



UNCUYO  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

FCE  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

# Teletrabajo y la motivación en el personal del sector público. Caso aplicado.

## **Autor:**

Martín Corsino

Registro: 31155

Correo electrónico: [martin.corsino@fce.uncu.edu.ar](mailto:martin.corsino@fce.uncu.edu.ar)

## **Profesor Tutor:**

Juan Víctor Diblasi

Mendoza, 2025.



## **Resumen técnico:**

El presente trabajo busca indagar la relación existente entre la motivación del personal y la reorganización de una estructura de trabajo orientada hacia una modalidad virtual, principalmente a raíz del contexto de pandemia vivido en el 2020.

Se utiliza un enfoque cuantitativo para la recolección y análisis de datos. Para realizar dicho análisis, se consideran distintas teorías que estudian el comportamiento y la motivación de las personas. Finalmente, los datos recabados se estudian desde la perspectiva de Frederick Herzberg y la Teoría Bifactorial.

En la segunda parte de la investigación, se definen distintos aspectos a considerar de una modalidad de teletrabajo: definición, características, modalidades, objetivos, ventajas y desventajas; y, por último, la importancia que tiene la cultura y la satisfacción laboral en la implementación de estos modelos de trabajo.

En el tercer capítulo, a través de un cuestionario realizado a empleados de una institución pública de la provincia de Mendoza, se obtuvo como resultado que una modalidad de trabajo híbrida es la mejor alternativa debido a la flexibilidad que presenta para los trabajadores, permitiéndoles de alguna manera equilibrar las responsabilidades laborales con las personales y así incrementar su satisfacción laboral. Además, se identificaron cuáles son los factores que están más presentes en la motivación del personal y en qué medida, de acuerdo a lo propuesto por Herzberg.

Finalmente, se agregan distintas observaciones para lograr mejoras en la motivación del personal. Se destaca la importancia que tiene el reconocimiento de un superior jerárquico, así como la formación profesional. Es por esto que se recomienda la implementación de programas estratégicos de motivación multifactorial.

**Palabras clave:** Teletrabajo; Motivación; Personal; Sector Público; Trabajadores.



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo 1: Motivación.....</b>	<b>16</b>
1.1 Definición de motivación.....	16
1.2 Teoría de la motivación - Abraham Maslow.....	17
1.3 Teoría de los dos factores - Frederick Herzberg.....	21
1.4 Teoría de las tres necesidades - David McClelland.....	24
1.5 La importancia de la motivación en las organizaciones.....	26
1.6 Comentarios finales.....	27
<b>Capítulo 2: Modalidad de teletrabajo.....</b>	<b>29</b>
2.1 Definición de teletrabajo.....	30
2.2 Características del teletrabajo.....	33
2.3 Modalidades de teletrabajo.....	33
2.4 Objetivos del teletrabajo.....	34
2.5 Ventajas y desventajas del teletrabajo.....	37
2.6 Teletrabajo, cultura y satisfacción laboral.....	38
2.7 Comentarios finales.....	40
<b>Capítulo 3: Motivación y modalidad de trabajo en los trabajadores del Tribunal de Cuentas de Mendoza.....</b>	<b>42</b>
3.1 Descripción del cuestionario.....	42
3.2 Análisis de resultados.....	43
<b>FACTORES MOTIVACIONALES Y PREGUNTAS SOBRE ELLOS:.....</b>	<b>43</b>
<b>MODALIDAD DE TRABAJO Y PREGUNTAS SOBRE ELLOS:.....</b>	<b>51</b>
3.3 Comentarios finales.....	54
<b>Capítulo 4: Conclusiones.....</b>	<b>55</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>58</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>60</b>

## INTRODUCCIÓN

1. **Tema:** Motivación del personal de la administración pública en la provincia de Mendoza en el periodo 2020-2023.
2. **Estado actual del conocimiento sobre el tema (Antecedentes)**

Para remontarse al inicio de las investigaciones sobre la motivación de las personas hay que situarse en el siglo XX con el enfoque humano relacionista de la administración. Abraham Maslow (1991) afirma a través de la teoría de la motivación que “la consecuencia principal de saciar cualquier necesidad es que ésta desaparece y surge una necesidad nueva y superior” (p.50). Por lo que existe una jerarquía de necesidades en la que se identifica a las básicas; de seguridad; sociales; estima; y autorrealización. En su artículo sobre la motivación y el aprendizaje, Mariana Carillo, Jaime Padilla y otros (2009) se basan en la teoría de Maslow y explican que el interés de una persona hacia la realización de una actividad nace por una necesidad que constituye un mecanismo de acción, y el origen de la misma puede ser de orden fisiológico o psicológico (p.21).

Se ha comprobado que la motivación del personal constituye un elemento fundamental para la creación de valor de cualquier organización, un empleado motivado permitirá que se logren los objetivos, mientras que uno insatisfecho no aportará a la consecución de los mismos. Una postura indica que el comportamiento de un subordinado depende de factores motivacionales que se vinculan con el cumplimiento de necesidades

vitales tales como buenas relaciones laborales, satisfacción laboral y sus resultados, y clima positivo (Peña Rivas, Villón Perero, 2017). El documento concluye que motivar adecuadamente se ha constituido como una acción que permite generar en los empleados un sentido de pertenencia y buenos rendimientos en la tarea que desempeña cada uno de ellos, a fin de contribuir adecuadamente con lo que tiene para ofrecer la organización.

Augusto Álvarez Collazos (2016) afirma que “el éxito o fracaso de cualquier organización depende fundamentalmente de las personas que lo conforman y, por tanto, debe prestarse la mayor atención a su recurso más importante, las personas, lo que implica ocuparse de sus necesidades, sus aspiraciones y de sus motivaciones.” (p.128)

Diversos investigadores se han enfocado en la distinción entre motivación y satisfacción laboral y en la existencia de dimensiones que ejercen influencia en cada una de ellas sobre los trabajadores. José Luis Hernández Juárez y Jesús René Morales Morales (2017) hallaron cuatro dimensiones para la motivación laboral y cinco para la satisfacción laboral, que tienen el poder de influir sobre el rendimiento del personal público en sus puestos de trabajo. Por otro lado, García Correa, Londoño Bolívar y Ortiz Pérez (2016) resaltan que son factores internos y externos los que “posibilitan que se genere una motivación en los empleados que impacte a nivel organizacionales es por esto que las organizaciones deberían de emplear estrategias para mantener el componente humano activo, que facilite finalizar proyectos y metas propuestas y a su vez mantenga motivado al empleado y que este se sienta importante en la organización.” (p.8).

“La motivación guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral, las relaciones y el entorno laborales, sin dejar de lado el rol del gerente quien juega un papel especial, al momento de llevar la responsabilidad de dirección y de aplicar las estrategias más adecuadas de motivación dentro de una organización empresarial.” (Peña Rivas, Villón Perero, 2017).

Cabe destacar la importancia de lograr el compromiso del personal, ya que existe un gran vínculo entre este concepto y la motivación. Será más fácil de lograr objetivos si las personas se encuentran identificadas genuinamente con la organización e impulsadas por la misma. La investigación realizada por Miguel Puma (2020) concluye que el compromiso de los trabajadores hacia su trabajo será mayor si se encuentran altamente motivados.

Finalmente, múltiples autores se han preocupado por definir al Estado y quién desarrollará sus actividades para responder a las necesidades de la sociedad. "La actividad estatal, llamada comúnmente organización administrativa, la realiza el Estado a través de personas que reciben el nombre de altos funcionarios, funcionarios y empleados al servicio del Estado, y que son quienes realizan una actividad material, intelectual o de ambos géneros, a efecto de que el Estado cumpla con las funciones que tiene encomendadas" (Camacho, 2016).

“Las Administraciones Públicas como principales actores sociales al servicio de los Estados modernos actúan como instituciones mediadoras y generadoras del desarrollo

económico-social” (Pérez Rubio, Robina Ramirez, 2004).

Se puede identificar que en las últimas décadas se han desarrollado múltiples investigaciones respecto a la gestión de recursos humanos, Aragón y Segura (2015) exponen la necesidad de personalizar la carrera administrativa con el fin de lograr una mayor motivación y satisfacción del empleado público. Con las investigaciones correspondientes a motivación y al sector público se ha prestado atención al personal de dicho ente con el fin de lograr un trabajo más eficiente y de mejor calidad a los ciudadanos. En su investigación sobre los servicios públicos de Ecuador, Vaca Riva expone que los factores que más influyen en la motivación del personal son la Afiliación, Necesidades de Logro y el Reconocimiento (2017).

### **3. Planteamiento del problema de investigación**

El teletrabajo como método de organización del trabajo tiene ya muchos años, se extendió mayormente desde la década del 90, con la expansión de la telemática e internet (Vocos y Martínez, 2004). Sin embargo, en la Administración Pública de la Provincia de Mendoza, al igual que en el resto del país, se avanzó en la implementación del trabajo remoto desde que se dispuso el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio en marzo de 2020 a causa del COVID-19 con el fin de mantener el funcionamiento del Estado y poder brindar así las respuestas necesarias ante la emergencia.

En un trabajo publicado en el año 2010 Osio Havriluk resume en una fórmula en qué consiste el teletrabajo. Afirma que muchas personas hacen alusión de que esta modalidad de trabajo es el resultado de dividir la palabra en “tele” y “trabajo” lo cual resulta cierto, pero esto no es todo. Él expone que hay que considerar también la distancia, ya que el trabajador desarrolla sus actividades fuera o lejos de las oficinas. De esta forma, la fórmula resulta como se expresa a continuación:

**Teletrabajo = Trabajo + Distancia + Uso intensivo de las TIC (Osio Havriluk, 2010)**

Diversas investigaciones indican que no todos los cargos que se implementan desde el Estado se pueden desarrollar de forma remota. Sin embargo, las tareas que se llevan a cabo en el Tribunal de Cuentas de la provincia de Mendoza entran en la categoría de los que sí pueden trabajar bajo esta modalidad, debido a que no se brinda atención al público; existen actividades de análisis y planificación; y, por último, se cuenta con la infraestructura para implementarla.

La motivación es un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta (Woolfolk, 1998). La persona ofrece su voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. De esta forma, motivar al personal se ha transformado en uno de los factores considerados más relevantes para cumplir los objetivos organizacionales y al mismo tiempo contribuir al desarrollo del trabajador.

Ante una necesidad de abordar el vínculo que existe entre estos fenómenos se



definen interrogantes que guían la investigación. Se define, así como pregunta general: *¿Cuál es la relación entre la modalidad de teletrabajo y la motivación de los empleados del Tribunal de Cuentas de la provincia de Mendoza en el periodo comprendido entre el año 2020 y 2023?*

A partir de la pregunta general se desprenden las preguntas específicas a fin de lograr mayor conocimiento sobre el problema: *¿Cuáles son los factores que inciden en la motivación del personal del Tribunal de Cuentas de la provincia de Mendoza entre el 2020 y el 2023?; ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de implementar una modalidad de teletrabajo entre el 2020 y el 2023 en el Tribunal de Cuentas de Mendoza según las investigaciones científicas?; ¿Cuál es la preferencia de los empleados del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Mendoza frente a la implementación de una modalidad de teletrabajo entre los años 2020 y 2023?*

De esta forma, se identifica que las preguntas dan lugar a los objetivos para cumplir con esta investigación. Se define como objetivo general *determinar el vínculo entre la motivación del personal y la implementación de una modalidad de teletrabajo.*

De la misma manera que con las preguntas de investigación, se esperan objetivos específicos desde el objetivo general: *Definir los elementos que motivan al personal del Tribunal de Cuentas de Mendoza entre el año 2020 y 2023; identificar las ventajas y desventajas de implementar una modalidad de teletrabajo en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Mendoza entre el 2020 y el 2023 según diversas investigaciones; y determinar*



*la preferencia de los trabajadores y trabajadoras sobre la implementación del teletrabajo en el Tribunal de Cuentas de Mendoza entre el año 2020 y 2023.*

La investigación adquiere relevancia en su aporte teórico gracias a que permite vincular dos variables importantes para el desempeño de una organización como son la motivación y la modalidad que se utiliza para organizar el trabajo. Se conoce que el estudio de la motivación del personal comenzó a tomar relevancia a fines del siglo XX a fin de explicar cuáles son los factores que inciden en la psicología de las personas para lograr sus objetivos. Es por ello que, para lograr satisfacción de ambas partes, se concluye que los factores deben estar alineados con las metas organizacionales. Al mismo tiempo, la reorganización del trabajo es posible por el avance de las Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC. En la era digital, estas herramientas se han convertido en fundamentales para que las organizaciones sean más competitivas y productivas a la vez.

#### **4. Hipótesis**

Hipótesis General: La aplicación de una modalidad de trabajo híbrida<sup>1</sup> incide positivamente en la motivación del personal del Tribunal de Cuentas de la provincia de Mendoza en el periodo 2020-2023.

Hipótesis pregunta específica 1: En base a la teoría de Herzberg, los factores motivacionales que más influyen en el personal son realización y progreso o desarrollo.

---

<sup>1</sup> Modalidad de trabajo híbrida es aquella que combina elementos de una modalidad de trabajo presencial tradicional con elementos del teletrabajo.

Hipótesis pregunta específica 2: La implementación de una modalidad de teletrabajo aporta más ventajas que desventajas según investigaciones científicas.

Hipótesis pregunta específica 3: Los trabajadores y trabajadoras del Tribunal de Cuentas de Mendoza están a favor de la implementación de una modalidad de trabajo híbrida.

## **5. Estrategia metodológica**

El presente trabajo de investigación se desarrolla dentro de un enfoque cuantitativo, en el que se busca determinar el vínculo que existe entre la motivación del personal del Tribunal de Cuentas de la provincia de Mendoza y la implementación del teletrabajo como modalidad de trabajo durante los años 2020-2023.

Hernández Sampieri (2014) establece que existe una realidad objetiva, externa e independiente de las creencias que tengamos sobre ella. Además, el autor indica que esta es susceptible de conocerse, por lo que resulta posible investigar una realidad externa y autónoma del investigador. Adicionalmente, se emplearán técnicas de recolección de datos para probar las hipótesis planteadas con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

En base a lo propuesto por el autor se afirma que el trabajo de investigación se enmarca en el enfoque cuantitativo, dado que se busca determinar la relación que existe entre una forma de organizar el trabajo (*home office*) y la motivación del personal del

Tribunal de Cuentas de Mendoza. Los fenómenos a estudiar son observables en el mundo real y serán medidos cuantitativamente a través de indicadores para las variables utilizadas con el fin de generalizar los resultados obtenidos.

Para definir el alcance del trabajo de investigación, se considera la definición de Hernández Sampieri (2014), en donde indica que los estudios explicativos están dirigidos a responder por las causas de los sucesos que se estudian. Este se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. En líneas generales, el objetivo de la investigación es identificar la relación que existe entre la motivación del personal y la implementación del teletrabajo como método de organizar las tareas en el Tribunal de Cuentas de Mendoza, lo que muestra que el alcance es mayoritariamente explicativo.

Si bien en su mayoría el alcance de la investigación es explicativo, se puede además apreciar la presencia de un análisis descriptivo. Según Hernández Sampieri (2014), el mismo busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Uno de los objetivos específicos pretende identificar las ventajas y desventajas de implementar una modalidad de teletrabajo según diversas investigaciones científicas, por lo que no se busca analizar relaciones causales entre variables, sino recoger información independiente sobre esta.

Según la temporalidad, la presente investigación es longitudinal, dado que se analizan cambios en la evolución de la relación entre el teletrabajo y la motivación del personal durante una línea temporal específica (2020-2023). Esta fue especialmente elegida

debido a que en el inicio del periodo seleccionado se empleó dicha modalidad de trabajo bajo el contexto de Covid-19.

En sentido amplio, la unidad de análisis para la presente investigación se define como los trabajadores del Tribunal de Cuentas provincial. Específicamente, para el logro de un objetivo específico se define como unidad de análisis la modalidad de trabajo que se implementa. En el caso de la población formada por trabajadores, la muestra será del tipo probabilística, en donde todos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Sin embargo, para investigar las ventajas y desventajas del teletrabajo como modalidad de trabajo no será necesario identificar una población y, posteriormente, una muestra, ya que no se busca efectuar un censo.

Para construir datos, se utilizarán técnicas e instrumentos primarios definidos por Hernández Sampieri (2014). Se emplearán específicamente las escalas para medir las actitudes, la que el autor define como “predisposición aprendida para responder coherentemente de manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actividad, concepto, persona o símbolo”. Es por ello que será necesario asignarle un valor numérico a cada una de las afirmaciones y sólo una respuesta podrá ser seleccionada por los entrevistados.

En primer lugar, se define como variable los factores motivacionales definidos por Frederick Herzberg en la Teoría Bifactorial, encontrados presentes en los trabajadores del Tribunal de Cuentas provincial. Para ello se utilizará el escalamiento de Likert, el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los

cuales se pide la reacción de los participantes (Hernández Sampieri, 2014). En segunda instancia, la variable a investigar es la preferencia de los trabajadores frente a una modalidad de trabajo, para la cual se utilizará la misma técnica de construcción de datos que se mencionó anteriormente. Cabe destacar que en ambos casos se busca identificar la reacción y la actitud de las personas frente a afirmaciones sobre un concepto o una situación, por lo que resulta pertinente la utilización de la técnica seleccionada.

Adicionalmente, se recolectan datos secundarios para analizar la variable correspondiente a las ventajas y desventajas que presenta una modalidad de trabajo. En este caso, se incluye el material de investigación creado por Juan Manuel Ramírez y Mónica Perdomo Hernández en el año 2019, con el fin de analizar investigaciones realizadas sobre la implementación del teletrabajo mediante la revisión de literatura para identificar las ventajas y desventajas de la implementación de este tipo de trabajo. Estos datos son pertinentes para la investigación en tanto constituye un análisis e interpretación de material académico publicado en el presente siglo sobre diversos países del mundo en relación con la variable a investigar.

Finalmente, para analizar cuantitativamente los datos se utiliza un análisis estadístico que dé cuenta del comportamiento que presentan las variables medidas. Sampieri (2014) explica que “el análisis de los datos se efectúa sobre la matriz de datos utilizando un programa computacional”. El software a utilizar para el procesamiento y análisis de datos es el *Statistical Package for the Social Sciences* o SPSS. Por último, dado que uno de los propósitos de la investigación es probar hipótesis y generalizar los resultados obtenidos en

la muestra a la población, se tomará una muestra de 25 personas que trabajan en la institución pública investigada.

## **6. Organización del escrito**

La tesis de grado se organiza en cuatro capítulos claramente diferenciados. El capítulo 1 se enfoca en la motivación, abordando diversas teorías fundamentales para entender su importancia en el ámbito laboral. Se inicia con una definición de motivación, seguida de un análisis de las teorías propuestas por Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David McClelland, concluyendo con la relevancia de la motivación en las organizaciones y su impacto en las personas. El capítulo 2 se centra en la modalidad de teletrabajo, examinando su evolución y relevancia en el contexto de la pandemia de 2020. Se proporciona una visión exhaustiva del teletrabajo, incluyendo su definición, características, modalidades y ventajas tanto para empleados como para organizaciones. En el capítulo 3, se realiza un cuestionario a empleados del Tribunal de Cuentas de Mendoza para explorar sus preferencias respecto al teletrabajo, ofreciendo datos empíricos sobre el tema. Finalmente, el capítulo 4 presenta las conclusiones finales, donde se sintetizan los hallazgos y se ofrecen recomendaciones basadas en el análisis realizado a lo largo de la tesis.

## Capítulo 1: Motivación

En este primer capítulo se desarrollarán diversas teorías que se consideran trascendentales para comprender la importancia de la motivación del personal que ocupa un puesto en una organización. En primer lugar, se procede a definir la motivación. Luego, se mencionan algunas de las teorías sobre motivación propuestas por Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David McClelland. Finalmente, se define la importancia de la motivación en las organizaciones y la repercusión que ésta tiene en las personas.

### 1.1 Definición de motivación

Desde comienzos del siglo XX numerosos investigadores se han dedicado a estudiar el comportamiento humano, más específicamente qué es lo que hace que una persona realice una actividad o se desempeñe de cierta forma. Sin embargo, no existe una definición universalmente aceptada, debido a que esto es posible aplicarlo a múltiples aspectos de la persona. En este caso, se aproxima a una definición para la motivación en el ámbito organizacional y laboral.

Según Cofer y Appley (1990) lo que motiva la conducta del ser humano puede ser: “un determinante ambiental que precipitó la conducta en cuestión, la urgencia, sentimiento, emoción, instinto o carencia, deseo, propósito, demanda, interés, aspiración, plan o necesidad que suscitó la acción y el incentivo meta u objeto de valor que atrajo al organismo”.



Asimismo, Villalta (2000) define la motivación como “la realización de aquellas cosas que satisfacen los impulsos y deseos individuales y que lleva a los empleados a actuar de la forma deseada” (p. 94).

En el campo del comportamiento organizacional, se concibe a la motivación como “un conjunto de fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminadas hacia una meta” (Hellriegel y Slocum, 2004).

Para Olivares y Gonzales (2014) la motivación laboral “comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección”.

## 1.2 Teoría de la motivación - Abraham Maslow

En su teoría, Maslow (1991) propone la existencia de una jerarquía ascendente de necesidades que ejercen influencia sobre las personas. A su vez, el autor indica que “la consecuencia principal de saciar cualquier necesidad es que ésta desaparece y surge una necesidad nueva y superior” lo que significa que, a medida que la persona satisface sus necesidades adecuadamente, surgen otras de orden superior que alteran el comportamiento. Es importante destacar que, mientras una necesidad de orden inferior no esté satisfecha, ésta se transformará en una prioridad para la persona y dominará el comportamiento hasta que pueda ser satisfecha. La insatisfacción de una necesidad implica que una persona oriente su energía

y comportamiento hacia el cumplimiento de la misma antes que ocuparse de las necesidades de orden más elevado.

Chiavenato (2009) resume a cada una de ellas de la siguiente forma:

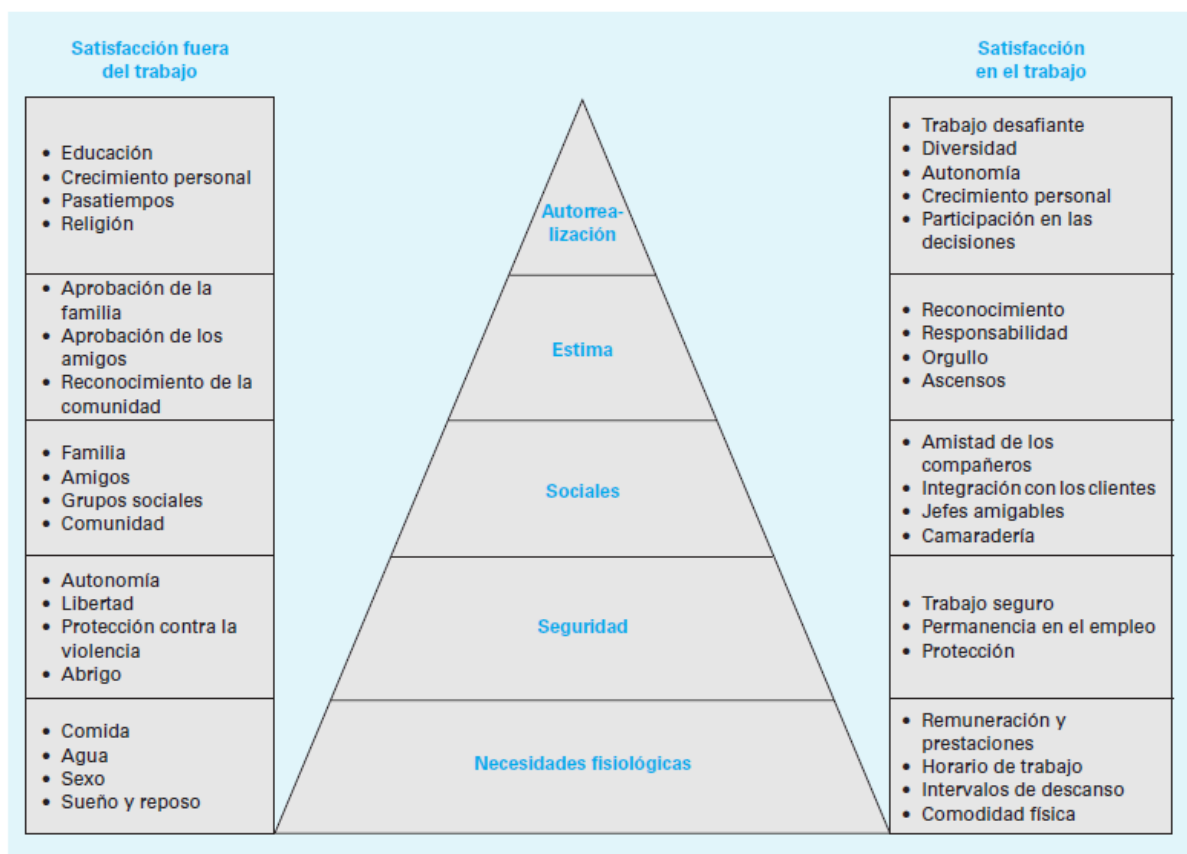
- *Necesidades fisiológicas:* son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.
- *Necesidades de seguridad:* cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.
- *Necesidades de amor, afecto y pertenencia:* cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.
- *Necesidades de estima:* cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la



autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás. Al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

- *Necesidades de autorrealización:* son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía. Maslow describe la autorrealización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

Imagen N°1: La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones



Fuente: Libro Comportamiento Organizacional, Chiavenato, 2009.

Finalmente, Maslow las clasifica entre necesidades primarias y secundarias. Dentro de las primarias, también llamadas de orden inferior, se encuentran las fisiológicas y de



seguridad, que sólo se satisfacen por medios extrínsecos; mientras que las necesidades de orden superior o secundarias abarcan a las sociales, de estima y autorrealización y tienen la característica de que son satisfechas internamente por la persona.

### 1.3 Teoría de los dos factores - Frederick Herzberg

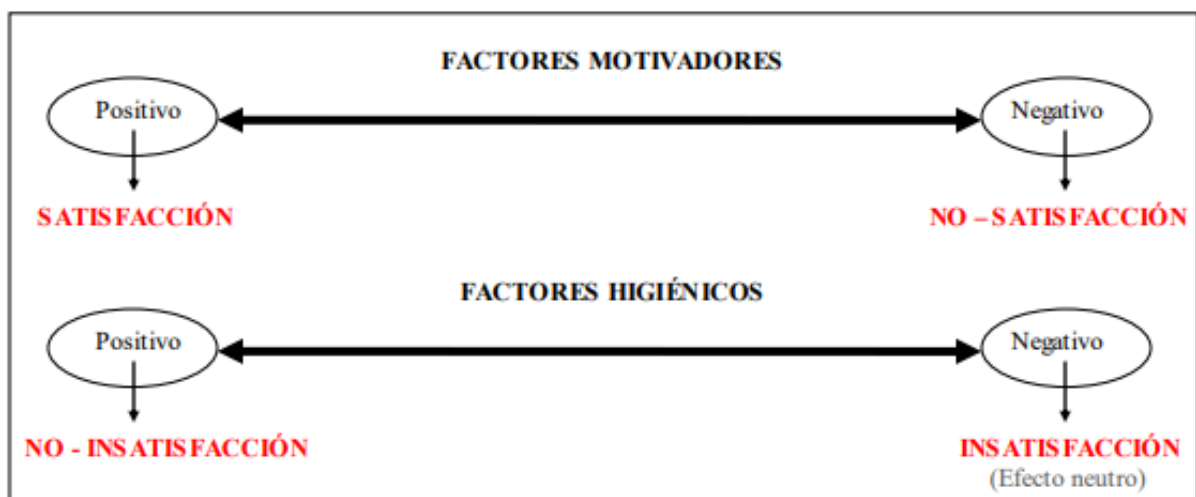
Entre la década de 1950 y 1960 Herzberg encabezó un estudio sobre la actitud laboral de los trabajadores, el que consistía en realizar entrevistas individuales con el fin de identificar situaciones en las que las personas experimentaron tanto la satisfacción como la insatisfacción en su puesto de trabajo.

Como resultado de esto, el autor propone la presencia de factores que están más asociados a la satisfacción laboral y otros que se pueden vincular en mayor medida con la insatisfacción, es decir, los factores que causan satisfacción en los empleados son distintos a los que generan insatisfacción. Según Herzberg, lo que se contrapone con la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. Al mismo tiempo, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción.

Con su “teoría de los dos factores” Herzberg et al (1959) intentó mostrar que, en general, los aspectos generadores de satisfacción laboral, también llamados “factores motivadores”, están relacionados con el contenido del trabajo y tienen que ver con la posibilidad de desarrollarse, la obtención de reconocimiento, la superación de desafíos, la creatividad, la responsabilidad sobre el propio trabajo, la autonomía y la promoción. En

cuanto a los aspectos causantes de la insatisfacción laboral, “factores higiénicos” relacionados con el contexto de trabajo, los autores destacaron el salario, la seguridad, las relaciones con los compañeros, las condiciones materiales del trabajo, la política de la empresa y aspectos técnicos de la supervisión. La implicación práctica de este modelo es muy clara. Para incrementar la satisfacción sería necesario mejorar el contenido significativo de los puestos de trabajo y de las tareas. En otros términos, habría que estimular la motivación de los sujetos incrementando la responsabilidad sobre su propio trabajo, permitiéndoles nuevos desafíos a superar, concediéndoles mayor autonomía y aumentando el interés de las actividades de las que fueran responsables (“enriquecimiento” de puestos).

Figura 1: Esquema de los factores motivadores e higiénicos



Fuente: Trabajo fin de grado La motivación en la empresa. Los factores higiénicos y motivacionales de Frederick Herzberg. San Antonio Sanchón, T. (2017).

Chiavenato (2009) describe que la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

- *Factores higiénicos:* son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción.
- *Factores motivacionales:* se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella.

Imagen N°2: El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales.



Fuente: Libro Comportamiento Organizacional, Chiavenato, 2009.

## 1.4 Teoría de las tres necesidades - David McClelland

La teoría de motivación propuesta por David McClelland se centra en las necesidades psicológicas que impulsan el comportamiento humano. El autor argumenta que las necesidades varían entre los individuos y que una o varias de ellas puede impulsar su motivación. Al mismo tiempo, resalta la importancia de investigar y entender cuáles son las necesidades que predominan en una persona para lograr que ésta sea motivada efectivamente tanto en el ámbito laboral como social.

Chiavenato (2009) afirma que la teoría propuesta por McClelland parte de tres motivos o necesidades básicas:



- *Necesidad de realización:* es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas. Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que puedan asumir la responsabilidad de encontrar soluciones para sus problemas. Sin embargo, no son jugadores ni les gusta ganar por suerte. Evitan las tareas que son demasiado fáciles o difíciles
- *Necesidad de poder:* es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.
- *Necesidad de afiliación:* es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación en lugar de aquellas de competencia y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca.

Finalmente, la teoría indica que estas tres necesidades se desarrollan y se adquieren a lo largo de la vida como producto de las experiencias individuales de cada persona. Dado que estas necesidades son el resultado del aprendizaje, los comportamientos que son recompensados tienden a repetirse con mayor frecuencia. Con el tiempo, este proceso de

aprendizaje da lugar al desarrollo de patrones de necesidades individuales que ejercen una influencia significativa en el comportamiento y el rendimiento de las personas.

## 1.5 La importancia de la motivación en las organizaciones

La motivación desempeña un papel crucial en el funcionamiento y el éxito de las organizaciones. Cuando los empleados están motivados, se sienten comprometidos, productivos y dispuestos a contribuir al logro de los objetivos de la empresa. Por otro lado, la falta de motivación puede llevar a la apatía, la disminución del desempeño y la rotación de personal.

La motivación es un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta. (Woolfolk, 1998). La persona ofrece su voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. De esta forma, motivar al personal se ha transformado en uno de los factores considerados más relevantes para cumplir los objetivos organizacionales y al mismo tiempo contribuir al desarrollo del trabajador.

Se ha comprobado que la motivación del personal constituye un elemento fundamental para la creación de valor de cualquier organización. Un empleado motivado permitirá que se logren los objetivos, mientras que uno insatisfecho no aportará a la consecución de los mismos.

Una postura indica que el comportamiento de un subordinado depende de factores motivacionales que se vinculan con el cumplimiento de necesidades vitales tales como: buenas relaciones laborales, satisfacción laboral y sus resultados, y clima positivo (Peña Rivas, Villón Perero, 2017). El documento concluye que motivar adecuadamente se ha constituido como una acción que permite generar en los empleados un sentido de pertenencia y buenos rendimientos en la tarea que emplea cada uno de ellos, a fin de contribuir adecuadamente con lo que tiene para ofrecer la organización.

Un estudio realizado por Miguel Puma (2020) que busca vincular la motivación del personal con el compromiso organizacional concluye que “la motivación es una variable trascendental que influye directamente en el compromiso organizacional, permitiendo que los trabajadores se identifiquen con su institución, asuman los fines y objetivos institucionales como suyos, tengan la plena voluntad de permanecer en ella y se pongan la camiseta institucional al desarrollar sus actividades, logrando de esta manera que se involucren y desempeñen de forma adecuada”. Esto quiere decir que, mientras las personas encuentren mayores niveles de motivación, el compromiso que presenten con la organización será superior.

## 1.6 Comentarios finales

En este primer capítulo, se ha explorado la definición de motivación y su importancia en el contexto organizacional. Para ello, se examinaron teorías clave de autores como Maslow,



Herzberg y McClelland. Como conclusión se puede afirmar que la motivación es esencial para el rendimiento y compromiso de los empleados en una organización.

La motivación definida en una frase puede afirmarse que es un estado interno que impulsa a las personas hacia metas, que se desarrolla a lo largo de la vida y es influenciada por diversas necesidades. Las teorías descritas anteriormente permiten comprender mejor estas necesidades y cómo se relacionan con la motivación.

También se pudo resaltar que la motivación es fundamental en el entorno empresarial, ya que los empleados motivados son más productivos y comprometidos con los objetivos de la organización.

La motivación es un motor que impulsa a las personas y a las organizaciones hacia el éxito. A medida que la institución se preocupe más por este tema, estará mejor preparada para comprender cómo se puede aprovechar la misma, para alcanzar los objetivos personales y organizacionales.

## Capítulo 2: Modalidad de teletrabajo

En la era digital y la globalización de la información, se puede apreciar cómo en el mundo laboral se ha experimentado un cambio fundamental. El teletrabajo es una modalidad de trabajo que se ha comenzado a investigar desde algunas décadas atrás, pero que adquirió especial relevancia con el surgimiento de la pandemia en el año 2020. El también nombrado *homeoffice*, por su denominación en inglés, se ha convertido en una alternativa sólida y atractiva para empresas y empleados por igual.

Este capítulo permitirá insertarse en el mundo del teletrabajo, explorando su definición, sus principales características, sus diversas modalidades y las ventajas que ofrece tanto para los trabajadores como para las organizaciones que optan por implementarlo.

El trabajo a distancia ha evolucionado a tal punto que se ha transformado de ser una opción ocasional a una estrategia laboral de largo plazo. Con el incremento en el uso y la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación el teletrabajo ha emergido como una respuesta a las demandas de un mundo laboral en constante evolución. Esto no sólo fue posible por el avance tecnológico, sino también se ha desarrollado en los últimos años un cambio de mentalidad en cuanto a la flexibilidad laboral impulsado desde la fuerza laboral.

## 2.1 Definición de teletrabajo

Desde la década de 1970 diversos autores han planteado definiciones sobre esta modalidad de trabajo. Desde ese entonces hasta la actualidad, la misma ha ido evolucionando junto con el avance tanto en el descubrimiento como en el uso de las TIC's.

Havriluk (2010) en su investigación retomó la definición propuesta por Escalante y otros autores (2006) para definir el teletrabajo como una aplicación de las telemáticas a entornos empresariales. Afirman que este involucra una relación laboral donde la prestación de la actividad puede producirse ya sea en el domicilio del trabajador como en un lugar escogido a elección de éste, con la particularidad de que el empresario o su supervisor no realiza tareas de supervisión sobre el individuo. Además, el trabajador emplea medios tecnológicos que son proporcionados mayormente por la institución contratante. A su vez, agregan que el teletrabajo permite enviar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo. Finalmente, los autores observan que la modalidad definida anteriormente puede ser aplicada en una amplia gama de actividades profesionales que pueden realizarse a tiempo completo o parcial.

Adicionalmente, Havriluk (2010) menciona la definición propuesta por el CIDEA (2000): “El teletrabajo ocurre cuando trabajadores asalariados realizan todo o parte (regular u ocasionalmente) de su trabajo fuera del sitio habitual de su actividad, normalmente desde el hogar, utilizando las Tecnologías de la Información y la Comunicación.” Es decir, el teletrabajo es desempeñado en una localidad remota a la organización, separando al trabajador



del contacto personal con otros colaboradores, y entendiendo que la tecnología permite esta separación, mediante la facilitación de la comunicación y del trabajo. (Havriluk, 2010)

La OIT (2011) identifica al teletrabajo como una forma de organizar y realizar el trabajo de manera que la persona que realiza la tarea lo hace a distancia mediante la utilización de TICs ya sea en su domicilio del trabajador o en lugares o establecimientos ajenos al empleador. Así, el trabajo que podría ser realizado igualmente en los espacios propios de las organizaciones se efectúa fuera de estos locales de forma regular. De esta forma, se puede apreciar la separación del trabajador del contacto personal con colegas de trabajo pero que igualmente se encuentran comunicados gracias al uso de nuevas tecnologías.

El teletrabajo ha sido adaptado como una estrategia de organización del trabajo que se basa en la virtualización de la fuerza laboral con redes de multinivel y cadenas de valor a las que se puedan añadir o descartar funciones más cooperativas, basadas en el trabajo en equipo, traspasando fronteras y barreras de espacios físicos dentro o fuera de la organización, con nuevos entornos de trabajo colaborativo, en donde la innovación representa la capacidad de elaborar nuevos conocimientos productivos, nuevos productos y procesos. Ahora bien, se trata no sólo de una nueva forma de trabajo sino de una nueva forma organizacional donde las dimensiones personas-espacio-tiempo-tecnología, desempeñan un papel relevante. No se trata de una simple cuestión de recombinar las formas organizacionales para adaptarlas a las condiciones productivas que demanda el mercado; se trata de una cuestión de mayor amplitud y con una doble dimensión, ya que puede tener tanto una fuente endógena como una fuente



exógena. Desde luego, esto implica cambios en los métodos y estilos de dirección, en las estructuras organizativas, en los conocimientos de los trabajadores, en los valores y motivaciones, elementos todos que potencian positiva o negativamente el teletrabajo (Díaz, 2013).

¿Por qué teletrabajo? En primer lugar, porque la relación laboral que se establece con el teletrabajo no escapa a las regulaciones actualmente existentes, ni a los marcos de despliegue de dichas relaciones de trabajo. Pero fundamentalmente, porque sigue encuadrándose dentro de las ramas o sectores productivos que conocemos, pero bajo la forma de una nueva (aunque no tanto) organización del trabajo. El trabajo remoto mayormente es una modalidad que implica la cooperación propia de la gran industria (Vocos y Martínez, 2004), pero en espacios diferentes, a veces incluso muy distantes entre sí. Existe trabajo a cuenta propia e independiente en el teletrabajo, pero la modalidad que hoy se extiende es en su forma asalariada, de manera tal que se reorganiza el trabajo que antes se desarrollaba en el mismo establecimiento (Giniger, 2020).

(Vargas, 2013) Dicha flexibilidad laboral es la filosofía del teletrabajo, como práctica que brinda la facilidad a los empleados para organizar su trabajo, mediante el uso de las TIC, que posibilitan que los empleados y directivos puedan desempeñar su actividad laboral a distancia y en forma asincrónica. Por lo tanto, el teletrabajo lo posibilita la tecnología, pero es fundamental en la innovación organizativa y del sistema laboral, así como también en



cambios en factores como psicológicos y éticos, e igualmente en los factores de los equipos de trabajo a descentralizados e interconectados (Bin, Zeying, Omland, Na, & Sun, 2009).

## 2.2 Características del teletrabajo

Más allá de la definición, el teletrabajo se entiende a partir de sus características como:

1. Una actividad laboral que se lleva a cabo fuera de la organización en la cual se encuentran centralizados todos los procesos.
2. La utilización de tecnologías para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en un lugar físico determinado para cumplir sus funciones.
3. Un modelo organizacional diferente al tradicional que replantea las formas de comunicación interna de la organización y en consecuencia genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas.

## 2.3 Modalidades de teletrabajo

El teletrabajo no es una actividad que se desarrolle únicamente desde el hogar del teletrabajador, sino que tiene muchas variantes y posibilidades. En cuanto a sus modalidades, se clasifican básicamente en tres tipos: el trabajo en casa, el trabajo móvil y el trabajo en telecentros; cuyas descripciones se mencionan a continuación (Castells M, 2005; Montelongo, Lobato, & Yris, 2010).



- Teletrabajo en casa: Se tiene el domicilio particular como lugar de trabajo, estipulado en un contrato con el empleador y se refiere a la realización de tareas específicas desde el domicilio o despacho profesional.
- Trabajo móvil: También denominado como nómada o itinerante se refiere a aquellos trabajadores cuya actividad requiere frecuentes desplazamientos, desarrollan la mayor parte de su actividad en diferentes lugares.
- Trabajo en telecentros: También denominado oficina remota, la cual es una oficina de recursos compartidos que dispone de las instalaciones de telecomunicaciones y de los equipos informáticos necesarios para desarrollar actividades de teletrabajo.

## 2.4 Objetivos del teletrabajo

En su trabajo, Havriluk (2010) expone cómo Escalante y otros (2006), demuestran que existen objetivos socioeconómicos, empresariales y de los trabajadores, quienes están involucrados en el desarrollo de esta nueva modalidad.

Socioeconómico:

- Tiene un impacto en la distribución de la población, ya que el individuo no tiene que mudarse a las zonas donde hay trabajo para poder tener mejores expectativas de vida. Esto, per se, ayuda a mejorar las condiciones medioambientales, disminuir el congestionamiento del tráfico, mejorar las condiciones de las viviendas, evitar



hacinamiento en las ciudades, disminuir el estrés y permitir una mejor distribución de las oportunidades.

- Les facilita a las personas con discapacidad su inserción en el mundo laboral; especialmente en países como América Latina, en donde la mayoría de las infraestructuras no consideran las necesidades y limitaciones de este tipo de personal.
- Genera el desarrollo de nuevas economías e industrias no exploradas en los países, principalmente en las comunidades locales, al ofrecerles oportunidades de trabajo a las nuevas generaciones de relevo y mejorar las condiciones de vida. Esto fomenta la competitividad en las zonas referidas, la incorporación de nuevas TIC y un mayor desarrollo de la cultura local, apoyado por la penetración de las tecnologías.
- El desarrollo de estas economías, se da por la creación de nuevas pequeñas y medianas empresas, las cuales se crean para dar respuesta no sólo al teletrabajo, sino para ayudar a generar estructuras que lo soporten, activando así la economía a través de nuevas inversiones.

#### Empresariales:

- Las organizaciones se hacen más ágiles y flexibles, para poder realizar nuevas tareas o mejorar las actuales; producto de disponer de personal con mejores competencias, inexistentes en la zona. Además, su capacidad de expansión es mayor, permitiéndoles adaptarse a las demandas reales del mercado y generar productos o servicios más competitivos. En función a esta flexibilidad, la empresa puede responder



cómodamente ante el aumento y disminución de picos de trabajo, a través de la contratación de teletrabajadores para satisfacer las demandas reales y disminuir la nómina flotante con recursos de alto desempeño

- El empresario asume menos riesgos, tanto de inversión en infraestructura, como de costos de mano de obra; manteniendo una empresa productiva con un 50% menos de costos, producto de los puestos de teletrabajo.
- Mayor flexibilidad en el proceso de selección de personal, ya que el teletrabajo no limita a que el trabajador deba habitar en la zona. Esto incide en el mejoramiento de la calidad de la empresa.
- Las empresas pueden hacerse más competitivas, al enfocarse en desarrollar la gestión principal del negocio y dejar otros aspectos a la subcontratación de recursos por medio del teletrabajo. Esto es complementario con el objetivo de crear nuevas industrias o empresas en el ámbito socioeconómico.
- Permite la redistribución de los recursos entre las grandes empresas, y las pequeñas y medianas empresas; generando así mejor calidad de servicio a los clientes y disminución de los costos en las ejecuciones de las tareas.

Trabajadores:

- Brinda mejor calidad de vida asociado a menos estrés, menos gastos en transporte, ropa y mejores condiciones de alimentación.



- Genera mayor vida en familia, ya que permite que los padres estén más tiempo en casa y puedan compaginar sus tareas con la de los niños, fortaleciéndose los lazos familiares y la educación en el hogar.
- Mayor autonomía del trabajo, a la hora de decidir la proyección y desarrollo de su carrera, no limitándolo a las posibilidades locales y permitiéndole una mejor distribución de su tiempo en la ejecución de sus tareas.

García (2012) afirma que el teletrabajo ha adquirido protagonismo en los últimos años y tiene algunas ventajas como: movilidad; flexibilidad; rendimiento; economías en transporte; mejora del medioambiente; y mejor aprovechamiento del tiempo. Concluye que esto le permite al trabajador obtener mayor disponibilidad para la vida familiar y la capacitación.

## 2.5 Ventajas y desventajas del teletrabajo

A continuación, se detallan aspectos identificados como principales ventajas:

- Puede abrir las puertas laborales a personas con algunas condiciones de discapacidad.
- Aplicable a nuevos padres, los cuales pueden estar más tiempo con sus hijos.
- Tener más tiempo para estar en casa y compartir con la familia.
- Reducción de trayectos hogar - empresa - hogar.
- Autonomía y flexibilidad, el cual puede ser asociado a satisfacción laboral.
- Reducción de estrés.

Del mismo modo, las desventajas que pueden identificarse al momento de implementar esta modalidad del trabajo pueden ser:

- Dificultad para separar el tiempo de trabajo y tiempo para la familia.
- Aislamiento social.
- Dificultad de supervisión al teletrabajador.
- Utilizar el tiempo del trabajo para realizar otro tipo de viajes, lo que afectaría negativamente la movilidad de las ciudades.
- No es aplicable para todas las empresas y profesiones.

## 2.6 Teletrabajo, cultura y satisfacción laboral

### Satisfacción laboral y teletrabajo

En el análisis literario que hacen Ramírez, J. M., & Hernández, M. P. (2019) sobre las ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo mencionan un estudio realizado en EEUU por LeungL y cols. identificó que el teletrabajo permite tener más satisfacción en el trabajo. A su vez, los teletrabajadores incrementaron la productividad laboral debido a los factores motivacionales, pues conocen las actividades que deben efectuar, y cumplen en el mejor tiempo posible, el tiempo restante es programado para sus actividades diarias personales y familiares.

### Cultura organizacional y teletrabajo



El trabajo de Belalcázar, S. B. (2012) recaba diversas investigaciones para definir la cultura organizacional y afirma que esta “puede ser considerada un sistema de significaciones, expresiones, categorías, imágenes, modos de vida, creencias, valores, reglas, normas, procedimientos que son aceptadas pública y colectivamente en el seno de un grupo social, transmitidas a través de las generaciones (Granell, 1997, Chiavenato, 1989, Valle, 1995, Serna, 1997)”.

El artículo publicado por (Sánchez, 2019) explica que el teletrabajo es adoptado como una política interna tiene como propósito cambiar la cultura organizacional y fortalecer la productividad laboral para alcanzar el bienestar de los trabajadores. De esta forma, se aprecia la importancia que tiene la cultura de una organización, esta es la que permite comprender la forma de trabajo y las conductas que toman los trabajadores para enfrentar las diferentes situaciones.

Diversas investigaciones expresan la necesidad de contratar colaboradores con ciertas características. A continuación, se detallan algunas de estas: la capacidad de laborar sin supervisión, ni presión de los superiores, desarrollo de habilidades comunicativas, capacidad de resolver problemas, adquirir experiencia y discernimiento de la organización. También, se orientan en la obtención de resultados, desarrolla habilidades para la comunicación, no requiere supervisión continua, es adaptable y organizado, posee conocimiento sobre su trabajo, entiende los objetivos de la organización, establece prioridades y optimiza el tiempo.



De esta manera se revela la necesidad de alinear la cultura organizacional hacia la implementación del teletrabajo para poder lograrla. Esto implica que los niveles superiores de la organización se encarguen de transmitirla hacia el resto del personal y contraten a personas con las características adecuadas para poder desarrollarlo correctamente.

## 2.7 Comentarios finales

El estudio del trabajo remoto en el marco de la globalización digital y el progreso de las TIC ha demostrado que este método surge como una solución eficaz a los retos de un entorno laboral en permanente cambio. En este capítulo, se ha evidenciado que el trabajo remoto no solo fue una solución práctica a la crisis de salud mundial, sino también una táctica organizativa que facilita a las compañías ajustarse a nuevas condiciones de trabajo y brinda adaptabilidad a sus trabajadores.

Se ha demostrado que el trabajo remoto ofrece un amplio abanico de beneficios no solo para los empleados sino también para las empresas. Dentro de los principales puntos a favor de esta modalidad de trabajo se destacan el incremento en la calidad de vida, la adaptabilidad y la disminución de los gastos operacionales para las compañías. No obstante, para llevar a cabo esta decisión también se han identificado ciertos desafíos, tales como la dificultad de supervisión y el riesgo de aislamiento social, que requieren una gestión adecuada para garantizar que los beneficios de esta modalidad se maximicen.





Cabe destacar que el teletrabajo sigue siendo un fenómeno en evolución, y su implementación efectiva depende en gran medida de las condiciones socioculturales, económicas y tecnológicas de cada organización. Requiere que los altos ejecutivos de la organización transmitan los valores y la distribución del trabajo interno para que los empleados se adapten adecuadamente a la modalidad elegida.

En resumen, este capítulo permite concluir que el teletrabajo ha llegado para quedarse, pero su éxito dependerá de la capacidad de adaptación tanto de las empresas como de los empleados a un modelo de trabajo flexible, autónomo y colaborativo, respaldado por las tecnologías digitales. Finalmente, se concluye que a lo largo del capítulo se logra el objetivo específico número dos que buscaba identificar las principales ventajas y desventajas de implementar el teletrabajo.

## Capítulo 3: Motivación y modalidad de trabajo en los trabajadores del Tribunal de Cuentas de Mendoza

En este capítulo se implementará una técnica de recolección de datos con el fin de conocer las preferencias de los trabajadores del Tribunal de Cuentas de la provincia de Mendoza. El mismo consiste en que las personas contesten un cuestionario de diez preguntas cuya respuesta está basada en la escala de Likert. La elección del escalamiento de Likert se sustenta en la posibilidad de incluir respuestas neutras (opción 3) para evitar respuestas polarizadas que se generan ante la ausencia de esta opción. Adicionalmente, se decidió que las personas puedan contestar de forma anónima para lograr una mayor transparencia en las respuestas.

### 3.1 Descripción del cuestionario

La primera parte del cuestionario (pregunta 1 a 7) están orientadas a conocer cuáles elementos motivacionales de la Teoría de los Factores de Frederick Herzberg están presentes bajo la percepción de los trabajadores. Finalmente, la segunda parte del cuestionario (pregunta 8 a 10) tiene como objetivo conocer las preferencias, actitudes y opiniones respecto a la modalidad de trabajo, por lo que esta herramienta resulta ideal para lograrlo. Por otro lado,

Para la realización de este cuestionario la población la componen 25 colaboradores del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Mendoza. Se presentaron dificultades para obtener las respuestas debido a que los encuestados entendían que no era anónimo y se negaban a contestar. Es por esto por lo que no se pudo recabar información sobre género, edad y antigüedad de las personas.

A continuación, se procede a analizar el cuestionario. Se analizará por separado las preguntas correspondientes a los factores motivacionales y las de la modalidad de trabajo. Luego, dentro de cada categoría se hará un análisis general de las preguntas.



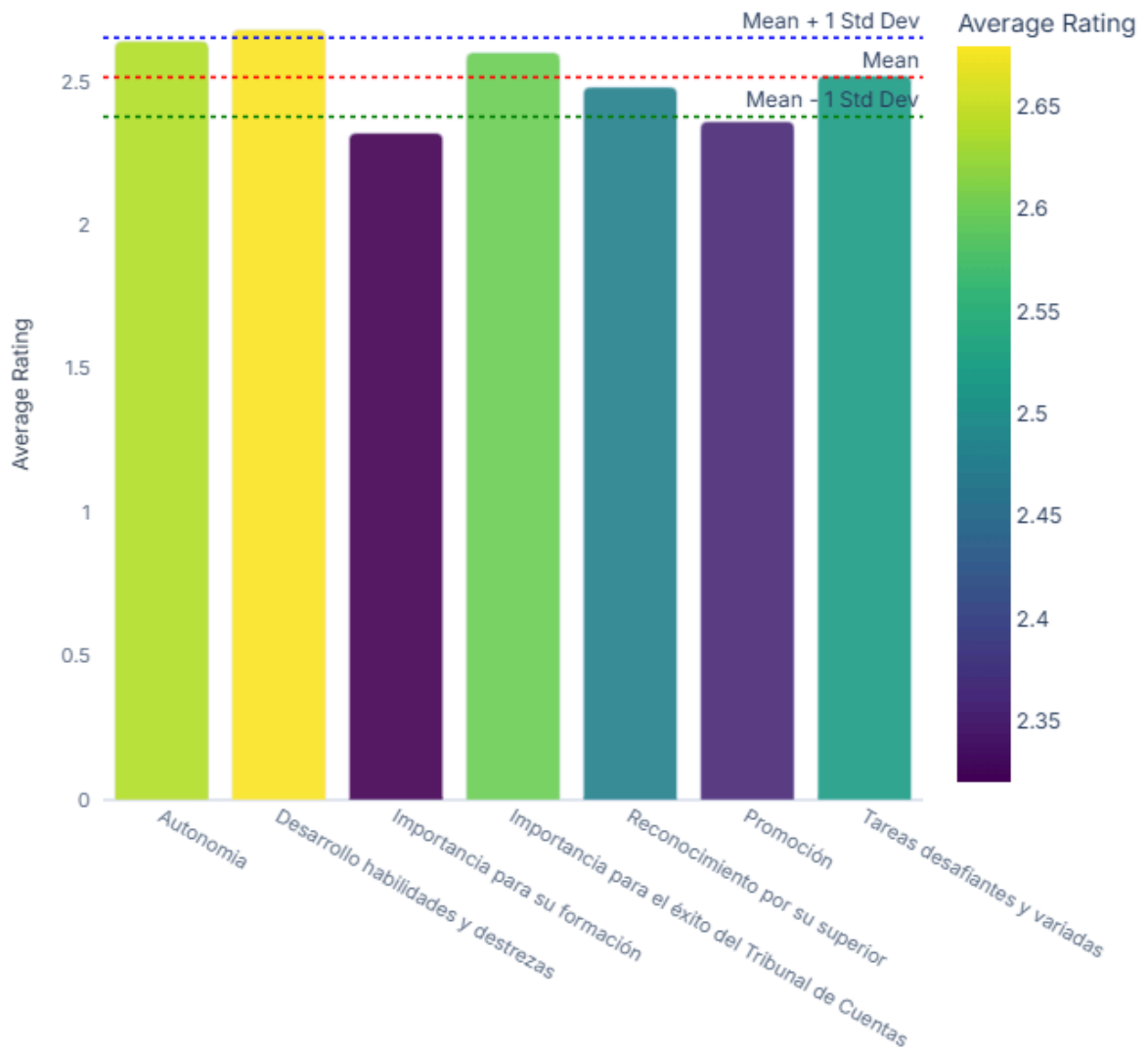
Finalmente, se analizará en cada pregunta individualmente la media, la distribución de las respuestas y se hará un análisis de correlación entre algunas de las variables motivacionales analizadas en el formulario (esto último solamente en las preguntas sobre los factores motivacionales). La respuesta media permite una comprensión de cómo los empleados perciben, en general, estos aspectos de su trabajo. Las puntuaciones más bajas tienden a indicar acuerdo, mientras que las puntuaciones más altas sugieren mayor desacuerdo. Por otro lado, la distribución de las respuestas aporta una visión detallada del consenso o la variabilidad en las respuestas. Si la mayoría de las respuestas se agrupan alrededor de 1 o 2, indica un fuerte acuerdo; una distribución más amplia entre todos los valores sugiere opiniones diversas. Por último, el análisis de correlación ayuda a determinar si existe una relación entre las respuestas a diferentes preguntas. Esto quiere decir que las correlaciones positivas indican que, a medida que las puntuaciones de una pregunta aumentan, las puntuaciones de otra pregunta también tienden a aumentar, mientras que las correlaciones negativas sugieren una relación inversa.

### 3.2 Análisis de resultados

#### FACTORES MOTIVACIONALES Y PREGUNTAS SOBRE ELLOS:

FACTOR	PREGUNTA
RESPONSABILIDAD	1, 4
PROMOCIÓN Y ASCENSO	2, 6
DESARROLLO, LOGROS Y REALIZACIÓN	3
RECONOCIMIENTO	5
TRABAJO EN SÍ	7

Figura N°3: Respuesta media de los encuestados del Tribunal de Cuentas de Mendoza



Fuente: Elaboración propia

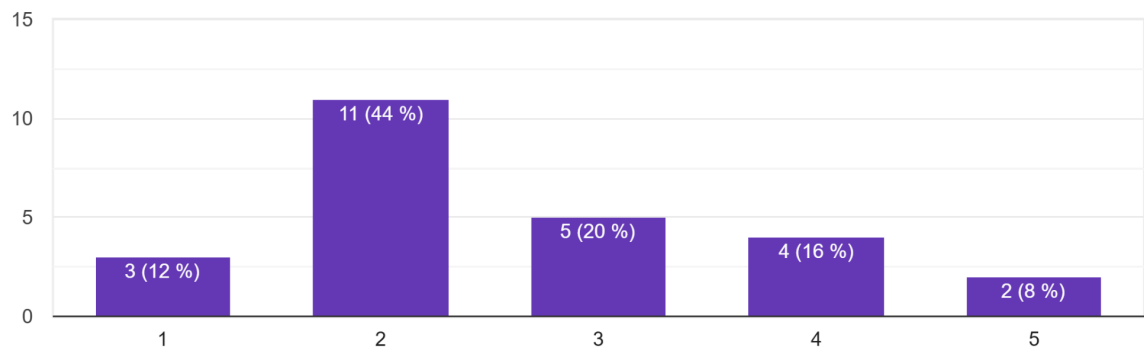
En un análisis general se puede observar en primer lugar que los encuestados se encuentran medianamente motivados. Esto se identifica mediante la respuesta media (2,65). Sin embargo, esto demuestra que si no se realizan ajustes o cambios sobre este estado podría transformarse en una situación de desmotivación para el personal. Se observa que los

encuestados, en promedio, encuentran en su trabajo posibilidades de ascender y entienden que su actividad adquiere importancia para su formación profesional.

Figura N°4: Cuestionario realizado a trabajadores del Tribunal de Cuentas de Mendoza

Valore esta afirmación: “Dentro del marco normativo, mi puesto de trabajo presenta oportunidades para tomar decisiones”

25 respuestas



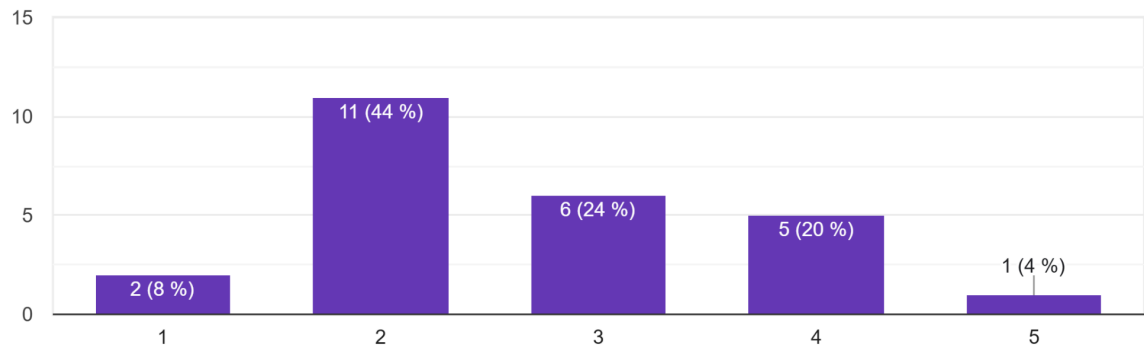
Fuente: Elaboración propia

La pregunta 1 tiene como objetivo analizar el factor motivacional de responsabilidad en los encuestados. La respuesta media en este caso es de 2,64. A su vez se puede observar que el 56% de los encuestados está de acuerdo con lo planteado en mayor o menor medida. Se observa que no es un factor que incide en mayor medida al personal.

Figura N°5: Cuestionario realizado a trabajadores del Tribunal de Cuentas de Mendoza

¿Su trabajo le brinda la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades y destrezas?

25 respuestas



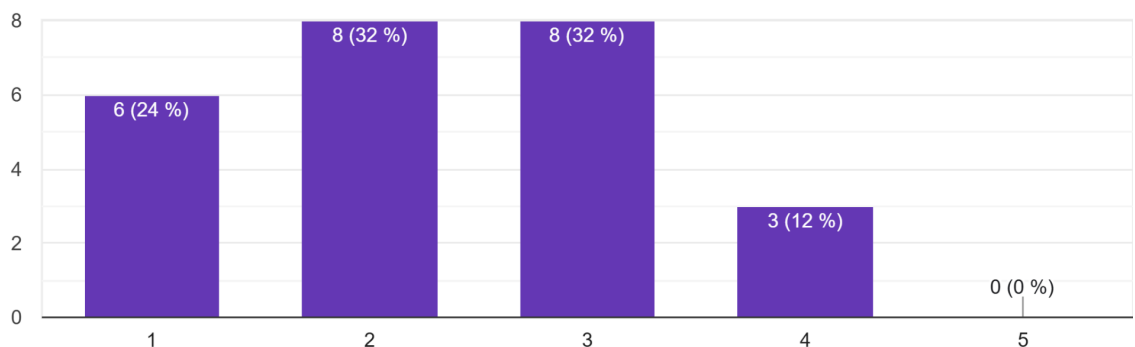
Fuente: Elaboración propia

La pregunta 2 busca identificar la presencia del factor desarrollo de habilidades y destrezas correspondiente a la Promoción y ascenso en los colaboradores del Tribunal de Cuentas. En este caso la media es 2,68 y se observa que poco más del 50% de los encuestados encuentra este factor presente en su espacio de trabajo.

Figura N°6: Cuestionario realizado a trabajadores del Tribunal de Cuentas de Mendoza

¿El trabajo que realiza tiene importancia para su formación profesional y personal?

25 respuestas

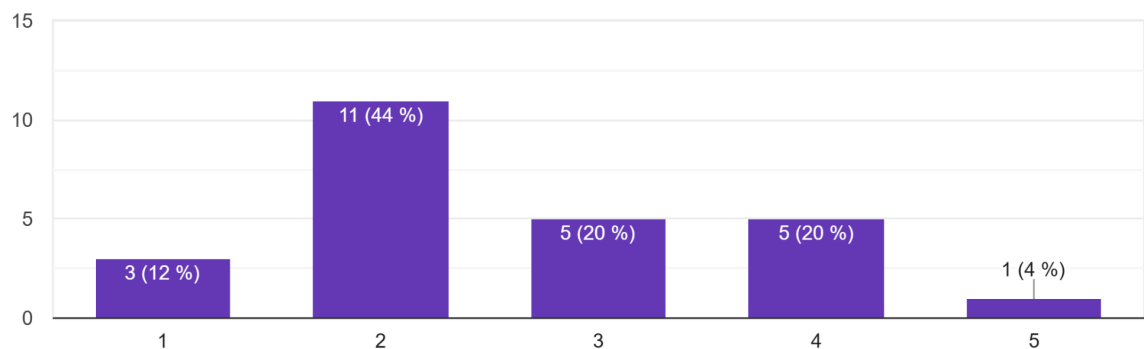


Fuente: Elaboración propia

La tercera pregunta busca identificar el factor definido como desarrollo, logros y realización. En este caso la media asciende a 2,32. Se puede observar que esta es la que menor valor obtiene lo cual representa una mejor adhesión por parte de los colaboradores a la afirmación planteada. A su vez, el 56% de los encuestados respondió positivamente. Si consideramos solamente las respuestas negativas, sólo el 12% respondió de esta manera.

Figura N°7: Cuestionario realizado a trabajadores del Tribunal de Cuentas de Mendoza

¿Considera que la tarea que realiza tiene importancia para el éxito del Tribunal de Cuentas?  
25 respuestas



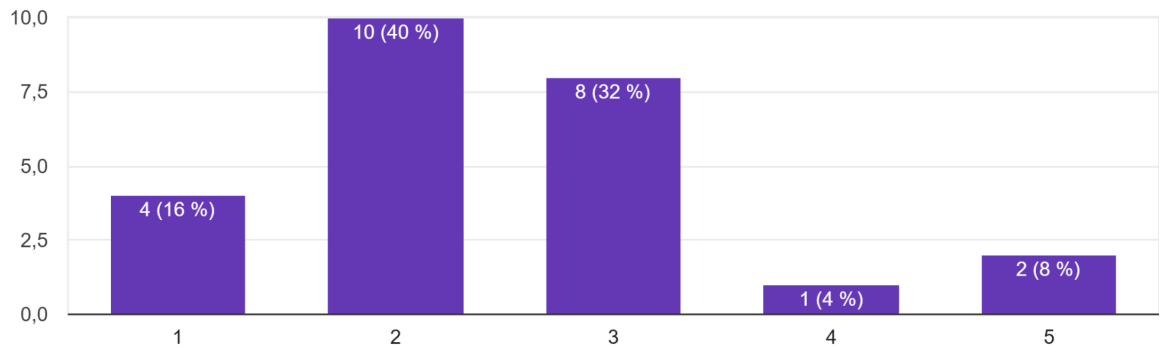
Fuente: Elaboración propia

La cuarta pregunta se plantea con el fin de conocer la importancia que percibe el trabajador para el éxito de su espacio de trabajo. De esta forma se puede identificar si el factor de responsabilidad se encuentra presente. La respuesta media asciende a 2,6, obteniendo así resultados prácticamente idénticos a los que planteó la primera pregunta.

Figura N°8: Cuestionario realizado a trabajadores del Tribunal de Cuentas de Mendoza

¿El trabajo bien realizado es reconocido por su superior jerárquico?

25 respuestas



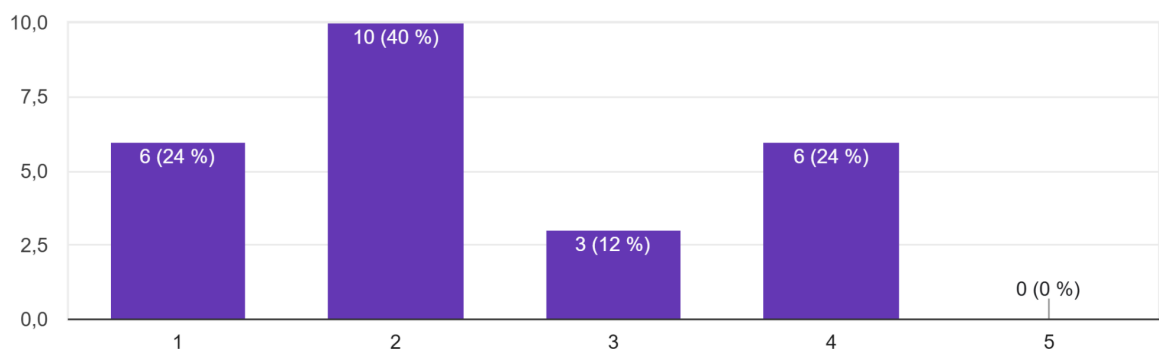
Fuente: Elaboración propia

El reconocimiento por parte de un superior es otro de los factores motivacionales planteados por Herzberg. De esta forma, se formula la pregunta número cinco. Se identifica como media la respuesta 2,48 dentro de la escala de Likert. Es importante destacar que solo el 12% de los encuestados respondió negativamente. Sin embargo, las respuestas afirmativas no fueron tan altas, el 56% considera que es reconocido ante un buen desempeño de sus tareas.

Figura N°9: Cuestionario realizado a trabajadores del Tribunal de Cuentas de Mendoza

¿Considera que existe la posibilidad de obtener una promoción o ascenso?

25 respuestas





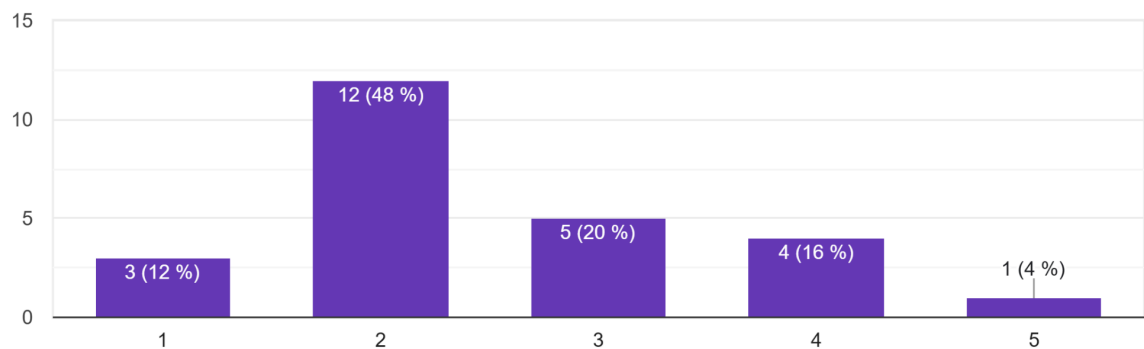
Fuente: Elaboración propia

Para conocer en mayor profundidad la percepción de los colaboradores con respecto al factor promoción y ascenso en su lugar de trabajo se desarrolló una segunda pregunta. Se observan mejores resultados que en la pregunta número dos del cuestionario, ya que la respuesta promedio asciende a 2,36, y obteniendo un 66% de respuestas positivas.

Figura N°10: Cuestionario realizado a trabajadores del Tribunal de Cuentas de Mendoza

¿Cree que su puesto de trabajo cuenta con tareas desafiantes y variadas?

25 respuestas



Fuente: Elaboración propia

El último factor motivacional a analizar fue el que habla de la variedad y complejidad de las tareas a realizar por parte del empleado. En este aspecto se obtuvo como resultado una respuesta media de 2,52. De la misma forma, el 60% de los encuestados consideran este factor que está presente en su puesto de trabajo en mayor o menor medida.

### **Análisis de correlación<sup>2</sup>**

<sup>2</sup> En términos estadísticos, el coeficiente de correlación se define como la covarianza entre dos variables dividida por el producto de los desvíos de cada una de las variables.



El presente análisis tiene por objetivo identificar si existe una relación entre las respuestas a diferentes preguntas planteadas en el cuestionario. Para ello, se procede a calcular los coeficientes de correlación entre pares de preguntas (Anexo). Esto implica realizar cálculos estadísticos para determinar si existe una relación lineal predecible.

Las correlaciones positivas indican que, a medida que las puntuaciones de una pregunta aumentan, las puntuaciones de otra pregunta también tienden a aumentar, mientras que las correlaciones negativas sugieren una relación inversa.

A continuación, se presentan los coeficientes de correlación para los pares de preguntas:

- Oportunidades de Toma de Decisiones y Desarrollo de Habilidades: 0,673
- Oportunidades de Toma de Decisiones e Importancia para el Crecimiento Profesional: 0,765
- Desarrollo de Habilidades e Importancia para el Crecimiento Profesional: 0,760
- Reconocimiento por Superiores y Oportunidades de Promoción: 0.678

Los coeficientes de correlación indican la fuerza y la dirección de una relación lineal entre pares de preguntas:

Un coeficiente cercano a 1 sugiere una fuerte correlación positiva.

Un coeficiente cercano a 0 sugiere poca o ninguna relación lineal.

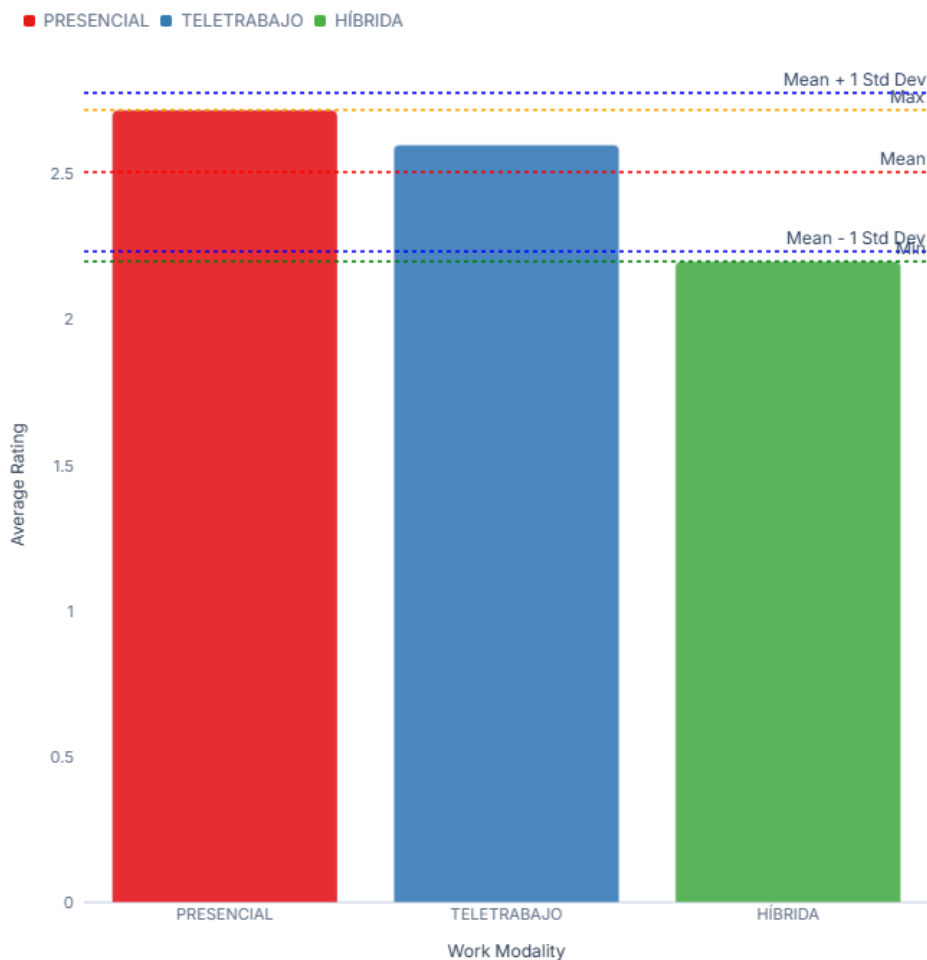
Un coeficiente negativo indica una relación inversa.

Ante estos resultados obtenidos, es posible afirmar que existe en general una correlación estrecha entre los distintos factores analizados de forma positiva. Más bien se percibe que existe una relación medianamente positiva entre los factores analizados.

### MODALIDAD DE TRABAJO Y PREGUNTAS SOBRE ELLOS:

La segunda y última parte del cuestionario estuvo orientado hacia la preferencia de los trabajadores con respecto a la modalidad de trabajo. Es por esto que se hicieron tres preguntas. A continuación, se detalla el análisis de los resultados obtenidos en cada una de ellas.

Figura N°11: Respuesta media de los encuestados del Tribunal de Cuentas de Mendoza



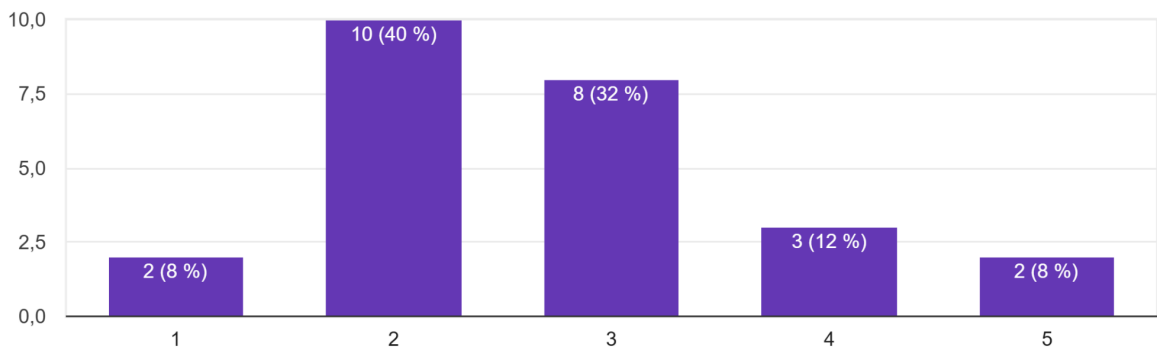
Fuente: Elaboración propia

La octava pregunta del cuestionario busca determinar el grado de preferencia de los trabajadores hacia una modalidad de trabajo presencial tradicional.

Figura N°12: Cuestionario realizado a trabajadores del Tribunal de Cuentas de Mendoza

¿Cree que la modalidad de trabajo presencial es la optima?

25 respuestas



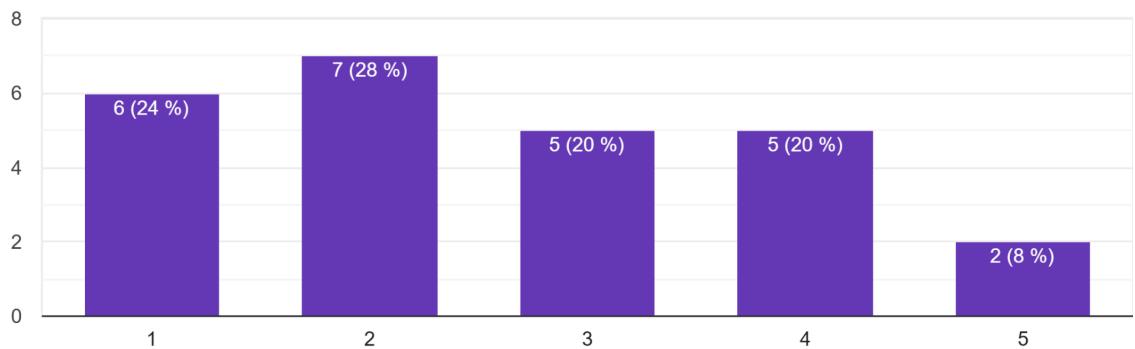
Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que la media es de 2,72. A su vez, al momento de analizar la distribución de los resultados se puede apreciar una respuesta positiva del 48%, esto resulta de sumar las opciones 1 y 2. Del mismo modo, se obtuvo una neutra 32%, esto refleja una indiferencia ante esta modalidad de trabajo.

Figura N°13: Cuestionario realizado a trabajadores del Tribunal de Cuentas de Mendoza

¿Considera que la modalidad de teletrabajo, implementada en el año 2020 debido a la cuarentena, es la mejor?

25 respuestas



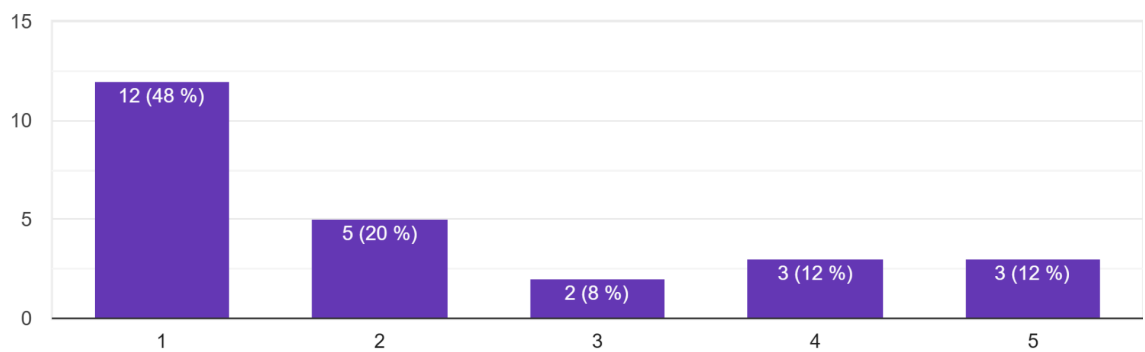
Fuente: Elaboración propia

Analizando del mismo modo que en la pregunta anterior se advierte una mejor distribución de las respuestas, siendo las positivas un 52% y 20% en el caso de las neutras. También, se percibe una respuesta media de 2,6.

Figura N°14: Cuestionario realizado a trabajadores del Tribunal de Cuentas de Mendoza

Valore esta afirmación: "La modalidad de trabajo ideal es una híbrida, en la que se incorporen elementos de una estructura tradicional y otros de una estructura de teletrabajo"

25 respuestas



Fuente: Elaboración propia



La última pregunta del cuestionario le solicita a los encuestados que valoren una modalidad de trabajo denominada híbrida, en donde coexisten la modalidad virtual con la presencial. Se obtiene una respuesta media igual a 2,2. Del mismo modo, se advierte que la respuesta positiva es la mayor de todas, igual a 68% y una total de respuestas neutras igual al 8%. Lo destacable del 68% obtenido es que casi la mitad de los encuestados afirmó que está totalmente de acuerdo con lo planteado.

### 3.3 Comentarios finales

Los datos obtenidos a través del trabajo de campo realizado muestran que, en líneas generales, los empleados se encuentran medianamente motivados. Esto se resume en la figura n°3 donde se ve la respuesta media de todas las preguntas que se hicieron sobre los factores motivacionales.

Del mismo modo, se percibe que, si bien no existen relaciones de correlación fuerte entre las distintas variables motivacionales, existe una relación positiva entre ciertas áreas de desarrollo profesional y el sentido de responsabilidad. A modo de conclusión, se afirma que con los resultados obtenidos se da como cumplido el objetivo específico número 1.

Por último, al momento de analizar las preferencias de los trabajadores ante la modalidad de trabajo se observa que el objetivo específico número 3 es logrado arrojando como resultado que un modelo híbrido se posiciona como una opción favorable. Esto acompaña las tendencias adoptadas por las organizaciones hacia una modalidad de trabajo flexible.



## Capítulo 4: Conclusiones

Al comienzo de este trabajo de investigación, se plantearon diversos objetivos que fueron cumplidos, aportando una mejor comprensión sobre la motivación y la modalidad de trabajo de los empleados del Tribunal de Cuentas de la provincia de Mendoza a raíz de la modalidad de teletrabajo impuesta en el año 2020.

El estudio revela que el personal se encuentra en una etapa de motivación moderada, siendo esta una señal de alerta para el Tribunal de Cuentas. Al mismo tiempo, la transición hacia una modalidad de trabajo híbrida brinda beneficios gracias a la flexibilidad, permitiéndole a los colaboradores balancear las responsabilidades laborales con las personales, lo cual incrementa su satisfacción.

En una escala de Likert en donde 1 es “Totalmente de acuerdo” y 5 “Totalmente en desacuerdo”, las respuestas obtenidas en promedio fueron de 2,65. Esto justifica lo afirmado anteriormente con respecto a la motivación del personal. Se puede apreciar que existe conocimiento sobre los factores que inciden en la motivación pero que no son atendidos correctamente por los empleadores.

Al mismo tiempo, se conoció que hay dos factores motivacionales que se destacan en el Tribunal de Cuentas. Uno es la posibilidad de obtener un ascenso o promoción, donde casi el 65% de los encuestados reconoció estar de acuerdo. Por otro lado, se resaltó la importancia que tiene en las personas su formación profesional, más de la mitad de los encuestados

respaldó esta afirmación. Es importante para una organización brindar puestos de trabajo que enriquezcan los conocimientos de las personas para lograr nuevas habilidades.

Además, resulta necesario considerar la importancia que tiene para un empleado ser reconocido por un superior jerárquico. En el caso estudiado se destaca que sólo el 12% de los encuestados no percibe dicho reconocimiento, por lo que los resultados son positivos.

Se sugiere el abordaje de una estrategia de motivación multifactorial. En primer lugar, el desarrollo de planes de formación profesional continua permite incrementar el compromiso de las personas. Además, el fin de estos podría ser que los empleados aspiren a nuevos puestos de trabajo con mayor responsabilidad y autonomía. De esta forma, se estarían involucrando distintos factores motivacionales propuestos por Frederick Herzberg.

Para investigaciones futuras podría complementarse esta investigación con un estudio de los Factores Higiénicos que determinan el grado de insatisfacción que existe entre los encuestados. Podría servir en la implementación de medidas que tengan como objetivo incrementar la satisfacción, y al mismo tiempo reducir la insatisfacción laboral, de acuerdo a la teoría analizada.

Las conclusiones brindadas por la investigación reflejan que existe un vínculo positivo entre la motivación del personal y la modalidad de trabajo implementada. Resulta necesario alinear las motivaciones individuales con la estructura de la organización, y definir modalidades de trabajo que se adapten a las necesidades de las personas. Esto permitirá, no



sólo mejorar el rendimiento individual y colectivo, sino también la competitividad y reputación de la institución como un lugar de trabajo innovador.

La presente investigación se realizó en una institución pública de la provincia de Mendoza, a raíz de la implementación forzada del teletrabajo en el año 2020. Por lo que los resultados obtenidos pueden ser limitados. Sin embargo, vivimos en un contexto donde diversas organizaciones en todo el mundo han innovado las formas de trabajo a tal punto de ofrecer un cambio de paradigma respecto a la modalidad de trabajo.



## Referencias bibliográficas

- Angarita, J. R. (2007). Teoría de las necesidades de Maslow. Obtenido de Teoría de las necesidades de Maslow.
- Belalcázar, S. B. (2012). Cultura organizacional. *Informes psicológicos*, 12(1), 41-51.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*.
- Cofer, c. y Appley, M. (1990). *Psicología de la motivación, teoría e investigación*. México: editoriales trillas.
- Díaz, V. L. (2013). Teletrabajo: una nueva modalidad organizacional. *Relaciones laborales y derecho del empleo*.
- García, B. (2012). *El teletrabajo*. Bogotá: Civitas.
- Giniger, N. (2020). Teletrabajo. Modalidad de trabajo en pandemia. *Observatorio Latinoamericano y Caribeño*, 4(1), 23-39.
- Giovannone, P. M. (2012). La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).
- Havriluk, L. O. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio laboral revista venezolana*, 3(5), 93-109.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Internacional Thomson Editores.
- Herzberg, F. (1954). La teoría de la motivación-higiene. *Teoría de la Organización*. Marin Samanez, H. S., & Placencia Medina, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico (Lima)*, 17(4), 42-52.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana (Vol. 52)*. Narcea Ediciones.
- Olivares, S. y Gonzáles, M. (2014). *Psicología del trabajo*. Grupo Editorial Patria.
- Organización Internacional del Trabajo (2011). *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*, 1ª edición, Buenos Aires, Oficina Internacional del Trabajo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Unión Industrial Argentina, 2011.
- Puma, M. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y desarrollo*, 23(3), 45-53.
- Ramírez, J. M., & Hernández, M. P. (2019). Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo, revisión de la literatura. *Revista Competitividad e Innovación*, 1(1), 96-119.
- Rivas, H. C. P., & Perero, S. G. V. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Científica*, 3(7), 177-192.
- Romero, J. M. (2020). Teletrabajo: modalidad en expansión. *Enfoques jurídicos*, (2), 121-133.
- Sánchez, G., & Montenegro, A. (2019). Teletrabajo una propuesta de innovación en productividad empresarial. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(5), 91-107.



San Antonio Sanchón, T. (2017). La motivación en la empresa. Los factores higiénicos y motivacionales de Frederick Herzberg.

Sulca, G. (2015). Impacto de la motivación en la gestión de una organización policial. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Vargas, A. V., & Osma, J. I. P. (2013). Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo. RISTI-Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação, 12(1), 17-31.

Villalta, G. (2000). Curso Superior de Administración. Costa Rica: editorial sello latino.

Woolfolk, A. E. (1998). Readings in educational psychology. Prentice Hall/Allyn & Bacon, 200 Old Tappan Rd., Old Tappan, NJ 07675; fax: 800-445-6991; toll-free.



## Anexos

Cuestionario utilizado para la recolección de datos. Elaboración propia mediante la herramienta Formulario de Google.



22/2/25, 10:26 a.m.

Cuestionario Tribunal de Cuentas

## Cuestionario Tribunal de Cuentas

Sr./Sra: El presente cuestionario tiene fines estrictamente académicos y será de mucha utilidad para el desarrollo de un trabajo final de grado.

Para mayor objetividad de los resultados de esta investigación, se agradecerán sus respuestas a las preguntas que a continuación se presentan.

\* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Valore esta afirmación: "Dentro del marco normativo, mi puesto de trabajo presenta oportunidades para tomar decisiones" \*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totε      Totalmente en desacuerdo

2. ¿Su trabajo le brinda la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades y destrezas? \*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totε      Totalmente en desacuerdo

3. ¿El trabajo que realiza tiene importancia para su formación profesional y personal? \*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totε      Totalmente en desacuerdo



22/2/25, 10:26 a.m.

Cuestionario Tribunal de Cuentas

4. ¿Considera que la tarea que realiza tiene importancia para el éxito del Tribunal de Cuentas? \*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo

5. ¿El trabajo bien realizado es reconocido por su superior jerárquico? \*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo

6. ¿Considera que existe la posibilidad de obtener una promoción o ascenso? \*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo

7. ¿Cree que su puesto de trabajo cuenta con tareas desafiantes y variadas? \*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

---

Totalmente en desacuerdo



22/2/25, 10:26 a.m.

Cuestionario Tribunal de Cuentas

8. ¿Cree que la modalidad de trabajo presencial es la optima? \*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totε      Totalmente en desacuerdo

9. ¿Considera que la modalidad de teletrabajo, implementada en el año 2020 debido a la cuarentena, es la mejor? \*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totε      Totalmente en desacuerdo

10. Valore esta afirmación: "La modalidad de trabajo ideal es una híbrida, en la que se incorporen elementos de una estructura tradicional y otros de una estructura de teletrabajo" \*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

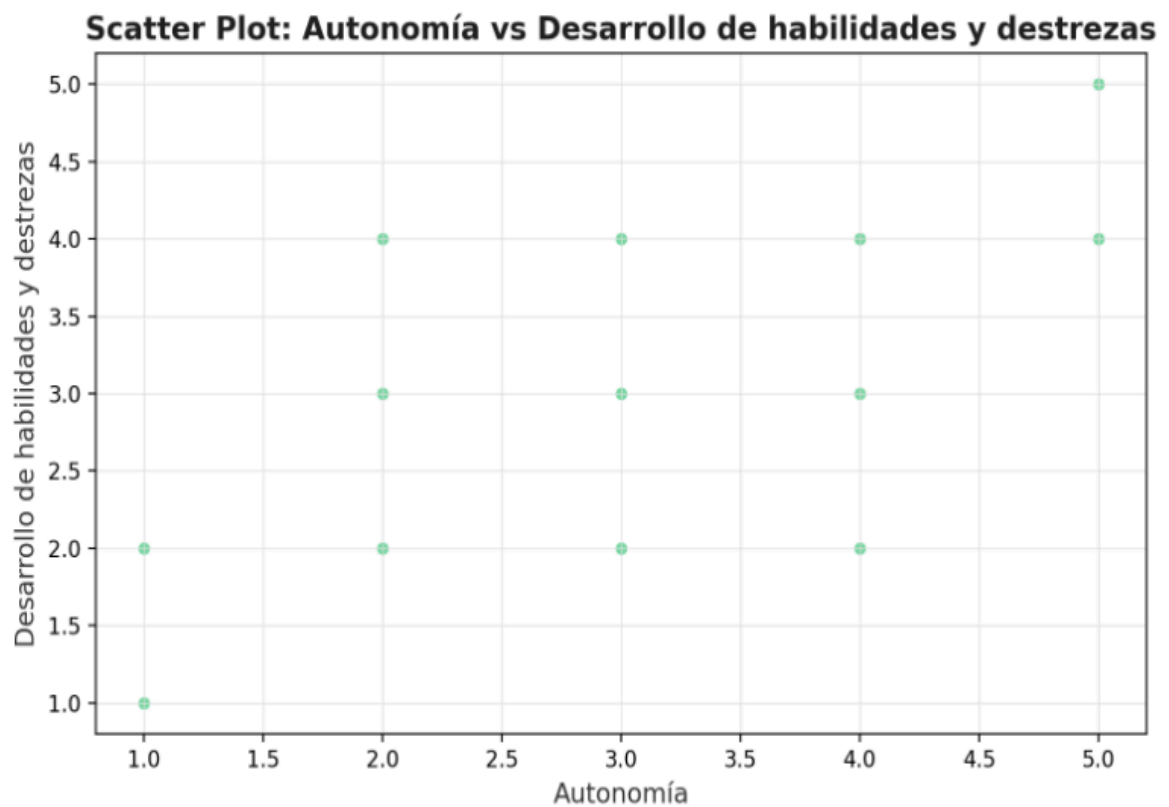
Totε      Totalmente en desacuerdo

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

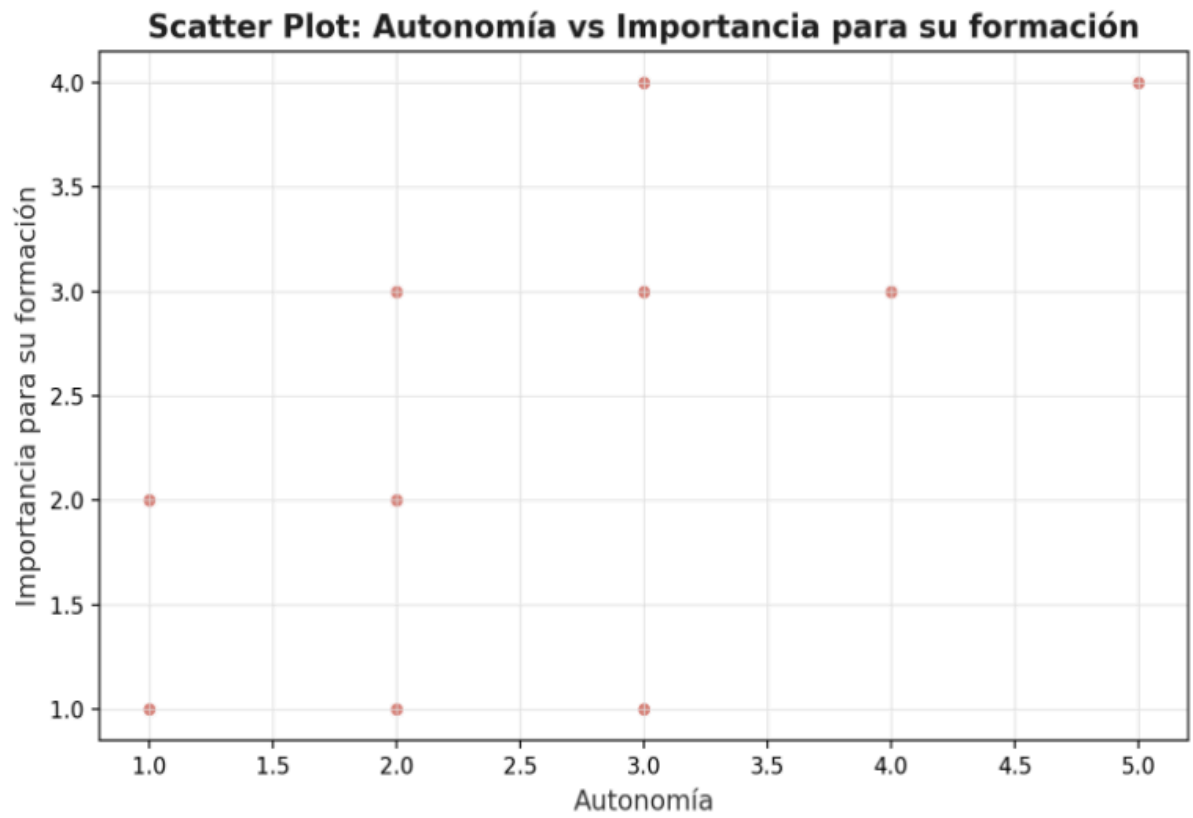
Cálculo de correlación entre variables:

- 1) Correlación entre Oportunidades de Toma de Decisiones y Desarrollo de Habilidades:



- 2) Correlación entre Oportunidades de Toma de Decisiones e Importancia para el Crecimiento Profesional:

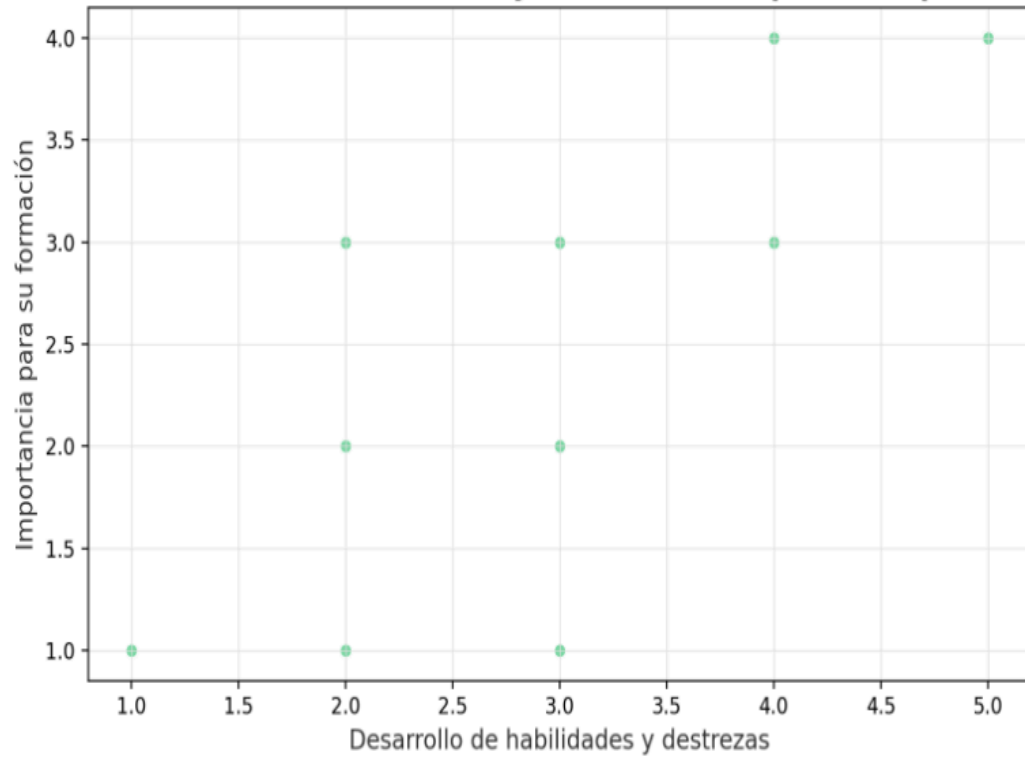




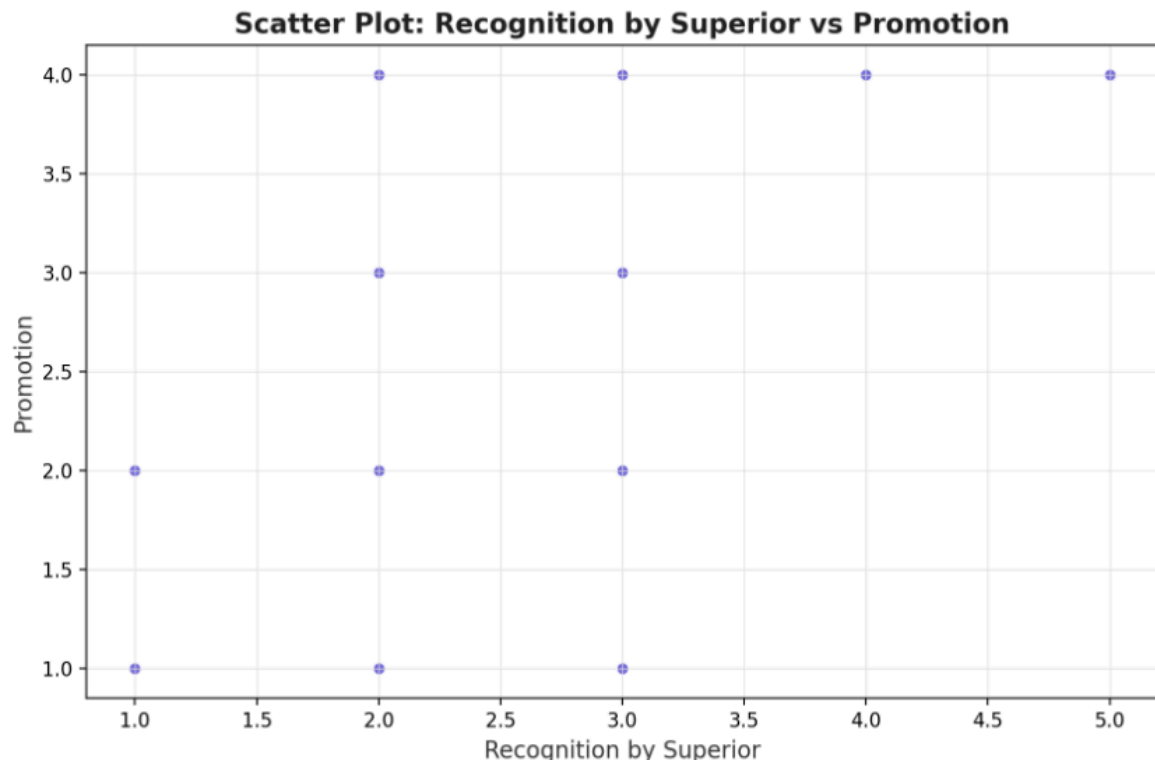
- 3) Correlación entre Desarrollo de Habilidades e Importancia para el Crecimiento Profesional:



**Scatter Plot: Desarrollo de habilidades y destrezas vs Importancia para su formación**



4) Correlación entre Reconocimiento por Superiores y Oportunidades de Promoción:



## **DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD**

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 24 de Febrero de 2025.



.....  
Martín Corsino

Firma y aclaración

31155  
Número de registro

42083518  
DNI