

HOME OFFICE COMO ESTRATEGIA PARA LA MOTIVACIÓN Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

HOME OFFICE AS A STRATEGY FOR ORGANIZATIONAL MOTIVATION AND EFFICIENCY

Claudia Patricia Aquije Niño de Guzmán¹

Resumen

Las personas –uno de los mayores capitales de las organizaciones- suelen agregar cierta complejidad al mundo de las organizaciones debido a la dificultad que implica mantenerlas felices en sus puestos y con la organización, con altos niveles de eficiencia. A partir de esta realidad, la presente investigación propone al HO como estrategia de negocios para mejorar la eficiencia y motivación de la organización.

El principal hallazgo de esta investigación se conecta con que el HO, correctamente implementado y considerando ciertos elementos clave, puede motivar a los trabajadores, generando su bienestar y una mayor eficiencia en sus actividades.

Por ello, la presente investigación define al HO como una modalidad de trabajo a distancia que tiene por objetivo generar un equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores, incrementando su calidad de vida e impactando positivamente en su eficiencia.

Palabras clave: *home office*; motivación; eficiencia.

1 Peruana. MBA de la Universidad de Palermo. Correo electrónico: Cpatricia.andg@gmail.com

–
Artículo recibido: 14/06/2018. Artículo aprobado: 01/11/2018.

Abstract

People - one of the biggest capitals of organizations - often add some complexity to the world of organizations due to the difficulty of keeping them happy in their positions and with the organization, with high levels of efficiency. Based on this reality, this research proposes HO as a business strategy to improve the efficiency and motivation of the organization.

The main finding of this research is connected with the fact that the HO, correctly implemented and considering certain key elements, can motivate the workers, generating their welfare and greater efficiency in their activities.

Therefore, the present research defines HO as a form of distance work that aims to generate a balance between the work and personal life of workers, increasing their quality of life and positively impacting their efficiency.

Keywords: *home office; motivation; efficiency.*

Introducción

De acuerdo a la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales-REMINEO (2016), los nuevos esquemas organizacionales se enfocan en generar beneficios para las empresas y los trabajadores a través de gestionar correctamente tres variables: entorno, tecnología y social. El objetivo considera incrementar la eficiencia organizacional a través de la promoción del mejor desempeño de los trabajadores. Según Nilles (2017) una manera de gestionar el cambio en el entorno es a través de la utilización de la evolución tecnológica como el HO. Su investigación confirmó esta hipótesis debido a la reducción del tiempo de viajes y descongestión del tránsito realizado en Estados Unidos. Asimismo, la Universidad de Harvard (2015) corrobora que el HO es el medio adecuado para gestionar la variable social, debido a que resulta beneficioso para cualquier generación de trabajadores. Bajo este contexto, el HO se convierte en un nuevo esquema organizacional de utilidad con el fin de brindar un balance adecuado entre la vida laboral y personal además de ser una estrategia ganar- ganar.

De esta manera, un país que recién está adoptando al HO como una nueva tendencia organizacional, resulta difícil y lenta la correcta implementación y aceptación del mismo, por lo que las organizaciones buscan modelos exitosos como guía para su implementación. Sin embargo, una guía no logra detallar todos los inconvenientes que sí se podrían identificar en un estudio de caso.

Con lo cual, el presente trabajo busca generar un modelo de implementación que integre las mejores prácticas junto con los errores evidenciados en casos reales que se dan en la práctica diaria organizacional. Por ello, se desarrollarán los principales enfoques teóricos del HO y cómo se sustenta como una estrategia ganar- ganar para la organización y los trabajadores. Asimismo, la definición y aplicación de las teorías de motivación y eficiencia a nivel organizacional, alcanzando el estudio de modelo de éxito a nivel mundial y una aplicación práctica.

Cabe resaltar que esta investigación se realizó del tipo exploratorio descriptivo, bajo una metodología cuali -cuantitativa, con predominio cualitativo. El diseño utilizado es no experimental, transversal y de caso.

El Home Office

El avance evolutivo de las TICs² ha permitido que el trabajo se pueda realizar fuera de la oficina y desde diferentes locaciones, siendo -esta modalidad- denominada Teletrabajo. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo- OIT (2017), el teletrabajo consiste en utilizar la disponibilidad de la telecomunicación y las herramientas facilitadoras (TIC's) a fines de efectuar el trabajo a distancia desde cualquier lugar. Una modalidad del teletrabajo consiste en el HO (*Home Office*). Según Saco Barrios (2007),

² TIC's: Tecnologías de Información y Comunicación.

el HO, o trabajo desde casa, se refiere a la modalidad más pura del teletrabajo mediante el cual el teletrabajador realiza sus actividades desde su domicilio de manera permanente o distribuida, entre empresa y domicilio. Asimismo, indica que, para evitar perder el sentido de pertenencia entre el trabajador y la empresa, lo más recomendable es utilizar la modalidad de HO distribuida: parte del tiempo de trabajo en la empresa y otra parte desde casa. De la misma manera, el *Great Place to Work Institute* (2017) define al HO como una modalidad de flexibilidad, enfocada en el trabajo fuera de la oficina o desde casa, que busca generar bienestar y mejorar la calidad de la vida del trabajador. Por ende, el HO no sólo es una modalidad de teletrabajo, sino una modalidad de flexibilidad que las empresas ofrecen en búsqueda de mejorar la calidad de vida del trabajador.

El HO surge en la década de los 70's en Estados Unidos durante la Crisis del Petróleo, generando escasez de combustible y la movilización de las personas se dificultaba. En este momento, según JALA International³ (2017), Jack Nilles inició su investigación sobre cómo evitar el desplazamiento de los empleados a sus trabajos debido a la pérdida de tiempo que esto generaba añadiendo el término *telecommuting*. En los años posteriores, esta modalidad fue masificándose en países desarrollados quienes veían los beneficios generados en las empresas que lo implementaban y los trabajadores, optando por el HO como la mejor opción de teletrabajo.

Los principales ejes que impacta un modelo de éxito de HO son la calidad de vida del trabajador y la productividad de la empresa. Esto debido a que el ahorro de tiempo en desplazamiento genera mayor disponibilidad por parte de los trabajadores en su organización y mejora de calidad de vida, desencadenando un incremento de productividad, lo cual es confirmado por *Forbes* (2016). Adicionalmente un informe de la OIT- *Eurofound* (2017), indica que este ahorro de tiempo permite que la jornada laboral sea más organizada y productiva. Por otro lado, el portal web *El Semanario* (2017) menciona que también se identifica un ahorro de dinero y la mejora en la calidad de vida en relación al HO debido a que el trabajador percibe el ahorro de dinero en movilidad, como aumento en la valorización de su trabajo. Respecto a la calidad de vida, la OIT (2017) publica que los trabajadores que gozan del HO logran balancear –adecuadamente- su vida laboral y personal, mejorando su estado anímico. Por lo tanto, con los argumentos planteados se observa que esta modalidad de teletrabajo genera un bienestar en el trabajador, mejorando su vida laboral y personal.

Sin embargo, existen dos argumentos en contra del HO que han cobrado potencia y han creado ciertos mitos para algunas organizaciones: la reducción del desempeño y la aminoración de la innovación. Según Karina Salazar (2017), esta modalidad de teletrabajo suele propiciar que el trabajador se desconcentre de sus funciones y descuide su desempeño, ya que lo desubica de su lugar y ambiente de trabajo. Sin embargo, la directora de *Whalecom*, contradice esta versión sustentando que el desempeño laboral de cada trabajador depende de su nivel de organización y responsabilidad más allá de la flexibilidad que se le otorgue. Por otro lado, respecto a la innovación Herrera (2016) reportó, que Marissa Mayer, CEO

³ JALA International Inc. Es una consultora enfocada en realizar asesorías sobre teletrabajo a nivel internacional, y fue co-fundada por Jack Nilles.

de *Yahoo*, eliminó el HO de la empresa, justificando que se pierde el espíritu colaborativo e innovativo de los trabajadores. No obstante, Herrera encontró que Germán Castaños, entrenador de procesos de creatividad e innovación, indica que el teletrabajo -en cualquiera de sus modalidades⁴- no implica la desaparición o el desarrollo de la innovación en la empresa. Esto debido a que la innovación nace y se desarrolla en entornos amigables y con compromiso por parte de los trabajadores. Precisamente el *Chief People Officer de Globant*, añade que el HO correctamente implementado no tendría impacto negativo en la innovación debido a que debe ser implementado a medida, sin exceder y dejar de compartir con el equipo de manera presencial. Con los argumentos recolectados, se puede verificar que el HO no debería ser temido, más bien debería tomarse como una herramienta destinada a mejorar el desempeño y el desarrollo de innovación en las empresas.

De acuerdo con lo planteado, el HO beneficia a la empresa- incrementando su productividad lo cual podría traducirse en rentabilidad- y a los trabajadores- mejorando su calidad de vida. En adición, la sociedad mejora sus niveles de salud (estrés) y reduce el nivel de contaminación.

La motivación y eficiencia en las organizaciones

La motivación consiste en realizar ciertas acciones que generen que los individuos se comporten de la manera que deseamos. Según Dalton, Hoyle y Watts (2007), lo que potencia dicho comportamiento son las necesidades que los individuos buscan satisfacer. Fros Campelo (2014) lo explica desde la perspectiva científica, indicando que el ser humano tiene necesidades que busca satisfacer y durante este proceso el cuerpo genera dopaminas, sustancia que influye en el estado de ánimo final. En caso la necesidad sea cubierta dicha dopamina se convierte en placer lo cual motiva al ser humano; sin embargo, si la necesidad no es satisfecha, esta hormona se convierte en otra que genera ansiedad. En esto se basa la interrelación entre el estudio de las necesidades y la motivación.

Entre las principales teorías de las necesidades se tienen la de Maslow, Herzberg, McClelland y Vroom. La teoría de Maslow (1991) que se basa en la satisfacción de las necesidades de manera jerárquica. Por otro lado, la teoría de Herzberg menciona dos tipos de factores: de higiene (cubre necesidades económicas, laborales, seguridad y sociales) y motivacionales (trabajo estimulante, autorrealización, reconocimiento, mayores responsabilidades); satisfacer los primeros previenen que se pierda la satisfacción de los empleados, mientras los segundos generan motivación e influyen en su productividad. Respecto a la teoría de McClelland (necesidades adquiridas), divide en tres grupos de necesidades: logro, poder y afiliación, enfocándose en la relación entre necesidades y motivaciones. Por último, la teoría de Vroom, ayuda a entender el proceso de motivación

4 Según Saco Barrios, el teletrabajo cuenta con tres modalidades las cuales son: Teletrabajo *on line* o *two way line* o en tiempo real o interactivo (donde la conexión del computador del trabajador y la empresa es interactiva ambos envían y reciben datos), Teletrabajo *one way line* (donde la conexión es unidireccional entre el trabajador hacia la empresa o viceversa, no interactiva), y Teletrabajo *Offline* (donde no existe interacción entre el trabajador y la empresa mientras se realizan las tareas).

basado en que el ser humano guía su comportamiento de acuerdo con expectativas que busca cubrir. En síntesis, estas teorías concluyen que el ser humano tiene diversas necesidades que pueden ser agrupadas en dos: el primer grupo son las que al ser satisfechas no influyen en la productividad del ser humano (motivación) y el segundo grupo que si son satisfechas si influyen en la productividad y son en las que se deben enfocar las organizaciones.

Con este fin, y según Dalton, Hoyle y Watts (2007), existen tres factores motivacionales: tempranos, internos y externos. Los factores tempranos se refieren a todas las fuentes adquiridas desde el nacimiento (influencia genética, tamaño de familia, experiencias infantiles entre otros) que brindan bajo poder de influencia por parte del líder u organización. Los factores internos son aquellos según la personalidad de cada persona (disposición, deseos, valores, metas personales y ambiciones) y generan poder intermedio de influencia. En tanto los factores externos (estilos de liderazgos, la cultura de las organizaciones, tipo de trabajo, y los reconocimientos) los que se encuentran en el entorno y brindan un amplio poder de influencia. Es por ello que la motivación organizacional se logra a través de dichos factores que motivan e influyen en la productividad.

Por ello, el área de Recursos Humanos gestiona variables externas a través de atraer, asegurar, mantener y desarrollar al trabajador mediante los sistemas de retribución. Estos deberán ser planteados de acuerdo con la diversidad humana y las nuevas tendencias. La diversidad humana enfocada en satisfacer diferentes necesidades como se origina por la convivencia de generaciones (los baby boomers, la generación “X”, generación “Y” ó *Millennials* y la generación “Z”). Las nuevas tendencias, y según Borracchia (2015), enfocadas en elección mutua, informalidad e improvisación (vestimenta), flexibilidad, incremento de uso de redes sociales, HO, mayor confianza y fin del autoritarismo que se esperan para el 2020.

Con este fin se deben identificar factores que cumplan con estos requisitos que generarán bienestar e incentivarán la motivación y productividad. Según Herrero (2015), dos de ellos son la comunicación y la valoración del trabajo. Mientras Solo Consultores (2015) añade otros dos enfocados en tender puentes generacionales y crear paquetes “a medida”. Estos factores se podrán gestionar, según Bryn (2017), a través de la cultura organizacional, objetivo primordial en la era del conocimiento, era que requerirá perfiles especializados y estructuras más flexibles.

En conclusión, los factores motivadores con mayor impacto se encuentran en el entorno de las organizaciones, siendo una de las mejores opciones el HO abarca los factores descritos en el párrafo anterior al brindar autoridad, libertad, flexibilidad y balance entre lo laboral y personal.

Modelos exitosos en el mundo

La globalización ha generado diversas tendencias a las que las organizaciones deben adaptarse. Según Bryn (2017), estas tendencias modificaron la manera en que se hacen negocios y las estructuras internas. Estos cambios implican asegurar recursos más especializados, promoviendo el mayor uso de las TIC's (por ejemplo, para el trabajo en

equipos) además de estructuras de trabajo más flexibles. Por estos motivos, el HO resulta el mejor medio para que las organizaciones evolucionen y se adapten a estos cambios, asegurando su vigencia en el mercado y ampliando sus redes de negocios.

Los beneficios del HO han logrado consolidarlo a nivel mundial, sobre todo en países desarrollados, mientras a nivel de América Latina esta modalidad –aún– sigue en proceso de expansión. En general, el marco legal en estos países incluye definición, responsabilidad, carácter, entre otros apartados específicos de cada país (por ejemplo, reversibilidad⁵).

En la Unión Europea (UE), Canadá y Estados Unidos, la modalidad del HO ha sido implementada casi desde sus orígenes, incluso estos países cuentan con estudios realizados que demuestran el impacto real del HO. En la UE, existe la Directiva 91/533/CEE (2005) como marco legal y la importancia se puede visualizar en un estudio de *The European Business school* realizado por Silvia Ahumada (2017) quien afirma que la globalización ha generado que el HO sea la mejor modalidad como estrategia de negocio, logrando el 60% de las personas la prefieran por encima de un mayor sueldo. Esta preferencia se basa en los beneficios que el HO supone: flexibilidad y autonomía para trabajadores, a su vez que las compañías reducen costos en espacios físicos. La reducción de contaminación al evitar los traslados en transporte de miles de personas, asimismo como el fomento de la creatividad y la innovación al empoderar al trabajador de crear su propio espacio de trabajo.

En Estados Unidos, existe una ley que regula el teletrabajo (2010) además de una página web (www.telework.gov) únicamente sobre el teletrabajo a nivel de país, en la cual se puede encontrar toda la información al respecto y facilita tanto a las agencias (de cada estado) como a los trabajadores para que puedan informarse y acceder a esta modalidad. Según un artículo publicado por *The Business of Federal Technology* (2009), en Estados Unidos se ha verificado un incremento del 80% de trabajadores que realizan el HO entre el 2005 al 2012 debido a los beneficios hallados tras investigaciones realizadas.

Según Jiménez (2013) en su artículo, los tres países representantes en América Latina son: Argentina, Costa Rica y Colombia. En Argentina, según la ley que regula esta modalidad fue aprobada en el 2007 por el Ministerio de Trabajo, Empleabilidad y Seguridad Social (2013). En Costa Rica la Ley del teletrabajo (2015) surge para regularizarlo en organizaciones públicas, además de adherir personas con discapacidades o sectores vulnerables, y reducir la contaminación por movilidad. De manera adicional, se desarrolla el Decreto 35434-S-MTSS (2009) que decretó el gobierno por razones de emergencia sanitaria nacional para todas las mujeres embarazadas durante la propagación del AH1N1.

Colombia es un caso particular, pues se encuentra fuera de este promedio regional que está muy por encima de la media con el decreto de ley (2008) que regula el teletrabajo y suma, de manera adicional, un punto importante basado en que el teletrabajador deberá contar con un descanso recreativo

5 Se define “reversibilidad” la opción de invertir la modalidad de teletrabajo que tanto el teletrabajador y/o la organización tienen para revertir la modalidad de teletrabajo a la de trabajo en el domicilio que la organización indique.

A nivel de modelos de éxito de organizaciones, el artículo de Graber (2015), sobre por qué el HO funciona en algunas organizaciones y en otras no, se concluyó que dos ejemplos de éxito del HO son las organizaciones *Automattic* y el gobierno de Estados Unidos. Por el lado, de la organización *Automattic*, esta le brinda a sus trabajadores tecnología de última generación para realizar sus labores, aumentado su productividad y reduciendo la rotación. En cuanto al gobierno de Estados Unidos, a pesar de la diferencia de la regulación acorde a cada estado, el HO logró aumentar la satisfacción laboral y minimizar la rotación de empleados y costos. Por ello, este artículo determina tres factores importantes para que el HO funcione con éxito: comunicación, coordinación y cultura.

Asimismo, el artículo de Bloom y Roberts (2015), los resultados del experimento en la empresa Ctrip⁶ confirmaban que el HO es beneficioso debido a que generó un aumento en productividad de 13% básicamente por la eficiencia en el uso del tiempo (trabajaban unos minutos más luego de terminada la jornada habitual, reducción de inasistencias, y mayor productividad por un ambiente más tranquilo), además de la disminución de la rotación de personal. Este estudio también permitió descubrir que algunos renunciaban al HO por sentir aislamiento social. Con estos resultados, se determinó que el HO en general incrementa la productividad y baja la rotación de trabajadores, por lo cual se debería alentar su implementación.

La importancia del análisis de los diferentes casos de éxito del teletrabajo es extraer las mejores prácticas de cada experiencia para mejorar el modelo de implementación en nuevos países. Como menciona Bryn (2017), para el 2020 se espera llegar a que el 91% de las organizaciones adopten el teletrabajo con el objetivo de reducir costos, por ejemplo, en espacios físicos del 17%.

Modelo de implementación

En base a los casos de éxito presentados, y reforzado por *Page Personnel* (2017), una política exitosa de HO debe considerar una estrategia ganar-ganar para la organización como para los trabajadores. Asimismo, debe basarse en un esquema de flexibilidad mixto, realizando el trabajo algunos días desde la oficina y otros desde casa; considerar –también– puntas horarias flexibles que se alineen a esta modalidad reduciendo tiempo en traslados; una capacitación emocional para que el trabajador conozca cómo manejar el tema de las relaciones sociales a pesar de estar “aislado” en su hogar.

Asimismo, según *TyN Magazine* (2016) debe considerar durante el diseño e implementación de la política: la elegibilidad de las empresas para brindar esta modalidad

6 Ctrip es la mayor agencia de viajes de China, buscaban probar una política de HO con dos objetivos específicos: reducir costos y reducir la rotación de personal. La prueba de esta política era para evitar un impacto negativo al lanzarla. El experimento tenía una duración de 9 meses y consistía en darles la opción de trabajar desde casa por 4 días a los empleados con 6 meses de antigüedad en la empresa (de las divisiones de pasajes aéreos y hoteles). Del total de empleados que cumplían con los requisitos, la mitad realizó el HO y la otra mitad quedó como el grupo de control, para ambos grupos se realizó el monitoreo del desempeño y cumplimiento de objetivos.

según su modelo de negocio, la elegibilidad de los trabajadores según sus competencias y actitudes para cumplir de manera satisfactoria el HO, y el cuidado de la calidad de vida y productividad sin afectar la salud del trabajador ya que esto podría afectarlo psicológicamente⁷. Por ello, es importante no perder el sentido del HO que debe ser generar balance entre la vida laboral y personal, mayor productividad y beneficios para el medio ambiente; y no solo reducir costos y ampliar el tiempo de vida de los activos.

Un ejemplo de un buen modelo de diseño e implementación del HO en Argentina es la multinacional Accenture. Esta organización brinda servicios de consultoría y outsourcing en las especialidades de estrategia, digital, tecnología y operaciones (2017) y hace cinco años implementó en el país sus políticas de flexibilidad, entre las cuales incluyen el HO. La política de HO (2017) consiste en trabajar fuera de la ubicación de la organización a través del uso de tecnología. Los requisitos para acceder a esta modalidad es que el trabajador cuente con las capacidades, competencias y actitudes para realizar de manera autónoma y responsable su trabajo, contar con un tiempo determinado en la empresa⁸, e identificar y tener actualizado el domicilio que debe ser adecuado para la realización del HO. Asimismo, se indica que la capacidad del trabajador es evaluada por su supervisor quien podrá ejercer el término de reversibilidad en el momento que lo considere necesario. De manera adicional, Accenture incluye otras opciones de flexibilidades que se alinean al objetivo del teletrabajo como estrategia de negocio además de ejercer como paquetes a medida, por ejemplo, el caso de flexibilidades para padres.

Por todo lo desarrollado en este apartado, conocer y seguir un modelo para el diseño e implementación del HO es importante a modo de asegurar el éxito a largo plazo: aumentando la productividad y generando bienestar en cuanto a calidad de vida de los trabajadores.

Caso de Estudio: Empresa de Tecnología de Lima- Perú

Lima Metropolitana cuenta con 9 millones de habitantes (de los 30 millones de Perú), el PEA⁹ se encuentra distribuido de Norte a Sur por toda Lima Metropolitana; sin embargo, las fuentes de trabajo (principales organizaciones) se encuentran concentradas en Lima Centro. Según el Diario Publimetro (2017) el limeño promedio gasta 60 horas mensuales en el transporte público, siendo el 76% de limeños quienes lo usan que indican que les genera entre “mucho” a “bastante” estrés debido a las largas distancias y la baja calidad del sistema de transporte público. La Ley del Teletrabajo en Perú fue establecida en el 2015

⁷ Según el artículo de TyN (2016), la Organización Mundial de la Salud prevé que para el 2020, los problemas psicológicos, muchas veces ocasionados por la falta de interrelación (posible causa de una mala política de HO), podría ser la segunda causa de discapacidad a nivel mundial.

⁸ El trabajador con seis meses de antigüedad accede a un día de HO por semana y los trabajadores con un año de antigüedad accederán a dos días de HO por semana. La cantidad de HO son acorde al área de la empresa, por ejemplo, lo anterior se basa en el área de consultoría financiera, mientras que el área de tecnología cuenta con un solo día de HO.

⁹ Población Económicamente Activa.

bajo Decreto N°30036, y aunque son pocas, existen empresas que ya han implementado la modalidad de HO.

La empresa “Antenitas tec S.A.” es una empresa de tecnología ubicada en el distrito de Lima Cercado (centro de Lima Metropolitana), cuenta con 310 trabajadores y tiene un costo por persona de 90% de los cuales el 29% refiere al costo sitio. Ha sido parte de una gigante de las comunicaciones con lo cual tiene una cultura por objetivos establecida y difundida, además de brindar herramientas y equipos de primera calidad a sus trabajadores.

La situación actual que enfrente la empresa es baja satisfacción de los trabajadores, bajo o nulo compromiso, alta rotación y largos periodos para cubrir vacantes, además de penalidades por problemas de disponibilidad

La implementación del HO, considerando los elementos claves para su éxito, aseguraría mejora del compromiso y satisfacción, aumento de disponibilidad del personal, mayor accesibilidad a perfiles especializados (por localización), aumento de productividad y eficiencia, además de brindar la posibilidad de reducir 50% espacios físicos (Ahorro total mensual: S/. 275K PEN/\$84USD¹⁰)

Por lo presentado, se confirma que el HO, correctamente implementado sí genera motivación de los trabajadores y eficiencia organizacional además de otros beneficios como los sociales (disminución de la contaminación).

Consideraciones Finales

Acerca del HO y su implicancia

El HO nació en la década de los 70's en Estados Unidos, y se entiende como una modalidad de teletrabajo- trabajo a distancia en conjunto con el uso de tecnologías- y flexibilidad que pretende generar bienestar y mejorar la calidad de vida de estos.

Las ventajas del HO se enfocan en la reducción de tiempo de desplazamientos que genera un aumento de eficiencia (disponibilidad del trabajador) y mejora su calidad de vida. Respecto a los mitos sobre la reducción de desempeño y productividad como de innovación y creatividad; estos han sido derrumbados con los elementos claves para un modelo éxitos de HO.

En síntesis, el HO -gestionado de manera eficiente- generaría impactos sociales positivos, no solo bienestar y mejora en la vida del trabajador, sino –y de manera indirecta- una mejora en la sociedad.

¹⁰ Según datos obtenidos por la empresa de manera confidencial.

Acerca del HO respecto a la motivación y eficiencia organizacional

La motivación en las personas es producida tras generar la sensación de placer como consecuencia de satisfacer sus necesidades. Por ello, motivar a una persona es influir positivamente en la conducta de otros para lograr el objetivo requerido.

Respecto a la motivación organizacional, se debe priorizar los factores motivacionales externos que permiten un amplio poder de influencia además de impacto en la productividad. En la actualidad, debido a la diversidad humana existente en las organizaciones actuales se deben enfocar en identificar todos los factores externos existentes y valorar su percepción por parte de los trabajadores.

Por ello, el HO representa una importante fuente de motivación y eficiencia. Primero, porque es una fuente de bienestar de fácil percepción por parte de las personas al mejorar la calidad de vida (necesidades primarias de toda persona). Segundo, por propiciar la comunicación, valorización del trabajo, tender puentes generacionales y significar una visión de paquete “a medida”. En ambos casos, impactando positivamente en una mejor cultura organizacional.

Acerca de los modelos exitosos implementados de HO a nivel mundial

Los países europeos fueron quienes lideraron la implementación del HO con políticas que definen claramente su alcance. Así y con su amplia experiencia, indican que el HO representa una estrategia de negocio efectiva ya que genera flexibilidad y autonomía, beneficiando la productividad y eficiencia de la organización. Por los beneficios que genera el HO, su práctica se ha propagado por el mundo desde países desarrollados, como Estados Unidos y Países Europeos, hasta países en desarrollo como Latinoamérica.

Cada nación cuenta con su propia política que rige esta modalidad de trabajo, pero coinciden en que todas van replanteando cada política de acuerdo con mejoras que se vuelven visibles con el avance de la tecnología y las diferentes generaciones que empiezan a gozar de este. Entre los diversos modelos exitosos alrededor del mundo se ha verificado que existen ciertos elementos constituyentes en las organizaciones que pueden asegurar el éxito del HO como son:

- Contar y cumplir con la legislación vigente que cada país aplica para esta modalidad, siendo los puntos claves: asegurar la tecnología (equipo y herramientas) al trabajador para no dificultar su labor a distancia, garantizar que los trabajadores cuenten con un espacio físico adecuado en su hogar para trabajar, coordinar un horario de trabajo en el cual el trabajador se compromete a estar disponible para realizar las tareas que su puesto requiera, definir las responsabilidades del trabajador y la organización durante la práctica del HO, y la confidencialidad y cuidado sobre la información y herramientas brindadas por la empresa (ejemplo: seguros, cartas de confidencialidad).
- Implementar una cultura que permita y facilite la implementación y practica del HO, como es una evaluación por objetivos y una preparación y seguimiento a los

trabajadores. La evaluación por objetivos permitirá controlar el trabajo de las personas a distancia y medir su productividad de manera correcta, además de identificar los puestos ideales para realizar esta modalidad. Por otro lado, la preparación y seguimiento a los trabajadores representa brindar charlas y/o cursos que los preparen psicológicamente como profesionalmente, a modo tal que no se sientan afectados debido a independencia y autonomía que el HO brinda, así como afianzar sus conocimientos a través de cursos que los mantengan actualizados y vigentes en el mercado laboral, además de ayudarlos en el manejo de las nuevas tecnologías que son parte del HO.

- Trabajar de cerca con el trabajador para asegurar que el HO cumpla su función de generar bienestar y balance entre la vida personal y laboral. La organización deberá contemplar que el HO sea realizado en un modelo mixto, el cual es el recomendado como mejores prácticas, es decir, en parte en la oficina y en parte desde casa para evitar el aislamiento. Para ello, será importante guiar al trabajador a organizar su tiempo, durante el HO, para no afectar su tiempo familiar por el trabajo ni la sociabilización con sus compañeros.

Por lo mencionado, la organización debe asegurar el objetivo del HO: aportar al balance de vida personal y laboral como la mejora del bienestar del trabajador. En general, esta investigación permite concluir que el HO no sólo implicaría una apropiada ayuda al negocio, sino que, en mayor importancia representa un factor de cambio humano y social, como es el caso de estudio presentado situado en Lima- Perú.

Referencias bibliográficas

- Accenture. (2017). Flexible Work Arrangements. Obtenido de [policies.accenture.com: https://policies.accenture.com/policy/0047_C35?expand=true#t](https://policies.accenture.com/policy/0047_C35?expand=true#t), consultada el 6 de setiembre de 2017
- Ahumada, S. (2017). IEDGE- The European Business school. Obtenido de <http://www.iedge.eu/silvia-ahumada-coaching-ejecutivo-small-office-home-office>, consultada el 23 de agosto de 2017
- Bloom, N., & Roberts, J. (2015). A Working from Home Experiment Shows High Performers Like It Better. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2015/01/a-working-from-home-experiment-shows-high-performers-like-it-better>, consultada el 24 de agosto de 2017
- Boiarov, S. (2017). Breve Historia sobre el Teletrabajo en el mundo. Obtenido de A. Neurocapitalhumano Web Site: http://www.neurocapitalhumano.com.ar/shop/detallenot.asp?notid=257#_ftn1, recuperado el 20/06/2017
- Borracchia, C. (2015). ¿Cómo serán las relaciones laborales al 2020? Obtenido de

- gestión.pe: <http://gestion.pe/empleo-management/como-seran-relaciones-laborales-al-2020-2148907>, consulta el 8 de agosto de 2017
- Bryn, L. (2017). #2020: la era de los RR.HH. Digitales. Obtenido de Fundación Caminando Utopías para la inclusión digital y laboral: <http://caminandoutopias.org.ar/accesible/?id=noticias&n=859>, consultado 25 de agosto de 2017
- Campelo, F. F. (2014). *El Cerebro del Consumo*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones B.
- Colombia, C. d. (2008). LEY 1221 DE 2008. Obtenido de http://www.mintic.gov.co/portal/604/articulos-3703_documento.pdf, consultada el 28 de agosto de 2017
- Consulting, I. (2017). *Las cuatro generaciones en las empresas*, Adaptado del best seller “Loyalty unplugged”, de Adwoa Buahene,. Obtenido de innoconsulting: http://www.innoconsulting.com.ar/pdf/inno/inno_01.pdf, consultado 01 agosto de 2017
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas* 3era edición. México: Editorial Thomson.
- Dasi Coscollar, A., Iborra Juan, M., Dolz Dolz, C., & Ferrer Ortega, C. (2014). *La Dirección de Recursos Humanos*. En A. Dasi Coscollar, M. Iborra Juan, C. Dolz Dolz, & C. Ferrer Ortega, *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas* (págs. 309-435). Ediciones Paraninfo, S.A.
- Diario Publimetro Perú. (2017). ¿Cuánto dinero y tiempo gastan los limeños en movilizarse? Obtenido de <https://publimetro.pe/actualidad/noticia-cuanto-dinero-y-tiempo-gastan-limenos-movilizarse-63827?ref=ecr>, consultada el 18 de setiembre de 2017
- El Semanario. (2017). 10 grandes beneficios de hacer Home Office. Obtenido de El Semanario: <https://elsemanario.com/negocios/187469/10-beneficios-hacer-home-office/>, recuperado el 17/05/2017
- Eurofound, O. (2017). *Un Nuevo Informe destaca las oportunidades y los desafíos del teletrabajo*. Obtenido de ILO.org: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_544124/lang--es/index.htm, recuperado el 17/05/2017
- Europea, U. (2005). *Directiva 91/533/CEE*. Obtenido de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM:c10131>, consultada el 24 de agosto de 2017
- Forbes. (2016). *Home Office aumenta 28% la productividad de las empresas*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/home-office-aumenta-28-la-productividad-de-las-empresas/>, recuperado el 17/05/2017
- Graber, S. (2015). *Why Remote Work Thrives in Some Companies and Fails in Others*. Obtenido de Harvard Business Review: https://hbr.org/2015/03/why-remote-work-thrives-in-some-companies-and-fails-in-others?referral=03759&cm_vc=rr_item_page_bottom, consultada el 25 de agosto de 2017

- Great Place to Work Institute, G. (2017). Esquemas Flexibles: ¿Sí o no? Obtenido de http://www.greatplacetowork.com.mx/storage/Publications/Esquemas_de_trabajo_flexibles.pdf, recuperado el 17/05/2017
- Hernández Palomino, J., Espinoza Medina, J., & Aguilar Arellano, M. (2015). Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. Obtenido de [sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215000777): <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215000777>, consulta 2 de Agosto de 2017
- Hernandez Sampieri, R. (2006). Metodología de la Investigación. (6a ed.) España: McGraw-Hill/Interamericana.
- Herrera, C. (2016). Home Office en peligro: la batalla secreta entre la innovación y trabajo flexible. Obtenido de La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/1949350-home-office-en-peligro-la-batalla-secreta-entre-innovacion-y-trabajo-flexible>, recuperado el 17/05/2017
- Herrero, G. (2015). ¿Cómo evitar el choque de generaciones en la oficina? Obtenido de [Forbes.com.mx](https://www.forbes.com.mx/como-evitar-el-choque-de-generaciones-en-la-oficina/): <https://www.forbes.com.mx/como-evitar-el-choque-de-generaciones-en-la-oficina/>, consulta 7 de Agosto de 2017
- JALA International Inc. (2017). JALA International Inc. Obtenido de Fundación JALA: <http://www.jala.com/latinamerica.php>, recuperado el 06/06/2017
- Jiménez Bernardino, A. (2013). Análisis Comparativo de normativas de teletrabajo en América Latina. En Ride, Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo (págs. 200-222).
- Maslow, A. (1991). Motivación y Personalidad 3era Edición. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos.
- Ministerio de Trabajo, E. y. (2013). Resolución 595/2013. Obtenido de Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social: http://www.trabajo.gob.ar/downloads/teletrabajo/res_595-2013_PROPET.pdf, consultado el 28 de agosto de 2017
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). ¿Cuáles son los beneficios y los riesgos del teletrabajo en las tecnologías de la comunicación y los servicios financieros? Obtenido de OIT: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_534817/lang-es/index.htm, recuperado el 17/05/2017
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional- CINTERFOR. Definición de Teletrabajo. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: <http://www.oitcinterfor.org/?q=taxonomy/term/3454>, recuperado el 17/05/2017
- Paz, C. (2016). ¿Por qué los millenials no duran en un empleo? Obtenido de <http://www.milenio.com/negocios/emprendedores/millennials-trabajo-coworking-emprendedores->

- cultura_laboral-empresas-milenio_0_828517373.html, consultado el 01 de Agosto de 2017
- S/N. (2015). El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades. Obtenido de soloconsultores.com: https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11575/annex_Nuria_Povill.pdf, consulta 6 de Agosto de 2017
- S/N. (2017). Pasos para crear una política de “home office”. Obtenido de PagePersonnel: <https://www.pagepersonnel.com.mx/centro-de-clientes/consejos-para-desarrollar-y-retener-profesionales/pasos-para-crear-una-pol%C3%ADtica>, consulta el 04 de setiembre de 2017
- Saco Barrios, R. (2007). El Teletrabajo. Revista Derecho PUCP- Pontificia Universidad Católica del Perú No. 60.
- Salazar, K. (2017). Ventajas y desventajas de trabajar en casa. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/management/Ventajas-y-desventajas-de-trabajar-en-casa-20170426-0013.html>, recuperado el 17/05/2017
- Salud, M. d., & Social, M. d. (2009). Decreto 35434-S-MTSS. Obtenido de <http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/876/Decreto%20No.35434-S-MTSS.pdf>, consultada el 28 de agosto de 2017
- Social, M. d., & Ministerio de Ciencia, T. y. (2015). DECRETO N° 39225-MP-MTSS-MICITT. Obtenido de <http://www.mcj.go.cr/ministerio/organizacion/teletrabajo/files/Decreto%2039225.pdf>, consultada el 28 de agosto de 2017
- Staff. (2016). Home Office la innovadora estrategia organizacional que no es para todos. Obtenido de TyN Magazine: <http://www.tynmagazine.com/home-office-la-innovadora-estrategia-organizacional-que-no-es-para-todos/>, consultada el 5 de setiembre de 2017
- Staff, F. (2009). The Business of Federal Technology. Obtenido de <https://fcw.com/articles/2009/11/12/federal-employee-unions-teleworking.aspx>, consultada el 25 de agosto de 2017
- Steimberg, B. (2008). El Teletrabajo. Obtenido de Revista Ciencia y Tecnología Universidad de Palermo: <http://www.palermo.edu/ingenieria/downloads/CyT7/7CyT%2008.pdf>, recuperado el 20/05/2017
- USA, t. O. (2010). One Hundred Eleventh Congress of the United State of America. Obtenido de <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/BILLS-111hr1722enr/pdf/BILLS-111hr1722enr.pdf>, consultada el 24 de agosto de 2017

Palermo Business Review

Revista de Management de la Universidad de Palermo

Para participar de la Revista consulta las **Normas Editoriales** en la **pág. 359**

.....

Más información sobre

MBA - Graduate School of Business

<http://www.palermo.edu/economicas/mba/index.html>

.....



www.palermo.edu

MBA - Graduate School of Business | Facultad de Ciencias Económicas
©**Universidad de Palermo** | Ciudad de Buenos Aires | República Argentina