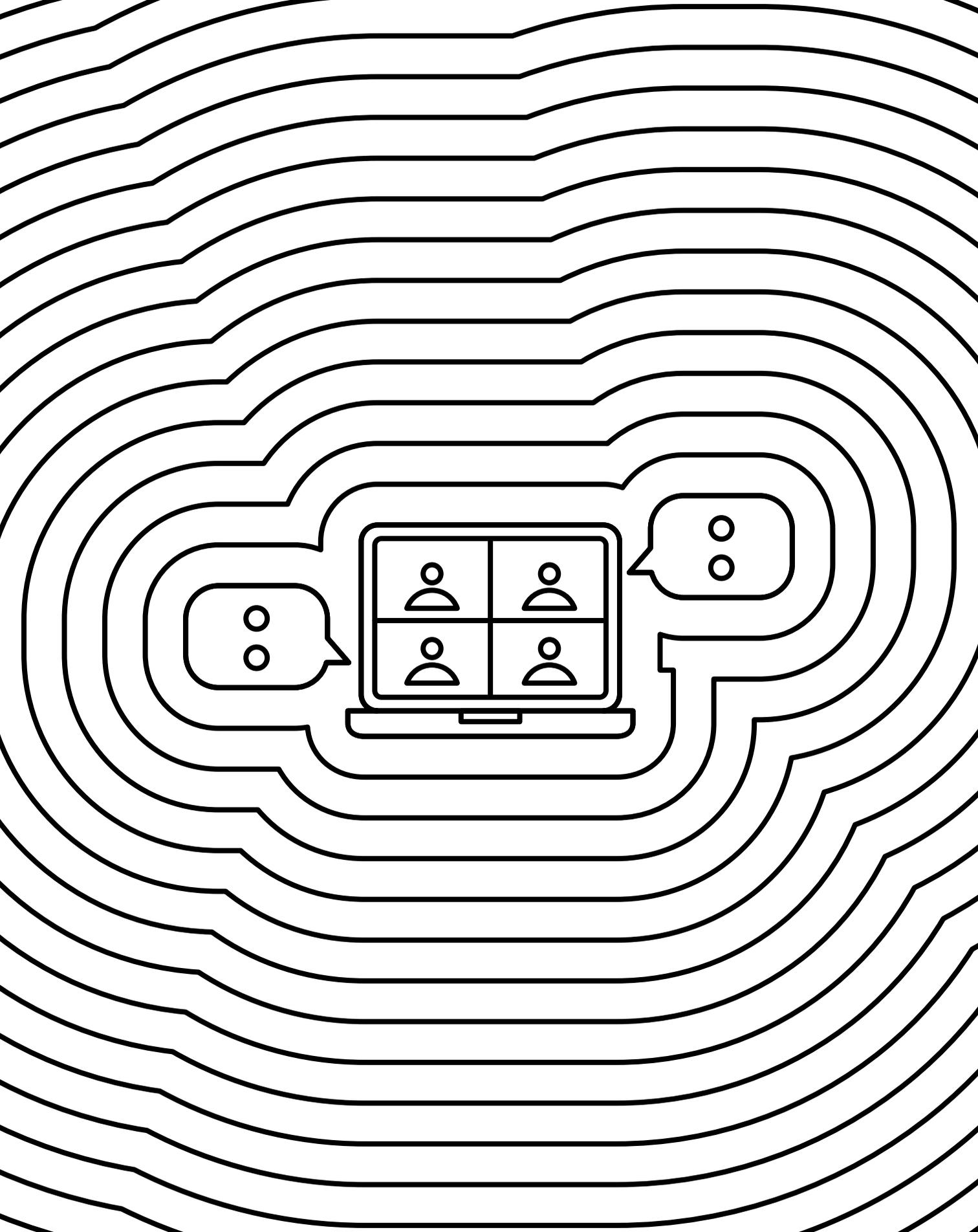


TESIS COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING

---

**COMPETENCIAS Y MOTIVACIONES DE LOS  
TELETRABAJADORES QUE INCIDEN EN SU  
DESEMPEÑO LABORAL EN AGENCIAS DE PUBLICIDAD**

José Gonzalo Granados Cantarero



## COMPETENCIAS Y MOTIVACIONES DE LOS TELETRABAJADORES QUE INCIDEN EN SU DESEMPEÑO LABORAL EN AGENCIAS DE PUBLICIDAD

TESISTA: José Gonzalo Granados Cantarero  
jose.granados@monicaherrera.edu.sv  
ASESOR: Jorge Martín Castillo Ochoa

Fecha de recepción: 11/01/21

Fecha de aprobación: 30/01/21

### Resumen

La presente investigación muestra las competencias y motivaciones que inciden en el desempeño de los empleados de agencias de publicidad como teletrabajadores. Por medio de herramientas cuantitativas y cualitativas, se obtuvo que los principales aspectos que influyen positivamente fueron las competencias de orientación al detalle, autogestión del trabajo, madurez profesional y buena comunicación. Asimismo, las principales motivaciones que producen desempeños eficientes fueron el teletrabajo en sí mismo, la mejora de concentración, la mejora del balance trabajo/hogar, la mejora de la administración del tiempo y la satisfacción de necesidades como competitividad, pertenencia, seguridad, logro, autoestima y autorrealización. Los resultados pueden resultar útiles en tiempos en los que el trabajo en casa ha ganado protagonismo como producto de la epidemia por COVID-19.

Palabras clave: teletrabajo, agencias de publicidad, motivaciones, competencias, El Salvador, COVID-19.

### Abstract

This research shows the competencies and motivations that affect the performance of advertising agency employees as teleworkers. Through quantitative and qualitative research approaches, it was obtained that the main aspects that positively influence the performance of teleworkers were the skills: detail orientation, working self-management, professional maturity and good communication. Likewise, the main motivations that produce efficient performance were teleworking itself, enhancement of concentration, improved work / home balance, improved time management and satisfaction of needs such as competitiveness, belonging, safety, achievement, self-esteem and self-realization.

Keywords: teleworking, advertising agency, motivations, working skills, El Salvador, COVID-19.

## I. Introducción

Las tecnologías de la comunicación han permitido la creación de lugares digitales para trabajar en los que dos o más personas se reúnen y realizan actividades en conjunto, aunque no se encuentren en el mismo espacio físico. Asimismo, los espacios de trabajo digitales ocurren cuando la fuerza laboral de una organización toma la decisión, en conjunto, de trasladar su carga de trabajo a un espacio digital en lugar de un espacio físico (Bystrom & Heinstrom, 2017). En el marco de la pandemia por COVID-19, esto se ha vuelto mucho más común que antes.

Los espacios de trabajo digitales son habitados por equipos virtuales, aquellos que están basados en las tecnologías de la información, que permiten a los miembros del grupo llevar a cabo sus tareas desde diferentes sitios (Kinicki & Kreitner, 2003). Los equipos virtuales suelen estar conformados por personas que laboran bajo la modalidad de teletrabajo, definida como el trabajo desde el hogar o en centros de teletrabajo de personas que pertenecen a una organización, es decir, no a aquellos que ofrecen servicios a terceros bajo modalidades de *freelance* o cualquier otra (Alles, 2008).

Al contemplar el panorama local, El Salvador posee una penetración del internet de un 57.4% de la población (Internet World Stats, 2019), lo que lo sitúa en tercer puesto en Centroamérica por detrás de Costa Rica y Panamá (Revista Summa, 2018). Sin embargo, la capacidad de su población para utilizar internet sin problemas es una de las más bajas de la región y en el mundo (The Inclusive Internet Index, 2019). El Salvador está evolucionando a una sociedad más digital e interconectada, que ha permitido que la adopción del internet y de las tecnologías de la información y comunicación modifiquen la forma en que compran, venden, se entretienen, comunican, hospedan, aprenden y trabajan. Esa transformación inició en 2019 con el proceso de aprobación de la Ley de Regulación del Teletrabajo, que permitiría que los trabajadores remotos reciban los mismos beneficios que la ley ofrece a empleados tradicionales (ISSS, AFP, vacaciones, etc.). Esta ley es aplicable a las personas que trabajan en telecomunicaciones y TIC por la

facilidad de poseer los recursos tecnológicos para cumplir con sus funciones laborales (Hernández, 2019).

En un vistazo más detallado al talento humano en El Salvador dentro del entorno laboral, el 54.9% de personas trabajando se encuentra entre las edades de 16 a 39 años (DIGESTYC, 2017). Si la fuerza laboral salvadoreña sigue los patrones de interés en el teletrabajo mundial, previamente mencionados, ambos grupos de empleados pueden solicitar empleos con esta modalidad. Por otra parte, las empresas pueden encontrar talento humano interesado en ser parte de equipos virtuales de trabajo. Además, estos grupos más entusiastas con el internet son personas entre los 15 y 24 años de edad (Revista Summa, 2018). Debido a que esta modalidad de trabajo es reciente en El Salvador, se carece de trabajos académicos locales que brinden un panorama más aterrizado y a detalle de los teletrabajadores y su impacto en el ámbito local.

En ese sentido, esta investigación busca identificar las competencias y motivaciones de los teletrabajadores<sup>1</sup> en las agencias de publicidad que inciden en su desempeño laboral dentro de esta modalidad. Esto a fin de crear un marco de referencia que permita conocer si este estilo de trabajo es conveniente para las empresas.

De esta manera se pretende contribuir con información que permita a las organizaciones tener una visión más integral del teletrabajo en El Salvador y sus repercusiones dentro de las organizaciones y en sus empleados. Asimismo, aporta a los empleados un mejor conocimiento de las competencias que deben tener para desempeñarse de forma eficiente bajo la modalidad del teletrabajo. De igual manera, al explicar las motivaciones que predominan dentro de los trabajadores remotos y las necesidades detrás de ellas, los empleados podrán tener una visión introspectiva más clara de sus propias motivaciones y necesidades, lo cual facilitará su autogestión para alcanzar un desempeño exitoso.

<sup>1</sup> Tanto en formato híbrido (cuando el empleado puede escoger cuándo teletrabajar y cuándo operar desde las oficinas) y absoluto (cuando el empleado trabaja a tiempo completo de forma remota).

## II. Marco teórico

La tecnología de la información ha permitido cumplir tareas laborales por medio de tecnología portátil (Bystrom y Heinström, 2017). Producto de esta noción digital surge el teletrabajo, definido por Alles (2008) como la modalidad de trabajo que hace referencia a labores desde el hogar o en centros de teletrabajo de personas que pertenecen a una organización, no a aquellas personas que trabajan desde su hogar utilizando las comunicaciones, pero que ofrecen servicios bajo modalidades *freelance*, sin que pertenezcan a ella.

Por ello, al mencionar en el presente estudio teletrabajadores o trabajadores remotos se toma como referencia empleados que cumplan con los tres rasgos en común antes detallados: 1) que utilicen herramientas de las TIC para llevar a cabo sus actividades laborales, 2) que sean parte oficial de la organización al formar parte de la planilla y 3) que trabajen fuera de las instalaciones de la empresa dentro de un espacio de trabajo virtual.

Por otro lado, los autores Ket de Vries y Florent-Treacy (1999) y Alles (2008) conciben las actitudes y competencias bajo un mismo significado, aunque Alles distingue que las competencias son la versión observable de las actitudes, que pueden apreciarse por medio de los comportamientos.

Es importante recalcar que la definición de las competencias se sujeta al significado que cada organización quiere asignarle (Alles, 2008). Es decir que dentro del modelo de competencias, cada organización puede modificar la definición para aterrizarla a su contexto como empresa. La autora aclara que no existe un diccionario global de competencias, sino que cada diccionario o catálogo se elabora con base en la organización creadora, e incluso definiciones de la misma competencia pueden variar (pero no discrepar) entre cada organización.

Alles (2008) creó un listado de diez competencias que las organizaciones que se rigen bajo un modelo así suelen tomar en cuenta:

Tabla 1: Principales competencias consideradas por las organizaciones al ejercer un modelo de competencias

<b>Competencia</b>	<b>Se caracteriza por</b>
Portability	Es la capacidad de adaptarse rápidamente a otras culturas, no solo en largas estancias, sino también en cortas visitas.
Cosmopolitismo	Es la capacidad de "reordenar" los propios comportamientos para adaptarlos a usos y costumbres distintivos (de cada lugar en particular).
Homeostasis	Las personas actúan para restablecer una situación de satisfacción de sus necesidades (o intereses) y protegerse de la perturbación de ese equilibrio.
Adaptabilidad al cambio	Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades.
Sentido de pertenencia	El compromiso de un empleado, que la persona le otorgue valor a pertenecer a la organización a la cual trabajan.
Involucramiento en el trabajo	Es el grado en que los trabajadores se sumergen en sus tareas, invierten tiempo y energía en ellas. Influye en su desempeño laboral de forma proporcional.
Compromiso organizacional o lealtad	Es el grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.
Rotación	Asociada con la baja satisfacción laboral. Se considera que es alta cuando los empleados se retiran antes de un año a partir de su ingreso.
Ausentismo e impuntualidad	Asociada con la baja satisfacción laboral. Los empleados deciden llegar tarde o ausentarse al trabajo rara vez de forma premeditada.
Iniciativa	Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro.

Fuente: elaboración propia con base en Alles (2008).

Además, en un estudio enfocado en el teletrabajo, Owl Labs (2017) detalló un listado de competencias que las organizaciones buscan en los trabajadores remotos que laboran dentro de esta modalidad a tiempo completo. Las actitudes mencionadas fueron: organizado y orientado al detalle, enfocado en resultados, automotivable, sensible y de confiar, con

capacidad para priorizar, resolutor de problemas y curioso, conocedor de reportes, transparente y con habilidades para administrar su tiempo. De igual forma, la investigación describió una lista distinta de competencias para los teletrabajadores que operan dentro de esta modalidad en forma híbrida. Owl Labs (2017) señaló: miembro de equipo, creativo con

habilidades para lluvia de ideas, efectivo bajo presión, que disfrute el ritmo acelerado de trabajo, adaptable, con buena comunicación, honesto, transparente y que escuche activamente a los demás.

La motivación dentro de la mente de los empleados incide en la forma cómo se desempeñan dentro de sus puestos y en los resultados que generan para la organización. Los autores Kinicki y Kreitner (2003) definen motivación como los procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos. De igual manera, señalan que la motivación puede ser externa, cuando proviene de factores o agentes fuera del individuo o del colectivo que impulsan la realización de una conducta; o también puede ser motivación interna, cuando es causada por los sentimientos positivos que provienen del sujeto mismo.

Otra perspectiva del estudio de la motivación es la planteada por McClelland (1999), quien expone a las necesidades como causas y precursores de la motivación. Este autor organiza las necesidades del ser humano con base en el nivel de motivación como explicación al éxito individual, y establece tres necesidades: de logro, de afiliación o pertenencia y de poder.

McClelland (1999) explica que las personas pueden aumentar cualquiera de las tres necesidades y así mejorar su desempeño o comportamiento. De igual modo, las personas pueden tener las tres necesidades como motivación, pero al momento de tomar decisiones utilizan solamente una como dominante para tomar la decisión. El autor también menciona que los individuos pueden autorregular estas necesidades para su beneficio, dado que, según los niveles de las necesidades dentro de la persona, así será su búsqueda dentro de la organización.

Tabla 2: Necesidades de McClelland (1999) como motivación

<b>Necesidades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Observable en</b>
De logro	Refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia o maestría.	Deseo de alcanzar algo difícil.
De afiliación o pertenencia	Se parece a la necesidad de pertenencia de Maslow. Describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad.	Deseo de tener tiempo para relaciones y actividades sociales.
De poder	Refleja la necesidad de ejercer control en el trabajo personal o en el de otros.	Deseo de influir, brindar coaching y enseñar para alcanzar logros.

Fuente: elaboración propia con base en McClelland (1999).

Dentro del contexto del teletrabajo, Owl Labs (2018) descubrió que a escala mundial las tres principales motivaciones para implementar la modalidad del trabajo remoto en las empresas son: a) los empleados consideran que aumentan su productividad y mejora su concentración, b) los empleados prefieren evitar su desplazamiento desde su casa al trabajo y c) los empleados consideran que facilita su balance vida particular/trabajo. El mismo estudio reflejó el impacto que tiene esta modalidad y las motivaciones en la satisfacción laboral de sus empleados, puesto que aquellos que trabajan remoto a escala mundial son un 24% más propensos a sentirse felices en sus empleos que aquellos que no teletrabajan.

De acuerdo con Alles (2008), esto beneficia a las organizaciones, pues la satisfacción laboral puede influenciar el nivel de los comportamientos deseados por una empresa. Por ejemplo: si se tiene una satisfacción laboral alta, se puede esperar un comportamiento (competencia) de involucramiento con el trabajo alto, y de igual manera con distintas competencias.

### III. Metodología

Este estudio utiliza un enfoque mixto de investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2018) que permite utilizar herramientas tanto cualitativas como cuantitativas para recolectar, procesar y analizar información. Esto incluye la realización de una encuesta a 60 teletrabajadores de cuatro agencias de publicidad y nueve entrevistas a profundidad a directores y cargos gerenciales de esas empresas.

Las variables relacionadas a las competencias que se estudiaron en los trabajadores remotos y en los directivos de las agencias de publicidad dentro de las herramientas de investigación son las diez principales competencias con impacto en el desempeño laboral en las organizaciones: portabilidad, cosmopolitismo, homeostasis, adaptabilidad al cambio, sentido de pertenencia, involucramiento en el trabajo, compromiso organizacional o lealtad, iniciativa, rotación, ausentismo e impuntualidad (Alles, 2008).

Se incorporaron también las competencias relacionadas al desempeño directo del teletrabajo: organizado y orientado al detalle, enfocado en resultados, automotivable, sensible y de confiar, con capacidad para priorizar, resolutor de problemas y curioso, buen administrador de tiempo, miembro de equipo, creativo con habilidades para lluvia de ideas, efectivo bajo presión, que disfrute el ritmo acelerado de trabajo, adaptable, con buena comunicación, honesto, transparente y que escuche activamente a los demás (Owl Labs, 2017).

Las variables relacionadas a las motivaciones que se estudiaron en los trabajadores remotos y agencias de publicidad a la cual pertenecen los directivos son las necesidades de logro, de afiliación y de poder (McClelland, 1999), en conjunto con las necesidades de seguridad, pertenencia, autoestima y realización (Maslow, 2005). De igual modo, derivada de las motivaciones se incluyen variables relacionadas con la satisfacción laboral, al entenderse como motivaciones para el empleado. Estas variables son: dedicación al trabajo, comportamiento de ciudadanía organizacional, ausentismo, rotación de personal, estrés percibido y rendimiento laboral (Kinicki y Kreitner, 2003). También se incorporan motivaciones vinculadas a la adopción del trabajo remoto como: aumento de productividad y mejora de concentración, omisión del desplazamiento hogar-trabajo y mejor balance trabajo/vida (Owl Labs, 2017).

### IV. Resultados

#### 1. Teletrabajo en agencias de publicidad en El Salvador

Durante del proceso de fase de campo se consultó un total de 16 agencias de publicidad ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador. Estas se dividen en 11 agencias que no poseen la modalidad de trabajo remoto en ninguna forma y cinco agencias que sí. Esto reveló el primer hallazgo para la investigación al mostrar que los niveles de trabajo remoto implementado en agencias de publicidad se encuentran por debajo de los índices esperados.

Al contactar a empleados que laboran para las agencias anteriores y consultar sobre la presencia de esta modalidad, la mayoría de ellos coincidió al expresar el alto interés de sus compañías por implementar el teletrabajo en alguna medida en el futuro; sin embargo, los esfuerzos se veían obstaculizados por el desconocimiento de un proceso que permitiera instalar la modalidad sin perjudicar la calidad del trabajo. Asimismo, se encontró la creencia de que instalar teletrabajadores supondría resultados negativos en la velocidad, fluidez y calidad de sus entregables.

## 2. Competencias necesarias para teletrabajar

“No se trata de tecnología, sino del carácter humano. Es clave el autocontrol” (sujeto 9, comunicación personal, 2019). Esta frase resume la perspectiva de los directivos de que las competencias tecnológicas no son un factor determinante que incide en el desempeño de los teletrabajadores. Destacan que por el rubro publicitario en específico, que se encuentra muy ligado a los avances tecnológicos, las habilidades tecnológicas no ocupan un papel relevante.

En el caso de las competencias relacionadas a la gestión del trabajo, los directivos concuerdan en destacar la organización de tareas, la cual detallan como la capacidad para crear y ordenar las tareas y metas a cumplir cada día y su habilidad para llevarlas a cabo. Esta competencia puede ser activa, cuando cada empleado remoto crea y ordena su propia lista; uno de los directivos explica que es necesario “planificar un día antes los to do del siguiente día, trabajar los to do y saber negociar prioridades para ordenar los entregables (esto es independiente de tu puesto)” (sujeto 1, comunicación personal, 2019). O puede ser pasiva, cuando reciben la lista de sus superiores u otro miembro del equipo y ellos solo se dedican a cumplirla; esto es explicado por uno de los directivos al mencionar que “ya está todo diseminado en pequeñas tareas para garantizar que ellos siempre sepan qué hacer” (sujeto 6, comunicación personal, 2019).

Con relación a las nueve competencias con incidencia en el buen desempeño laboral (Alles, 2008), la que tiene una presencia más marcada en los teletrabajadores

estudiados fue el sentido de pertenencia. Competencias negativas como rotación y ausentismo reflejan un nivel intermedio alto en los teletrabajadores, lo cual sugiere que, aunque esta modalidad puede ser atractiva y beneficiosa, no es inmune a la baja satisfacción laboral. Competencias como el sentido de pertenencia, compromiso organizacional, homeostasis e involucramiento en el trabajo poseen los niveles más altos y explicarían el buen funcionamiento del talento laboral dentro de esta modalidad, ya que estas se enfocan en la adaptabilidad de las personas, su capacidad para proponer, trabajar en diferentes modalidades, con distintos tipos de personas y con un interés voluntario en el desempeño efectivo de funciones (Alles, 2008).

Se encontró una similitud en las competencias mencionadas por todos los directivos y fue la priorización absoluta de la responsabilidad como competencia clave para que un empleado sea un buen teletrabajador. Esta es explicada de la siguiente manera: “El empleado es consciente de las cosas que hay que entregar y sabe manejar las distracciones” (sujetos 3 y 4, comunicación personal, 2019). Esta competencia incluso sirve para predecir si tendrá un buen o mal desempeño, si es elegible para trabajar en esta modalidad o no, ya que es observable desde otras modalidades de trabajo.

La competencia de la responsabilidad fue la principal característica mencionada bajo los argumentos de que es la única característica de la persona que garantiza que el trabajo se llevará a cabo con buena calidad y buen margen de tiempo, sin necesidad de supervisar el proceso. Los sujetos 3 y 4 resumen en que se busca que el teletrabajador “sea independiente, no necesite estar monitoreado para hacerlo (su trabajo)” (comunicación personal, 2019).

Asimismo, otra competencia mencionada fue la corresponsabilidad o madurez profesional, definida por los directivos como una versión de la responsabilidad orientada al bien colectivo de la agencia, pues “en horas de trabajo la prioridad es el trabajo. No debe afectar el flujo de trabajo de los demás” (sujeto 1, comunicación personal, 2019). La corresponsabilidad es deseada porque es una característica que hace a

los empleados remotos conscientes de los procesos que impactan con sus actividades asignadas, razón por la cual desean laborar de forma que no afecte el flujo de trabajo de otros compañeros. Esta idea es explicada por uno de los directivos al mencionar que “corresponsabilidad es entender que tu trabajo afecta al otro” (sujeto 9, comunicación personal, 2019).

La buena comunicación, capacidad para priorizar, organización y orientación al detalle son las competencias con los niveles más altos de presencia en los teletrabajadores. Asimismo, el enfoque a resultados, sensibilidad y confianza, creatividad y adaptabilidad son otras competencias que estuvieron muy cerca de alcanzar niveles altos. Este listado de competencias son las que buscan las organizaciones en los trabajadores remotos que laboran dentro de esta modalidad a tiempo completo o en formato híbrido (Owl Labs, 2017), y sus altos niveles denotan que los empleados encuestados son competentes para laborar dentro de esta modalidad.

Referido a las competencias necesarias para la eficiencia de un teletrabajador, el buen manejo del tiempo es otra en la cual los directivos concuerdan que es importante en su desempeño, ya que al no estar presentes en las oficinas y prescindir de un monitoreo constante, los empleados deben prever la cantidad de tiempo que les tomará cada tarea y tratar de ajustarse a esa cantidad de tiempo.

La confianza es otra competencia importante para los directivos, principalmente para aquellos trabajadores remotos que lideran equipos. En su opinión, los trabajadores remotos deben confiar en que otras tareas relacionadas a los proyectos ejecutados por otros teletrabajadores se realizarán dentro de los tiempos, de la forma correcta y con el nivel de calidad requerido. Y de igual manera, los demás empleados en esta modalidad deben inspirar confianza a sus líderes y cumplir con sus asignaciones.

### 3. Niveles de motivación en el teletrabajo

De acuerdo con la percepción de los directivos, sus trabajadores remotos se encontraban altamente motivados a teletrabajar antes de probar la modalidad;

luego, cuando ya llevan un período de tiempo trabajando de esta forma, su motivación tiende a mantenerse alta, aunque ya no está basada en una nueva experiencia como al inicio, sino que se sustenta en el estatus de tener un beneficio de alto valor para la vida laboral/personal y que “no es una práctica común en el país” (sujeto 1, comunicación personal, 2019).

Los directivos concuerdan en que los colaboradores toman la modalidad del teletrabajo como hábito después de un tiempo, y al evaluar nuevas ofertas que no posean esta opción se considera como un retroceso que debe ser compensado con otros beneficios. Sin embargo, el único que consideran suficientemente bueno como para hacerlo es un aumento de salario, explicado de la siguiente manera: “Su frustración por el salario afecta su trabajo, va a bajar su calidad aunque tenga remoto u otras cosas” (sujetos 3 y 4, comunicación personal, 2019).

Es importante destacar que hay una preferencia del talento laboral a mantener el trabajo remoto de manera opcional o intermitente, ya que su motivación a desempeñarse en esta modalidad a tiempo completo es la más baja de toda la categoría. A pesar de lo antes mencionado, los resultados reflejan que entre más teletrabaja el empleado, mayor es su motivación a laborar bajo esta modalidad.

### 4. Motivaciones para teletrabajar

Desde la opinión de los directivos, algunos incentivos para mantener a los trabajadores remotos eficientes dentro de la agencia son: mantener el teletrabajo como un opción para el empleado y no forzarlo, dejarlos participar en los proyectos que deseen, mantener una conversación activa y crear una cultura de confianza para que los trabajadores remotos sepan que se confía en su trabajo sin necesidad de monitoreo constante (los últimos incentivos no son exclusivos de teletrabajadores, ya se implementan con empleados tradicionales).

Las necesidades que más motivan al trabajo remoto, y que a su vez más satisfacen esta modalidad para los encuestados, son: pertenencia, seguridad, responsabilidad, necesidad de logro y competitividad.

Lo anterior concuerda con la perspectiva de McClelland (1999), al considerar que las necesidades de pertenencia, estima y autorrealización de Maslow (2005) se pueden solventar desde el entorno laboral.

A pesar de sentirse parte de una organización y estilo de vida, los trabajadores remotos no crean lazos tan sólidos con sus compañeros de trabajo como cuando trabajan físicamente en conjunto. Esto sugiere que la pertenencia para los empleados en esta modalidad se enfoca más en un círculo social general, mientras que la afiliación se mira desde un círculo social íntimo. Por otra parte, esta modalidad solventa casi en forma perfecta la necesidad de logro de los colaboradores al sumergirlos en un entorno en el que se valora la autosuficiencia, proactividad, responsabilidad y confianza, factores que estimulan la autoestima de las personas.

La motivación principal relacionada a la satisfacción laboral que provee el trabajo remoto en los encuestados es la noción de tener un mejor rendimiento laboral, la cual es también una de las tres motivaciones más importantes a escala mundial para teletrabajar, mencionadas por Owl Labs (2018). Ello refleja que el patrón de motivaciones considerado a nivel global es válido a nivel local.

### **5. Claves para el éxito del teletrabajo en agencias de publicidad**

Hablando de su experiencia y satisfacción con la modalidad del teletrabajo, la mayoría de los directivos se encuentran satisfechos y lo recomendarían a otras agencias de publicidad; sin embargo, detallan que es un proceso paulatino que debe llevarse con cuidado para poder instalarse de forma correcta, sin dañar el funcionamiento de la agencia. Existe un grupo de directores que no lo recomendarían a agencias que carezcan de un buen proceso de planeación del trabajo y se dediquen a “apagar incendios todo el tiempo” (sujeto 2, comunicación personal, 2019). Esto quiere decir que se encargan de sacar todas las tareas de forma reactiva para el siguiente día y no cuentan realmente con una calendarización del trabajo. Además, “su cultura y estructura de trabajo debe permitirlo, tipo de empleado, tipo de cliente” (sujeto 2,

comunicación personal, 2019).

Como claves para la correcta implementación del trabajo remoto en las agencias de publicidad, los directivos destacan el cuidado que debe tener la compañía para seleccionar el talento laboral, ya que esta modalidad requiere de empleados que sean responsables, proactivos, de confianza y que sean buenos administradores del tiempo. Además, destacan la estructuración de las metodologías de trabajo de la agencia en la que la planificación de las tareas, la gestión del trabajo en listas de tareas y el manejo de los tiempos es indispensable para que esta modalidad funcione para la organización.

Otro aspecto clave es la procuración de la comunicación efectiva entre todos los colaboradores por medio de una plataforma de mensajería instantánea accesible desde cualquier lugar, que permita concentrarse a los trabajadores remotos, que no sea invasiva sino que aporte a la confianza entre compañeros y que facilite la comunicación, ya sea en llamadas, videollamadas, canales, recordatorios, etc. Es decir: “Una infraestructura que haga que el trabajo sea fluido y tengan todo el acceso libre, tal cual si estuvieran en la oficina” (sujeto 1, comunicación personal, 2019).

Entre otros aspectos a cuidar, también mencionan una evaluación de la personalidad y edad de los colaboradores, que permita identificar si son aptos para trabajar remoto por la diferencia de edad, manejo de tecnología, percepción sobre la modalidad y forma de trabajar. Finalmente, se debe evaluar su rendimiento actual en la oficina para evitar trasladar a colaboradores que no trabajen en horas laborales, incluso al permanecer en la oficina.

### **V. Conclusiones**

Al hablar de competencias, uno de los primeros hallazgos fue el descarte de aquellas relacionadas a la tecnología y a la formación continua desde todas las perspectivas. Ambas mostraron ser irrelevantes para el desarrollo eficiente dentro de la modalidad al comparar su presencia con su ausencia y obtener los mismos resultados.

De igual forma, otro hallazgo valioso fue la baja presencia de competencias relacionadas al trabajo en equipo (de forma simultánea), adaptación ante los problemas, automotivación, efectividad bajo presión y dentro de ritmos acelerados de trabajo. Esto quiere decir que este tipo de competencias no son exigidas dentro de la modalidad para obtener un desempeño efectivo. Ahora bien, esto excluye casos donde la naturaleza misma del puesto de trabajo requiera alguna de las antes mencionadas para cumplir con sus labores, e incluso en esos casos estas competencias muestran incidir por el tipo de trabajo y no en la modalidad de este.

Desde todas las perspectivas, entre las competencias más importantes la primordial fue el sentido de responsabilidad, base para obtener buenos resultados, incluso permite determinar si los colaboradores son elegibles y predecir si tendrán un buen desempeño en la modalidad. Esta competencia se desarrolla en otras como el compromiso con la organización, su sentido de pertenencia en la empresa, su autocontrol, su orientación al cuidado de detalles, su capacidad para autogestionar su trabajo o cumplir con las tareas asignadas sin necesidad de monitoreos y su madurez profesional o la conciencia de que el trabajo propio impacta en el de los demás.

De la mano con las anteriores, otras competencias esenciales que mostraron mejorar resultados dentro de la modalidad fueron la comunicación efectiva y la síntesis de ideas, que permiten fluidez en la interacción con otros colaboradores y previene errores producto de malos entendidos que puedan perjudicar la calidad de los entregables o el cumplimiento de tareas. Todo instalado en una plataforma digital que facilite la comunicación entre empleados desde distintas herramientas. Esta debe ser accesible, instantánea, simple, no invasiva, y contar con herramientas de autogestión del trabajo.

Al considerar las motivaciones para empezar a teletrabajar, la principal de ellas es la modalidad en sí misma tanto para directivos como colaboradores. Esta motivación se basa en la satisfacción de necesidades como autorrealización, autoestima, necesidades de logro, de poder, de seguridad, de pertenencia

(a una institución, ya que falla en la pertenencia a un grupo social íntimo) y competitividad. Por tanto, la satisfacción de estas necesidades produce en el trabajador un deseo de ingresar y mantenerse dentro de la modalidad, y para ello cumplir con los méritos necesarios para conseguirlo. Desde otro ángulo, no se encontraron incentivos que puedan ser incorporados para mejorar el desempeño de un empleado como teletrabajador, ya que los incentivos mejoran el desempeño del teletrabajador en sus funciones, independientemente de la modalidad de trabajo.

## Bibliografía

- Alles, M. A. (2008). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión de competencias. Buenos Aires: Granica.
- Bystrom, K. & Heinström, J. (2017). Work and information: which workplace models still work in modern digital workplace? Ninth International Conference on Conceptions of Library and Information Science. Uppsala, Sweden: University of Borås, Sweden.
- De Zuani, E. (2003). Introducción a la administración de organizaciones. Salta: Editorial Maktub.
- DIGESTYC. (2017). Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2017. El Salvador: DIGESTYC.
- Hernández, N. (2019, junio 25). ¿Te imaginas trabajar desde casa? Claves para entender la propuesta de ley que busca fomentar el teletrabajo en El Salvador. Retrieved from ElSalvador.com: <https://www.elsalvador.com/noticias/nacional/te-imaginas-trabajar-desde-casa-claves-para-entender-la-propuesta-de-ley-que-busca-fomentar-el-teletrabajo-en-el-salvador/614388/2019/>
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México D. F.: McGraw Hill.
- Hootsuite & We Are Social. (2019). Digital 2019 El Salvador. United States: Kepios, We Are Social, Hootsuite.
- Internet World Stats. (2019, junio 30). Internet Usage and Population in Central America. Internet World Stats. Obtenido de: <https://www.internetworldstats.com/stats12.htm#central>
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas. México D. F.: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Maslow, A. H. (2005). El management según Maslow. Barcelona: Paidós Empresa.
- McClelland, D. C. (1999). Human motivation. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Owl Labs. (2017). State of Remote Work 2017. United States: Owl Labs & Tiny Pulse.
- Owl Labs. (2018). How to Manage Remote Employees: A LEADERSHIP GUIDE TO SUPPORTING YOUR DISTRIBUTED TEAM. United States: The Predictive Index.
- Revista Summa. (2018, noviembre 23). ¿Cuáles son los países con más penetración de Internet en Centroamérica? Revista Summa. Recuperado de: <https://revistasumma.com/cuales-son-los-paises-con-mas-penetracion-de-internet-en-centroamerica/>.
- The Inclusive Internet Index. (2019, agosto 20). Overall Ranking. Retrieved from The Inclusive Internet Index: <https://theinclusiveinternet.eiu.com/explore/countries/SV/performance/indicators/>