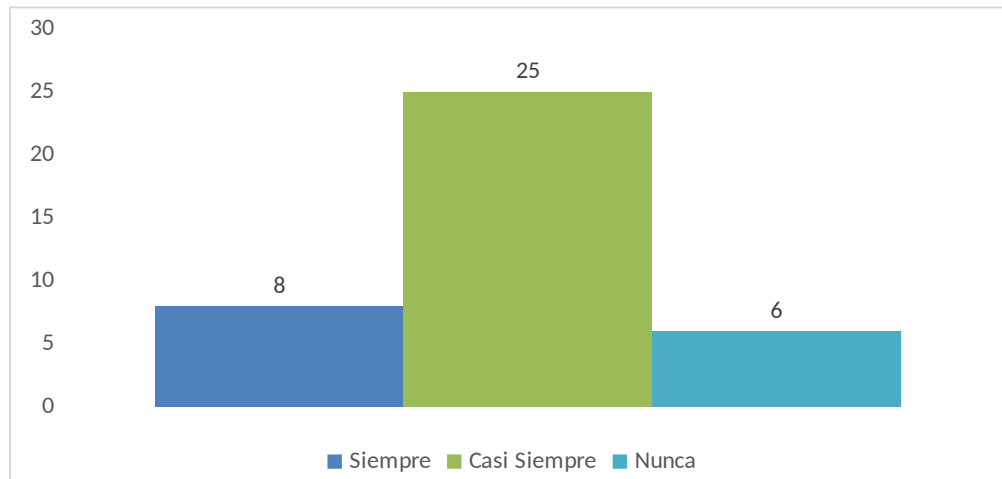
Gráfico 17. El recurso humano ha recibido capacitación y adiestramiento para realizar su actividad laboral de manera remota.



Fuente: Elaboración Propia. (2020).

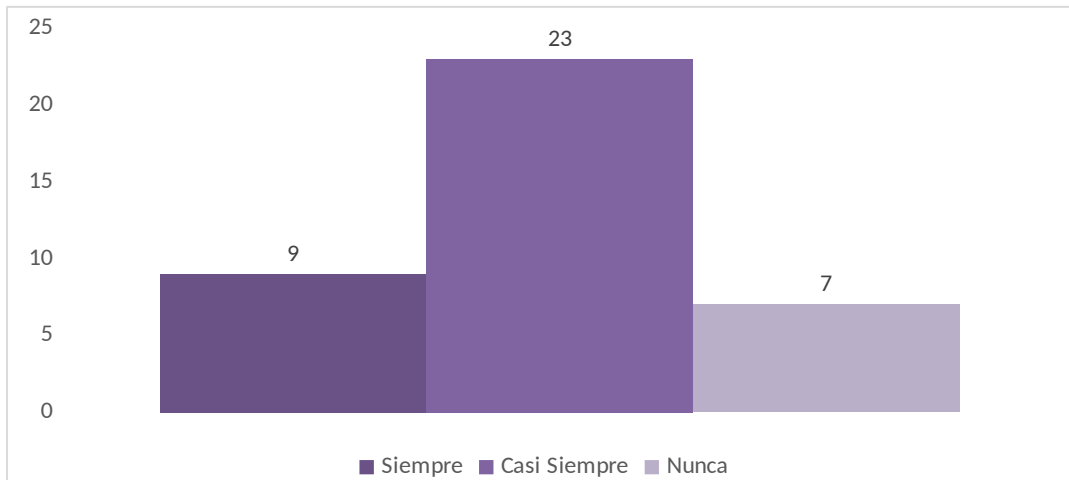
En el gráfico 17 se puede observar que el 71.7% de la muestra indicó que el recurso humano no ha recibido capacitación y adiestramiento para realizar su actividad laboral de manera remota. En este sentido, es importante señalar los supuestos de la teoría del aprendizaje, la cual enfoca la relación entre desempeño y motivación con la variable aprendizaje. De tal modo que el aprendizaje o dominio de conocimientos en un área posibilitará un mejor desempeño, a la vez que promoverá un estado emocional de autorrealización en la persona por cuanto que realiza su trabajo obteniendo los resultados esperados.

Gráfico 18. Los resultados obtenidos del trabajo del recurso humano, al trabajar de manera remota producto del aislamiento social preventivo son eficientes



Fuente: Elaboración Propia. (2020).

Gráfico 19. El recurso humano cuenta con los implementos necesarios para realizar su trabajo



Fuente: Elaboración Propia. (2020).

En el gráfico 18 se puede observar que la muestra en estudio indicó en un 64.1% que los resultados obtenidos del trabajo realizado por el recurso humano de manera remota dada la situación de aislamiento preventivo casi siempre son eficientes. Asimismo, el gráfico 19 destaca que el 58.9% de los encuestados

señalan que el recurso humano cuenta casi siempre con los recursos necesarios para realizar su trabajo bajo la modalidad virtual desde su hogar. Estos resultados pudiesen estar asociados a la falta de incentivos, así como las condiciones por lo general no aptas para el desarrollo de las actividades laborales desde el hogar de cada trabajador. En tal sentido es importante considerar los aportes de Benjumea et al., (2016), en función a que se debe crear un espacio de trabajo óptimo para que el empleado pueda desarrollarse de manera óptima.

Valoración de los niveles de motivación y eficiencia del recurso humano de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires

A la luz de valorar los niveles de motivación y eficiencia del recurso humano de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires se contrastarán los resultados obtenidos en el instrumento aplicado a una muestra de 83 trabajadores y 39 gerentes de producción del contexto en estudio enunciado.

En líneas generales, se puede afirmar que más del 50% de los trabajadores del escenario en estudio aseveran no sentirse motivado trabajando desde su hogar en este período de aislamiento preventivo, lo que puede estar relacionado con el hecho de que los beneficios económicos no siempre satisfacen sus necesidades básicas, la falta de capacitación para el manejo de plataformas virtuales inherentes al campo de trabajo, la falta de incentivos tanto monetarios como de consideración de capacidades profesionales en otras áreas, la ausencia de reconocimiento del esfuerzo y dedicación que realiza el personal, la falta de seguridad y estabilidad laboral percibida por los empleados en el contexto de pandemia, el bajo incentivo por crecimiento económico y profesional dentro de la empresa.

Estos resultados concuerdan con los obtenidos de la encuesta aplicada al cuerpo gerencial encuestado, quienes reportaron que el recurso humano casi siempre se encuentra motivado a realizar las actividades laborales desde el hogar. Al mismo

tiempo, esta muestra aseveró en un 53.8% que la organización emprende algún tipo de incentivo tendiente a motivar al personal, lo cual vale indicar que dicha apreciación presenta niveles más bajos en la muestra de empleados consultados. Así también, es importante destacar que la gerencia reconoce en un 71.7% que el recurso humano no ha recibido capacitación y adiestramiento para llevar a cabo su actividad laboral desde el hogar.

Este bajo nivel de motivación también se evidencia en las expectativas del recurso humano respecto a su trabajo, por lo que manifiesta no sentirse con ánimo y energías para trabajar desde su hogar, develándose así que la situación de pandemia ha cambiado su percepción respecto a la satisfacción laboral.

Asimismo, se pudo conocer que el recurso humano no cuenta con un espacio óptimo y recursos necesarios para trabajar desde el hogar, lo que trae consigo múltiples consecuencias en la vida social y laboral de las personas al verse imposibilitado de conciliar las responsabilidades laborales con las de orden personal y social. Estos resultados coinciden también con la valoración realizada por la gerencia quienes estima en un 58.9% que los empleados cuentan casi siempre con los recursos necesarios para desarrollar su trabajo desde el hogar.

En base a todo lo anteriormente expuesto, es preciso indicar de acuerdo con Vega y Flores (2014) que el trabajo de manera virtual debe ser producto de un consentimiento voluntario por parte de la persona y no impuesto por ciertas circunstancias, tales como las que se están viviendo actualmente producto de la pandemia. En tal sentido, para que se ejecute correctamente, quien opte por esta modalidad debe contar con siete competencias fundamentales: automotivación, autorregulación, compromiso, comunicación, aprendizaje, orientación a la calidad y juicio. Por tanto, es preciso que el trabajo bajo la modalidad virtual debe ser producto de una valoración de las capacidades del recurso humano en función al perfil antes señalado, se debe garantizar la dotación de los recursos necesarios para un desempeño óptimo y además se debe promover múltiples estrategias que estimulen al trabajador a realizar de manera eficiente su actividad laboral.

Por su parte, vale reconocer según Jiménez y Hawkins (2020) que el trabajo a distancia de manera virtual contribuye a un mejoramiento de las condiciones del reclutamiento al poder contratar al personal más calificado sin importar su ubicación o disponibilidad de desplazamiento hacia la sede de la organización; existe un mayor índice de retención del personal capacitado; se evidencia un equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados que generan mayor calidad de vida que se traduce en mayor productividad. Sin embargo, se deben valorar los elementos de orden psicológico, así como de orden operativo para el eficaz desarrollo de la actividad productiva por parte del trabajador.

Conclusión.

El teletrabajo constituye una modalidad para el desarrollo de actividades productivas; la misma ha venido mostrando éxitos en territorio argentino, trayendo

consigo múltiples beneficios por cuanto ofrece por una parte seguridad laboral para el empleado que trabaja de manera remota y por otra parte incremento en las ganancias del sector empresarial al evitar inversión en infraestructura para funcionar.

En este sentido, es importante que el personal sea debidamente capacitado a fin de poseer las competencias profesionales que le permitan la realización del trabajo de manera eficiente. Así también es necesario que el empleado cuente con el espacio y equipo que se requiere para trabajar de forma efectiva, manteniendo niveles óptimos de calidad, al tiempo que asegura su bienestar físico y mental.

No obstante, es necesario indicar que en el contexto de aislamiento social y preventivo producto de la pandemia por COVID-19, esta modalidad de acuerdo con las fuentes citadas y el trabajo de campo emprendido ha evidenciado efectos negativos en los empleados, por cuanto que su masiva implementación no propició procesos de capacitación de la fuerza laboral para su funcionamiento. Asimismo, según los informes citados por organismos internacionales, entre ellos la Organización Mundial de la Salud y la Organización Internacional del Trabajo han reportado que en numerosos casos el personal no contaba con espacios y equipos acorde con la demanda laboral desarrollada desde el hogar; siendo evidenciado también a través del estudio desarrollado.

De igual manera, se pudo conocer en función de la literatura analizada que los efectos de aislamiento en el marco de la pandemia por COVID-19 y la necesidad desarrollar su actividad laboral desde el hogar ha limitado la interacción social del empleado, se evidencian en los signos de estrés manifestados por dicho personal.

En base a todo lo anteriormente expuesto se puede decir que el teletrabajo constituye una modalidad laboral a distancia que permite el desarrollo de actividades productivas con grandes beneficios tanto para el empleado como para el empleador. No obstante, en condiciones de aislamiento social preventivo por COVID-19 ha evidenciado efectos negativos en la salud y bienestar tanto físico como mental de los trabajadores al limitar su interacción social; así como iniciar el

desarrollo de una actividad laboral para la que no estaba formado. De igual manera, al no contar con un espacio y equipos aptos su actividad laboral se torna difícil con implicancias en incremento de niveles de estrés y agotamiento físico, siendo que un porcentaje de los trabajadores es eficaz pero no eficiente dada las condiciones de aislamiento afirmamos la relación entre la motivación y eficiencia.

Bibliografía

Balestrini, K. (2009). Metodología de la Investigación. Barcelona, España: Anagrama

Benjumea, M; Villa, E y Valencia, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. Revista CEA, 2(4), 59-73.

Bolman, L y Deal, T. (1995). Organización y Liderazgo: el arte de la decisión. Editorial Addison Wesley. Versión en español.

Buhler, C. (1935). The curve of life as studied in biographies. Journal of Applied Psychology, 43, 653-673.

Chiavenato, I. (2008). Gestión de Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. México D.F.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. México D.F.

Diario Razón Pública. Disponible en: <https://razonpublica.com/las-condiciones-del-teletrabajo-la-pandemia/>

Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. Social Indicators Research, 31, 103-157.

Erickson, E. H. (1959). Identity and the life cycle: Selected papers. Psychological Issues, 1, 1-171.

Fidias (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica (5ed.). Caracas: Espíteme.

Gonzales, D. (2008). Psicología de la Motivación. La Habana: Ciencias Médicas.

Jiménez, D y Hawkins, D. (2020). Las condiciones del teletrabajo durante la pandemia. Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la Investigación. México. McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., Batista, P. (2008). Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill. México D.F.

Hurtado, J. (2015). El Proyecto de Investigación: comprensión holística de la metodología y la investigación. Editorial Quirón. 8va Edición. Caracas Venezuela.

Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. México D.F.: Mc Graw Hill/interamericana Editores S.A.

Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being*. New York, NY: Van Nostrand.

Mondy R y Noe R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Pearson Educación. México D.F.

Munch, L. (2011). *Fundamentos de la administración: casos y prácticas*. Editorial Trillas.

Munch & García. (2008). *Fundamentos de Administración*. Editorial Trillas.

Orejuela, J. (2020). El trabajo remoto y el confinamiento son una mala combinación. En *Efectos del teletrabajo en el Confinamiento*. Universidad EAFIT. Disponible en:

<https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/los-efectos-del-teletrabajo-en-confinamiento/669843>

Organización Internacional del Trabajo. (2020). Claves para un teletrabajo eficaz durante la pandemia del COVID-19. Disponible en:

https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740038/lang--es/index.htm

Organización Mundial de la Salud. (2011). Crear lugares de trabajo saludables y equitativos para hombres y mujeres. Disponible en:

https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/79825/9789243501734_spa.pdf?ua=1

Organización Mundial de la Salud. (2011). Declaración conjunta de la ICC y la OMS: Un llamamiento a la acción sin precedentes dirigido al sector privado para hacer frente a la COVID-19. Disponible en:

<https://www.who.int/es/news-room/detail/16-03-2020-icc-who-joint-statement-an-unprecedented-private-sector-call-to-action-to-tackle-covid-19>

- OSINSA (2020). Teletrabajo: Ventajas y Desventajas. Disponible en:
<https://www.osinsa.org/2013/08/31/teletrabajo-ventajas-y-desventajas/>
- Palella, S. y Martins, P. (2004). Metodología de la Investigación. Caracas: FEDEUPEL.
- Pinto, R. (2000). Planeación estratégica de capacitación empresarial. Editorial Mc Graw Hill. México D.F.
- Pritchard, F. (1990). La gestión de los recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. Caracas Venezuela.
- Reis, P (2007). Evaluación del Desempeño. Ediciones Velarg Dashofer. Madrid España.
- Rodríguez, J. (2007). Administración moderna de personal. Editorial Thomson. Madrid España.
- Robine A. (2007). Administración de empresas. Mc Graw Hill. Editores. México DF.
- Robbins, S (2009). Comportamiento organizacional. Editorial Thomson. Madrid España.
- Rodríguez, D. (2020). Riesgos del teletrabajo. En Portafolio. Disponible en:
<https://www.portafolio.co/economia/empleo/aislamiento-colombia-el-teletrabajo-tambien-tiene-sus-riesgos-539287>
- Rojas, B. (2010). Investigación Cualitativa Fundamentos y Praxis. Caracas.
- Rubini, (2015) ¿Por qué estudiar las relaciones sociales en la tele organizaciones? Revista CES Salud Pública, 5(1), 82-91.
- Ryan, R., Sheldon, K., Kasser, T. y Deci, E. (1996). All goals are not create equal. En P.M. Gollowitzer y J. A. Bargh (Eds.), The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior (pp. 7-26). New York: Guilford.
- Sabino, C. (2008). Metodología de la Investigación. Caracas: Panapo.

Schumutte, P. y Ryff, C. (1997). Personality and well being: Re-examining methods and meanings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73 (3), 549-559.

Slocum, H. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.

Straguzzi, S.P y Martins, F. (2003). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fondo Editorial Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Vega, A. O. y Flórez, N. V. (2014). El teletrabajo: una estrategia de motivación. *Revista Nacional de Administración*, 5(2), 41-56.

ANEXO I.

Encuesta Dirigida al Personal.

Objetivo 1: Diagnosticar los niveles de motivación y eficiencia del recurso humano de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires.

Instrucciones: Marque con "X", la opción que corresponde a la presencia del elemento señalado en la lista.

Argumento	Siempre	Casi Siempre	Nunca
Los beneficios económicos que recibo en mi trabajo satisfacen mis necesidades básicas	9	58	16
En mi trabajo me encuentro motivado	13	43	27
Mis capacidades profesionales son consideradas en mi trabajo	19	46	18
Se reconoce mi esfuerzo y dedicación	6	62	15
Gozo de buena salud y ello es producto en parte por	3	72	8

el tipo de trabajo en el cual me desempeño.			
Me siento seguro y estable en mi trabajo	7	21	55
Mi trabajo me da oportunidades de crecimiento económico y profesional	10	37	36
He cumplido las expectativas que tenía al comenzar a trabajar	4	14	65
Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo desde mi hogar en el período de aislamiento preventivo y obligatorio	3	19	61
La tecnología con la que trabajo me permite evolucionar en mis conocimientos	11	55	17
Mi trabajo me permite conciliar las responsabilidades personales con las laborales	3	71	9
El flujo de comunicación en mi grupo de trabajo es adecuado, pese a que estamos trabajando de manera remota, dado el aislamiento preventivo y obligatorio	33	41	9
La situación de pandemia ha cambiado mi percepción respecto a la satisfacción laboral	69	10	4
Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo desde el hogar en el período de aislamiento preventivo y obligatorio	6	9	68

ANEXO II.
Encuesta Dirigida a la gerencia de recursos humanos.

Objetivo 2: Identificar si existe relación entre motivación y eficiencia del recurso humano de las organizaciones en el contexto de aislamiento preventivo y obligatorio en el Área Metropolitana de Buenos Aires.

Instrucciones: Marque con "X", la opción que corresponde a la presencia del elemento señalado en la lista.

Argumento	Siempre	Casi Siempre	Nunca
Considera que el recurso humano se encuentra motivado a realizar sus actividades laborales desde su hogar.	5	27	7
La organización estimula a través de incentivos al recurso humano para que realice el trabajo de manera remota, dado el aislamiento preventivo y obligatorio	11	21	7
El recurso humano ha recibido capacitación y adiestramiento para realizar su actividad laboral de manera remota.	2	9	28
Los resultados obtenidos del trabajo del recurso humano, al trabajar de manera remota producto del aislamiento social preventivo son eficientes	8	25	6
El recurso humano cuenta con los implementos necesarios para realizar su trabajo	9	23	7