

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
UCAB FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

ANÁLISIS COMPARATIVO DE EFICIENCIA
EN EQUIPOS DE TRABAJO PARA EMPRESAS
CON MODALIDAD DE TELETRABAJO Y
PRESENCIAL

Realizado por: Angeles Mariana Infante Gibbs

Profesor guía: José R. Naranjo M.

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de: Veinte (20) puntos.

Nombre:	<u>José R. Naranjo M.</u>	Firma:	<u>[Firma]</u>
Nombre:	<u>Aracelis Tortolero</u>	Firma:	<u>[Firma]</u>
Nombre:	<u>Gonzalez Romero</u>	Firma:	<u>[Firma]</u>
Caracas	<u>17</u> de <u>Octubre</u>	de	<u>2019</u>



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

ANÁLISIS COMPARATIVO DE EFICIENCIA EN EQUIPOS DE TRABAJO PARA
EMPRESAS CON MODALIDAD DE TELETRABAJO Y PRESENCIAL

Tesista: Ángeles Mariana Infante Gibbs

Tutor: José R. Naranjo M.

Caracas, 10 de septiembre de 2019

FORMATO G: FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

TÍTULO (máximo 120 caracteres)	ANÁLISIS COMPARATIVO DE EFICIENCIA EN EQUIPOS DE TRABAJO PARA EMPRESAS CON MODALIDAD DE TELETRABAJO Y PRESENCIAL
TUTOR	José R. Naranjo M.
AUTOR(ES)	Ángeles Mariana Infante Gibbs
ÁREA	Gestión de talento
NÚMERO DE PÁGINAS	200
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(S)	Teoría de las Organizaciones. Teorías de Análisis y Diseño Organizacional. Teorías sobre la Efectividad Organizacional.
TIPO DE INVESTIGACION	Descriptiva, de campo, analítica y comparativa
TIPO DE DISEÑO	No experimental - transversal
POBLACIÓN	Agencias de marketing digital WEB'S AVENUE y OTIUMA
TIPO DE MUESTREO	No probabilístico - No discrecionalde sujetos tipo.
MUESTRA	Empleados de WEB'S AVENUE (3) y OTIUMA (2), y clientes externos respectivos (4)
UNIDAD DE ANÁLISIS	Generadores de contenido de WEB'S AVENUE y OTIUMA
VARIABLES	Eficiencia laboral y modalidad de trabajo
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Entrevista semi estructurada y anotaciones de observaciones no participantes
RESUMEN (Máximo 25 líneas)	En el presente trabajo, se buscó conocer el nivel de eficiencia del equipo de trabajo encargado en generar contenido en dos empresas de servicios digitales, a partir de integrantes del departamento generador de contenido y de los receptores por los servicios contratados por estas compañías. Una de ellas posee una estructura con sus debidas funciones bajo el esquema del teletrabajo, mientras que la otra en la modalidad presencial. Este enfoque permitió establecer una aproximación en cuanto a los factores que influyen en la eficiencia en ambas modalidades de trabajo, tomando en cuenta la vinculación que se mantiene con la eficacia y efectividad. Para ello se presentaron los conceptos, variables y antecedentes ideales para entender la visión y poseer una aproximación del proceso, las operaciones y las diferencias necesarias para evaluar la variable eficiencia en los equipos de trabajo seleccionados. Dentro del marco metodológico, se planteó un tipo investigación descriptiva, comparativa y analítica, bajo un diseño de investigación no experimental-transversal con enfoque cualitativo y orientados por las unidades de análisis que son los trabajadores de WEB'S AVENUE y OTIUMA, puesto que forman parte de la población de

	agencias de marketing digital venezolanas con el uso de la entrevista como instrumento, considerando además la opinión de los receptores de los productos de su trabajo. Se utilizó una técnica de muestreo no probabilístico de sujetos tipo. La recolección de datos se obtuvo a través de las unidades de análisis y en sus ambientes laborales, utilizando progresivamente: la entrevista semi estructurada, observación no participante y el uso de estadísticas no paramétricas para tabular y categorizar resultados. La conclusión del trabajo presentó cómo el nivel de productividad de una empresa, según su modalidad laboral, puede ser afectado y mejorado al evaluar la eficiencia de los equipos de trabajo en un departamento, siendo más eficiente cualquiera de las dos modalidades dependiendo del factor evaluado. Con dicho análisis se obtuvo uno de los aportes para el estudio, entendimiento y desarrollo del factor eficiencia laboral acorde a las modalidades de las empresas.
--	--

DEDICATORIA

A Dios, Jesús y toda la corte celestial. Son mi mejor equipo.

A mis padres, Ángel Infante y Adriana Gibbs, quienes son mis pilares para ser perseverante y dar siempre lo mejor de mí.

A mi gran Alma Mater, la Universidad Católica Andrés Bello, que me ha brindado los mejores espacios, profesores y compañeros para crecer profesionalmente en la carrera que me enamora cada día más.

A mi profesor y tutor de tesis (y de vida), José Naranjo. Siempre me hace ver un escalón más de mi investigación y panorama.

A mi hermosa casa y familia, el MOIT, el cual por muchos años me enseñó a ver el mundo laboral desde otras perspectivas, me hizo conocer personas maravillosas y claramente me impulsó a escoger este tema para mi trabajo de grado.

A las organizaciones y empresas que funcionan de forma remota actualmente, porque son una inspiración a seguir mejorando el mundo del trabajo desde distintos procesos.

A Ángeles Infante, quien asumió el reto de investigar un tema de su experiencia y pasión. Entre subidas y bajadas, lo ha logrado.

AGRADECIMIENTOS

A toda la corte celestial. Siempre me dieron toda la luz y fortaleza para continuar haciendo cada cosa que amo, incluyendo dicha investigación.

A mi familia, quienes me daban los mejores consejos y apoyo para dar lo mejor de mí en todo reto que se me presenta. Mi mejor compañía. Gracias, Ángel, Adriana, Sebastián, Daniela y Lolita.

A mi abuela materna, Mercedes Motabán, mi inspiración día tras día.

A cada persona que logré conocer estudiando en la universidad. A mis profesores, empleados, amores, voluntarios y amistades. Me hicieron vivir la mejor experiencia universitaria que cualquier persona podría pedir.

A cada una de las agrupaciones de la universidad por las que dejé y me dejan una huella. MOIT, CECISO, VOCS, ComuniMOIT y Teatro Ucab: siempre sigan dando alegría y luz a cada participante con su magia.

A mis grandes amistades del colegio que me apoyaron en este proceso con los mejores planes. Son grandes e infinitos.

A Web's Avenue, OTIUMA y Socialité por abrirme las puertas a hacer esta curiosidad una realidad.

A Clemencia Abad y José Naranjo, quienes fueron pilares e inspiración para mi trabajo de grado, como también en mi desarrollo como estudiante.

A mí, Ángeles Infante. Estoy muy orgullosa de ti.

En todo amar y servir. Gracias totales.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
OBJETIVOS.....	37
Objetivo General.....	37
Objetivos Específicos.....	37
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	38
2.1 El origen del teletrabajo: la flexibilidad laboral y su desarrollo.....	38
2.2 El teletrabajo: Concepto y factores de evolución.....	41
2.3 Tipos de teletrabajo.....	44
2.4 Trayecto y desarrollo del teletrabajo.....	45
2.5 Marco legal del teletrabajo.....	48
2.6 El trabajo presencial y su desarrollo.....	51
2.7 Marco legal del trabajo presencial.....	52
2.8 El término eficiencia y su desarrollo como concepto en el área laboral.....	54
2.9 La relación que existe entre eficiencia y productividad.....	58

2.10 Relación entre los componentes de eficiencia.....	60
2.11 Aspectos salariales y la eficiencia como componentes del desempeño del trabajador.....	63
2.12 Situación actual de la investigación: Eficiencia y teletrabajo.....	66
2.13 Situación actual de la investigación: Eficiencia y el trabajo bajo la modalidad presencial.....	74
CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL.....	76
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....	79
4.1 Diseño y tipo de investigación.....	79
4.2 Unidad de análisis, población y muestra.....	80
4.2.1 Unidad de análisis.....	80
4.2.2 Población.....	81
4.2.3 Muestreo y método de selección.....	81
4.3 Variable: definición conceptual y operacional.....	83
4.3.1 Definición conceptual.....	83
4.3.2 Definición operacional.....	83
4.4 Dimensiones e indicadores: definiciones.....	83
4.5 Procesos de recolección, procesamiento y análisis de datos.....	86
4.5.1 Recolección de datos.....	86
4.5.2 Proceso para el desarrollo del trabajo.....	87
4.5.3 Procesamiento y análisis de los datos obtenidos.....	87
4.6 Estadísticos apropiados.....	92

4.7 Factibilidad del proyecto y aspectos éticos.....	93
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	95
5.1 Caracterización de entrevistados.....	95
5.2 Comunicación.....	96
5.2.1 Medios y formas de comunicación utilizados.....	96
5.2.2 Aprendizaje de uso de medios y formas de comunicación utilizados.....	98
5.2.3 Medio de comunicación preferible.....	98
5.2.4 Vía de comunicación preferible para realizar de forma eficiente el trabajo.....	99
5.2.5 Propósito o motivo con el que se comunica con su equipo de trabajo o CEO/COO y/o Account Manager.....	100
5.2.6 Satisfacción por canales de comunicación.....	101
5.2.7 Miembro de la empresa con quien se comunica más a menudo.....	102
5.2.8 Miembro del equipo generador de contenido con quien se comunica más a menudo.....	103
5.2.9 Reuniones con equipo generador de contenido y cliente.....	104
5.3 Elaboración de contenido.....	105
5.3.1 Proceso para la elaboración de asignaciones establecidas.....	105
5.3.2 Capacitación para realizar de forma más eficiente las asignaciones.....	107
5.3.3 Metodologías de trabajo que influye en la eficiencia laboral.....	108
5.4 Período de trabajo por asignación.....	109
5.4.1 Lapso de tiempo para realizar las asignaciones	109

5.4.2 Tiempo otorgado para finalizar las asignaciones.....	110
5.4.3 Período de tiempo para correcciones y entrega de asignaciones.....	110
5.5 Metas del empleado y cliente.....	111
5.5.1 Metas establecidas para alcanzar de forma eficiente el resultado.....	111
5.5.2 Forma de cómo son cumplidas las metas establecidas.....	112
5.5.3 Motivos por no haber cumplido alguna de las metas.....	113
5.5.4 Nuevas metas para mejorar la eficiencia.....	114
5.6 Realimentación o feedback.....	114
5.6.1 Realimentación por asignaciones.....	115
5.6.2 Personas que reciben o dan la realimentación.....	115
5.6.3 Resultado de la realimentación dada o recibida.....	116
5.6.4 Eficiencia del tipo de realimentación dada o recibida.....	117
5.7 Satisfacción laboral.....	118
5.7.1 Satisfacción por servicio prestado o contratado.....	118
5.7.2 Recomendación de procesos para generar contenido.....	119
5.7.3 Identificación con equipo de trabajo y ambiente laboral.....	120
5.8 Costo de oportunidad.....	121
5.8.1 Decisiones que causan renunciar a otras alternativas al realizar las asignaciones.....	121
5.8.2 Decisiones que causan renunciar a otras alternativas al notar los resultados obtenidos de las asignaciones realizadas.....	122

5.9 Descripción de espacio físico laboral de los generadores de contenido entrevistados.....	123
CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	125
6.1 Comunicación.....	125
6.2 Elaboración de contenido.....	127
6.3 Período de trabajo por asignación.....	127
6.4 Metas del empleado y cliente.....	128
6.5 Realimentación o feedback.....	129
6.6 Satisfacción laboral.....	130
6.7 Costo de oportunidad.....	131
6.8 Espacio físico laboral.....	131
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	133
7.1 Conclusiones.....	133
7.1.1 Comunicación.....	133
7.1.2 Elaboración de contenido.....	133
7.1.3 Período de trabajo por asignación.....	134
7.1.4 Metas del empleado y cliente.....	134
7.1.5 Realimentación o feedback.....	135
7.1.6 Satisfacción laboral.....	135
7.1.7 Costo de oportunidad.....	135
7.1.8 Espacio físico laboral.....	136
7.2 Recomendaciones.....	138

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	139
ANEXOS.....	147
Anexo A. Modelo sobre las características del trabajo.....	148
Anexo B. El clima de trabajo como elemento facilitador en las organizaciones que aprenden.....	149
Anexo C. Instrumento para la recolección de datos #1.....	150
Anexo D. Instrumento para la recolección de datos #2.....	153
Anexo E. Transcripciones de entrevistas a empleados de WEB’S AVENUE.....	157
Jessica Álvarez.....	157
Daniela Colmenares.....	161
Sebastián Infante.....	167
Anexo F. Transcripciones de entrevistas a empleados de OTIUMA.....	171
Yetsi Silva.....	171
Amaloha Linares.....	174
Anexo G. Transcripciones de entrevistas clientes de WEB’S AVENUE.....	177
Jennifer Murdoch.....	177
Oswaldo Mio.....	180
Anexo H. Transcripciones de entrevistas clientes de OTIUMA.....	183
Cliente 1.....	183
Cliente 2.....	186
Anexo I. Transcripciones de entrevistas a empleados de SOCIALITÉ (Prueba Piloto).....	188
Caylin.....	188

Edgar.....	193
Anexo J. Transcripción de entrevista a cliente de SOCIALITÉ (Prueba Piloto).....	197
Ankit.....	197

ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS, GRÁFICOS Y GLOSARIO DE SIGLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

Contenido	Página
Figura 1: Conceptos de trabajo en el pensamiento social.....	20
Figura 2: Clasificación en palabras clave del trabajo flexible, relaciones con el trabajo y resultados en el empleado.....	38
Figura 3: Algunas tendencias del trabajo remoto en el 2018.....	69
Figura 4: Productividad incrementada.....	72
Figura 5: Dimensiones e indicadores considerados para el trabajo de grado.....	83
Figura 6: Consideraciones de jurados expertos sobre el instrumento.....	87
Figura 7: Análisis general del nivel de eficiencia de cada agencia de marketing digital por factor.....	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Datos generales de empleados en el área de generador de contenido de las agencias WEB'S AVENUE y OTIUMA y de sus clientes entrevistados.....	81
Tabla 2: Medio y forma de comunicación que considera más eficiente.....	96

Tabla 3: Vías de comunicación que le son preferible utilizar para realizar de forma eficiente su trabajo.....	98
Tabla 4: Satisfacción por canales de comunicación con miembros de empresa.....	101
Tabla 5: Satisfacción por canales de comunicación con miembros del equipo generador de contenido.....	102
Tabla 6: Reuniones con equipo de trabajo y cliente.....	103
Tabla 7: Capacitación recibida.....	106
Tabla 8: Dar o recibir realimentación.....	115
Tabla 9: Mejora o desmejora después de realimentación.....	117
Tabla 10: Identificación con equipo y ambiente laboral.....	121

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resumen de indicadores en términos de palabras clave.....	61
Gráfico 2: Componentes del modelo holístico de las secciones estudiadas en la investigación.....	126

GLOSARIO DE SIGLAS

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

TIC: Tecnología de la Información y Comunicación.

U.T.E.H.A: Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana.

RSE: Responsabilidad Social Empresarial.

RESUMEN

En el presente trabajo, se buscó conocer el nivel de eficiencia del equipo de trabajo encargado en generar contenido en dos empresas de servicios digitales, a partir de integrantes del departamento generador de contenido y de los receptores por los servicios contratados por estas compañías. Una de ellas posee una estructura con sus debidas funciones bajo el esquema del teletrabajo, mientras que la otra en la modalidad presencial. Este enfoque permitió establecer una aproximación en cuanto a los factores que influyen en la eficiencia en ambas modalidades de trabajo, tomando en cuenta la vinculación que se mantiene con la eficacia y efectividad. Para ello se presentaron los conceptos, variables y antecedentes ideales para entender la visión y poseer una aproximación del proceso, las operaciones y las diferencias necesarias para evaluar la variable eficiencia en los equipos de trabajo seleccionados. Dentro del marco metodológico, se planteó un tipo investigación descriptiva, comparativa y analítica, bajo un diseño de investigación no experimental-transversal con enfoque cualitativo y orientados por las unidades de análisis que son los trabajadores de WEB'S AVENUE y OTIUMA, puesto que forman parte de la población de agencias de marketing digital venezolanas con el uso de la entrevista como instrumento, considerando además la opinión de los receptores de los productos de su trabajo. Se utilizó una técnica de muestreo no probabilístico de sujetos tipo. La recolección de datos se obtuvo a través de las unidades de análisis y en sus ambientes laborales, utilizando progresivamente: la entrevista semi estructurada, observación no participante y el uso de estadísticas no paramétricas para tabular y categorizar resultados. La conclusión del trabajo presentó cómo el nivel de productividad de una empresa, según su modalidad laboral, puede ser afectado y mejorado al evaluar la eficiencia de los equipos de trabajo en un departamento, siendo más eficiente cualquiera de las dos modalidades dependiendo del factor evaluado. Con dicho análisis se obtuvo uno de los aportes para el estudio, entendimiento y desarrollo del factor eficiencia laboral acorde a las modalidades de las empresas.

Palabras clave: Eficiencia, eficiencia laboral, gestión de talento humano, teletrabajo, trabajo presencial

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tuvo como finalidad determinar la variable eficiencia desde un enfoque cualitativo y con base a las perspectivas de los integrantes del departamento seleccionado en cada empresa participante como también en algunos de sus respectivos clientes. Específicamente, se trató el equipo del departamento de generador de contenidos por tener el mayor trayecto y solidez en ambas compañías como negocio medular, dentro de las áreas laborales. Esto se pudo ver enfocado bajo el concepto del Taylorismo, puesto que es la división de funciones, tareas y procesos y de alguna manera Taylor cp Pacheco Espejel (2010, p.89) ubicó la solución no en buscar al trabajador ideal, sino en diseñar e implantar sistemas de trabajo ideales; en sus propias palabras: “el remedio para esta ineficiencia reside en la administración sistemática y no en la búsqueda de hombres excepcionales o extraordinarios” (Taylor, 1994, p.130). Todo ello dentro del proceso de producción, que luego con la evolución del trabajo productivo, hay una extensión de esos principios en una era o etapa considerada como también de un concepto del Taylorismo digital, ya que son procesos bajo condiciones de la digitalización e informatización por el tipo de negocio, tal como lo detalla Jesús Ruiz (2016):

Es por esto que se habla de taylorismo digital o industrialización de la industria informática y de los servicios TIC. El ordenador como herramienta de trabajo y como herramienta de coordinación del trabajo entre diferentes profesionales es uno de los cimientos de estas estrategias empresariales. En los puestos de asistencia técnica al cliente esta lógica de estandarización e introducción de tiempos externos al profesional por parte de la gerencia se plasma en que existen tiempos de resolución de la incidencia máximos y notas de satisfacción del cliente mínimas que hay que cumplir (p. 13).

Por ello, las entidades de trabajo consideradas son: WEB’S AVENUE y OTIUMA. La primera es una empresa que opera bajo la modalidad de teletrabajo. Hoy en día, muchas personas se encuentran laborando en este tipo o modalidad de negocio, en las cuales, a

manera de suposición inicial, puede variar la eficiencia en comparación a un trabajo presencial, de acuerdo a la suposición derivada que es el modelo laboral más utilizado en las últimas décadas, e inclusive la OIT (2016) señala que: “El progreso continuo de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), que facilitan el trabajo distribuido, a menudo en zonas geográficas remotas (inclusive entre fronteras) fue un factor decisivo en la expansión del teletrabajo”. (p. 1)

La otra empresa es OTIUMA, una agencia de marketing digital con las mismas funciones de la primera mencionada, pero bajo la modalidad de trabajo presencial, puesto que, es necesario conocer una aproximación a ciencia cierta, de la determinación de eficiencia que se consigue bajo ambas particularidades. Es decir, una verificación implícita en la gestión y producción de contenidos desde sus puntos de vista, considerando a los clientes adicionalmente.

Esta investigación se divide en capítulos donde se presenta el estudio planteado:

En el **CAPÍTULO I**, se presenta el planteamiento del problema, sus antecedentes y de forma detallada los motivos que conllevan a la investigación de este caso.

En el **CAPÍTULO II**, se encuentra la aproximación al marco teórico con sus respectivos antecedentes. De esta forma, se investigó información bibliográfica y documental que le da base a la investigación. También, hay un análisis de todo aspecto teórico y las variables que contiene este proyecto de trabajo de grado, tras conocer previamente el diseño de investigación, objetivo general, específicos y sus hipótesis.

En el **CAPÍTULO III**, se presenta el marco referencial, el cual contiene toda la información con mayor detalle sobre las agencias de marketing digital utilizadas para este trabajo de investigación: WEB’S AVENUE y OTIUMA.

En el **CAPÍTULO IV**, se encuentra todo el contenido relacionado al marco metodológico, el cual incluye los siguientes aspectos: tipo y diseño de la investigación, técnica y procedimiento de recolección de datos, población y muestra, unidad de estudio o de análisis, definición y operacionalización de las variables a medir, procedimiento y análisis de datos, factibilidad del proyecto y aspectos éticos.

En el **CAPÍTULO V**, se presentan los resultados obtenidos por cada ítem de ambos instrumentos aplicados, como también con citas textuales de los entrevistas y tablas que categorizan las respuestas obtenidas de la investigación.

En el **CAPÍTULO VI**, se encuentra la discusión de los resultados obtenidos por factores que pueden determinar la eficiencia, teniendo la comparación por modalidad de trabajo establecida por cada agencia de marketing digital.

En el **CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**, se presentan las reflexiones y resultados obtenidos acorde a la pregunta de investigación y objetivos planteados.

En **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS** y **ANEXOS**, se presentan las fuentes primarias y secundarias con los autores donde se fundamenta todo lo argumentado durante todo el trabajo de grado, así como también los instrumentos para la recolección de datos aplicados y tabuladores de resultados vinculados con la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde la primera hasta la actual cuarta revolución industrial, la cual tiene como enfoque el avance tecnológico y se caracteriza, según Schwab (2016), por componerse de: “La inteligencia artificial, (IA), la robótica, el internet de las cosas (IoT), los vehículos autónomos, la impresión 3D, la nanotecnología, la biotecnología, la ciencia de materiales, el almacenamiento de energía y la computación cuántica, para nombrar unos pocos.” (p. 8), se ha ido modificando y agregando nuevas modalidades de la forma de empleo físico al virtual, tal como es el caso del teletrabajo.

Con esta nueva fase en el ámbito laboral, es importante iniciar con las modificaciones que se han tenido de dicha actividad en el transcurso del tiempo. Durante el siglo XVIII surgió la primera revolución industrial, la cual se caracterizó por la incorporación de la máquina de vapor y textil, el uso del carbón y el hierro, surgimiento del capitalismo, que el trabajador era explotado de forma inhumana y no se poseía un marco legal que exigía buenas condiciones de trabajo.

Entre 1870 y la Primera Guerra Mundial ocurrió la segunda revolución industrial, donde se vio modificado el estilo de trabajo por las exigencias que pedían los trabajadores de sus derechos laborales, al igual que se amplió el marco legal agregando leyes que respetaran las mismas y se desarrollaron nuevos recursos como el telégrafo, automóviles y el ferrocarril por el nuevo uso que se le estaba dando a la electricidad y al gas. Dentro de esta época donde denominaba el Capitalismo Total o el Liberalismo, los trabajadores empezaron a tener nuevas herramientas que afectaban su desempeño y productividad laboral.

La tercera, llamada revolución de los elementos inteligentes, surgió en los últimos 30 años del siglo XX e impulsó la aviación, la era espacial, la energía atómica, la cibernética, los ordenadores personales y la tecnología de la información para automatizar la producción, el

Internet. Dentro del contexto laboral, (Rifkin, 2007) agregó que los cambios se podrían ver reflejados de la siguiente forma:

Se estima que la reconfiguración de la totalidad de la red eléctrica de la Unión Europea durante los próximos 30 años para crear una red interconectada de acuerdo con el modelo seguido por Internet, costará más de 750.000 millones de euros, y generará decenas de miles de empleos. En muchos casos, será preciso formar a los trabajadores en ingeniería energética y tecnología de la información y comunicación (TIC) para que puedan desempeñar sus trabajos. (p. 17)

Acorde a lo investigado por el Banco Interamericano de Desarrollo, son muchos los avances que se han creado tras el impulso de la economía digital, en donde argumentan que:

Ahora sabemos que, para llegar hasta aquí, hemos pasado por tres revoluciones industriales y la cuarta revolución está en desarrollo. Las principales tecnologías producidas en la tercera de estas revoluciones (transistor, Internet, redes de alta velocidad, computadores personales, teléfonos inteligentes, *big data*, etc.) han desencadenado una revolución digital que, a través de la inteligencia artificial, el internet de las cosas y la robótica, representan la base de la cuarta revolución industrial, donde la automatización de procesos cotidianos, de negocios y de gestión ofrecen la oportunidad de aumentar la eficiencia en la toma de decisiones a ciudadanos, empresas y gobiernos. (BID, 2018, s/p)

Tomando en cuenta cada aporte desarrollado durante las revoluciones, podemos considerar que se han tenido modificaciones en el mundo laboral. Se ha respetado la posición del capital humano cada vez más, expandiendo su marco legal, como también las opciones para tener un mejor desempeño como ocupante de un puesto de trabajo. En este caso, tocaremos una de ellas, que es la modalidad de teletrabajo como una elección distinta e innovadora para trabajar y la eficiencia que se obtiene tras su aplicación.

Es por ello que es necesario iniciar con un primer elemento que es parte de esta sección: el trabajo. Al respecto, José Antonio Noguera en su obra titulada *El concepto del trabajo y la teoría social crítica* (2002, p. 144), comenta sobre cuatro ejes teóricos para el

estudio de dicho conocimiento, con la finalidad de hacer de esta concepción una guía clasificada. Estos son:

a) El eje valorización versus desprecio del trabajo: Sin duda es éste el eje más tradicionalmente estudiado, de tal modo que se ha convertido en la perspectiva dominante en casi todos los estudios históricos sobre el concepto de trabajo. Este eje, como su propio nombre indica, se refiere a si el trabajo es dignificado y revestido de valor social y cultural positivo o si, por el contrario, es despreciado como una actividad innoble; y esas dos posturas, la de valorización y la de desprecio, reflejan las visiones contrapuestas que dominaban, respectivamente, en las sociedades modernas y en las antiguas. (Noguera, 2002, p. 144)

b) Concepto amplio versus concepto reducido de trabajo: Denominaremos concepto amplio de trabajo al que considera que una actividad laboral puede tener recompensas intrínsecas a la misma, y que por tanto el trabajo no necesariamente consiste en una actividad pura y exclusivamente instrumental, sino que puede ser —al menos parcialmente— autotélica. Por el contrario, un concepto reducido de trabajo sería aquél que sólo considera posibles recompensas extrínsecas a la actividad en cuestión (recompensas que pueden tomar formas muy distintas: dinero, supervivencia, reconocimiento social, salvación religiosa, etc.); según el concepto reducido, el trabajo es una actividad puramente instrumental, que no puede dar lugar a autorrealización personal alguna, y que supone necesariamente una coerción para la libertad y la autonomía del ser humano. (Ídem, p. 145)

c) Productivismo versus antiprodutivismo en relación con el trabajo: Otro eje que puede considerarse relevante para estudiar el concepto de trabajo en la teoría social es el que opone una posición productivista a una antiprodutivista. No cabe duda de que la palabra productivismo puede tener sentidos muy diversos, y se hace necesario por tanto detallar a cuáles de ellos nos referimos. Concretamente, cabe considerar que una concepción del trabajo es productivista cuando se basa en alguno de los siguientes supuestos teóricos: Asume la producción de bienes económicos como una finalidad en sí misma o prioritaria sobre cualquier otra (esto

es, persigue «la producción por la producción»), equipara toda actividad humana con la producción económica o considera que ésta es el «modelo» o «paradigma» para entender aquélla y considera las actividades mercantiles como único modelo posible y/o deseable de producción de bienes y servicios. (Ídem, p. 147)

Un concepto de trabajo se inscribe, por tanto, en una óptica productivista cuando se considera el trabajo y la producción, en sí mismos, como fines compulsivos de la existencia humana, o cuando se toma un modelo «laboral» de acción como punto arquimédico de la existencia humana, o cuando se reduce el trabajo únicamente a la realización de actividades económicas valorables en términos mercantiles; y sería antiproductivista cuando no realiza tales suposiciones. Nótese, a este respecto, que no cabe confundir «producción» y «productivismo»: la producción material siempre será necesaria y básica para cualquier sociedad; el productivismo, la producción por la producción sin importar los objetivos, la glorificación de la producción como tal, es un fenómeno cultural y social específico de una determinada etapa histórica. (Íbidem)

d) **Centralidad versus no centralidad del trabajo:** Por último, otro eje relevante es el que opone la «centralidad» a la «no centralidad» del trabajo. ¿Qué se quiere decir con la expresión centralidad? No se habla aquí de centralidad del trabajo en el sentido obvio o trivial de que el trabajo es necesario para la supervivencia, sino en el sentido, menos evidente, de centralidad social y cultural: ésta tiene que ver con hasta qué punto constituye el trabajo una instancia básica que estructura las instituciones sociales y la vida de los individuos. Hay que distinguir claramente, entonces, entre la necesidad material del trabajo y su centralidad social y cultural. El trabajo siempre será «central» en cuanto necesidad material para la subsistencia del género humano. (Íbidem)

Cuadro 2. Conceptos de trabajo en el pensamiento social.

	Concepto reducido		Concepto amplio	
	Productivista	No productivista	Productivista	No productivista
Asumen la centralidad normativa del trabajo	A. Smith y economistas burgueses Ética protestante y «ética del trabajo» burguesa K. Kautsky A. Gramsci L. Althusser Marxismo soviético	«Primer» Gorz	Hegel S. Brzozowski Ideología de la «alegría en el trabajo» (<i>Joy in work</i> , <i>Arbeitsfreude</i>) E. Jünger Nacional-socialismo	J. Elster W. Morris J. Ruskin Ch. Fourier T. Carlyle L. Tolstoi
No asumen la centralidad normativa del trabajo	F. Engels	Griegos antiguos F. Nietzsche P. Lafargue G. Lukács H. Arendt J. Habermas «Último» Gorz Marcuse «maduro»		K. Marx T. W. Adorno M. Horkheimer «Primer» Marcuse C. Castoriadis A. Heller G. Markus Ph. Van Parijs Feminismo marxista

Figura N. 1. Conceptos de trabajo en el pensamiento social. Fuente: Noguera, J. (2002)

Para aquél entonces, Noguera aún no establecía apreciaciones hacia el teletrabajo, pero aportó sus conocimientos en dar profundidad a la explicación del mundo laboral, más allá de solo ser una actividad remunerada para el ser humano. Manteniendo entonces esa base, se procede a notar que el trabajo actualmente en la era digital conserva un alto impacto en la vida y trabajo de las personas. En vista de las demandas y dinámicas del mercado laboral, se han desarrollado nuevos cambios y desafíos para alinear las condiciones y requerimientos que se solicitan. Sin embargo, en el caso de los empleadores y gobiernos, sus modelos de negocio, políticas y gestión de productos han obtenido también una serie de cambios gracias al desarrollo de las economías colaborativas. Su uso ha dado a notar la creación de plataformas digitales que obtienen mayor confianza, transparencia y reputación digital.

La especialista en desarrollo del sector privado del BID, Claudia Suaznábar (2018), además de resaltar las modificaciones que ha presentado la tecnología en el mundo laboral en su investigación, comenta que: “La clave es que las nuevas tecnologías y la utilización de

datos permiten a las empresas ganar en oportunidad de acceso a los mercados, mejoran notablemente su productividad y, sobre todo, implementan modelos disruptivos de negocios.” (s/p).

Todas estas innovaciones se ajustan a los distintos tipos de empleo. El empleo formal, informal, autoempleo, subempleo y sinecura, según Jesús Barba (2011), son aquellas categorías que forman parte de un mismo concepto, el cual lo define como: “Desempeño de una actividad laboral que genera ingresos económicos o por la que se recibe una remuneración o salario.” (p. 4) Sin embargo, se diferencian de la siguiente forma, según dicho autor:

Empleo formal: Es aquel que proporciona el Estado o la iniciativa privada. Tributa al Estado, es sujeto de estadística, es legal y reúne al sector público y privado moderno, generalmente cubiertos por sistemas de protección. (Barba, 2011, p. 7)

Empleo informal: Agrupa a los trabajadores independientes no profesionales, microempresarios/as y al servicio doméstico. Tradicionalmente, las actividades informales se han caracterizado por falta de protección social y menor estabilidad que la proporcionada por los empleos formales. Aunque no realice actividades ilícitas puede anclar en la ilegalidad. (Ídem, p. 8)

Autoempleo: Es la actividad de una persona que trabaja para sí misma de forma directa en unidades económicas (un comercio, un oficio o un negocio) de su propiedad, que las dirige, gestiona y que obtiene ingresos de las mismas. Es una alternativa al mercado laboral cuando quien necesitando empleo y no le es posible o no desea encontrar un empleador, se convierte en emprendedor. El auto empleado crea su propio puesto de trabajo (empleado), utilizando su ingenio, su capital y su esfuerzo para generar oferta de trabajo, y a medida que pase de ser un emprendedor a ser un empresario, con el tiempo puede convertirse en un generador de empleo (empleador) para más gente. Bajo la etiqueta de autoempleo suele incluirse ser un trabajador autónomo, contratado por honorarios o por su nivel de especialización (ej. profesiones libres, Freelancer, comisionista). Así también la creación de nuevas empresas como

fuentes de trabajo para sus accionistas, especialmente en el caso de pymes y franquicias. (Ídem, p. 9)

Subempleo: Es cuando una persona capacitada para una determinada ocupación, cargo o puesto de trabajo opta por tomar trabajos menores en los que generalmente se gana poco. También ocurre en algunas empresas donde la persona comienza con un cargo menor y después se capacita y se titula. En caso de personas que no trabajan un número mínimo de horas a la semana o que lo hacen sólo de modo esporádico, sin suficiente regularidad. (Ídem, p. 10)

Sinecura: Empleo o cargo altamente retribuido que ocasiona poco o ningún trabajo. Generalmente son cargos políticos o administrativos que trae aparejados privilegios o prebendas, pero no conlleva obligaciones específicas. También llamada canonjía o satrapía. (Ídem, p. 11)

Dentro del empleo formal se encuentran distintas modalidades de trabajo, incluyendo las que se mencionan durante este trabajo de grado: la presencial y la del teletrabajo. El trabajo presencial es aquel modo de laborar de forma tradicional. Se caracteriza generalmente por llevar a cabo sus actividades en un mismo espacio-temporal entre los empleadores y los trabajadores, y mantener un tiempo y ritmo de trabajo rígido. Están marcados por planes de acción y regulados bajo un marco legal interno y nacional más estático que el caso del teletrabajo en la mayoría de los casos, puesto que éste último aún es inestable en ciertos países por no poseer una normativa general o fija, ya que varía acorde a los empleadores o naciones. Cabe destacar que la OIT en conjunto con el tripartismo de los países miembros de la organización, ha creado publicaciones y documentos donde establecen un marco legal internacional para este tipo de modalidad laboral. Sin embargo, dentro de sus funciones solo puede recomendar a las naciones seguir estos lineamientos y no aplicarse directamente en ellas.

Igualmente, hoy en día el trabajo presencial se conoce como uno de los estilos laborales principales, puesto que en distintas empresas y organizaciones ofrece mayor confianza, contacto cercano entre los trabajadores e involucra la necesidad del ser humano de dicha inter relación y seguridad con otras personas. A pesar de, el hecho de mantener al

capital humano en un espacio-temporal físico, puede implicar gastos de alquiler y mantenimiento para la materia prima que requieran para elaborar el producto que logra ingresos en la compañía, como también para conservar a los trabajadores motivados y laborando de la forma más óptima.

Dentro de algunos departamentos de Recursos Humanos se han ido creando nuevas estrategias para alcanzar el mayor volumen de eficiencia dentro de dicha modalidad, pero en otras que llevan poco tiempo en el mercado laboral, es un nuevo reto para los ocupantes de dicha área. Como se mencionó en un principio, estos vienen acompañados de un marco globalizado e industrializado que trae distintos aspectos que instan a cambiar el diseño de una organización para mantener la productividad u otros factores.

Nuevas herramientas de comunicación están entrando rápidamente al lugar de trabajo. El 70% de los encuestados cree que los trabajadores pasarán más tiempo en plataformas de colaboración en el futuro, el 67% ve un crecimiento en "redes sociales basadas en el trabajo" y el 62% predice un aumento en la mensajería instantánea. Pero a medida que estas herramientas migran de la vida personal al lugar de trabajo, las organizaciones deben aplicar su experiencia en gestión de equipos, establecimiento de metas y desarrollo de empleados para garantizar que realmente mejoren el desempeño organizacional, grupal e individual y promover la colaboración necesaria para convertirse verdaderamente en una empresa social. Al igual que el mundo exterior, las organizaciones se vuelven hiperconectadas. (Deloitte, 2018, p. 11)

Por dicho aporte de Deloitte, se plantea uno de los motivos que da desarrollo al teletrabajo, el cual según Francisco Ortiz (1996) lo define como: “Trabajo a distancia, utilizando las telecomunicaciones y por cuenta ajena.”(p. 38). Además, con lo investigado por Arias (2014), podemos conocer que: “Las causas del surgimiento del teletrabajo inician por su relación con las tecnologías de información y telecomunicaciones. De esta forma, se crea un vínculo entre los factores sociales y económicos.” (s/p) Todo esto parte por Wiener (1948) en su obra *Cibernética o la regulación de la transmisión de mensajes en seres vivos y máquinas*, donde presenta en su estudio, la investigación sobre las labores realizadas desde lo doméstico.

Según López (2010): “En la mitad del siglo XX se empezaron a socializar ideas muy innovadoras en referencia a la interacción del trabajo con las tecnologías y los buenos resultados; pero para ese entonces era aún algo lejano el ponerlas en práctica” (Arias, 2014, p. 5).

Sin embargo, en los años sesenta surge un avance en cuanto al uso y conexiones de computadoras, gracias a la ayuda de la telefonía conmutada. Así, por primera vez se logra la conexión de dichos aparatos electrónicos desde cualquier punto del hogar, oficina, y donde haya acceso telefónico. Aunque, para ese entonces los costos de producción y ensamblaje eran elevados al igual que su instalación y mantenimiento.

Para la década de los setentas según expone López (2010) INTEL produjo el primer microprocesador, el cual redujo los costos de producción y disminuyó el problema de equipos de gran volumen que se venía manejando. En esta misma década con grandes proyecciones a nivel de tecnología y cobertura de la misma, el mundo empezó una crisis debido al incremento al precio del petróleo; adicional la influencia social y las organizaciones dedicadas al cuidado del medio ambiente, empezaron a presionar por el tema del cuidado del medio ambiente y la conciencia que se debía tener del mismo. Dada esta coyuntura, se empieza a pensar en soluciones efectivas para aprovechar las nuevas tecnologías en la crisis energética con una conciencia medioambiental. (Arias, 2014, p.5)

Un buen punto a destacar en este período es que, tras el surgimiento del nuevo modelo laboral con el teletrabajo, el cual es multidimensional y multicausal, no estaba lo suficientemente consolidado dado por la cultura organizacional. El uso digital y virtual es un proceso que requiere la adaptación por parte de los trabajadores y sus empresas para su fácil uso o acceso en varios lugares del mundo.

Son cada vez más las empresas que encuentran en la ayuda a la adaptación a las tecnologías su nicho de mercado. Su fórmula es la innovación constante, profesionales bien

formados en el campo en cuestión y unas herramientas que posibilitan una transformación a lo digital 100% efectiva. (Martín, 2018, s/p)

En la década de los noventa, la Unión Europea como lo indica López (2010) produjo textos académicos dedicados al estudio del teletrabajo como: El Libro Blanco y el Informe Bangemann; en los cuales se señalaba a la modalidad del teletrabajo como una opción para la apertura de la comunidad a la sociedad de la información. Esta apertura mental y cultural permitió que grandes organizaciones multinacionales se descentralizaran y permitieran alianzas estratégicas entre personas y empresas por medio de la tecnología, sin importar el lugar geográfico donde se encontraran. (Arias, 2014, p.6)

A pesar de lo que estableció Arias por ser la modalidad del teletrabajo una opción para ofrecer una entrada a la sociedad de la información, ésta también pudo haber sido abierta a partir de otras causas, como avances científicos y tecnológicos, la libertad de movimiento, nuevos entornos laborales y demás cambios económicos y/o sociales.

Se destaca entonces que la gente es necesaria en la organización, pero también los procesos y modalidades en la cual practica su labor. Esta idea es una primera relación entre el teletrabajo y la eficiencia, ya que son necesarias para identificar la viabilidad de dicho sistema. Es por ello que la Eurofound redactó junto con la OIT en el 2017 un informe titulado *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. Con esto, es ideal rescatar la idea de Jon Messenger, coautor del informe, donde menciona que:

Este informe muestra que el uso de las tecnologías de la comunicación modernas contribuye a conciliar mejor la vida profesional y personal pero, al mismo tiempo, también confunde los límites entre el trabajo y la vida personal, en función del lugar de trabajo y las características de las diferentes ocupaciones. (Messenger, 2017, p. 1)

La variable de esta investigación que acompaña a ambas modalidades de trabajo es la eficiencia. Entre los distintos conceptos que se encuentran de dicha variable en el marco

teórico, uno de los más vinculados con el tema es el del Diccionario Enciclopedia U.T.E.H.A (Citado por Lam y Hernández, 2008): “Virtud y facultad para lograr un efecto determinado o acción con que se logra este efecto” (s/p).

Este concepto posee una sinergia con efectividad y eficacia. En diferentes áreas puede variar la función de cada conocimiento, y por ello es bueno conocer su rol acorde a la situación. Por ello, Lam y Hernández (2008) agregan que:

(...) Se considera eficiente cuando es capaz de brindar un producto adecuado para la sociedad con un uso mínimo de recursos –Centrados en los costos necesarios para la correcta funcionalidad de la unidad-. Lograr eficiencia en salud, por ejemplo, significa también alcanzar los mejores resultados con los recursos disponibles. De modo que cuando se persiguen determinados resultados, también deben quedar claras cuáles son las formas más eficientes de alcanzarlos y qué procesos técnicos se deben abordar para llegar a ellos con eficiencia. (s/p)

También, otra forma de ver la relación que mantiene la eficiencia y eficacia lo explica Jean Ruffier (1998) a continuación:

(...) La eficacia mide la capacidad de utilizar medios para lograr determinado fin: un piloto es eficaz en la medida en que emplea del mejor modo posible los recursos de su vehículo para ganar la carrera. La eficiencia alude, en cambio, al mediano plazo, durante el cual los medios y objetivos son llamados a evolucionar. Los sistemas productivos que duran son, a menudo, los que han visto renovar sus máquinas, hombres, métodos, productos y sus estrategias, es decir sus metas. Dicho de otro modo, nuestra medida de la eficiencia se refiere más bien a la capacidad de que dispone un sistema productivo para mantenerse en la duración que a la de realizar los mejores resultados inmediatos posibles. (p. 7)

La operacionalización de eficiencia se concibe en el proceso de cada una de las determinaciones de una acción que realiza una organización, empresa, país o incluso de

alguna ejecución que vaya realizar alguna persona. Es así, ya que afecta en el resultado que se obtenga y la productividad con la que se tuvo.

Al conocer la determinación de eficiencia -como otras variables- en un equipo de trabajo de una empresa bajo la modalidad de teletrabajo o *teleworking*, se podría conocer en qué se debe mejorar, modificar o corregir dentro de la compañía, considerando cómo compete esto con la descentralización productiva o tercerización, y no solo desde la tarea sino también desde la perspectiva del actor que la ejecuta, para así entonces obtener mejores resultados a nivel laboral y también en el bien y/o servicio que realiza la organización. Incluso, si se posee también dicha investigación desde una empresa de modalidad presencial, podríamos tener una aproximación a un análisis más completo, descriptivo y comparativo.

Tomando en consideración la eficiencia con la cual los actores realizan los procesos para alcanzar un resultado, se podría evaluar que opción es más viable, qué es preferible o, incluso, cuál modalidad de trabajo es la más objetiva para una empresa, organización o algún otro ente.

Para inicialmente conocer el volumen de eficiencia que se obtuvo durante alguna ejecución, distintos investigadores y expertos en el área han establecido la forma de medir esta variable a nivel cuantitativo y cualitativo. Entre los motivos están, respectivamente, por las medidas de valores para obtener el resultado de productividad, y también porque al evaluar el desempeño no solo se toma en cuenta la ejecución de la tarea. Es un tema que se evalúa también en el ocupante que otorga respuestas no cuantificables, punto que está tomando como propósito dicho trabajo de grado.

Antes de estudiar eficiencia en esta investigación, se inició conociendo cuales elementos se evaluaron para llegar a nuestro resultado de la forma más objetiva y confiable. Por ello, se estudió todo lo relacionado con esta variable: mercado -que en este caso será el de agencias de marketing digital-, clientes y gestión interna por los empleados que generan contenido.

El sistema de evaluación tuvo foco en las perspectivas de los empleados y clientes, los cuales se alinearon al logro del objetivo común, es decir, al nivel de eficiencia en el escenario evaluado según las perspectivas valoradas.

Para proceder con su estudio, hubo que establecer previamente los objetivos estratégicos con su valor, forma e indicadores a aplicar en el mismo. Sobre este último componente, la Asociación Española para la Calidad menciona que (2013):

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad (...) Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. (s/p)

Además, se desarrolló una presentación de resultados. Para ello, se realizaron gráficos, datos, tablas y demás herramientas para demostrar lo obtenido tras dicho estudio. De esta forma, se conoce de una mejor manera el proceso de los resultados obtenidos y también para futuras investigaciones, puesto que permitirá con mayor facilidad orientar al próximo indagador en el área a cómo realizarlo en sus respectivos casos.

Dentro de esta vinculación entre las formas de empleo y la eficiencia, existen distintos factores que determinan dicha relación. Pamela Frías (2014) menciona que estas son cinco, las cuales se titulan:

Las cinco dimensiones del trabajo (...) incitan tres estados psicológicos, que son: 1) El significado del trabajo (es un trabajo que “cuenta” dentro de la filosofía de una persona), 2) la responsabilidad por los resultados (grado en que las personas sienten que son factores claves de la calidad en la unidad de trabajo) y 3) el conocimiento sobre los resultados (refleja el grado en que un trabajador sabe qué tan bien (o mal) lo está haciendo. La relación entre las dimensiones del trabajo y los estados psicológicos y, la relación entre estados psicológicos y resultados, se muestran a través de las necesidades de crecimiento individual. (p. 21)

Tras esta concordancia entre las formas de empleo y la eficiencia, se puede notar una aproximación de dicho concepto a la gestión del talento humano, cambios organizacionales y elementos relacionados, como algunos son: la productividad y los retos que conlleva.

Según Quit (como se citó en Miguélez y Prieto, 2005), hay transformaciones de empleo por varias tipologías. Afirma que: “Se caracterizan por su inestabilidad, sus bajos salarios y porque, en general, sus condiciones de trabajo son peores que en el pasado inmediatamente anterior” (p. 276). Además, también tiene un punto el ocupante en el puesto de trabajo, ya que: “Los nuevos empleos son ocupados principalmente por tres [tipos] colectivos de trabajadores: los jóvenes de ambos sexos que se incorporan al mercado de trabajo, las mujeres y los inmigrantes procedentes de países en vías de desarrollo” (Ibídem).

Dentro de este contexto de transformaciones de empleo, también se puede ver afectada la productividad y el marco de la competitividad global por los cambios que se han podido realizar dentro de los diseños organizacionales. Hoy en día, se interrelaciona el liderazgo y el trabajo en equipo con la productividad y no desde un enfoque burocrático sino colectivo, puesto que hay aproximaciones a organizaciones más planas, de menos jerarquías y niveles.

Específicamente, en la producción de medios, el organigrama se distribuye en cargos de trabajo, sin necesidad de detallar el orden o la jerarquía que pueda establecer, ya que se hace hincapié en sus funciones que en su importancia laboral.

Cada equipo de trabajo incluye un diseñador líder, que trabaja codo a codo con los desarrolladores de UI y CSS, desarrolladores de pila completa, además de especialistas en UX, científico de datos y cualquier otra función necesaria. En lugar de hacer que cada persona trabaje en una tarea a la vez, nuestros equipos multifuncionales trabajan en un proyecto a la vez. Cada equipo opera como una pequeña empresa. Son independientes y están facultados para tomar sus propias decisiones. Generan ideas geniales, las ejecutan y las prueban rápidamente, y construyen constantemente nuevas ideas sobre otras. Ellos trabajan muy bien. Nadie intenta resolver un problema de forma aislada, por lo que cada proyecto se adapta a una variedad de voces, habilidades, antecedentes y estrategias. (Tank, 2018, s/p)

Con esta idea, podemos notar el cambio si nos apoyamos como base en Taylor, que indicaba: “El mejor tipo de administración actualmente en uso puede definirse como una administración en la que los trabajadores dan su mejor iniciativa y a cambio de ello reciben de sus patronos algún estímulo especial” (Como se citó en Kliksberg, 1995, p. 177). Esta reflexión nos puede demostrar la diferencia -entre uno de los elementos dentro de la aplicación del talento humano- que hay en el esfuerzo físico, que era un elemento fundamental del trabajador para ese entonces, y lo que actualmente está teniendo gran relevancia a nivel de eficiencia y productividad del capital humano.

Con estas referencias, se puede entonces identificar que la eficiencia en los equipos de trabajo varía acorde a las modalidades de empleo que se practiquen. Para continuar con el desarrollo de este problema, es conveniente ahora presentar una breve y elemental parte de su desarrollo.

En las organizaciones la gente se encarga de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y metas en la organización; sin gente eficiente es imposible que la organización logre los objetivos. (Cabarcas, 2006, p.1)

En la misma línea, hay distintos factores que afectan la gestión del talento humano en una empresa bajo la modalidad de teletrabajo. Para mayor sustento, Messenger con el soporte de la EuroFound junto a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) agregaron que:

Las conclusiones sobre los efectos del T/TICM son muy ambiguas y están relacionadas con la interacción entre el uso de las TIC, el lugar de trabajo en determinados entornos laborales, el desdibujamiento de los límites entre la vida laboral y la personal y las características de las distintas profesiones. Además, el que el T/TICM sustituya al trabajo en la oficina o lo complementa parece ser un factor importante a la hora de determinar resultados positivos o negativos. (Messenger, 2017, p. 28)

Sin embargo, otro punto base para esta investigación es conocer y tener claro lo que es la gestión del talento humano, ya que es la raíz de donde nace la idea de la eficiencia. Entre los expertos de esta área se encuentra Idalberto Chiavenato (2009), que comenta:

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. (Chiavenato, 2009, p. 4)

Toda gestión de talento humano posee una finalidad que puede variar acorde al área laboral, estructura de la empresa u organización, cultura y proceso organizacional, pero en líneas generales, se agrega que:

La organización quiere alcanzar sus objetivos (Crecimiento sostenido, rentabilidad, calidad en los productos y servicios, competitividad, entre otros.) de la mejor manera posible. Debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) y, de ese modo, se beneficien ambas partes (Chiavenato, 2009, p. 386).

Tomando en consideración las diferentes concepciones que se tienen de eficiencia dentro de la gestión del talento humano -las cuales afectan tanto en la gestión interna de ambas empresas seleccionadas para esta investigación, como también en sus fuerzas de ventas- es necesario direccionarlas a la gestión de recursos humanos. Dentro de esta área, uno de los puentes ejecutores de la eficiencia es la planificación estratégica, y por ende Koontz y Weihrich (1994) la definen como:

Análisis de la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa”(Citado por Millán, 2017, s/p); [...]se encuentran los subsistemas que son (1) reclutamiento y selección, (2) desarrollo organizacional,

(3) compensación y beneficios, (4) administración de personal, (5) relaciones laborales e (6) higiene, seguridad y salud laboral.(s/p)

En el subsistema de reclutamiento y selección, Chiavenato, I. (2009) presenta el concepto de eficiencia acorde a las funciones de esta área de la siguiente forma:

La selección es, por el contrario, una actividad de elección, clasificación y decisión y, por consiguiente, descriptiva. La selección busca los candidatos - entre varios reclutados- más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. (Chiavenato, 2009, p. 51)

Conociendo las bases de la investigación, se procederá con el marco conceptual. Para el presente estudio se encuentra pertinente la definición de los siguientes conceptos con sus respectivos autores:

Gestión del talento humano: Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, I. 2009)

Eficiencia: del latín efficientia: acción, fuerza, virtud de producir. Es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo. (Sander, B. 1990, s/p)

Eficacia: del latín efficax: eficaz, que tiene el poder de producir el efecto deseado. Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos. (Ibídem). Es decir, que no se consideran los recursos utilizados para ello, sino alcanzar el resultado previsto, sin importar cómo, cuánto y donde.

Trabajo: Según el artículo 23 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el trabajo es el medio por el que cualquier ser humano puede satisfacer sus

necesidades básicas y afirmar su identidad; la forma en la que puede sustentar a su familia y vivir una existencia conforme a la dignidad humana.

Teletrabajo: Uso de computadoras personales y celulares de la persona para trabajar desde su hogar, mientras que mantiene contacto con los clientes y/u oficina central. También, es trabajar sin limitarse a espacio laboral como su casa. (Ryan, M. 2013, s/p)

Tras un breve desarrollo del contenido teórico del problema planteado, es idóneo conocer brevemente la limitación del trabajo de grado, puesto que está con mayor detalle en el marco referencial. Éstas son restringidas a las empresas WEB'S AVENUE y OTIUMA. La primera es una agencia de marketing digital creada el 11 de Septiembre de 2016. Su fundadora y CEO actual, Daniela Colmenares¹, es egresada de Comunicación Social de la Universidad Central de Venezuela. Según lo establecido por ella en una previa entrevista, actualmente la compañía posee una cantidad de clientes internacionales de Puerto Rico, Estados Unidos, Argentina, entre otros, donde en WEB'S AVENUE se encargan de vender y difundir sus productos y servicios que requieran desde su áreas, las cuales habitualmente son de productos de consumo y administración empresarial.

Por otro lado, está la segunda agencia: OTIUMA. Según Juan Cañas (2019), director de dicha compañía y egresado de Derecho de la Universidad Católica Andrés Bello, desde el 2015 se encuentra trabajando como una agencia de marketing digital. Sus clientes son nacionales e internacionales, pero se basan principalmente en generar contenido para empresas del área de hotelería, recreacional, productos de consumo, turismo e impacto social. De esta forma, entenderemos que lo común y equiparable para esta investigación es la modalidad teletrabajo y presencial.

Para delimitar el problema, debemos tomar en cuenta el área espacial, temporal y sujeto sometido a la investigación. En cuanto al primer aspecto, el lugar se llevará a cabo en las dos empresas anteriormente mencionadas, WEB'S AVENUE y OTIUMA, ya que ambas se encuentran en el campo del marketing del mundo laboral, y poseen un mismo departamento a evaluar. Lo único diferente que mantienen y es justo lo necesario para llevar a cabo de la

¹Las citas por Daniela Colmenares y Juan Cañas, directivas de WEB'S AVENUE y OTIUMA respectivamente, no tienen número de página puesto que se adquirieron por una previa entrevista. Solo apellido y año de entrevista realizada.

mejor forma este proyecto de investigación son sus modalidades: WEB'S AVENUE es una empresa orientada al teletrabajo, mientras que OTIUMA se mantiene bajo los lineamientos de una empresa presencial.

El tiempo necesario para llevar a cabo este planteamiento inició en Octubre de 2018 y finalizó en su fase de campo en Agosto de 2019, para armar, revisar y concluir de la forma más confiable las perspectivas de eficiencia en cada una de las empresas, como para también elaborar un análisis descriptivo que concluye en determinar la modalidad más viable acorde a los elementos y perspectivas de cada organización.

En cuanto a quiénes se requirieron para el correcto seguimiento de dicho problema, fueron las mismas locaciones, las cuales son las empresas WEB'S AVENUE y OTIUMA, con el propósito ya anteriormente explicado en el área espacial, de ubicación física.

Toda idea de investigación debe tener su justificativo. En este caso, en Venezuela y el resto de Latinoamérica se posee escasa investigación estable y demostrativa del teletrabajo, pues que es una modalidad relativamente reciente para laborar. Es por ello que posiblemente no se conozca con propiedad las ventajas y desventajas que trae el uso del teletrabajo en empresas. Esta investigación responde a uno de los elementos para evaluar el desempeño laboral: la eficiencia y desde las perspectivas de partícipes de las unidades de análisis.

Uno de los expertos en procesos y muy reconocido en el área de las Relaciones Industriales es West Churchman (Citado en Urquijo, 2010, p. 94), que definió sistema como: “Un conjunto de partes coordinadas para lograr un conjunto de metas”. Su descripción tiene cercanía hacia el tema de investigación, ya que agregó cinco consideraciones básicas sobre el razonamiento de dicho concepto, que son: “Sus objetivos o fines, el medio ambiente, los recursos del sistema, sus componentes y la administración del mismo” (Ibídem).

Inicialmente, el trabajo de grado que se realizó es de curiosidad propia y para indagar en la forma de negocio que existe en anteriores experiencias laborales en cuanto a su naturaleza laboral. También se encuentra necesaria para las empresas que inicien a aplicar el teletrabajo, y principalmente las que se encuentran en Latinoamérica, puesto que es poner en juego la supervisión de cada uno de los empleados, su desempeño, el sentido de pertenencia que se crea en el trabajo para ellos, su orientación al logro, trascendencia, entre otros casos.

Bajo este contexto e inicio, donde es vista la eficiencia centrada en costos, equipos, entregas en tiempos definidos y de productos subjetivos que captan al cliente sin considerar las perspectivas de los que realizan dichos procesos, nace la pregunta de investigación:

¿Qué tan eficiente son los equipos de trabajo en dos empresas: una bajo la modalidad de teletrabajo y en otra, bajo modalidad presencial?

OBJETIVOS

Objetivo general

Comparar la eficiencia laboral en dos equipos de trabajo que empleen la modalidad de teletrabajo y presencial en dos empresas participantes, respectivamente.

Objetivos específicos

1. Obtener las perspectivas de eficiencia en los integrantes de un equipo de trabajo de una empresa bajo la modalidad de teletrabajo, tomando en cuenta actividades, tareas, infraestructura física, infraestructura tecnológica, formación, recursos y demás elementos por auto reportes.
2. Obtener las perspectivas de eficiencia en los integrantes de un equipo de trabajo de una empresa bajo la modalidad presencial, tomando en cuenta actividades, tareas, infraestructura física, infraestructura tecnológica formación, recursos y demás elementos por auto reportes.
3. Determinar por comparación qué modalidad / teletrabajo o presencial) es más eficiente para el desempeño de los equipos de trabajo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Tras tener conocimiento de un marco informativo del problema de investigación, es importante proceder en profundidad al contexto teórico que abarca la flexibilidad laboral, como punto de origen de la modalidad teletrabajo. Partiendo desde las definiciones y desarrollo de ambos tipos de trabajo que son aplicados en este proyecto, podemos concluir con la relevancia de cada uno para luego proceder con su estudio.

Luego, es conveniente continuar este capítulo con el concepto eficiencia laboral en un equipo de trabajo bajo la modalidad de teletrabajo y presencial. Por ello, se empezará conociendo el manejo de conceptos claves y sus antecedentes, para entender a mayor cabalidad cómo su unión afecta actualmente a nivel organizacional.

2.1 El origen del teletrabajo: la flexibilidad laboral y su desarrollo

Este término se ha visto en la práctica cada vez más en los últimos años, puesto que permite opciones al trabajador como no tener una jornada laboral fija, trabajar remotamente, comunicarse vía aplicaciones virtuales y no presencialmente, entre otros; con el fin de mejorar el desempeño organizacional e individual.

Ortega (Citado en Wiley, 2017), con el fin de agregar un aporte de cómo este tipo de trabajo ha causado distintos efectos, menciona que:

El trabajo flexible ha atraído una importante atención de investigación. Los estudios han analizado las asociaciones con desempeño organizacional e individual, actitudes de los empleados, salud y bienestar. Si bien se ha observado que se han introducido acuerdos de trabajo flexibles en Europa debido a la preocupación de los gerentes por el desempeño, esto implica una asociación con el rendimiento. (Pág. 2)

Desde hace años se ha observado de forma general y amplia este concepto, y por ende es necesario orientarlo a su clasificación, que, entre ellas se encuentra el teletrabajo y sus asociaciones.

Según De Menezes y Kelliher (2011, p. 454), creadores de una revisión sistemática del concepto, lo clasifican y dividen de la siguiente forma reflejada en la tabla:

Área de interés	Palabras clave
A. Estructura de trabajo flexible	Trabajo flexible*
	Trabajo alternativo*
	Balance trabajo-vida
	Familiar-amistoso
	Políticas/balance de trabajo familiar
	Familia/conflicto de trabajo familiar conflicto laboral
	Teletrabajo*
	Tiempo flexible
	Trabajo a tiempo parcial*
	Telecomunicaciones
	Trabajo en casa*
	Trabajo remoto*
	Trabajo comprimido* / Horas comprimidas
	Horas anualizadas
	Plazo de trabajo
B. Relaciones con el trabajo	Rendimiento
	Salidas
	Resultados
	Actitudes de trabajo
	Satisfacción laboral
	Compromiso

	Motivación
	Retención
	Absentismo
	Productividad
	Cumplimiento de trabajo
	Entusiasmo
	Empoderamiento
	Autonomía / Control de tiempo
C. Resultados en el empleado	Bienestar
	Estrés
	Ansiedad
	Beneficios para empleados
*Un asterisco indica que las palabras clave con diferentes finales son incluidos en los hallazgos de la investigación, por ej. Teletrabajo, teletrabajador, teletrabajo.	

Figura N. 2. Clasificación en palabras clave del trabajo flexible, relaciones con el trabajo y resultados en el empleado. Fuente: De Menezes y Kelliber (2011)

Además de este resultado, es interesante agregar uno de los componentes de la flexibilidad laboral que se vincula con esta investigación, el cual es el capital humano:

En términos de personal, la flexibilidad se puede definir en términos de elementos contractuales, de tiempo y ubicación. Para la propiedad, la flexibilidad proviene de los contratos financieros, el diseño físico y las oportunidades funcionales. No existe necesariamente un vínculo directo entre los requisitos de flexibilidad en estos dos recursos. (Gibson, 2003, s/p)

Son dos enfoques distintos, pero que aportan a la idea de la investigación. A nivel general, Gibson (2003) solo menciona dos visiones que se practican durante la aplicación del trabajo flexible. A nivel crítico, el autor no encuentra necesario comparar ambas, sino que es información complementaria. Es por ello que se conlleva al verdadero enfoque del proyecto: el teletrabajo.

2.2 El teletrabajo: Concepto y factores de evolución

Inicialmente, Chaparro (1996, p. 38) presenta la definición del teletrabajo, como se plantea en el capítulo I, pero con una serie de elementos que la componen: Trabajo, distancia, telecomunicaciones y cuenta ajena.

En primer lugar, el teletrabajo es trabajo (...) El trabajo existe cuando se genera. Una economía que sea incapaz de generar puestos de trabajo no podrá generar puestos de teletrabajo, y para generar trabajo hay que generar riqueza. (Chaparro, 1996, p. 38)

En segundo lugar, el teletrabajo es trabajo a distancia. La actividad se desarrolla para una empresa o institución sin acudir al centro de trabajo tradicional. (...) Se realiza fuera de los contornos inmediatos del lugar en que se evalúan los resultados. Además, el empleador no tiene posibilidad física de observar la ejecución de la prestación por parte del trabajador. (Ibídem)

En tercer lugar, en el teletrabajo se utilizan las telecomunicaciones. Implica necesariamente la transmisión del producto del trabajo por un medio de comunicación. (...) No importa cuáles sean estas telecomunicaciones. Se puede teletrabajar con un teléfono, fax, o con todo tipo de medios o sistemas de telecomunicación sofisticados, con redes de área local, satélites, red digital de servicios integrados, correo electrónico, audio o videoconferencia, etc. (Ibídem)

Dicho autor hizo mención a que limitó el lugar del concepto a que no sea el tradicional para ese entonces: el domicilio, telecentro, transporte personal del empleado, entre otros. Por ello, es necesario recalcar que, para el 2018 se pueden manejar nuevos espacios de trabajo donde igual se mantiene el teletrabajo, como centros de estudio, oficinas independientes, centros de coworking y el transporte público por donde se desplace o utilice el empleado. Además, entre los medios de trabajo, hoy en día se encuentran distintas aplicaciones y/o plataformas digitales donde en distintas empresas bajo esta modalidad aplican para una mejor comunicación, evaluación o cualquier criterio que vean necesario conocer durante los procesos laborales.

A nivel legal y nacional, La Ley del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras define trabajador(a) a domicilio en el artículo 209, capítulo III, como:

Es toda persona que en su hogar o casa de habitación ejecuta un trabajo remunerado, con o sin ayuda de sus familiares, bajo la dependencia de uno o varios patronos o patronas, sin su supervisión directa, y utiliza para ello materiales e instrumentos propios, suministrados por el patrono o patrona o su representante, y está amparado por las disposiciones contenidas en el presente Capítulo. Estos trabajadores o trabajadoras gozan de los derechos relativos a la seguridad social. (2012, p. 31)

Tras conocer su concepto con mayor detalle, es importante destacar los factores que llevan a cabo la evolución del teletrabajo desde su origen, como los coyunturales, los estructurales, evolución tecnológica, voluntad de organizar el territorio de forma más homogénea, etc. Sin embargo, Francisco Chaparro profundiza más en este punto mencionando:

- 1) La disponibilidad y abaratamiento de los sistemas de información y de las redes de comunicación. El nacimiento y desarrollo de *softwares*. La alfabetización de la población en el manejo de equipos y sistemas. (Chaparro, 1996, p. 43)
- 2) La flexibilización de las legislaciones laborales que permite diversificar las modalidades de trabajo por cuenta ajena. A pesar de ello, uno de los problemas con que se encuentra el teletrabajo es la carencia de una legislación específica, no solo de tipo laboral, sino también fiscal, como tendremos ocasión de ver. Y dada la complejidad, amplitud y profundidad, en ocasiones, de los cambios, no será fácil disponer de una legislación satisfactoria a corto plazo. Mucho menos de una legislación transnacional que, además de ser equitativa socialmente, permita al teletrabajo desarrollar su vocación de actividad sin barreras geográficas. (Ibídem)
- 3) Los problemas de tráfico, energía y contaminación. El tráfico constituye un problema de solución muy difícil en todas las grandes ciudades. Aunque la introducción de horarios flexibles, la potenciación del transporte público y la continua creación de infraestructuras hace bastante por mejorarlo, se está alcanzando el límite de saturación. Ello hace que las autoridades de algunas grandes aglomeraciones se planteen

seriamente la potenciación del teletrabajo como alternativa a la construcción de más infraestructuras. (Ídem, p. 44)

- 4) Nuevas actitudes ante el consumo de energías no renovables y ante la contaminación. Para las nuevas generaciones, el deterioro del medio ambiente no es solo un problema ecológico, sino también cultural. Esta sensibilización hace que las empresas se preocupen por su imagen de contribución a la calidad del medio ambiente. Así, por ejemplo, las compañías aéreas difunden noticias de que adquieren aeronaves con emisiones contaminantes y sonoras por debajo de los límites legislados. Las empresas americanas que practican el teletrabajo lo hacen saber a la opinión pública dentro de sus políticas de imagen. Determinadas legislaciones, en lo que es pionero el estado de California, obligan a reducir la emisión de contaminantes atmosféricos y, por tanto, los viajes al lugar de trabajo. (Íbidem)
- 5) Nuevas actitudes ante la vida. El trabajador valora cada día más su tiempo libre y la posibilidad de vivir más en contacto con la naturaleza. No se trata de fabricar robinsones (Persona solitaria con capacidad de bastarse sus propios gastos de entrenamiento), que también los hay en el teletrabajo, sino de posibilitar vivir de acuerdo a otra actitud ante la vida en las grandes aglomeraciones urbanas. (Íbidem)
- 6) Nueva mentalidad hacia la empresa y las instituciones. Los miembros de las generaciones más jóvenes se muestran menos propicios a mantener fidelidad a una empresa o institución que los de generaciones anteriores, se sienten menos comprometidos con sus empleadores que con sus equipos de trabajo o sus proyectos. Tampoco muestran mucho respeto por las jerarquías. Son más independientes, están más preparados técnicamente para las nuevas formas de trabajo y saben entablar relaciones personales y comerciales a través de las redes telemáticas. (Íbidem)
- 7) Razones de economía empresarial. Se trata de un factor decisivo por cuanto que si los factores anteriores predisponen para el teletrabajo y lo facilitan, son las empresas las que tienen los medios para ponerlo en práctica. Por eso lo están ejercitando las grandes multinacionales. (...) Generan con ello una nueva cultura y unos nuevos modos de gestión a los que han de adaptarse las empresas que deseen sobrevivir. (Íbidem)

2.3 Tipos de teletrabajo

Tras conocer previamente la tabla de los tipos de trabajo flexible, es importante destacar que el teletrabajo también posee unas subdivisiones que se diferencian de la siguiente forma. En base a la información del Ministerio de Salud de Costa Rica (2016), se puede interpretar los siguientes tipos de teletrabajo:

- 1) Teletrabajo móvil: Se aplica esta modalidad cuando el funcionario labora desde distintos puntos que no sean su hogar o una oficina fija, puede hacerlo desde distintas herramientas tecnológicas (computador portátil, teléfono inteligente, tablet, etc.) y viaja regularmente según las implicaciones de sus funciones de trabajo. (s/p)
- 2) Teletrabajo domicilio: Se aplica esta modalidad cuando el trabajador labora desde su domicilio. (Ibídem)
- 3) Teletrabajo telecentro: Lugar establecido por la empresa, institución u organización para que sus trabajadores desarrollen sus actividades definidas dentro de las condiciones del teletrabajo. (Ibídem)

El Gobierno de Colombia en su Libro Blanco el ABC del Tele Trabajo en Colombia (2008, s/p) también agrega tres modalidades a saber:

- 1) Teletrabajo autónomo: Trabajadores independientes o empleados que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por ellos.
- 2) Teletrabajo suplementario: Trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella usando las TIC para dar cumplimiento. Se entiende que teletrabajan al menos dos días a la semana
- 3) Teletrabajo móvil: Trabajadores que utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas.

El teletrabajo también se puede sub componer entre sus tipos acorde al tiempo dedicado que se requiera. El teletrabajo a tiempo completo es aquel que asiste a su espacio laboral de forma esporádica. Por ello, puede tener solo contacto a través de TIC's, creando dependencia

entre el empleador y el empleado. El teletrabajo a tiempo parcial realiza sus actividades laborales por un período determinando en el ambiente físico de la empresa, organización o institución. Otra opción es el teletrabajo complementario, donde el trabajador se presenta en el espacio de la empresa dos o tres veces a la semana como promedio, y el resto del tiempo lo realiza de forma remota.

Para el caso que se llevó a cabo en este trabajo de investigación es el tipo de teletrabajo domicilio, puesto que los empleados de WEB'S AVENUE realizan sus actividades laborales desde la comodidad de su residencia.

2.4 Trayecto y desarrollo del teletrabajo

El teletrabajo suena por primera vez en los años 70 en Estados Unidos. El motivo de Jack Nilles—creador de esta modalidad- fue hallar una forma para disminuir costos de la empresa, de transporte y mejorar la calidad de vida de las personas.

Todo esto conduce a generar nuevas estrategias para que el trabajador tenga mayor flexibilidad y para que las empresas puedan disminuir sus costos y diversificar la oferta laboral que se necesitaba. Esto conduce entonces a flexibilizar la fuerza laboral y a la reducción de los tiempos muertos en los cuales el trabajador debía estar disponible en caso de ser requerido. (Soria, citado en Ardila, 2015, p.30)

Durante los cambios e implantación del teletrabajo en distintas empresas, organizaciones e instituciones, el teletrabajo implicó transformaciones y el renacimiento de nuevas técnicas y tecnologías para el desarrollo de las funciones de un ente laboral, como lo ha sido la optimización de la comunicación, uso de recursos y la eficiencia del capital humano. De dichos procesos, se generaron indicadores y su aplicación como lo son la eficiencia y la productividad.

De esta manera, se llega al surgimiento del teletrabajo como una estrategia de productividad del nuevo paradigma económico emergente generando un proceso de trabajo que “invisibiliza” a los trabajadores tanto para su empleador como

para las instancias jurídicas y legislativas y para la sociedad en general. Surgió entonces un nuevo problema y que consiste en cómo ver ahora el recurso humano dentro de las organizaciones. (Ardila, 2015, p. 31)

Con el paso del tiempo, Izquierdo (2018) ha podido analizar algunos efectos direccionales positivos y negativos que ha causado el teletrabajo, los cuales algunos son:

- 1) **Autonomía:** (...) La libertad para organizar el tiempo que se dedica al trabajo aumenta, lo que conlleva disponer de más espacio para disfrutar de otras facetas de la vida -que también las hay- como las aficiones o las amistades. (Izquierdo, 2018, s/p)
- 2) **Ahorro en desplazamientos:** (...) Al no tener que desplazarse al lugar de trabajo, se ahorra una gran cantidad de tiempo que se puede dedicar a otros menesteres. Además, se economizan gastos derivados del desplazamiento, se reduce el estrés y se contamina mucho menos. (Ibídem)
- 3) **Opinión del trabajador respecto a la empresa:** Dado que el trabajo a distancia origina una serie de importantes ventajas, lo normal es que ello influya en la valoración que el empleado haga tanto de la empresa como de su puesto de trabajo. (Ibídem)
- 4) **Puede aumentar la productividad:** Los efectos positivos que ofrece el teletrabajo deberían mejorar el estado de ánimo, lo que podría generar un aumento de la productividad si el trabajo a distancia se estructura con sentido. Aunque no es una regla estricta, el teletrabajo encontrará frecuentemente su mejor hábitat en el trabajo por objetivos, por lo que trazarlos bien puede suponer un aumento importante en el rendimiento. (Ibídem)
- 5) **Reduce costes en infraestructura:** Tanto el dinero dedicado al espacio de trabajo en la empresa como otros gastos que vienen asociados al trabajo presencial - consumo de electricidad, calefacción, equipos informáticos, etc.- se verán reducidos. (Ibídem)
- 6) **Permite integrar a personas con discapacidad:** (...) Las personas que tienen en contra dificultades para desplazarse al centro de trabajo podrían ver en el teletrabajo una oportunidad de la que tal vez no hubieran dispuesto hace sólo unos

años. En muchas ocasiones, estas personas serán una gran aportación para la empresa. (Ibídem)

- 7) **Atrae más talento:** Facilitar el trabajo a distancia hará que el puesto de trabajo sea más valorado en general, y puede conseguir que gente que difícilmente trabajaría en la empresa lo haga encantada. (Ibídem)

Efecto direccional negativo:

- 1) **No resulta fácil desconectar:** Juntar en un mismo espacio el trabajo y la vida personal puede dificultar la separación entre lo uno y lo otro. (Ibídem)
- 2) **Descenso del rendimiento laboral:** Según las características de la actividad, el control de la cantidad y calidad del trabajo puede ser difícil de llevar a cabo, por lo que la productividad, al igual que podría subir, también podría descender. (Ibídem)
- 3) **El trabajador podría identificarse menos con la empresa:** Al trabajar a distancia, el empleado puede sentirse ajeno al equipo, lo que conlleva una menor compenetración con los objetivos del negocio. (Ibídem)
- 4) **Se generan algunos gastos para el trabajador:** Una parte de los gastos que ahorra la empresa -no necesariamente todos- se pueden ver desplazados hacia el trabajador. Por ejemplo, es probable que gaste más dinero en calefacción o en electricidad. (Ibídem)

Tras estos cambios que han surgido desde hace más de 40 años, se define este concepto acorde al lugar donde se realiza la actividad laboral del trabajador. Por la mejora de uso del tiempo, rentabilidad y disminución de costos para las empresas, organizaciones e instituciones, se ha visto incluso la necesidad de cambiar la modalidad tradicional del trabajo que pueden mantener estos espacios laborales y adentrarse así al desarrollo de la realidad digital. Un caso similar a ello es el ocurrido en junio de 2019 en México, donde el Senado aprobó cambios legales para regular y promover el teletrabajo (El Economista, 2019):

Definió que esa modalidad se trata de que, en lugar de hacer las tareas en la oficina, se puedan realizar desde el domicilio del colaborador u otro lugar que él elija. Es decir, no se trata de empleo por su cuenta. Esa ley ayudará a que cada vez se implemente más el home office (s/p)

También agregaron que los solicitantes a esta modalidad de trabajo serán en su mayoría millenials, puesto que buscan trabajar de forma flexible, remota, con posibilidad de viajar y vivir experiencias con personas de distintos lugares. Con ello, afirman que el modelo clásico o tradicional de trabajo debe cambiar.

2.5 Marco legal del teletrabajo

Actualmente, uno de los retos que se ha tenido para insertar este tipo de modalidad laboral en las organizaciones de manera formal ha sido establecer un marco legal. Las empresas las han pautado en políticas internas, como también la Organización Internacional del Trabajo ha desarrollado lineamientos globales para ejercitar el teletrabajo de forma legal. Sin embargo, como la OIT puede es recomendar a las naciones seguir dichas instrucciones, no se puede asegurar aún que todos los países aplican y mantienen un seguimiento de esto de la manera correcta.

Por ello, muchos gobiernos han establecido las normativas para practicar el teletrabajo como un trabajo decente, pero aún en el caso de Venezuela éste sigue dependiendo de los lineamientos específicos que dicte el empleador, ya que en la LOTTT, en el título IV sobre modalidades especiales de condiciones de trabajo, de forma general indica que:

(...) Se igualan los derechos de los trabajadores y trabajadoras en labores para el hogar a los establecidos en la Ley para los demás trabajadores. Igualmente, a los trabajadores y trabajadoras a domicilio se les otorga derecho a la seguridad social, así como los límites de la jornada y el derecho a los dos días de descanso que tienen los demás trabajadores y trabajadoras. (2012, p. 3)

Inicialmente es importante la presencia de un marco legal para el teletrabajo, puesto que hay ciertos efectos que éste crea entre los individuos u organizaciones que las practican, las cuales pueden resultar siendo un problema. Francisco Chaparro comenta que:

- 1) En las relaciones entre el teletrabajador asalariado y su empleador, desde el momento en que el asalariado, al trabajar fuera de los locales de la empresa, recupera una libertad en la organización de su trabajo y que correlativamente el empleador pierde

una posibilidad de encuadramiento de este asalariado. A la inversa, el empresario individual se siente confortado en su calidad de empresario, puesto que conserva, en teoría, más fácilmente la libertad de organización de su trabajo, sin que inmiscuya el dador de la orden, lo que es característica esencial de una empresa individual independiente. (Chaparro, 1996, p. 100)

- 2) En la amplificación eventual de los riesgos que genera el teletrabajo, desde el momento en que los instrumentos utilizados puedan ser costosos y que el acceso a informaciones más confidenciales quedan más facilitados, no solamente para las partes implicadas, sino también para terceros. (Ibídem)
- 3) En la novedad y la complejidad acrecentada de la organización del trabajo, bajo la forma del teletrabajo, como consecuencia de la necesidad de respetar reglamentaciones que pueden superponerse, acumularse o contradecirse. (Ibídem)
- 4) Por el hecho de que la nueva libertad que procura el trabajo, bajo la modalidad de teletrabajo, favorecerá operaciones complejas, tanto en su ejecución como en las relaciones con operadores que pueden ser múltiples y en relaciones combinadas. Si éstas no están claramente identificadas, analizadas y tratadas en el cuadro de las convenciones que ligarán a las personas implicadas, generarán litigios o pretextos para el litigio. (Ibídem)

Además, la Comisión asesora técnica parlamentaria de Chile, señala en un trabajo presentado en el 2018 un estudio en donde hay varios reconocimientos del Teletrabajo de forma en que se ha regulado esta modalidad:

En aquellos países donde se ha regulado normativamente el teletrabajo, (Brasil, Francia, Colombia y Portugal) existen los siguientes elementos comunes: a) Todos definen “teletrabajo”, así como la prestación que se realiza fuera de la empresa utilizando de tecnologías de información y comunicación. b) Las principales temáticas regulatorias abordadas por estas legislaciones son: su carácter voluntario, la igualdad en las condiciones de empleo, la protección en materia de higiene y seguridad, los derechos colectivos de los teletrabajadores

y las estipulaciones básicas que debe tener el contrato. Por su parte, algunas diferencias observadas en estas legislaciones son la jornada de trabajo y el descanso. En Colombia y Brasil se les exceptúa de la aplicación de normas sobre jornada de trabajo, horas extraordinarias y trabajo nocturno. En los países que han implementado el teletrabajo a través de convenios colectivos y/o políticas públicas (Argentina, España, Bélgica, Italia y Estados Unidos de Norteamérica), se ha reglamentado su implementación en el Sector Público, como una modalidad para conciliar trabajo y familia. Tanto en España como en Argentina a los teletrabajadores se les reconocen ciertos derechos como parte de los entregados a los trabajadores a domicilio o a distancia respectivamente. (Pág. 1)

Analizando los tipos de escenarios que pueden ocurrir durante la práctica del teletrabajo, algunos de los aspectos legales del teletrabajo debe incluir: Los derechos del trabajador, remuneraciones, relaciones laborales, régimen de contratación y que aplique en las leyes de Seguridad Social del país, puntos relacionados con la higiene y seguridad del trabajo, con la seguridad de la información, con la propiedad y el seguro de los equipos, la responsabilidad por el deterioro o pérdida de dichos recursos, transnacionalidades del teletrabajo, entre otros.

2.6 El trabajo presencial y su desarrollo

Siguiendo el mismo lineamiento que en el planteamiento del problema, el trabajo presencial se define como aquel modo de laborar de forma tradicional, donde el individuo se ubica en el sitio central de su actividad laboral por unas horas establecidas y de manera fija.

Se caracteriza por llevar a cabo sus actividades en un mismo espacio-temporal entre los empleadores y los trabajadores, mantener un tiempo y ritmo de trabajo rígido. Están marcados por planes de acción y regulados bajo un marco legal más estático que el caso del teletrabajo, que igual detallaremos más adelante.

A nivel de desarrollo, distintos autores definieron su concepto de trabajo, dando así apertura a la ampliación de su modalidad. Inicialmente, Hegel por mantener una postura del desarrollo dialéctico, resalta la negación y la supresión de la contradicción. Esto se relaciona con el trabajo puesto que: “Se encuentran que la necesidad de una satisfacción lleva a generarse el trabajo para el otro, como una condición de estar bajo la autoridad de otro, mientras se genera la aceptación de esta sumisión a cambio de un beneficio” (Naredo, citado en Ardila, 2015, p.27).

Adam Smith, autor pilar relacionado al tema, afirma que el trabajo es el producto para alcanzar los objetivos monetarios de una persona. Por ello, elaboró la teoría del valor-trabajo, resaltando la creación de un componente fundamental: el cambio. Dicho concepto es importante destacarlo ya que trata la relación hombre-trabajo, al cual se refiere a la persona como mano de obra para recibir su objetivo (mercancía, salario, etc).

El filósofo y sociólogo Proudhon presenta que es un error de cuenta la situación del trabajador en una sociedad. Según Naredo (Citado en Ardila, 2015):

Este autor manifiesta que hay un beneficio directo desde el momento que el empresario inicia una labor y busca un beneficio con el resultado del trabajo de sus empleados pues genera necesidades y ello conduce a la necesidad de recurrir a otros estamentos como bancos. De esta forma se lleva obtener préstamos y créditos. Toda ciencia, todo arte, lo mismo que toda riqueza, son debidos al trabajo (p. 28).

Tomando en cuenta el desarrollo de este concepto, se puede conocer entonces un panorama de cómo ha sido visto el trabajo bajo la modalidad presencial a través de los años. Incluso, se puede concluir como lector cómo ha sido llevada la función de un trabajador presencial en su sitio laboral y de qué forma le ha podido afectar a dicho individuo.

Con este ejemplo anterior, es importante destacar que dichos estados psicológicos también ocurren con otras modalidades de trabajo, pero lo que hace distinto entonces de la modalidad presencial en el trabajo es la experiencia positiva que ésta causa y los resultados que se cumplen acorde a los objetivos de la organización y sus trabajadores. Para ello, ver anexo A.

2.7 Marco legal del trabajo presencial

En el caso de Venezuela y acorde a la Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Las Trabajadoras, ésta basa su información principalmente a la modalidad de trabajo presencial. Para los casos de trabajo a domicilio, marítimo, aéreo y agrícola hay capítulos para tratar con detalle esos escenarios, pero todos deben seguir las condiciones dignas de trabajo, que según el artículo 156 son los siguientes:

El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando: a) El desarrollo físico, intelectual y moral. b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo. c) El tiempo para el descanso y la recreación. d) El ambiente saludable de trabajo. e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral. f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

Dichas normas en empresas de modalidad empresarial poseen incluso subsistemas para llevar a cabo y en más detalle el cumplimiento de las mismas. Por el hecho de tener una presencia física, el desarrollo y formación pueden lograr tener mejor acceso a diferencia de la modalidad virtual, por tener un equipo y supervisor en el mismo espacio. En una modalidad de teletrabajo también se puede ejecutar y obtener los resultados deseados, pero en este escenario sería importante mantener una constancia durante el desarrollo de los objetivos.

En cuanto al ambiente saludable de trabajo, hay que tomar en cuenta diferentes aspectos. Un punto clave es el espacio físico para laborar, pero ésta se compone de distintos detalles. El clima decente de trabajo inicialmente se puede definir como:

El clima o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Desde una perspectiva de organizaciones vivas que actúan reflexivamente, analizan el contexto y los procesos, esto es, organizaciones que aprenden, el clima de trabajo adquiere una dimensión de gran relevancia por su

repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema. (Bris, 2000, p. 104)

Tomando en cuenta lo establecido anteriormente y observando el anexo B, el marco legal de la empresa bajo la modalidad presencial debe entonces elaborar un ambiente de trabajo óptimo, seguro y decente para un buen resultado para el individuo y el patrono en sus diferentes áreas y funciones.

En cuanto a la prevención de acoso sexual, tema que puede ocurrir en cualquier modalidad de trabajo, se debe tratar individualmente con las personas que dan y reciben este tipo de acciones inapropiadas en el espacio laboral. Es por ello que, como también en el incumplimiento de las demás condiciones, existen sanciones para evitar dichas consecuencias. Este tema para la presente investigación es superfluo, a menos que en los resultados se admita, pero tal como indica el título IX de la LOTTT:

Las multas previstas en la LOTTT se estimarán con base en Unidades Tributarias, en lugar de ser calculadas sobre salarios mínimos. Se mantienen las causales de amonestación, y se establece además multa por infringir las normas relativas a las modalidades especiales de condiciones de trabajo, como extensión de la sanción pecuniaria por incumplimientos hasta ahora previstos únicamente para el caso de los trabajadores domésticos. (LOTTT, 2012, p. 6)

2.8 El término eficiencia y su desarrollo como concepto en el área laboral

Este concepto, a pesar de su común uso, no posee una única definición. A nivel general, el Diccionario Enciclopedia U.T.E.H.A (Citado por Lam y Hernández, 2008, s/p), lo concibe como: “Virtud y facultad para lograr un efecto determinado o acción con que se logra este efecto”.

Sin embargo, se encuentran otros argumentos como el de la Enciclopedia Encarta (Citado por Lam y Hernández, 2008, s/p) que menciona: “La eficiencia es una capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”. Con este resultado, es importante

destacar que la eficiencia logra su objetivo centrado en los costos, que deben ser los mínimos necesarios para llegar a su resultado.

También, el Glosario Thesaurus (Ibídem) describe dicho concepto como:

Es el grado en que el sistema de salud efectúa la máxima contribución a las metas sociales definidas dados los recursos disponibles del sistema de salud y de aquellos que no pertenecen al sistema de salud. Implica la relación favorable entre resultados obtenidos y costos de los recursos empleados. Tiene dos dimensiones: la relativa a la asignación de recursos y la referente a la productividad de los servicios (...) En economía, eficiencia es un concepto que describe la relación entre insumos y resultados en la producción de bienes y servicios. Esta relación puede medirse en términos físicos (eficiencia técnica) o términos de costo (eficiencia económica). (s/p)

En el Glosario Thesaurus mencionaron algo bastante relevante para la profundización de esta variable, el cual es clasificar el concepto en áreas: en el de salud y economía. Esto da a entender que el concepto puede variar acorde a su aplicación. Es por ello que concluyo esta parte con la idea que plantean Lam y Hernández (2008, s/p), que tras el previo soporte académico, definen este concepto como:

Se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. Si se obtienen mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Esto es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio. (Lam y Hernández, 2008, s/p)

Con esta base, entonces se han podido desenvolver algunos tipos de eficiencia, como lo son salario de eficiencia, eficiencia económica, P-Efficiency y la eficiencia productiva. Esta última que se relaciona con la eficiencia laboral, se define como “La medición de la eficiencia llamada productiva, con lo que se delimitan las acepciones que serán tratadas en la obra. Se hace referencia a la comparación que se manifiesta en el desempeño de diferentes empresas en el análisis económico” (Becerra, 2017, p. 252).

Tomando en cuenta el contexto en el que se presenta la eficiencia en la investigación, se encuentra pertinente agregar también la definición de eficiencia productiva, que Jean Ruffier (1998) lo conceptualiza cómo: “un sistema productivo complejo es el nivel de aptitud obtenida en la capacidad de movilizar los recursos humanos y no humanos para producir objetos o servicios acordes con las formas y los costos que la demanda requiere (p. 7)”.

Con ello, se puede destacar que dicho concepto varía acorde al área donde se aplica y las relaciones que tenga, como en este caso es la eficiencia laboral, ya que actúa directamente en el campo de trabajo y es la variable que es enfoque en este proyecto de investigación. Por ello, es vital ilustrarse para así conocer la viabilidad y funcionamiento de las formas de empleo en un contexto globalizado, como también la evaluación de la misma.

La globalización se caracteriza entre otros rasgos, porque las empresas pueden moverse sin barreras de un punto a otro del planeta y la mayor parte de los bienes pueden circular sin impedimento económico alguno de unos países a otros. Ello supone que muchos de estos bienes se producen en mercados en los que el coste del trabajo es mucho menor de lo que lo es en los países centrales. Esta diferencia de coste será el argumento del que se sirvan las empresas de estos países para ‘flexibilizar’ la gestión de su fuerza de trabajo y recurrir a las nuevas formas de empleo. (*Castells*, 1997, s/p)

Dentro del desarrollo de la eficiencia, Idalberto Chiavenato (2009) contesta el cómo saber si el proceso de provisión de personas es eficiente y eficaz mencionando que:

Uno de los problemas principales en administración de procesos es medir y evaluar exactamente el funcionamiento mediante los resultados, es decir, a través de sus salidas. Solo con esa retroalimentación (retroinformación) es posible saber si se deben tomar medidas para corregir anomalías y ajustar el funcionamiento del proceso, para mejorarlo cada vez más. (p. 58)

Al conocer ello, se identifica que la eficiencia participa en la base de la mayoría de las actividades laborales, las cuales tienen como visión –o debería- la productividad para alcanzar de la mejor forma sus resultados, en el cual se llega **tras pasar y cumplir con las entradas y salidas de los procesos correspondidos en cada contexto**. Por ello, una idea de dónde surge la eficiencia laboral bajo un planteamiento excluyente pero que no necesariamente es así, es: “En términos generales, si una empresa decide producir, querrá hacerlo en un nivel de producción en el que las variaciones del trabajo contribuyan a aumentar la eficiencia del trabajo o del capital”. (McConell, Brue y Mcpherson, 2007, p. 125)

Este concepto también es conocido como la eficiencia del mercado de trabajo. Se aplica puesto que: “El trabajo se asigna eficientemente cuando los trabajadores se dedican a los fines a los que se concede más valor, es decir, cuando la sociedad obtiene la mayor cantidad posible de producción interior con una determinada cantidad de trabajo”. (Ídem, p.171)

La eficiencia laboral, dentro de un punto de vista microeconómico, posiblemente no **tenía cabalidad sin ser** insertada y evaluada en una asignación, como lo puede ser en un puesto de trabajo. Por ello, ese es una de sus características, como también el tipo de competencia del mercado, la relación directa con la productividad y la movilidad. Este último es protagonista para los tipos de trabajo presenciales, ya que es un factor directo que interviene en el desarrollo de la eficiencia laboral. Por eso:

La movilidad laboral contribuye a la eficiencia en la asignación al redistribuir los recursos laborales del empleo menos valorado al más valorado. Cuando hay competencia perfecta y la migración no tiene costes, los trabajadores de un determinado tipo se redistribuirán hasta que el valor del producto marginal del trabajo (VPM) sea el mismo en todos los empleos similares ($VPM^a = VPM^b = \dots = VPM$), momento en el cual el trabajo se asigna eficientemente. (McConell, Brue y Macpherson, 2007, p. 297)

Dentro de las características, la relación macroeconómica y microeconómica entre productividad y eficiencia laboral es una de las elementales. A pesar que el caso de este estudio sea a micro nivel, ésta se ve influenciada por los procesos obtenidos de dicha relación

a nivel general, como se puede entender de referencia lo siguiente por McConell, Brue y Mcpherson (2007):

Sabemos que la fuerza de la demanda de trabajo de una ocupación específica depende, en parte, de la productividad (PM). Las empresas controlan la mayoría de los factores que determinan la productividad de los trabajadores. Pero los sindicatos podrían influir en la producción por hora trabajada de dos formas: mediante la participación en comités de productividad formados conjuntamente por los sindicatos y la dirección - llamados a veces "círculos de calidad"- y mediante la "codeterminación", que consiste en la participación directa de los trabajadores en los procesos de decisión de las empresas. Esta última también se denomina a veces "democracia industrial". El objetivo de ambos métodos es mejorar la comunicación interna en el seno de la empresa y elevar la productividad poniendo más énfasis en el trabajo en equipo y en los incentivos de los beneficios. En la medida en que esta participación eleve el producto marginal del trabajo, la demanda de trabajo aumentará, lo que mejorará la perspectiva del sindicato para negociar una subida salarial (...) El aumento del nivel de empleo no se debe a una distorsión artificial de la asignación de los recursos de la sociedad sino al aumento de la productividad del trabajo. (p.182)

Tomando en cuenta esta relación entre productividad y eficiencia, Noguera (2002) encuentra que: “Es evidente recalcar que el eje de productivismo versus antiprodutivismo en relación con el trabajo, es el más relacionado con el tema a investigar” (s/p). Es así, dentro de este contexto microeconómico, porque se tomó en cuenta para este caso la estructura funcional, responsabilidad y los procesos de cada empresa donde se evaluó este concepto llevándolo a la modalidad que practican (presencial o teletrabajo) y la eficiencia obtenida en los equipos integrados en el área de trabajo.

2.9 La relación que existe entre eficiencia y productividad

Desde su relación en los tipos de eficiencia, es notorio que ambos conceptos trabajan de la mano para llevar a cabo distintas funciones fundamentales en una empresa, instituto u organización. Al realizar, por ejemplo, un análisis o estudios donde se vincula el progreso

tecnológico, también se atañe la función de producción adjunta con la eficiencia, puesto que se requieren de ambos para cumplir de la mejor forma los objetivos planteados.

La producción eficiente antes de poder ser considerada una simple relación entre *inputs* y *outputs*, también es posible considerarla como una frontera, estableciendo los límites que una empresa puede alcanzar. Así, la función de producción especifica las máximas cantidades de *outputs* obtenidos dado un nivel de *inputs*, y para cualquier nivel de *output* se establece la cantidad mínima de *inputs* requeridos para producirlos. En ocasiones las fronteras se construyen con las observaciones que, dado el actual estado de conocimiento tecnológico o del área de producción de una empresa, permite producir el máximo nivel de *outputs* con el mínimo consumo de *inputs*. (Ibarra, 2010, s/p)

Como los objetivos son un elemento para la organización de los esfuerzos del capital humano y su productividad, Chiavenato (2009, p. 57) los clasifica de la siguiente forma, considerando puntos que pueden determinar la eficiencia de las actividades organizacionales:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de Recursos Humanos sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la administración de recursos humanos, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión. (Ídem, p. 57)
2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. (Ibídem)
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos. (Ibídem)

4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional. (Ibídem)

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable. (Ibídem)

6. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen otras con nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones. (Ibídem)

7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí. (Ibídem)

2.10 Relación entre los componentes de eficiencia

Tras conocer como la variable principal de este proyecto de trabajo de grado se vincula con los demás componentes, McConell, Brue y Mcpherson (2007), consideran lo siguiente: “Los puestos de trabajo heterogéneos tienen diferentes atributos no salariales, exigen diferentes tipos y grados de cualificación o varían en cuanto a la eficacia del pago de salarios de eficiencia para aumentar la productividad” (p. 240), haciendo referencia a la eficiencia, puesto de trabajo, remuneración y productividad a nivel macro. Por ende, a partir de esta investigación iniciaron las indagaciones para profundizar en cada una de estas pautas, pero desde un enfoque micro.

A pesar de dicho planteamiento, es importante analizar los resultados por el cliente también. El CMO Council, junto con SAP Hybris, realizó un cuestionario a 2.000 participantes para hallar qué le causa satisfacción al tener el producto esperado, y la eficiencia es una de ellas. A continuación el análisis obtenido:

52% mencionaron que las respuestas rápidas son clave para una experiencia excepcional para el cliente. 47% dijeron que debería de haber empleados con conocimientos listos para asistir en donde y en cuando se necesiten. 38% querían a una persona a la cual hablar a cualquier tiempo y lugar. 38% querían información cuando y donde la necesiten. 9% querían comunidades sociales bien desarrolladas. 8% quería servicios automatizados. (Urbano, 2017, s/p)

Con estos resultados, algunas empresas se han visto con la necesidad de cambiar los procesos para obtener el resultado de su producto o servicio, o incluso en la modalidad que trabajan. Por ello, la vicepresidenta de marketing en CMO Council, Liz Miller, mencionó que:

Los mercaderes han empezado a preguntar si estamos listos para ser una organización responsiva la cual busca datos, estudia analíticas, y entiende que, y cómo funciona el CRM y que sean capaces de reflexionar los puntos clave de esto, incluyendo físicos. (Citado en Urbano, 2017, s/p)

Dentro de los componentes que también determinan el volumen de eficiencia, se encuentran los procesos de innovación. Éstas, logran transformar las estructuras organizativas, ciclos de producción y comercialización de productos y/o servicios de una empresa.

Abrir nuevos espacios de socialización y relación, dentro de la modalidad de trabajo que se posee, puede promover un impacto en las nociones de tiempo y espacio de dichos lugares, y por ello, afectar en la eficiencia laboral. Dentro de este componente también se puede vincular la aparición de entornos de distintas generaciones de personas, las cuales poseen diferentes motivaciones, necesidades e intereses.

De alguna manera, Domínguez Giraldo, G. (2014) indica que la Eficiencia no es un concepto en abstracto sino más bien relativo, tanto que siempre es una comparación en tanto que su razonamiento implícito y básico, es decir, que una eficiencia es mayor o menor o al

revés, o una relación entre lo esperado y lo efectivamente logrado con los recursos asignados y mientras estos sean menos utilizados más eficiencia hay.

Y es una medida del manejo de los recursos o de las variables existentes en el proceso. Los recursos o variables que están presentes en un proceso son: recursos materiales, humanos, tecnológicos, logísticos, metodológicos y monetarios. (p. 107)

El autor Domínguez Giraldo, G. (2014) indica que hay niveles de referencia para determinarla. Y ello “es una relación entre las unidades producidas por unidad de insumo, sobre las unidades esperadas por unidad de consumo” (p. 108) o de procesos que comparados, que suelen ser similares pero con formas de acción que incluye recursos o actividades diferenciales o diferenciadoras. Los niveles de referencia que pueden ser considerados, según el autor son los siguientes:

a) Mediante un **análisis histórico**, con base a los resultados obtenidos en el pasado más próximo. (Dominguez, G. p. 108)

b) Con respecto a **la competencia** entre empresas y el análisis que de ello hagan la gente que tiene poder decisorio. (Ibídem)

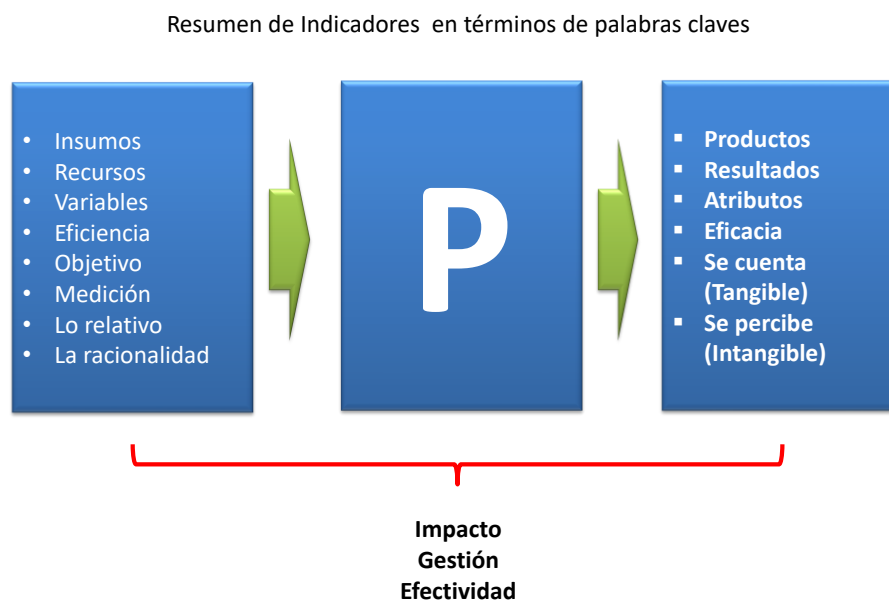
c) La **evaluación de procesos** intra empresa o inter empresa para lograr objetivos. (Ídem, p. 109)

d) **Las metas** a lograr de acuerdo a un análisis en métodos y medición del trabajo con base a especificaciones de diseño o con base en las solicitudes del cliente. (Ibídem)

Toda evaluación de Eficiencia, se basa en el análisis de indicadores objetivos medidos directamente, y subjetivos medidos de manera indirecta o referenciales. Y bajo un enfoque sistémico tenemos el siguiente gráfico:

Gráfico 1

Resumen de indicadores en términos de palabras claves



Fuente: Domínguez Giraldo, G. (2014). Indicadores de Gestión y Resultados. Un enfoque sistémico. Adaptación propia.

En este modelo se aprecia, bajo una mirada sistémica, que la eficiencia se concentra en enfoque clásico en los insumos y la relación que se establece con lo efectivamente producido, tanto de manera tangible (visible – directa) o intangible (invisible – indirecta), tal además como señala Kanawaty, G (1998) en la Introducción de Estudio del Trabajo de la OIT que tiene un enfoque clásico ya desde su primera edición de 1992. El foco es la productividad y como consecuencia calidad de vida para todos y una mirada Insumo - Producto en donde los procesos productivos son un elemento clave para la Productividad necesaria para una mejor calidad de vida, planteada como una solución virtuosa a la integración medida de recursos y productos esperados. En donde la innovación y el cambio, en épocas de nuevas tecnologías TIC's, le dan matices más exigentes y dinámicas a lo que se planteó en algún momento por la misma OIT.

2.11 Aspectos salariales y la eficiencia como componentes del desempeño del trabajador

A través de la indagación sobre la relación entre aspectos salariales con eficiencia, se obtuvieron algunos factores que afectan en el desempeño del trabajador. Inicialmente McConell, Brue y Mcpherson (200, p. 249) notaban ciertas diferencias positivas y negativas en aspectos no salariales, pero reflexionaron sobre las exigencias de los puestos de trabajo y la eficiencia vinculada con el salario, las cuales producen uno de los factores de las diferencias salariales. Sin embargo, especificaron casos donde se pueden diferenciar estos aspectos como: el poder de los sindicatos, la tendencia a discriminar, el tipo de contrato y el tamaño absoluto y relativo de la empresa (siendo este último el de mayor relevancia en la investigación):

El poder de los sindicatos: Las empresas en las que los representantes de los trabajadores tienen mayor fuerza es probable que paguen a sus trabajadores unos salarios más altos. Es verdad que en países como España, en los que los sindicatos tienen el derecho legal de representación de todos los trabajadores, se tenderá a homogeneizar los salarios, en lugar de crear diferencias salariales. Con todo, es probable que los entornos de fuerte implantación y poder sindical consigan a medio plazo unas remuneraciones más elevadas. En este sentido, el poder sindical crea una heterogeneidad específica que contribuye a explicar las disparidades salariales. (Ibídem)

Tendencia a discriminar: (...) Cuando contratan, algunos tienden a mostrarse favorables o desfavorables a ciertas clases de trabajadores, por ejemplo, las mujeres o determinadas minorías étnicas. Por lo tanto, puede haber discriminación salarial directa en algunos mercados de trabajo. Aumentará la demanda de los trabajadores preferidos por las empresas; disminuirá la demanda de aquellos discriminados por ellas; y surgirá una diferencia salarial observable entre los varones y las mujeres y entre otros grupos. Existen muchas discrepancias sobre la posibilidad de que estas diferencias observadas persistan o sean erosionadas por las fuerzas competitivas del mercado. (Ibídem)

El tipo de contrato: En principio, la duración del contrato que liga al trabajador con la empresa podría hacer que el salario de los trabajadores que tienen un contrato temporal fuera mayor o menor que el de los trabajadores permanentes (que tienen un contrato de duración indefinida). Por una parte, según la teoría de las diferencias salariales compensatorias, el salario de un trabajador temporal debería ser más alto para compensarle por la menor duración de la relación laboral. Por otra parte, el salario del trabajador temporal podría ser menor si, debido a la escasa probabilidad de que el contrato le sea renovado, disminuyeran los incentivos para la adquisición de capital humano específico. Sin embargo, la evidencia disponible revela que los trabajadores temporales ganan salarios inferiores a los de los trabajadores permanentes. En el caso español, donde el porcentaje de población asalariada que tiene un contrato temporal no ha bajado del 30 por ciento en los últimos veinte años, las diferencias salariales que se deben al tipo de contrato son especialmente importantes. Así, aun teniendo en cuenta la heterogeneidad de los trabajadores y de los puestos, la diferencia salarial a favor de los trabajadores con contrato indefinido se sitúa en el 10%. Según los estudios realizados, es la distribución de los trabajadores indefinidos en los mejores puestos de trabajo y su mejor dotación de características individuales lo que explica su mayor salario. Este resultado sería coherente con lo que predice la teoría de las diferencias salariales compensatorias en la medida en que la mayor inestabilidad de los trabajadores temporales en el puesto es compensada con un mayor salario para las mismas características. Es decir, para unas mismas características, la remuneración recibida por un trabajador temporal sería superior a la de un trabajador indefinido. (Ibídem)

El tamaño absoluto y relativo de la empresa: Algunos estudios indican que los sueldos y los salarios de las grandes empresas de las que tienen grandes cuotas de mercado son, en general, más altos que los de las pequeñas. Este hecho tiene varias explicaciones posibles. Algunas de las cuales se refieren a las heterogeneidades de los puestos de trabajo antes analizadas. En primer

lugar, en las grandes empresas es mayor el poder de los sindicatos. En segundo lugar, los trabajadores de las grandes empresas pueden ser más productivos que los empleados similares de las pequeñas, debido: (1) a que la cantidad de capital por trabajador es mayor y mejor, (2) a que la especialización exige más formación en el puesto o (3) a la posibilidad de que los trabajadores de las grandes empresas sean "superiores" que exigen menos supervisión que la media. En tercer lugar, es posible que el hecho de que la remuneración de las grandes empresas sea mayor se deba a una diferencia salarial compensatoria. Las grandes compañías pueden ser lugares más burocráticos y menos agradables para trabajar que las pequeñas. Por otra parte, es más probable que las grandes empresas se encuentren en grandes áreas metropolitanas, en las que los costes globales de la vida, además de los gastos de desplazamiento y aparcamiento, son altos. Por último, las empresas que poseen grandes cuotas de mercado suelen obtener unos beneficios económicos significativos, lo que puede aumentar el poder de negociación de los trabajadores y, por consiguiente, permitirles conseguir unos salarios más altos. (Ibídem)

Adicionalmente, los salarios de eficiencia contribuyen al aumento de paro friccional. Esto se entiende puesto que los salarios de eficiencia tienden a ser superiores al sueldo acorde a los niveles de equilibrio que, dependiendo del marco legal de la empresa, pueden ser fijados por estos para conllevar al trabajador a mayor exigencia, causando la reducción de la rotación laboral o cumplir con algún objetivo que afecte en la productividad de los empleados. Sin embargo, se puede agregar que es el logro, dominio, poder y uso de los ingresos es lo que realmente destaca en la relación entre el talento humano y la aplicación del salario, dentro del contexto microeconómico y específicamente de las empresas a ser estudiadas en la presente investigación.

2.12 Situación actual de la investigación: Eficiencia y teletrabajo

Es importante destacar nuevamente el marco legal en este punto y de forma más actual, puesto que, bajo la práctica del teletrabajo sus leyes no son del todo conocidas y aplicadas por las directivas y trabajadores para la debida aplicación de dicha modalidad de trabajo y la

seguridad del trabajador como de la empresa. En 1996, la Organización Internacional del Trabajo (citado en Chaparro, 1996), indicaba que:

Los trabajadores a domicilio constituyen una categoría especialmente vulnerable debido a su insuficiente protección jurídica, a su aislamiento y a su escaso poder de negociación. Con frecuencia, ni siquiera ganan el salario mínimo, trabajan un número excesivo de horas, no disfrutan de ningún tipo de seguridad en el empleo y no pueden hacer que se respeten las obligaciones contractuales. En su mayoría, los trabajadores a domicilio son mujeres que no han podido acceder a un empleo normal debido a sus responsabilidades familiares o su falta de calificaciones. (p. 99)

Sin embargo, en los últimos cinco años, la OIT ha puesto mayor atención al tema por sus avances en la sociedad. Por ello, ha realizado una serie de investigaciones y ha sido tema en sus conferencias. Hace unos años agregó:

El teletrabajo en las TIC y los servicios financieros puede plantear una serie de desafíos para el sector y en materia de trabajo decente, como los problemas relacionados con la ciberseguridad, la privacidad y la exposición a información confidencial. Debido a la falta de medidas apropiadas, los trabajadores pueden enfrentar problemas psicosociales relacionados con el aislamiento y la dificultad de establecer límites entre la vida laboral y familiar. Pueden tener menos acceso a la formación y percibir una falta de desarrollo de la carrera profesional. En los acuerdos de teletrabajo, las condiciones de salud y seguridad en el trabajo son también más difíciles de supervisar y controlar. (OIT, 2016, s/p)

Por estos argumentos, este año la OIT (2019, p. 9) ha colocado en su informe final los siguientes puntos a tratar tras la continuación del centenario de dicha organización, reflejando el impacto que han creado estos avances del teletrabajo (resaltando los vinculados con el mismo):

Asegurar una transición justa hacia un futuro del trabajo ambientalmente sostenible; aprovechar todo el potencial del progreso tecnológico para alcanzar el bienestar material, la realización personal y la dignidad de todos los seres humanos, de modo que sus beneficios se distribuyan de manera equitativa entre

todos; promover la adquisición de competencias para todos los trabajadores en todas las etapas de su vida laboral a fin de subsanar los déficits de competencias existentes y previstos, prestando especial atención a la adecuación de los sistemas educativos y de formación a las necesidades del mercado de trabajo; promover un entorno favorable a la iniciativa empresarial, la innovación y las empresas sostenibles, incluidas las empresas sociales y las microempresas y pequeñas y medianas empresas a fin de crear trabajo decente, fomentar la eficiencia productiva y mejorar los niveles de vida; asegurar que la creciente diversificación de la producción, las modalidades de trabajo y los modelos empresariales al servicio del progreso social y económico y de la promoción del trabajo decente (...). (p. 9)

Tras investigar y establecer los análisis a la realidad digital en la que nos presentamos, la comunidad internacional ha tomado en cuenta las regulaciones internacionales que la Organización Internacional del Trabajo ha elaborado en previas conferencias con las representaciones de los países presentes, las cuales son el Convenio sobre el trabajo a domicilio, 1996 (núm. 177) (Entrada en vigor: 22 de Abril del 2000) y el Convenio 187 sobre el Marco Promocional para la Seguridad y Salud en el Trabajo de la OIT. Este último documento mantiene una relación con el teletrabajo puesto que la seguridad y salud en el trabajo son elementos fundamentales de la actividad laboral que con esta modalidad se debe respaldar su cumplimiento bajo sus condiciones flexibles.

Por otra parte, Ángel Martínez, Manuela Pérez, María Vela y Pilar de Luis (2008, s/p) realizaron un estudio sobre el teletrabajo y sus marcos de investigación organizacional. Dentro de sus variables se encuentra la eficiencia, componente que se ve reflejado en sus resultados, implicaciones, valor y conclusiones. En resultados mencionan que:

Los resultados indican que el grado que los empleados tienen accesos a las prácticas de compromiso y los beneficios sociales de Recursos humanos están positivamente relacionados con la intensidad de la adopción del teletrabajo. La medida de desempeño es positivamente asociada con la intensidad de la adopción del teletrabajo, flexibilidad funcional y flexibilidad numérica interna, y negativamente relacionada a la flexibilidad numérica externa. Las prácticas de

compromiso de Recursos Humanos impactan directamente e indirectamente en diferentes medidas del desempeño. (s/p)

En cuanto a las limitaciones e implicaciones que obtuvieron, detectaron datos transversales que no pueden inferir causalidad por estar basados en encuestas. Para comprender mejor las relaciones se necesitan, en este caso, diseños longitudinales y cualitativos. Si se busca hacer un seguimiento de este estudio basado solo en la percepción de los empleados implicando varias variables que embarcan esta investigación, se podría entonces detectar posibles contradicciones entre la normativa que la directiva dicen y la que los trabajadores distinguen que existen.

Ángel Martínez, Manuela Pérez, María Vela y Pilar de Luis (2007) sobre las implicaciones prácticas que obtuvieron en la investigación, agregaron que: “La adopción de las prácticas de compromiso de Recursos Humanos pueden facilitar el cambio organizacional requerido por la adopción del teletrabajo” (s/p), reconociendo que la eficiencia puede formar parte de, tomando en cuenta el sistema laboral español.

Esta investigación ha analizado la influencia del desarrollo de recursos humanos en la adopción del teletrabajo y su impacto moderador en el rendimiento. Los resultados de una encuesta realizada a 156 empresas españolas indican que el acceso de los empleados al ‘Desarrollo de recursos humanos’ y ‘Beneficios para los empleados’ está relacionado positivamente con la adopción del teletrabajo. La influencia del teletrabajo en varias medidas del desempeño de la empresa es positiva y el desarrollo de recursos humanos modera positivamente esta relación. La contribución del teletrabajo es marginal a nivel organizativo, en comparación con otras prácticas flexibles en el lugar de trabajo. Sin embargo, el efecto moderador positivo de las prácticas de desarrollo de recursos humanos indica que la implementación de estas prácticas es necesaria no solo para facilitar la adopción del teletrabajo, sino también para mejorar la contribución del teletrabajo a nivel organizativo. Si bien creemos que esta investigación contribuye a la literatura del teletrabajo, no podemos inferir la causalidad a partir de datos transversales. Además, aunque las relaciones apoyadas en esta investigación están bien fundamentadas en la literatura de investigación, el

potencial de los bucles de retroalimentación podría complicar aún más los hallazgos y se necesitan datos longitudinales (Martínez, Pérez, Vela y De Luis, 2008, s/p).

Además, sobre el valor y originalidad de los marcos de investigación organizacional, analizaron que sus resultados proporcionan convicción de que las prácticas de compromiso de Recursos Humanos se relacionan de manera indirecta con el desempeño de la empresa. Esto se debe al uso de prácticas de flexibilidad laboral como lo es el teletrabajo, ya que requiere un clima organizacional con altos niveles de confianza.

Otro punto pertinente dentro de este tema son algunos de los cambios recientes dentro del teletrabajo y la eficiencia. Peter Fritz (2018, s/p) destaca entre las tendencias del trabajo remoto hasta el 2018 los siguientes hechos los cuales reflejaré en la siguiente tabla:

Algunas tendencias del trabajo remoto hasta el 2018
De 2015 al 2016, la población de teletrabajadores creció un 11,7%, el mayor crecimiento interanual desde 2008.
40% de empleadores estadounidenses ofrecieron opciones de trabajo flexibles que hace cinco años.
50% de la fuerza laboral de los Estados Unidos tiene un trabajo que es compatible con el teletrabajo al menos parcial, y aproximadamente 20-25% de la fuerza laboral teletrabajan con frecuencia.
80% a 90% de la fuerza laboral de los Estados Unidos dice que le gustaría teletrabajar al menos a tiempo parcial.
Las compañías de Fortune 1000 en todo el mundo están renovando por completo su espacio en torno al hecho de que los empleados ya son móviles. Los estudios muestran repetidamente que no están en su escritorio el 50-60% del tiempo.

Figura N. 3. Algunas tendencias del trabajo remoto en el 2018. Fuente: Fritz, P. (2018)

Dentro de estas mismas estadísticas que detalla Peter Fritz, se descubrió que entre las áreas con mayor proporción de teletrabajo análogo o tercerizado son (en orden del más proporcional al menos): Finanzas, negocios, arquitectura, ingeniería, comunicación social,

legal, ciencias sociales, psicología, agricultura y pesca, artes, diseño, deportes, computación y matemáticas.

Hay distintos motivos que hacen que el trabajador recurra a esta modalidad de trabajo. Inicialmente se encuentra la satisfacción laboral. Según los estadísticos presentados en el artículo de Peter Fritz (2018, s/p) basa en estudios globales, el 79% de las personas quieren trabajar desde su hogar, mientras que un 36% lo escogería si aumentara su pago por los servicios dados; de 1500 profesionales del área tecnológica, el 37% reveló que reducirían el 10% de su salario si pudieran trabajar desde sus hogares. También, la generación Y es más difícil de reclutar y retener en esta modalidad (56% y 64% respectivamente), pero ellos son particularmente atraídos por las condiciones del trabajo flexible.

La reducción de desgaste físico y emocional es también otro de los motivos. Peter Fritz comenta sobre este punto lo siguiente.

El costo de reemplazar a un empleado se extiende mucho más allá del proceso de reclutamiento. Incluye los costos de separación, los costos de reemplazo temporal y la pérdida de costos de capacitación en productividad, y la pérdida de clientes, compañeros de trabajo e inteligencia corporativa con frecuencia. Los estudios ponen el costo tan alto como el 75% de los ingresos de las personas no exentas y el 150-200% del salario de una persona exenta. (2018, s/p)

Sobre este punto, también es importante destacar que el 68% de los integrantes de Shering-Plough Corporation –un programa de teletrabajo- argumenta que la opción de trabajar de forma remota es un factor para decidir si estar o quedarse en la empresa.

Un tercer motivo es la opción de tener menos ausencias no programadas. Entre las razones que existen para faltar al trabajo, enfermarse es una de las principales, como también lo son los problemas y necesidades personales. Al poder trabajar de forma remota: “(...) Se reducen las ausencias no programadas en un 63%, y los teletrabajadores por lo general continúan trabajando cuando están enfermos y sin infectar a otros” (Fritz, 2018, s/p).

La comunicación es un factor elemental al momento de aplicar el teletrabajo en la vida de una persona, puesto que es el medio que determina cómo van los procesos y resultados de

cada actividad laboral dentro de esta modalidad. Para ello, se han creado distintas plataformas que permiten una comunicación asíncrona, y por ende, eficiente. Algunas de ellas son Slack, Trello y Telegram. Además, las reuniones que se realizan en línea pueden estar más planificadas y concretas, manteniendo igual el mensaje que se desea transmitir.

El talento humano de una empresa que posee esta modalidad puede también expandir su fondo de distintas formas. Geográficamente, un trabajador no tiene que estar precisamente limitado para tener acceso y laborar, ya que es a distancia. Al tener entonces empleados con diversidad socioeconómica, cultural y geográfica, puede impactar positivamente en la cultura de la empresa si se posee un marco organizacional que lo oriente de la mejor manera.

Desde el punto de vista de los empleadores, aplicar el teletrabajo puede ser también un ahorro de costos, y de esta forma se puede reducir la discriminación laboral en estos espacios. Además, Peter Fritz (2018) encuentra que:

La calculadora de ahorros de trabajo a distancia de GWA muestra que si los estadounidenses que tienen trabajos compatibles con el trabajo en el hogar lo hicieran solo la mitad de las veces, las empresas de Estados Unidos podrían aumentar colectivamente sus resultados finales entre \$525 y \$665 mil millones de dólares al año como resultado del ahorro en bienes raíces, ausentismo, rotación y aumento de la productividad. Eso es entre \$ 10,400 y \$ 13,200 dólares por empleado al año. El teletrabajo a tiempo completo puede ahorrar a las empresas entre \$20,000 y \$37,000 dólares por empleado año. (s/p)

Varias empresas altamente reconocidas son la muestra de ello. El IBM logró reducir \$ 50 millones de dólares en costos de bienes raíces a través del trabajo remoto y McKesson ha ahorrado \$ 2 millones de dólares al año a través de su programa de teletrabajo. De igual forma, Fritz (2018, s/p) afirma que: “Casi seis de cada diez empleadores identifican el ahorro de costos como un beneficio significativo para el trabajo a distancia”.

Dependiendo de las circunstancias, los trabajadores remotos tienen mayor probabilidad de mantener su actividad laboral durante un desastre natural o cualquier inconveniente externo que los que mantienen un trabajo presencial. Sin embargo, en caso de

afectar la electricidad o el internet, ambas modalidades se verían afectadas dentro de sus procesos.

En cuanto a temas de seguridad dentro de la modalidad de teletrabajo, Fritz (2018) argumenta que hay grandes diferencias ante los escenarios de inseguridad que se pueden vivir en un trabajo presencial.

El 90% de los encargados de la seguridad en las grandes organizaciones sienten que los trabajadores a domicilio no son un problema de seguridad. De hecho, están más preocupados por el trabajo ocasional que sacan de la oficina los empleados tradicionales que carecen de la capacitación, las herramientas y las tecnologías que reciben los teletrabajadores. (s/p)

Entre todos los motivos anteriormente mencionados, los sistemas de medición y el aumento de productividad son clave para esta investigación, puesto que para analizar, verificar y comprender el rendimiento y los objetivos laborales de cada uno de los trabajadores remotos, uno de los puntos importantes que se debe tomar en cuenta es lo que hacen –el QUÉ de sus asignaciones-, más allá del dónde y cómo lo hacen. En cuanto a la productividad, Fritz (2018) destacó las siguientes estadísticas como las tendencias del trabajo remoto.

<u>Productividad incrementada</u>
BestBuy, British Telecom, Dow Chemical y muchos otros demuestran que los teletrabajadores son 35-40% más productivos.
Más de dos tercios de los empleadores reportan una mayor productividad entre sus teletrabajadores.
La experiencia de Sun Microsystems sugiere que los empleados gastan el 60% del tiempo de viaje que ahorran para la empresa.
Los trabajadores de AT&T trabajan cinco horas más en casa que sus empleados de oficina.
Los teletrabajadores de JD Edwards son 20-25% más productivos que sus homólogos de oficina.
Los trabajadores de American Express produjeron un 43% más que sus contrapuntos basados en oficinas.

*Figura N. 4.*Productividad incrementada. Fuente: Fritz, P. (2018)

Para continuar esta misma línea de análisis, algunos factores que hacen que el humano recurra al teletrabajo ocurren puesto que se crea la existencia de efectos donde el teletrabajo puede controlar la eficiencia y no al revés, puesto que éste sería la variable independiente y el resultado eficiente la variable dependiente. Por ello, estos pueden dar un efecto direccional positivo y negativo. Respectivamente son: Autonomía, ahorro de desplazamiento, opinión del trabajador respecto a la empresa, puede aumentar la productividad, reduce costes en infraestructura, permite integrar a personas con discapacidad y atrae más talento. Sin embargo, también se encuentra un efecto direccional negativo, los cuales algunos son: dificultad de desconexión, descenso del rendimiento laboral, el trabajador se podría identificar muy poco con la empresa y se generan algunos gastos para el trabajador que la empresa algunas veces no cubre.

Para concluir este segmento, un aporte de Silvina Moschini (2019) donde comparaba el trabajo remoto con el presencial, afirmó que las empresas deben aplicar esta modalidad de trabajar a distancia o con un horario más flexible si desean captar y retener talento. Además,

finalizó argumentando: “Es ridículo que el mercado pierda a tantos buenos colaboradores porque, por ejemplo, viven lejos, cuando el teletrabajo puede resolverlo” (s/p).

2.13 Situación actual de la investigación: La eficiencia y el trabajo bajo la modalidad presencial

Esta variable y modalidad de trabajo se encuentran relacionadas gracias a varios factores por el impacto que causan en la productividad del trabajo en equipo que son útiles para evitar la subjetividad. Según Tohidi (citado en Rojas, Jaimes y Valencia, p.5-6). Estos son:

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Sistemas de recompensa | 6. Tamaño del equipo |
| 2. Liderazgo | 7. Motivación |
| 3. Formación y aprendizaje | 8. Modelos de efectividad |
| 4. Metas | 9. Mediciones del equipo |
| 5. Desigualdad salarial intragrupos | 10. Tecnologías de información |

Tomando en cuenta estos elementos, se puede comprender que el motivo de mantener esta modalidad está atado a este tipo de condiciones que permite mantener los procesos correctos para obtener como resultado lo deseado.

A pesar de, es importante destacar algunos de los resultados que se buscan analizar regularmente creados por el trabajo presencial, como lo son la sobrevaloración de las horas de trabajo establecidas por día y previstas por la directiva, los procedimientos y métodos para la organización laboral del trabajador y el cálculo de la dedicación del empleado en cuanto a sus actividades y asignaciones y cómo se estudia su nivel de eficiencia acorde a capacitaciones previas que ha podido tener.

En vista de estos análisis y procesos, las empresas se han visto en la posición para decidir que modalidad de trabajo le es más factible aplicar. Con lo investigado anteriormente, se puede destacar que acorde a la naturaleza, procesos y objetivos de la empresa, como unos de los factores principales para la toma de dicha decisión, se puede evaluar qué tipo de modalidad laboral le es preferible, ya que no es algo sujeto sencillamente al área de negocio

que practique la compañía, punto que se aclaró con ambas agencias de marketing digital: WEB'S AVENUE y OTIUMA.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se profundizará en los espacios donde se realizaron dichos estudios para medir el volumen de eficiencia en los respectivos equipos de trabajo seleccionados.

Primeramente, WEB’S AVENUE es una agencia de marketing digital creada en el 2016 por Daniela Colmenares que se basa en una modalidad de teletrabajo. Surgió, puesto que ella empezó en el campo laboral como redactora independiente por *Freelancer.com*. Notó que había demanda de trabajo, y que podría formar un equipo que se especializara en realizar estos tipos de asignaciones. Por ende, inició dicha empresa con sus dos mejores amigos de la carrera de Comunicación Social en la Universidad Central de Venezuela (UCV). A principios del 2017, por motivos personales, ambos no pudieron continuar con la responsabilidad de llevar WEB’S AVENUE, y Daniela procedió de continuar este emprendimiento con su actual Chief Operation Officer (COO), Catherine Sojo, egresada de Comunicación Social de la misma universidad.

Desde ese entonces, han aumentado el volumen de integrantes de la empresa con redactores de contenido, diseñadores gráficos y audiovisuales. Cada uno posee un contrato estableciendo su período laboral y forma de pago. Además, WEB’S AVENUE se encuentra registrada desde el 2017 y posee un asesor legal y financiero para labores puntuales. (Colmenares, 2018)

Es una empresa que presta servicios para impulsar el social media marketing de algún productor del cliente, estudio del mercado, estrategias de contenido, publicación e interacción, lenguaje de la marca, plan de crisis y reputación, métricas, SEO, y email marketing.

Dentro de su composición se encuentran cuatro departamentos en WEB’S AVENUE: Generador de contenido, diseño, audiovisual y producción teatral. La población laboral en total son siete. Los cargos actuales son: CEO, COO, content writer, diseñador gráfico e

ilustración, creador de contenido audiovisual, locutor y productor general. El CEO y COO llevan el contacto directo con los clientes de su agencia. Los empleados tienen entre 18-60 años de edad y todos están formados en el área de comunicación social. Algunos son estudiantes de dicha carrera, como otros ya son egresados. Solo una de los integrantes de la empresa se especializó en el área de publicidad y mercadeo. Como la empresa solo tiene 36 meses de creada, tres tienen el mismo tiempo laborando en WEB'S AVENUE, dos tienen 18 meses, dos tienen 14 meses y la más reciente en la empresa tiene 7 meses. Todos tienen un horario acorde a su disponibilidad de tiempo. Para la resolución del problema de investigación, se tomará en cuenta la evaluación en el equipo de trabajo del departamento de generador de contenido, constituido por tres miembros, por ser el más demandado de asignaciones de la empresa.

Por otro lado, se encuentra OTIUMA, que es una empresa de marketing digital que aplica la modalidad de trabajo presencial. Fue creado por Juan Cañas hace 40 meses. Al iniciar el proyecto de formar dicha agencia, realizó un estudio de evaluación de otras compañías de la misma área. Notó que no tenían un diseño organizacional acorde para laborar de forma presencial, y por ello elaboró un esquema diferente al de las demás empresas, y también enfocado al tipo de cliente que manejan de forma personalizada (Turismo, hotelería, productos recreacionales y de impacto social).

El 90% del capital humano de dicha compañía laboran de forma presencial y acorde a su esquema de trabajo.

Es más viable tenerlos presencialmente para actuar de forma más eficaz en el desarrollo y entrega de asignación (...) El lugar de trabajo incluso está diseñado para eso. Es sencillo transportarse hasta acá porque queda cerca de la estación de metro, es un punto céntrico y es viable para los trabajadores. (Cañas, 2019)

Para OTIUMA es importante trabajar de forma presencial, puesto que es necesario para todo el equipo de trabajo escuchar y discutir ideas creativas para conectar con asuntos laborales.

Juan Cañas considera que, junto con su socio Tomás Rodríguez, la dinámica de trabajo se compone también de tener un equipo conectado y basado en planes estratégicos. De esta

forma, mantienen el elemento de la creatividad de una forma directa y bajo lineamientos de trabajo que mantienen a sus empleados cumpliendo de la forma correcta con sus deberes y responsabilidades.

Actualmente tiene una sede en Sabana Grande donde se reúnen todos los empleados a cumplir con sus asignaciones, que en su totalidad son doce. Dicha empresa está constituida, bajo un organigrama de mixtura descentralizado y jerárquico, por un Director General, un Project Manager y Account Manager, que este último posee un equipo compuesto por diseñadores gráficos, generadores de contenido y community managers, además de tener llevar el contacto con los clientes. “Es de abajo hacia arriba el organigrama, pero lo horizontal es cuanto en temas creativos. Cuando hay una nueva cuenta, el plan creativo es entre todos”(Cañas, 2019).

La composición laboral de OTIUMA se divide de la siguiente forma: 70% son profesionales universitarios y el 30% restante son aún estudiantes de pregrado. Las carreras de estudio que predominan son Diseño Gráfico, Comunicación Social, Antropología y Publicidad. En cuanto a rotación de personal, el mínimo de tiempo que posee un trabajador en dicha empresa es de cuatro a cinco meses. El promedio es de ocho meses y el máximo es de dieciocho meses.

El equipo a evaluar para esta investigación es al de generador de contenido. Está compuesto por siete personas. Sus asignaciones se basan en su manual de procedimiento, el cual indica que deben investigar, escoger, diseñar las publicaciones para el cliente determinado y esperar por aprobación para publicar. “De saltarse estos pasos o no hacerlo en su orden indicado, su trabajo no será eficaz” (Cañas, 2019).

Con el paso del tiempo de investigación, en OTIUMA ocurrieron cambios en el diseño organizacional y personal, y por ello al momento de entrevistar solo se encontraban dos generadoras de contenido: Yetsi Silva y Amaloha Linares.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación

Una investigación, que puede partir de una idea, desarrollarse para obtener un resultado y tener como objetivo final el beneficio de la sociedad, puede tener un enfoque cuantitativo o cualitativo. En tal sentido Fidias Arias (2012) indica que una investigación implica:

- a) El descubrimiento de algún aspecto de la realidad. (p. 22)
- b) La producción de un nuevo conocimiento, el cual puede estar dirigido a incrementar los postulados teóricos de una determinada ciencia (investigación pura o básica) o puede tener una aplicación inmediata en la solución de problemas prácticos (investigación aplicada). (Ibídem)

Con estos argumentos, se sigue un proceso metódico y sistemático con el fin de solucionar algún problema planteado o cuestionamiento científico a través de la producción de nociones o conocimientos poco estudiados, los cuales pueden elaborar una respuesta a tales apreciaciones.

Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen al enfoque cuantitativo de la siguiente forma: “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4). El enfoque cualitativo, lo conceptualizan como: “la investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (2010, p.364).

A pesar de dichas argumentaciones, ambos tipos de investigación se detallan más y acorde a su aplicación.

Esta investigación tuvo como tipo la denominada descriptiva, ya que se buscó describir las propiedades del fenómeno investigado y su población. Siguiendo las indicaciones de Denzin, N.K y Lincoln, Y.S (2000): “Para ello de manera progresiva la observación participante o no participante, uso de lista de cotejo para ello, tomar respectivas notas en sendas empresas, tomar pues notas de las actividades humanas” (s/p). También se tomó en consideración los de Marshall, C. y Rossman, G. (1999): “(...) además de documentar y describir las acciones complejas y las interacciones así como el producto de su labor” (s/p). Su aplicación se basó en la investigación analítica y comparativa, puesto que la segmentación de las respuestas en categorías ayudó a una mayor comprensión de la problemática

Como diseño de investigación, Carlos Sabino (1992) lo define como: “proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías y su forma es la de estrategia o plan que determina las operaciones necesarias para hacerlo” (p. 67). Este, se puede clasificar en experimental y no experimental para el presente trabajo de grado. Además fue transaccional o transversal, ya que se midió en un momento único, con la finalidad de describir y analizar la variable en un momento dado sin alguna manipulación.

Esta investigación tuvo como enfoque el cualitativo, tomando en cuenta lo señalado anteriormente por Hernández, Fernández y Baptista (2010) en la definición, con el propósito de que a partir de voceros relevantes, de considerar el nivel de calidad por el servicio prestado por el trabajador y la receptividad del cliente. Su diseño fue no experimental, ya que no se pretendió manipular las variables presentes en el estudio. Dentro de este tipo de diseño, se encuentran la transversal y longitudinal.

3.2 Unidad de análisis, población y muestra

4.2.1 Unidad de análisis

Fueron los equipos de trabajo (Generadores de contenido) y clientes, que son miembros del personal. Para la investigación presente WEB’S AVENUE, es la agencia de

marketing con modalidad de teletrabajo, y OTIUMA es la agencia de marketing digital con modalidad presencial.

4.2.2 Población

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen población como: “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174). Por ello, en este trabajo de grado los empleados de las agencias de marketing digital WEB’S AVENUE y OTIUMA representan la población. Dentro de la misma, en la empresa WEB’S AVENUE hay ocho empleados totales con cargos y roles diferenciados, y en OTIUMA son doce empleados en total, tomando en cuenta que ambas son agencias de marketing digital en Venezuela.

4.2.3 Muestreo y método de selección

La muestra “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.173)

Teniendo esta definición, se puede determinar que la muestra de cada empresa fue no probabilística con muestreo discrecional, en tres personas en el caso de WEB’S AVENUE y dos en OTIUMA, ya que se están tomando a todos los integrantes del departamento encargado de generar contenido en cada agencia. También, se aplicó dicha evaluación a dos clientes de cada empresa, siendo el criterio de inclusión para seleccionar esta cantidad y explicar la posible similitud entre ambas empresas acorde a su disponibilidad. Se consideró el cliente más facturado y el menos facturado. En el caso de OTIUMA, prefirieron dejar sus datos anónimos. El área de generador de contenido en ambas agencias de marketing digital son las de mayor demanda, tienen diversidad de género y estilos de vida que proporcionaron un resultado del nivel de eficiencia que mantienen actualmente en sus trabajos, como también lo percibe el cliente. Esto se refleja en la siguiente tabla:

Tabla N. 1

Datos generales de empleados en el área de generador de contenido de las agencias WEB'S AVENUE y OTIUMA y de sus clientes entrevistados

Agencia de marketing digital	Rol	Nombre y apellido	Género	País de residencia	Total 9 personas (100%)
WEB'S AVENUE	Empleado	Daniela Colmenares	Femenino	Venezuela	3 personas (33.33%)
WEB'S AVENUE	Empleado	Sebastián Infante	Masculino	Venezuela	
WEB'S AVENUE	Empleado	Jessica Alvarez	Femenino	Venezuela	
WEB'S AVENUE	Cliente	Oswaldo Mia	Masculino	Puerto Rico	2 personas (22.22%)
WEB'S AVENUE	Cliente	Jennifer Murdoch	Femenino	Argentina	
OTIUMA	Empleado	Yetzi Silva	Femenino	Venezuela	2 personas (22.22%)
OTIUMA	Empleado	Amaloha Linares	Femenino	Venezuela	
OTIUMA	Cliente	Cliente 1 (Anónimo)	Masculino	Venezuela	2 personas (22.22%)
OTIUMA	Cliente	Cliente 2 (Anónimo)	Masculino	Venezuela	

El método de selección de la muestra (discrecional) se debe a la obtención de información del número de miembros de un departamento y el que posee mayor labor (Demanda de trabajo, sustento, etc.) en ambas agencias. En ambas compañías el departamento de generador de contenido cumple estas condiciones.

4.3 Variables y su definición conceptual y operacional

4.3.1 Definición conceptual

Por la naturaleza de este trabajo de grado, la variable aplicada en esta investigación es eficiencia, la cual se define por el Diccionario Enciclopedia U.T.E.H.A (Citado por Lam y Hernández, 2008) como: “Virtud y facultad para lograr un efecto determinado o acción con que se logra este efecto” (s/p).

A mayor profundización, está la definición de Jean Ruffier (1998) que indica que: “(...) la eficiencia se refiere más bien a la capacidad de que dispone un sistema productivo para mantenerse en la duración que a la de realizar los mejores resultados inmediatos posibles” (p. 7).

Se puede concluir de Mokate (1999) que un sistema es eficiente ya que obtiene más productos con un determinado conjunto de recursos, insumos o logra niveles comparables de productos con menos insumos siempre, manteniendo a lo demás componentes igual.

4.3.2 Definición operacional

A nivel operacional, basándonos en las competencias de los individuos partícipes de esta investigación, están: Trabajo en equipo, liderazgo, comunicativo, puntualidad, responsabilidad y compromiso. Estas se encuentran evaluadas dentro de los factores aplicados en las entrevistas.

4.4 Dimensiones e indicadores: definiciones

Las dimensiones y sus indicadores considerados para este trabajo de grado fueron:

Objetivo	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems (empleados)	Ítems (clientes)
Comparar la eficiencia laboral en dos equipos de trabajo que empleen la modalidad de teletrabajo y presencial en dos empresas participantes, respectivamente.	Eficiencia	Tipos de comunicación, fuentes de comunicación, vías de comunicación y formas de comunicación.	Comunicación , fundamentado por ser vías del proceso para llevar a cabo las actividades laborales o contratadas.	8	5
		Elaboración de contenido , que representa la forma en la que el trabajador realiza el servicio y se la entrega al cliente.	Tipo de contenido y sus conocimientos, herramientas para elaborar el contenido y procesos para elaborar el contenido	3	2
		Período de trabajo por asignación , la cual justifica el tiempo que	Tiempo por asignación, tiempo de duración y tiempo administrado por el individuo.	4	3

		conlleve la actividad laboral y su resultado.			
		Misión, visión y valores del individuo, y preferencias del individuo.	Metas del empleado o cliente, se basa en la misión, visión y valores del individuo que realiza la actividad laboral.	4	4
		Comunicación entre los actores y posición y acciones posteriores del individuo.	Realimentación o feedback, conocimiento de cómo se están llevando los procesos entre los actores de forma individual y colectiva.	4	4
		Ambiente laboral y postura ante actividad laboral.	Satisfacción laboral, indica la postura emocional que posee el trabajador ante las actividades laborales que debe realizar.	3	2
		Decisiones y alternativas	Costo de oportunidad, que	2	2

		del individuo.	representa la toma de decisión por el trabajador que lleva a la renuncia de una o varias alternativas tras el proceso de la labor.		
--	--	----------------	--	--	--

Figura 5. Dimensiones e indicadores considerados para el trabajo de grado para los trabajadores y clientes. Fuente: Adaptación propia.

De esta forma, se pueden ver reflejados a nivel operacional. Con su aplicación, se pudo medir adecuadamente la eficiencia de forma cualitativa en la empresa WEB'S AVENUE y OTIUMA.

4.5 Procesos de recolección, procesamiento y análisis de datos

4.5.1 Recolección de datos

La recolección de datos estuvo basada en un enfoque cualitativo que se obtuvo a través de las unidades de análisis y sus ambientes cotidianos. Para adquirir dicha información, resultados y análisis para este estudio, se realizó una entrevista semi estructurada con ítems planteados y relacionados con los indicadores establecidos previamente, la cual Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 403) la define como: “Las entrevistas semi estructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información”.

Para la validez de la recolección de datos facial o aparente de los instrumentos a utilizar, estuvo dado por la ayuda de expertos en el área metodológica, de contenido y negocios en el proceso del instrumento, quienes validaron los sendos instrumentos planteados tanto para los empleados como para los clientes participantes en la investigación, quienes – los jueces expertos - mediante una hoja ad hoc dieron su

opinión documentada para lograr así obtener la validez y proceder luego al proceso de conseguir la información.

4.5.2 Proceso para el desarrollo del trabajo

El proceso para el desarrollo del trabajo inicialmente se basó en obtener la autorización **de sendas empresas**, para luego realizar el contacto con cada uno de los empleados del departamento de generador de contenido de WEB'S AVENUE y OTIUMA, como también de dos clientes – con los criterios de inclusión anteriormente expuesto -de cada una de las agencias de marketing digital. Esto se llevó a cabo a partir del CEO y COO de WEB'S AVENUE y el Account Manager de OTIUMA quienes proporcionaron la comunicación directa con cada uno de ellos.

Posterior a ello, se contactaron a los empleados y clientes seleccionados por vía telefónica, y así se estableció una cita previa en su ambiente de trabajo, para los que están en Caracas, Venezuela. En el mensaje se les notificó el objetivo y finalidad de la investigación, a los efectos de obtener su anuencia para el estudio y luego de haber logrado esto, se pautó: fecha, lugar y hora tentativa para realizar la entrevista de manera presencial –exceptuando a los clientes y alguno empleados, puesto que se encontraban en otros países o de vacaciones y por ello su entrevista fue por vía WhatsApp- y con una duración promedio de treinta a sesenta minutos dentro de los tiempos agendados con los clientes y algunos empleados, en materia de fecha y hora tentativa para realizar la comunicación.

4.5.3 Procesamiento y análisis de los datos obtenidos

Se obtuvieron los datos por el instrumento planteado, ya que inicialmente pasaron por evaluación de un jurado de expertos compuesto por especialistas en la metodología, contenido y negocios. Específicamente fueron:

1. Paula Díaz: Egresada de Comunicación Social de la Universidad Central de Venezuela. Especializada en comunicación digital y tradicional. Profesora

en la Universidad Católica Andrés Bello de Comunicación gráfica y procesos editoriales.

2. Armando Gallo: Ingeniero Industrial y Especialista en Gerencia de Proyectos de la UCAB (Caracas, Venezuela), con más de 35 años de experiencia en manejo de Centros de Salud Privados, mantenimiento de infraestructura hospitalaria e industrial, logística, seguridad y salud laboral, procesos y gestión de calidad. Profesor Universitario y tutor de más de 200 trabajos especiales de grado. Con experticia para resolución de problemas relacionados con la continuidad operacional y productividad en áreas de gestión de salud, manufactura y logística.
3. Guillermo Yaber: Director del Centro de Investigación, Innovación y Desarrollo Académico de la Universidad Católica Andrés Bello. Investigador, profesor y consultor en su área de Psicología Industrial.
4. Cristina Finocchio: Egresada de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello. Trabajó en agencias de marketing digital Awasero y Qualgrow (Miami), en la cual la primera la modalidad de trabajo es presencial y en la segunda teletrabajo.

Sus observaciones ante el instrumento fueron las siguientes:

Jurado experto	Consideraciones para el instrumento
Paula Díaz	Considera que está bien estructurado el instrumento. Lo que ve utópica es la parte del cliente en conocer cómo son los procesos internos. Opina que por lo general las empresas solo quieren ver resultados y carecen de tiempo para comprender esta parte tan importante. También, que muchas veces el CEO debe sacar escasa información sobre qué es lo que quiere para poder dar con la línea que espera el cliente más allá de generar ventas, objetivo que suele confundirse con este oficio ya que no se trata de esa área sino de generar

	experiencias para inducir a una posible venta, pero no es ese su fin único y principal. Además, observa que los clientes colocarán que dan el tiempo necesario, y por su experiencia en contados casos es así, por lo que educar al cliente suele ser una constante. Respecto a la parte donde se aborda al personal sí ve que el instrumento es viable.
Armando Gallo	Propone que: • En la sección sobre comunicación, se pueda sustituir medios y formas de comunicación por mecanismos. • Se coloque en los datos generales del trabajador el cargo que cumple (a pesar de estar en un mismo departamento). • Preguntar en cuanto a la capacitación que reciben los empleados (Pregunta 2, sección A) si tenían experiencia previa en estos medios y de cuánto tiempo. • Recomienda revisar las estructuras, e incorporar la matriz de responsabilidades ya que si una empresa tiene más personal para estas actividades puede que sea más efectiva en el cumplimiento y cambio de objetivos. • El requerimiento de enunciar la información detallada puede representar un problema. Puede ser más pertinente si cada proyecto va acompañado con un plan o herramienta equivalente. Como reflexión final, opina que es importante conocer o que hayan considerado en el instrumento cómo va a ser

	cuantificado y que debe ser consistente con el apartado de variables a medir y su operacionalización. En cuanto a las preguntas, considera que es importante determinar su pertinencia con respecto a las variables de efectividad, eficacia y eficiencia, y si el número de preguntas puede ser viable, ya que normalmente algunos instrumentos deberían ser fáciles de aplicar. En principio dada la premura estoy de acuerdo, pero es importante conocer la coherencia de las preguntas vs el marco metodológico.
Guillermo Yaber	Está bien distribuido acorde a los puntos que busca tratar la investigación, pero considera que hay muchas preguntas. Le causa preocupación el tiempo que puede tomar hacer cada entrevista, a pesar de que sean a 10 personas. Recomendó hacer una pre-prueba piloto para determinar el tiempo que me puede tomar cada entrevista.
Cristina Finocchio	Le parece excelente las clasificaciones escogidas para realizar la entrevista, tanto la de las agencias como para los clientes. Cree que se debe hacer enfoque en la parte del tiempo que dedican a trabajar, porque cuando es una agencia internacional, tienden a ser muchas más horas de lo normal, y mucho más desorganizados. Y como segundo punto, la comunicación interna entre los compañeros, como un caso, que tan identificados se sienten con el equipo/ambiente laboral, es una pregunta que impacta mucho. Considera que se debe preguntar antes de aplicar el instrumento qué tipo de servicio tiene contratado cada cliente, ya que hay unos que exigen más que otros, o en caso de que no se agregue al instrumento, lo que opina que se puede hacer es seleccionar clientes que sean similares en cuanto los requerimientos que tienen con la agencia. Otro punto que menciona como muy importante son las

	reuniones semanales del equipo, y con el cliente.
--	---

*Figura N. 6.*Consideraciones de jurados expertos sobre el instrumento. Adaptación propia.

Al tener el modelo final, se aplicó una prueba piloto en empleados y cliente de la agencia de marketing digital de modalidad mixta (presencial y teletrabajo): SOCIALITÉ, la cual su transcripción se encuentra anexa al final del trabajo de grado y con solo el nombre de los entrevistados por solicitud de la empresa. Tras dicha prueba, se sumó un ítem de cierre en la entrevista por la observación no participante de su espacio físico de trabajo, como también se obtuvo información recabada a partir de datos referenciales de su espacio de trabajo en el caso que no pude entrevistar presencialmente. Después de ello, se continuó con aplicar dicho instrumento a la muestra no probabilística prevista para la ejecución del trabajo de grado y obtener la información para el uso la herramienta de análisis de contenido. Según Jaime Abela (s/f), esta herramienta se define como:

El análisis de contenido se basa en la lectura (textual o visual) como instrumento de recogida de información, lectura que a diferencia de la lectura común debe realizarse siguiendo el método científico, es decir, debe ser, sistemática, objetiva, replicable, y válida. En ese sentido es semejante es su problemática y metodología, salvo algunas características específicas, al de cualquier otra técnica de recolección de datos de investigación social, observación, experimento, encuestas, entrevistas, etc. No obstante, lo característico del análisis de contenido y que le distingue de otras técnicas de investigación sociológica, es que se trata de una técnica que combina intrínsecamente, y de ahí su complejidad, la observación y producción de los datos, y la interpretación o análisis de los datos.

También es interesante considerar lo planteado por Bardin (1986, p.7) cp. López Noguero (2002) que indica:

A juicio de Bardin (1986, p. 7) el análisis de contenido es un conjunto de instrumentos metodológicos, aplicados a lo que él denomina como «discursos» (contenidos y continentes) extremadamente diversificados. El factor común de estas técnicas múltiples y multiplicadas -desde el cálculo de frecuencias suministradoras de datos cifrados hasta la extracción de estructuras que se traducen en modelos- es una hermenéutica controlada, basada en la deducción: «la inferencia». En tanto que esfuerzo de interpretación, el análisis de contenido se mueve entre dos polos: el del rigor de la objetividad y el de la fecundidad de la subjetividad. Disculpa y acredita en el Investigador esa atracción por lo oculto, lo latente, lo no aparente, lo potencial inédito, lo «no dicho», encerrado en todo mensaje. Según este autor, el mayor interés de este útil «polimorfo y polifuncional» que es el análisis de contenido, reside (aparte de sus funciones heurísticas y verificativas) en la obligación que impone de prolongar el tiempo de latencia entre las intuición eso hipótesis de partida y las interpretaciones definitivas. Los procedimientos de análisis de contenido obligan a fijar un tiempo entre el estímulo-mensaje y la reacción Interpretativa, desempeñando el papel de «técnicas de ruptura» frente a la intuición fácil y azarosa. (p. 173)

Al obtener estos resultados, se procedió con aplicar la misma metodología para las entrevistas de los empleados de WEB'S AVENUE y OTIUMA, como también para sus clientes.

4.6 Estadísticos apropiados

Considerando que dicho proyecto de investigación tiene un enfoque cualitativo, los estadísticos apropiados para ellos es el análisis de contenido con el soporte de la prueba no paramétrica que Sidney Siegel (1980) menciona que las estadísticas no paramétricas: “Se fijan en el orden o rango de los puntajes, no en sus valores ‘numéricos’, y otras técnicas no paramétricas se pueden utilizar con datos en los que ni siquiera es posible meter orden” (p. 21). Según Tarazona, Galindo, Manrique y Ponce (2014), esta prueba se define como:

La estadística no paramétrica, es una rama de la estadística que estudia las pruebas y modelos estadísticos cuya distribución subyacente no se ajusta a los llamados criterios paramétricos. Su distribución no puede ser definida a priori, pues son los datos observados los que la determinan. La utilización de estos métodos se hace recomendable cuando no se puede asumir que los datos se ajusten a una distribución conocida, cuando el nivel de medida empleado no sea, como mínimo, de intervalo. (p. 5)

.

Esta se puede ver reflejada en una tabla de factores y tabulador de respuesta que se encuentran en el capítulo V, donde se pudo evaluar los aspectos positivos y negativos adquiridos en la investigación.

4.7 Factibilidad del proyecto y aspectos éticos

Para la factibilidad del trabajo de grado se consideran lo que Hurtado de Barrera (2008) señala: “En cuanto al *con que* y permite identificar los recursos o materiales y *el cuanto* o sea el estudio de costos en cuanto a recursos para la investigación se han precisado”. (Pág. 171)

Se ha tomado en cuenta la disponibilidad y apoyo de ambas empresas, personas que integran el departamento de generador de contenido y de los clientes de ambas agencias de marketing digital. Sin embargo, se tomaron en cuenta algunos factores que pueden impedir los procesos de dicha investigación, como disponibilidad de tiempo, completa transparencia de información y acceso a su ambiente de trabajo, puntos que pueden ocurrir principalmente con los empleados de WEB’S AVENUE que laboran a distancia y los clientes que se encuentran en otros países. Se consideró el uso de recursos económicos, financieros, materiales, de tiempo, comunicación y validados de tal manera que no se consiguieran limitaciones para ello dado el apoyo correspondiente para el logro de la investigación planteada.

Los aspectos éticos de este trabajo de investigación involucraron la exposición de los resultados a WEB’S AVENUE y OTIUMA de manera transparente –que anteriormente solicitaron- como también en el trabajo de grado. También, consecuencias de la investigación,

seguimiento y cumplimiento de normas, y los derechos de autor. En caso de que alguno de los participantes no deseaba exponer sus datos, como fue con el caso de los clientes de OTIUMA, se aplicó la técnica del seudónimo, que permitió tener los datos requeridos para procesar y analizar los posibles resultados sin tener presente quién es, pero sí de cuál agencia de marketing digital proviene.

De igual manera, esta investigación se planteó bajo los criterios que rigen lo que significa un trabajo de los estudiantes o un aporte de las universidades confiadas a la Compañía de Jesús, en tanto y cuanto se indican el seguir los principios de acuerdo, Es decir que las cuatro características básicas de una Universidad Jesuita y las realizaciones de sus estudiantes en los diversos niveles de grado, son: UTILITAS, IUSTITIA, HUMANITAS y FIDES. Dentro de ellos se caracterizan cinco rasgos, los cuales son: Los valores, la dinámica interdisciplinar, la relación interapostólica y cooperación internacional, el servicio eclesial y la dinámica de fe y justicia.

En tal sentido y de acuerdo al documento de pedagogía ignaciana de Luiz Fernando Klein (2002) se tiene que, se pretendió lograr que:

El horizonte de la evaluación debe ser la búsqueda del magis en el proceso y en el resultado (es decir, el alumno a formar) del trabajo educativo de manera que persiga la excelencia en todas las áreas de la vida escolar (Características, 2001: núm.108) y en el pleno desenvolvimiento de la totalidad de las potencialidades de la persona (Características, 2001: núm.109)”. (p. 152)

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se encuentran los resultados obtenidos tras la realización de las entrevistas semi estructuradas a los generadores de contenido y dos clientes de cada una de las empresas seleccionadas. Es importante destacar que se realizó bajo la metodología cualitativa porque de acuerdo a Ruiz Olabuénaga (1999): “pretende ser un compañero más de este viaje de la metodología del planteamiento y de la práctica cualitativa.” (p. 9). Además, para analizar de una forma directa las perspectivas de los entrevistados a través de su libre narrativa y con observación no participante para estudiar los espacios físicos laborales que tienen los empleados de las agencias de marketing digital entrevistadas.

La finalidad de este segmento del trabajo de grado es racionalizar los datos obtenidos para explicar las variables, interrogantes y objetivos planteados en la investigación, para así tener unos resultados que puedan determinar la eficiencia de cada modalidad de trabajo.

5.1 Caracterización de entrevistados

Para dicho análisis, además de aplicar la entrevista semi estructurada a nueve personas, igualmente se contó con una breve observación no participante (De la Corbetta, 2007) con los empleados que se entrevistaron presencialmente, como también se obtuvo información recabada a partir de datos referenciales de los generadores de contenido que comentaron a distancia sobre su espacio físico de trabajo. Estas respuestas exactas se encuentran al final de cada una de sus transcripciones en los anexos, pero también se agregó en la investigación para la descripción y evaluar su efecto en la eficiencia de dichos participantes.

En la tabla número 5 que se encuentra en el Marco Metodológico, se determinan algunos rasgos generales - permitidos por ambas empresas – sobre las personas entrevistadas, como su género y país de residencia. Se puede expresar que su mayoría son del género femenino (55.56%) y viven en Venezuela (77.78%).

En las próximas páginas se encuentra el análisis de los resultados por secciones e ítems basados en los instrumentos aplicados. Algunos de ellos cuentan con tablas que categorizan y los resultados para determinar el nivel porcentual (%) de cada una.

5.2 Comunicación

Dentro de esta sección se encuentran los resultados obtenidos de los medios y formas de comunicación utilizados, la forma de cómo aprendió a utilizarlos, vía de comunicación preferible para realizar de forma eficiente el trabajo, el propósito o motivo con el que se comunica con su equipo de trabajo o CEO/COO y/o Account Manager, satisfacción por canales de comunicación, el miembro de la empresa con quien se comunica más a menudo, miembro del equipo generador de contenido con quien se comunica más a menudo y las reuniones con equipo generador de contenido y cliente.

5.2.1 Medios y formas de comunicación utilizados

En este ítem se obtuvo el medio y forma de comunicación que se considera más eficiente para cada empresa. Algunos de los entrevistados respondieron más de uno, como el caso de Jessica Álvarez, generadora de contenido de Web's Avenue:

“Todos son eficientes de acuerdo al uso que se le da. WhatsApp nos permite un feedback rápido. Slack es imprescindible para compartir las actividades y aspectos concernientes a las mismas y Google Drive es una plataforma excelente para la realización de nuestro trabajo.”

En el caso de los clientes, la mayoría comentó que WhatsApp es la más eficiente por ser la más directa:

“Uso WhatsApp y Trello para conocer y anunciar el contenido importante. El más eficiente me parece WhatsApp porque nos comunicamos mucho más rápido.” Cliente 2 de OTIUMA.

“Slack, Basecamp y WhatsApp. Más eficiente considero que es Slack pero para cualquier urgencia llamo por WhatsApp porque es más directo.” Oswaldo Mio, cliente de Web's Avenue.

Para tener más detalles de los medios y formas de comunicación que mencionaron, como también del que determinan más eficiente, se puede observar la siguiente tabla.

Tabla 2

Medio y forma de comunicación que considera más eficiente.

¿Cuál o cuáles medios y formas de comunicación utiliza para comunicarse con su equipo de trabajo? ¿Hay alguno o algunos que considere más eficiente que otros? De ser así, ¿Cuál o cuáles?

A. Sección 1. Comunicación					
Medio y forma de comunicación que considere más eficiente	Empleados Web's Avenue 3 personas	Empleados OTIUMA 2 personas	Clientes Web's Avenue 2 personas	Clientes OTIUMA 2 personas	Total 9 personas
WhatsApp	2	2	1	2	6 personas (66.66%)
Slack	2	0	1	0	3 personas (33.33%)
Basecamp	0	0	0	0	0 personas (0%)
Google Drive	1	0	1	0	2 personas (22.22%)
Trello	0	1	0	0	1 persona (11.11%)
Presencial	1	0	0	0	1 persona (11.11%)

Seis personas (66.67%) consideran más eficiente WhatsApp, siendo por mayoría el medio y forma de comunicación más directa y simple. Se debe resaltar que todos los participantes de la agencia de modalidad presencial (OTIUMA) respondieron ello, mientras que de Web's Avenue solo dos de tres de los empleados y uno de los clientes. Es importante resaltar que Sebastián Infante, quien fue el que agregó la vía de comunicación presencial –se puede observar por su entrevista transcrita en los anexos- es por motivo a que con quien más se comunica es con Daniela Colmenares y es porque residen en el mismo lugar.

5.2.2 Aprendizaje de uso de medios y formas de comunicación utilizados

En el caso de los empleados, en Web's Avenue todos ya tenían los conocimientos de cómo utilizar WhatsApp, pero ahora como herramienta laboral. Sin embargo, Slack lo aprendieron a usar en esta agencia. Dos de ellos, Daniela Colmenares y Sebastián Infante, argumentaron que se instruyeron a su ritmo, conociendo la plataforma y de carácter intuitivo, mientras que Jessica Álvarez sí recibió una capacitación por imágenes y grabaciones de voz, pero ninguno agregó cuánto tiempo le tomó.

“Los aprendí anteriormente, pero aprendí a usar Slack porque es útil para atender a cada cuenta que tenemos y sus asignaciones, como también para mensajería. No me dieron capacitación de ello porque es intuitivo.” Sebastián Infante, empleado de Web's Avenue.

Yetsi Silva y Amaloha Linares, ambas community managers de OTIUMA, comentaron que WhatsApp ya la conocían de antes de empezar a trabajar en dicha agencia, pero Trello sí lo aprendieron al iniciar su actividad laboral en dicho sitio.

“WhatsApp ya lo conocía pero Trello lo empecé a usar en el trabajo con mi equipo al iniciar a trabajar hace varios meses.” Yetsi Silva, empleada de OTIUMA.

Desde las perspectivas de los clientes de Web's Avenue como de OTIUMA, todos en su totalidad agregaron que conocían las plataformas de antes y se puede analizar que no necesitaron de alguna capacitación. Únicamente el Cliente 1 de OTIUMA mencionó algo distinto que fue lo siguiente:

“Por mi cuenta. En el caso de Trello solo reviso cómo van trabajando.”

5.2.3 Medio de comunicación preferible

Por los empleados de ambas agencias, se logró determinar el medio de comunicación preferible y eficiente para comunicarse con su CEO y/o COO/Account Manager. En el caso de Web's Avenue, cada uno mencionó uno distinto: Jessica Álvarez argumentó que son WhatsApp y Slack, Daniela Colmenares Slack y Sebastián Infante la forma presencial. Yetsi Silva y Amaloha Linares de parte de OTIUMA comentaron sin profundizar que es WhatsApp.

Por el lado de los clientes, que la pregunta fue orientada más bien a cuál medio de comunicación le es preferible para estar al tanto de los procesos de trabajo que realiza su agencia de marketing digital contratada, sí se percibieron distintas respuestas, siendo: WhatsApp y Slack, por los de Web's Avenue; y Trello, para los de OTIUMA.

“Trello, porque se ve con detalle lo que se está trabajando.” Cliente 2 de OTIUMA.

5.2.4 Vía de comunicación preferible para realizar de forma eficiente el trabajo

Pregunta realizada únicamente a los empleados de ambas agencias de marketing digital, puesto que son los que realizan el trabajo (ítem 4). En este ítem si se pudieron obtener distintas respuestas, pero se logra determinar por ambas agencias de marketing digital que la vía de comunicación preferible para realizar de forma eficiente el trabajo que tienen en común es Google Drive. Estos detalles se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 3

Vías de comunicación que le son preferible utilizar para realizar de forma eficiente su trabajo.

Acorde a su modalidad laboral, ¿Cuál o cuáles vías de comunicación le es preferible utilizar para realizar de forma eficiente su trabajo?

A. Sección 1. Comunicación			
Vías de comunicación que le son preferible utilizar para realizar de forma eficiente su trabajo	Empleados Web's Avenue 3 personas	Empleados OTIUMA 2 personas	Total 5 personas
WhatsApp	0	0	0 personas (0%)
Slack	2	0	2 personas (40%)
Google Drive	2	2	4 Personas (80%)
Basecamp	0	0	0 personas (0%)
Trello	0	2	2 personas (40%)
Presencial	1	0	1 persona (20%)

En Web's Avenue se puede analizar que Google Drive y Slack son los más eficientes según su mayoría, puesto que Sebastián Infante fue el único que expresó que la forma presencial es la más preferible.

“Yo escogería dos: Drive, porque ahí subo todo el contenido y lo comparto con clientes o con el resto del equipo; y el segundo, Slack, porque ahí nos dividimos todo el trabajo.” Daniela Colmenares, empleado de Web's Avenue.

Para los empleados de OTIUMA, las vías de comunicación que le son preferibles utilizar para realizar de forma eficiente su trabajo son Google Drive y Trello por igual.

5.2.5 Propósito o motivo con el que se comunica con su equipo de trabajo o CEO/COO y/o Account Manager

En Web's Avenue, se obtuvieron tres argumentos distintos, siendo importante señalar que Jessica Álvarez y Sebastián Infante se encargan directamente de hacer las actividades dadas, mientras que Daniela, dentro de su rol, debe realizar lo mismo como también delegar y demás funciones. Los tres expresan lo siguiente y desde sus perspectivas:

“Naturalmente los motivos de comunicación gira en torno a dudas que puedan surgir en la realización del contenido, para hacerles saber que he culminado la asignación o en casos especiales para informar sobre alguna situación que me impida tener mis actividades al día.” Jessica Álvarez, empleada de Web's Avenue.

“Principalmente para anunciar nuevos proyectos y asignaciones que vienen en los próximos meses, como también para anunciar tareas diarias. También para señalar el contenido ya hecho, si hay alguna demora, para felicitar el equipo, entre otros. Son un constante feedback y siempre nos estamos complementando.” Daniela Colmenares, empleada de Web's Avenue.

“Lo menos posible, porque tenemos claro cuáles son nuestras asignaciones y cualquier inquietud le consulto a Daniela.” Sebastián Infante, empleado de Web's Avenue.

En OTIUMA, su propósito o motivo con el que se comunican con su equipo de trabajo o CEO y/o Account Manager es únicamente para notificar y resolver cualquier duda que tengan del trabajo.

Para los clientes, tanto de Web's Avenue como de OTIUMA, van casi con los mismos propósitos pero orientado a sus necesidades.

“Por cambios de estética en los diseños, fechas de pago, corrección de errores y para sugerir ideas interesantes.” Jennifer Murdoch, cliente de Web's Avenue.

“Para comentarles el trabajo que se quiere que se haga al mes, su control y su resultado. También para cualquier cosa que debamos comunicar en general.” Cliente 2 de OTIUMA.

5.2.6 Satisfacción por canales de comunicación

Pregunta realizada únicamente a los clientes, quienes podían determinar con quiénes comunicarse acorde a sus necesidades (ítem 5). En Web's Avenue, Jennifer Murdoch y Oswaldo Mio argumentan dos perspectivas distintas, las cuales son:

“Nuestra comunicación es con ambos en un grupo de WhatsApp y nos resulta bueno ya que todos podemos ver la conversación. No se pierde la información como en el juego ‘teléfono descompuesto’. Es importante que todos estén al tanto y podamos trabajar en equipo.” Jennifer Murdoch, cliente de Web's Avenue.

“Me encuentro satisfecho con poder comunicarme solo con la CEO y COO. Si me contactara con los generadores de contenido sería para corregir, pero ya eso lo hacen la CEO y COO.” Oswaldo Mio, cliente de Web's Avenue.

Para el caso de OTIUMA, ambos clientes mencionaron que están de acuerdo con la forma que se lleva solo con el Account Manager. Incluso, el Cliente 2 agregó, en referencia a la idea de comunicarse con el equipo que genera contenido:

“No, porque me invertiría más tiempo y crearía más canales de comunicación que puede afectar la calidad de trabajo.”

5.2.7 Miembro de la empresa con quien se comunica más a menudo

Pregunta realizada únicamente a los empleados de las agencias de marketing digital, puesto que tienen comunicación interna en la empresa (ítem 6). En ambas empresas se pueden analizar con quien en su mayoría se comunican por justamente dar las directrices de su área. En el caso de Web's Avenue, es con la CEO, quien es también Daniela Colmenares. Ella fue la única respuesta distinta, argumentando entonces que con quién se comunica más en la empresa es la COO, Catherine:

“Más que todo con Catherine por ser mi mano derecha y que siempre supervisa cosas.” Daniela Colmenares, empleada de Web's Avenue.

Tabla 4

Satisfacción por canales de comunicación con miembros de empresa.

Dentro de su empresa, ¿Con quiénes se suele comunicar con mayor regularidad?

A. Sección 1. Comunicación			
Con quién se comunica más dentro de la empresa	Empleados Web's Avenue 3 personas	Empleados OTIUMA 2 personas	Total 5 personas
CEO	2	0	2 personas (40%)
COO	1	0	1 persona (20%)
Account Manager	0	0	0 personas (0%)
Daniela Rodríguez	0	2	2 personas (40%)

Para el caso de OTIUMA, es evidente que con quien tienen más comunicación es con quien les delega y asigna las tareas para generar contenido en dicha agencia de marketing digital, Daniela Rodríguez.

5.2.8 Miembro del equipo generador de contenido con quien se comunica más a menudo

Pregunta únicamente realizada a los generadores de contenido de ambas agencias de marketing digital, puesto que son los miembros de dicho departamento (ítem 7). Para los empleados de Web's Avenue la mayoría se comunica con Daniela Colmenares, pero ella expresó que con quien más se comunica es con Sebastián Infante. Para el caso de OTIUMA, Yetsi Díaz y Amaloha Linares respondieron que con quienes mantienen igual más comunicación de su equipo es con Daniela Rodríguez. La tabulación de sus respuestas se encuentra con más detalle en la siguiente tabla:

Tabla 5

Satisfacción por canales de comunicación con miembros del equipo generador de contenido.

Dentro de su equipo de generadores de contenido, ¿con quiénes se suele comunicar con mayor regularidad?

A. Sección 1. Comunicación			
Con quién se comunica más dentro de su equipo	Empleados Web's Avenue 3 personas	Empleados OTIUMA 2 personas	Total 5 personas
CEO	2	0	2 personas (40%)
COO	1	0	1 persona (20%)
Daniela Rodríguez	0	2	2 personas (40%)
Sebastián Infante	1	0	1 persona (20%)

5.2.9 Reuniones con equipo generador de contenido y cliente

Pregunta realizada únicamente a los generadores de contenido de ambas agencias de marketing digital para conocer su perspectiva ante reuniones con su equipo y cliente (ítem 8). Únicamente de Web's Avenue quien se reúne con la COO y clientes es Daniela Colmenares, puesto que más allá de generar contenido, es CEO de la agencia. En el caso de OTIUMA, solo se reúnen con miembros de su equipo. Incluso, Amaloha Linares agregó que:

“Con mi equipo informalmente como una vez a la semana. Con el cliente nunca, yo no me encargo de eso.”

En la siguiente tabla se puede observar cómo quedan las categorías acorde a las reuniones con el equipo de trabajo y cliente.

Tabla 6

Reuniones con equipo de trabajo y cliente.

¿Mantiene reuniones con su equipo de trabajo y cliente?

A. Sección 1. Comunicación			
Reuniones con equipo de trabajo y cliente	Empleados Web's Avenue 3 personas	Empleados OTIUMA 2 personas	Total 5 personas
Equipo de trabajo	0	2	2 personas (40%)
COO	1	0	1 persona (20%)
Cliente	1	0	1 persona (20%)

5.3 Elaboración de contenido

Dentro de esta sección se encuentran los procesos para elaborar la gestión de contenido, como el conocimiento que manejan de ello ambas partes (empleado y cliente), la realización de capacitaciones y los métodos de trabajo aplicados por los empleados adicionales al manual que maneja la agencia.

5.3.1 Proceso para la elaboración de asignaciones establecidas

En este primer ítem de la segunda sección, los empleados especificaron con los conocimientos que manejan el proceso para cumplir su labor de generar contenido, mientras que los clientes solo argumentaron si manejaban alguna información sobre cómo llevan a cabo dichos procesos.

En Web's Avenue, cada empleado tuvo la forma de expresar su perspectiva de cómo llevar a cabo sus procesos. Específicamente cada uno argumentó:

“Tomo cierta cantidad de horas al día, ocupo un espacio cómodo y escribo con relación a lo que, en mí perspectiva, le gusta leer al usuario. Tomando en consideración los aspectos que me indique mi CEO.” Jessica Álvarez, empleada de Web's Avenue.

“Principalmente, hay que evaluar a la marca y ver que necesidades tiene para qué ver que contenido es necesario crear. Se estudian sus objetivos y en que se enfoca, su target, etc. De acuerdo a eso, uno sabe que estilo va a utilizar y empezar a investigar qué información se le puede hacer al usuario de la cuenta y cómo lo llamo a la acción, como compra de producto, su uso, etc. Después de ello es el llamado a la creatividad, donde cada uno pone ganchos para hacerlo diferente, por eso nosotros hacemos ejercicios para ver cómo darle la vuelta a un tema común de la marca. Después de eso, crear el contenido cuidando la ortografía, gramática y el sentido de redacción. Después, releer el contenido y corregirlo. Por último se lo manda al cliente, él lo revisa y se cambia el contenido de acuerdo a lo que quiera el cliente, se remanda y se publica. De cierre vemos el engagement de las publicaciones, si logró interacción, venta, etc.” Daniela Colmenares, empleada de Web's Avenue.

“Lo que pasa es que es un proceso que está asignado mensualmente y me lo sé de memoria, lo que debo hacer es crear y explicar el resultado final. Básicamente, comprendo la temática que se va a hablar, redacto el contenido y lo anuncio para que le hagan las imágenes respectivas.” Sebastián Infante, empleado de Web's Avenue.

Para las participantes de OTIUMA, el proceso para generar contenido es de la siguiente manera:

“Me asignan la cuenta de la que estoy responsable, diseño una grilla que pasa a corrección. Luego de aprobarse, proceso a realizarla investigando sobre los puntos. Una semana antes la mando para que sea corregida en su totalidad y luego publico lo indicado por ese mes. También, espero por el trabajo en conjunto con diseño para publicar.” Yetsi Silva, empleada de OTIUMA.

“Estoy al tanto de mis asignaciones, los divido en la semana acorde al tiempo que me den. Dentro de ello investigo sobre el tema, hago borradores, los mando a corregir, mando a hacer sus diseños y luego entrega.” Amaloha Linares, empleada de OTIUMA.

Desde la perspectiva de los clientes, Jennifer Murdoch agregó lo siguiente:

“En términos generales, sí. El contenido se crea un mes previo, se corrigen los errores previos al comienzo del mes y luego se programan todos los posts del mes. Con respecto al diseño en si, eso se encarga Catherine, la señorita que nos crea el contenido.”

Sin embargo, Oswaldo Mio mencionó que no conoce tantos detalles como los que comentó Jennifer Murdoch, aunque expresó:

“Conozco sobre las fechas de envío, correcciones y entregas de las asignaciones, pero no de cómo los llevan a cabo.”

Dentro de la modalidad presencial, los clientes de OTIUMA están al tanto de los procesos en términos generales por Trello. Como respondió el Cliente 1:

“Únicamente de lo que hacen en Trello, donde anuncian la distribución para la entrega o resultado final para mis cuentas. Es decir, conozco cómo dividen las tareas, pero no el cómo las desarrollan con detalle.”

El Cliente 2 lo único que agregó fue lo siguiente:

“Solamente de lo que van actualizando por Trello.”

5.3.2 Capacitación para realizar de forma más eficiente las asignaciones

En Web's Avenue se pudo conocer que no se tiene una capacitación formal, puesto que uno argumentó que no recibe, otro que sí pero de forma autodidáctica y el último indica que sí recibe. Sin embargo, para sus clientes sí argumentan que el equipo recibe capacitación. Por otro lado, en OTIUMA las community managers afirman que reciben, pero los clientes mencionaron lo contrario.

Para tener más detalle de los resultados, se puede observar la siguiente tabla, –como también leer las transcripciones en los anexos del trabajo de grado- el cual ilustra cuantos han recibido o no capacitación en la elaboración de contenido, y si los clientes están al tanto de ello:

Tabla 7

Capacitación recibida.

Acorde a su modalidad de trabajo, ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación para realizar de la forma más eficiente sus deberes? En caso de que sí, ¿Lo ha encontrado necesario? ¿Ha percibido mejoras desde aquel entonces?

Sección 2. Elaboración de contenido					
Capacitación	Empleados Web's Avenue 3 personas	Empleados OTIUMA 2 personas	Cientes Web's Avenue 2 personas	Cientes OTIUMA 2 personas	Total 9 personas
Sí	1	2	2	0	5 Personas (55.55%)
No	2	0	0	2	4 personas (44.44%)

5.3.3 Metodologías de trabajo que influye en la eficiencia laboral

Pregunta realizada únicamente a los empleados entrevistados de ambas agencias de marketing digital, puesto que son los que utilizan métodos de trabajo para realizar las asignaciones pautadas (ítem 3). En este punto, cada persona tiene su metodología de trabajo. En Web's Avenue, Jessica Álvarez mencionó que no tenía ninguna más allá del manual de gestión de contenido que se maneja en la agencia (que no se encuentra en anexos por ser documento confidencial, al igual que en el caso de OTIUMA), pero otros comentaron:

“Me organizo y lo trato con aplicaciones, pero al final siempre uso mi cuaderno y lápiz. Siempre tengo un diccionario de sinónimos para no repetir palabras y que suene atractivo lo que leo. También uso páginas de referencias culturales y de efemérides para que sea distinto. Lo hago para que el contenido tenga su valor y no

que pareciera que alguien lo hizo en dos minutos.” Daniela Colmenares, empleada de Web’s Avenue.

“Sí, yo justamente estoy administrando mejor mi tiempo. Antes aplicaba lo de redactar un artículo y no parar hasta terminarlo en el momento, pero me di cuenta que a veces notaba que me extendía más y me cansaba mucho, no tomaba descanso así que cambié eso y ahora trabajo por bloques de una o una hora y media, tomo un descanso y sigo. Me está funcionando porque estoy más fresco que antes y ahora termino más artículos en un solo día.” Sebastián Infante, empleado de Web’s Avenue.

En el caso de OTIUMA, fueron más breves con sus metodologías de trabajo más allá del manual de trabajo que les indican. Expresaron:

“Uso Drive y un cuaderno de anotaciones para guiarme fuera de la computadora.” Yetsi Silva, empleada de OTIUMA.

“Aplico el método Pomodoro para distribuir mejor mi tiempo para hacer las tareas.” Amaloha Linares, empleada de OTIUMA.

5.4 Período de trabajo por asignación

Dentro de esta sección se encuentran lapsos de tiempo para realizar asignaciones y sus correcciones, número de actividades a realizar dentro de un período de tiempo establecido y tiempo de notificación para nuevas tareas.

5.4.1 Lapso de tiempo para realizar las asignaciones

Inicialmente, los empleados de Web’s Avenue mencionaron que tienen una semana para realizar las asignaciones, como también el tiempo que se les notifica y lo encuentran adecuado. Sin embargo, Daniela Colmenares profundizó agregando:

“Depende de los clientes que tengamos, tenemos las actividades. Actualmente, tenemos 10 cuentas y no todos son de generador de contenido, porque hay unos que piden servicios temporalmente para capacitaciones y talleres. Según sus cuentas, las hacemos por proyectos y les colocamos sus plazos para realizarlos. Su tiempo tiende a

ser una semana, que alcanza para crear contenido para 3-4 cuentas. También una de las cosas de trabajar digitalmente es que no tienes un horario fijo, pero les asignamos fechas. Esto les da libertad y crean el contenido. Puede variar la cantidad de asignaciones por semana y alargarse el tiempo dependiendo del proyecto. Siento que uno debe ser más estricto no solo con el equipo sino también con uno mismo, porque si el cliente no presiona, nos tendemos a flexibilizar, y por eso ser más eficiente sería cumplir con los plazos para la calidad de servicios.”

En OTIUMA, Yetsi Silva y Amaloha Linares aclararon que tienen 2 semanas y que lo consideran adecuado a la cantidad de asignaciones que tienen. Sin embargo, Yetsi Silva expresó:

“(…) Sí lo considero adecuado, solo que cuando no puedo estar todo el tiempo en el trabajo se me puede complicar y podría querer que me enviaran mis asignaciones con más tiempo.”

Para los clientes de Web’s Avenue, la distribución se percata diferente. Oswaldo Mio no menciona un tiempo específico, mientras que Jennifer Murdoch comentó que:

“Todos los meses se crean las planillas mensuales y recibimos el servicio que se promete y en fecha. No modificaría nada.”

En cuanto a los clientes de OTIUMA, expresaron que conocen este tiempo y lo consideran adecuado para sus procesos.

5.4.2 Tiempo otorgado para finalizar las asignaciones

Pregunta únicamente realizada a los generadores de contenido de ambas agencias de marketing digital, ya que son los responsables de terminar las actividades pendientes de su labor (ítem 3). En el caso de Web’s Avenue, Jessica Álvarez mencionó que el tiempo lo indican a inicios de semana, pero ha tenido experiencias donde le notifican un día antes, pareciéndole algo poco adecuado. A Sebastián Infante le indican una semana y no mencionó si era adecuado o no. Por último, Daniela agregó que es máximo una semana, y en algunas ocasiones cinco a tres días, concluyendo que les resulta con los clientes.

Para las generadoras de contenido de OTIUMA, ambas comentan que es de dos semanas. Únicamente, Amaloha Linares agregó que máximo le dan de tiempo un mes dependiendo de la tarea, pero las dos mencionaron que es eficiente, puesto que les da el período necesario para cumplir con las asignaciones y sin algún sentimiento de presión a causa del mismo.

5.4.3 Período de tiempo para correcciones y entrega de asignaciones

Para los generadores de contenido, en Web's Avenue es donde dieron una diversidad de respuestas. Jessica Álvarez y Daniela Colmenares mencionaron que se mantiene en una semana, pero hay veces que hay cambios acorde a los mismos clientes y su tiempo. Solamente Sebastián Infante fue el que mencionó que no recibe correcciones y lo entrega en el plazo establecido.

En el caso de OTIUMA, es de media semana según Yetsi Silva o de tres días, como agrega Amaloha Linares. Sin embargo, ésta última añadió:

“(...) Hay veces que considero que podría ser más porque hay veces que tengo otras responsabilidades y no solo me dedico al trabajo.”

5.5 Metas del trabajador y cliente

Dentro de esta sección se encuentran las metas al asignar y realizar las actividades, la forma de cómo son cumplidas, lo que se hace en caso de no cumplirlas y cuáles se agregarían para ser más eficiente, desde el ángulo del empleado y el cliente.

5.5.1 Metas establecidas para alcanzar de forma eficiente el resultado

Para los empleados de ambas agencias de marketing digital varía. En el caso de Web's Avenue, cada integrante tiene una visión diferente hacia sus metas:

“Culminar la asignación el mismo día de iniciarla para armonizar el contenido y evitar la acumulación de trabajo.” Jessica Álvarez, empleada de Web's Avenue.

“Ok, suelo trabajar en la agencia y mi vida con plazos, y me presiono cuando no lo cumpla. Lo que hago con Web's Avenue es investigar las tendencias en Venezuela y otros países, como también de crear contenido creativo y competitivo. Ese constante

estudio para mejorar el servicio es lo que me lleva a colocarlas como metas.” Daniela Colmenares, empleada de Web’s Avenue.

“Me gusta terminar las cosas en un día y esa se convierte mi meta. Sin embargo, a veces cuando aplicas uno con una ejecución forzada terminas quemado. Por eso, cuando me coloco mis metas diarias, aplico bloques de descanso para ser más consistente que rápido.” Sebastián Infante, empleado de Web’s Avenue.

En OTIUMA, Yetsi Silva y Amaloha Linares se enfocan en ahorro de tiempo y calidad de producto respectivamente. Ésta última es la única en justificar el motivo por el cual establecer metas.

“Poder realizarlo en un tiempo récord y cada vez mejor, para cumplir mejor con mi trabajo.” Yetsi Silva, empleada de OTIUMA.

“Que cada vez sean mejores que los anteriores, porque así uno va mejorando su calidad de trabajo.” Amaloha Linares, empleada de OTIUMA.

Para los clientes de Web’s Avenue también hay diferentes metas. Jennifer Murdoch mencionó que los fines varían dependiendo del mes, pero Oswaldo Mio comentó:

“Que su contenido genere más interacciones y sea diferente a la de las demás cuentas de perfumes, porque así va creciendo y teniendo mayor visibilidad la marca.”

Es similar la meta de este cliente anteriormente mencionado con el primero de OTIUMA. El Cliente 2 de esta agencia de modalidad presencial sí menciona algo distinto acorde a su negocio:

“Que más personas que viajan a Los Roques den uso de la cuenta y que sea porque ha sido a través de las redes sociales, porque generará más ingresos.”

5.5.2 Forma de cómo son cumplidas las metas establecidas

Para los empleados de ambas agencias de marketing digital esto se detalló más para llevarlo a cabo con sus asignaciones. En Web’s Avenue, Sebastián Infante y Jessica Álvarez

lo orientaron a una forma propia y personal, mientras que Daniela Colmenares lo enfocó acorde al cliente y las necesidades que tenga el mismo.

“Con responsabilidad, concentración y empatía con lo que hago,” Jessica Álvarez, empleada de Web’s Avenue.

“Atendiendo al cliente que se mantiene o no. Haciendo los cambios que solicitan y dejamos ir a los clientes mediocres que no nos permite hacer contenido de valor. Ahí lo corrijo porque me quedo con los buenos clientes y que nos aportan.” Daniela Colmenares, empleada de Web’s Avenue.

Para el caso de OTIUMA, las generadoras de contenido entrevistadas también lo orientaron a una forma personal para cumplir con las metas propuestas en su rol laboral. Agregaron:

“Manejando y organizando mejor mi tiempo.” Yetsi Silva, empleada de OTIUMA.

“Siendo disciplinada y haciendo seguimiento. También investigando sobre lo que deba realizar.” Amaloha Linares, empleada de OTIUMA.

Desde las perspectivas de los clientes, ocurre que lo orientan a sus necesidades. En Web’s Avenue, Jennifer Murdoch busca revisar lo solicitado con tiempo, para que su contenido siempre se publique en la fecha correspondiente. En el caso de Oswaldo Mio, su forma de cumplir con las metas establecidas es tratando de que su contenido sea innovador cada mes y variando la forma de ver a su marca: I Love Perfumes.

En el caso de las empresas aliadas a OTIUMA, el Cliente 1 es el único que lo menciona por pasos cómo lograrlo, comentando:

“Mandando con tiempo las tareas, anunciando lo que se quiere y tomando control de lo que hacen por Trello. Eso da confianza.”

Por otro lado, el Cliente 2 orienta su forma de cumplir las metas acorde a cumplir el objetivo de impulsar el uso de la criptomoneda Dash en Los Roques.

5.5.3 Motivos por no haber cumplido alguna de las metas

En los argumentos por los entrevistados de Web's Avenue, dos aseguran que ha sido por falta de disciplina, pero agregan el cómo lo han solucionado. Solamente uno de ellos tres mencionó que ha sido por cuestiones de salud o estudios particulares, ya que varios de los que laboran en esta agencia aún son estudiantes universitarios o llevan otros proyectos. En la agencia OTIUMA, las dos empleadas comentaron que por problemas de tiempo y falta de adaptación, puesto que también llevan otras actividades ajenas al trabajo en dicha empresa.

En los clientes se mantiene el perfil acorde a la necesidad de su empresa. Para Web's Avenue, la corrección se da en el tiempo. Para Jennifer Murdoch ha sido el dedicar más tiempo para las redes sociales, y para Oswaldo Mio también, puesto que indicó:

“Falta de tiempo para realizar las asignaciones de la mejor forma. No ha ocurrido tanto y lo he ido corrigiendo mandando las asignaciones con más tiempo.”

En OTIUMA, el Cliente 1 mencionó que por rotación de empleados en la agencia, ha podido crear algún obstáculo para el correcto cumplimiento de las metas, tema que afecta no solo en ello, sino en la eficiencia del equipo. Igualmente, el Cliente 2 lo que agregó es que su mensaje debe variar para cumplir con el objetivo del mismo, y han tenido que manejar la idea a mercadear de una forma más práctica para llegar a ello.

5.5.4 Nuevas metas para mejorar la eficiencia

Tomando en consideración lo anteriormente argumentado por los participantes, en la agencia de marketing digital Web's Avenue, las nuevas metas que han mencionado van relacionadas con la optimización de proceso por día para realizar más contenido en menos tiempo, cumplir con los plazos de tiempo de las asignaciones y hacer más reuniones personales para tener más realimentación. Sebastián Infante fue el único en comentar que no evalúa nuevas metas para mejorar su eficiencia.

En OTIUMA, las dos participantes coincidieron en usar más herramientas para tener un mejor control del tiempo y disciplina con los deberes a realizar, como también para aumentar la creatividad al momento de crear contenido.

Para los clientes de la primera agencia mencionada y que mantiene el teletrabajo como modalidad laboral, solo se obtuvo respuesta de Oswaldo Mio, el cual consideró como nueva meta el tener seguimiento de la creatividad en el contenido generado para su empresa, agregando que eso puede mejorar al equipo. Por otro lado, los clientes de OTIUMA no agregaron alguna, solo el Cliente 2 sumó para la investigación:

“En esta área no se me ocurre así ninguna, pero les pido que se informen de la moneda para que cada vez hagan el contenido más acorde al público.”

5.6 Realimentación o feedback

Dentro de esta sección se encuentra quiénes dan y reciben **realimentación**, cómo es su aplicación y que tan eficiente lo consideran para sus roles como empleado y cliente.

5.6.1 Realimentación por asignaciones

Por lo que se puede analizar con la tabla 14 (a continuación), en Web’s Avenue los empleados acorde a su trabajo reciben o dan una retroalimentación. Por ello, uno mencionó que no recibe o da algún *feedback*, uno únicamente recibe y a través de comentarios en el documento, mientras que otro da y recibe incluso de los clientes, pero es acorde a su cargo.

“Así es, recibo comentarios gratificantes por mi trabajo y consejos de gramática y síntesis.” Jessica Álvarez, empleada de Web’s Avenue.

En OTIUMA, al ser de modalidad presencial, reciben realimentación en persona a través de reuniones que pautan. Yetsi Silva fue la única en agregar que dicho *feedback* se lo hace Daniela Rodríguez.

Para los clientes, en el caso de Web's Avenue, Jennifer Murdoch mencionó que sí otorga realimentación de forma directa, mientras que Oswaldo Mio también pero por Slack. Es decir, cuentan con distintas formas para recibir o dar *feedback* acorde al cliente.

A pesar que OTIUMA cuente con clientes ubicados en el mismo país (Venezuela), ambos participantes de las entrevistas mencionaron que los hacen por escrito.

“Sí, al final de cada entrega doy mis opiniones del trabajo.” Cliente 1 de OTIUMA

Tabla 8

Dar o recibir realimentación o feedback

¿Usted recibe algún tipo de realimentación sobre sus asignaciones realizadas? En caso afirmativo, ¿De qué forma?

Sección 5. Realimentación					
Dar o recibir realimentación	Empleados Web's Avenue 3 personas	Empleados OTIUMA 2 personas	Clientes Web's Avenue 2 personas	Clientes OTIUMA 2 personas	Total 9 personas
Dar	0	0	0	2	2 personas (22.22%)
Recibir	1	1	0	0	2 personas (22.22%)
Ambas	1	1	2	0	6 personas (66.66%)
Ninguna	1	0	0	0	1 persona (11.11%)

5.6.2 Personas que reciben o dan la realimentación o feedback

Los empleados de Web's Avenue dieron respuestas similares a la anterior. Jessica Álvarez indicó que su CEO y algunas veces la COO les da alguna realimentación, pero ella no lo ha dado. Sebastián Infante reafirmó que no recibe ni da algún *feedback*. Por último, Daniela Colmenares mencionó que ella da la realimentación para corregir la redacción y para cumplir con los plazos de tiempo establecidos.

En el caso de Yetsi Silva y Amaloha Linares, empleadas de OTIUMA, la primera recibe realimentación del CEO y Daniela Rodríguez, mientras la segunda únicamente de Daniela Rodríguez sin alguna explicación.

“José Cañas y Daniela Rodríguez. Yo no doy retroalimentación, pero expreso cómo desarrollé mi trabajo en ese momento y cualquier idea que se me ocurra para seguir mejorando.” Yetsi Silva, empleada de OTIUMA.

En Web’s Avenue, Jennifer Murdoch comentó que le da realimentación a todos los que trabajan en la agencia y recibe *feedback* de la CEO. Este comentario hace dudar de la información que maneja el cliente del equipo que labora en la agencia, ya que dos de los entrevistados insisten en que no reciben realimentación de parte de los clientes. Oswaldo Mio agregó que solo da este *feedback* a la CEO y COO, y recibe unas ciertas correcciones de parte de ellas pero no es a menudo.

También se coloca en duda la información que manejan los clientes de OTIUMA sobre quién o quiénes son el equipo, puesto que el Cliente 1 argumenta que solo da *feedback* al Account Manager y no recibe ninguno, pero el Cliente 2 agregó que:

“Al Account Manager. Sí recibo feedback de parte del equipo sobre cómo llevaron el trabajo y su análisis.”

5.6.3 Resultado de la realimentación dada o recibida

En Web’s Avenue solo se obtuvieron respuesta de dos de los empleados, puesto que Sebastián Infante no ha recibido ni dado realimentación anteriormente. Jessica Álvarez afirmó que hay mejoras al igual que Daniela Colmenares. Sin embargo, esta última hizo referencia al tiempo que se debe tomar en cuenta para evaluar la mejora o desmejora tras una realimentación. Ella mencionó:

“A veces no ocurre de un momento a otro, pero sí se hace varias veces que uno se va dando cuenta del error, y el redactor decide cambiar y se va creando la mejora.”

Sin detalles y de forma breve, las empleadas entrevistadas de OTIUMA afirmaron que hay mejoras tras la realimentación que reciben, incluso Amaloha Linares sumó que obtiene mayor conocimiento de su cliente asignado. Los clientes de esta misma agencia consideran lo mismo: mejoras y que conocen más la marca.

De último, y antes de presentar la tabla 15 que detalla los resultados de este ítem en análisis, están los argumentos de los clientes de Web's Avenue. Oswaldo Mio considera que hay mejoras, pero Jennifer Murdoch no mencionó si mejora o no el servicio solicitado tras un feedback. Específicamente comentó:

“Los cambios nunca fueron drásticos.”

Esta perspectiva deja abierta la opción si va hacia mejora o desmejora, como también el hecho de que no están al tanto de una forma objetiva para identificar si el servicio ha ido en ascenso o descenso tras las correcciones y realimentación o feedback dada hacia los generadores de contenido.

Tabla 9

Mejora o desmejora después de realimentación o feedback

¿Qué ha percibido después de recibir alguna realimentación o feedback (mejoras o desmejoras en la elaboración de contenido)?

E. Sección 5. Realimentación o feedback					
Mejora o desmejora después de realimentación	Empleados Web's Avenue 3 personas	Empleados OTIUMA 2 personas	Clientes Web's Avenue 2 personas	Clientes OTIUMA 2 personas	Total 9 personas
Mejora	2	2	1	2	7 Personas (77.77%)
Desmejora	0	0	0	0	0 personas (0%)
Sin respuesta	1	0	1	0	2 personas (22.22%)

5.6.4 Eficiencia del tipo de realimentación o feedback dada o recibida

Las perspectivas de los empleados de Web's Avenue se mantienen distintas. Jessica Álvarez lo considera eficiente tal cual está. Por otro lado, Sebastián Infante dio un aporte para que fuera más eficiente en caso de necesitar realimentación, y Daniela Colmenares sí haría cambios para hacerlo más eficiente, asociando eficiencia con exigencia y disciplina.

“Sí, lo aplicaría con conversaciones si fuese necesario, porque no es necesario ahorita. Están establecidas mis pautas y funciona bien sin necesidad de retroalimentación.” Sebastián Infante, empleado de Web's Avenue.

“Podría tener un mentor o externo para mejorar la redacción o manejos en Web's Avenue, aunque no sea muy común en agencias, pero sí lo necesito porque me exigiría más.” Daniela Colmenares, empleada de Web's Avenue.

Para las participantes en representación de OTIUMA, lo consideran eficiente y no realizarían ningún cambio.

Oswaldo Mio, como cliente de Web's Avenue, considera eficiente la realimentación, pero en el caso de Jennifer Murdoch ella argumentó:

“No cambiaría el feedback. Si me gustaría modificar cuestiones mencionadas en el feedback para mejorar el engagement en las redes. Muchas veces se mencionan ideas o resultados negativos pero no se realizan los cambios.”

El Cliente 2 de OTIUMA lo considera eficiente y no agregó ningún cambio, pero el Cliente 1 sí mencionó lo siguiente, dejando una idea de querer conectar de una mejor forma en las próximas realimentaciones:

“Sí claro, incluso podría recibir o hacer ello algo más cómodo y abierto.”

5.7 Satisfacción laboral

Dentro de esta sección se encuentra el estado de satisfacción que posee el empleado y el cliente con el servicio realizado o recibido, si los recomienda, y para el caso de los

generadores de contenido, si se encuentran identificados con su equipo de trabajo y ambiente laboral.

5.7.1 Satisfacción por servicio prestado o contratado

En Web's Avenue, Jessica Álvarez y Sebastián Infante se encuentran satisfechos, resaltando cómo los ayuda de forma personal. Quien presentó un argumento distinto fue Daniela Colmenares, que mencionó nunca estar satisfecha a causa de la auto-crítica que recibe. Específicamente añadió:

“Yo creo que es algo personal, pero siempre voy buscando que sea más satisfecho, porque soy crítica y me gusta evaluar correcciones. Hay veces que me dan bajones y las subo viendo cómo mejorar cada cosa. Esta revisión lo considero eficiente pero con calma porque si no nunca veríamos si estás dando lo mejor de ti.”

En OTIUMA lo consideran eficiente y en vista a siempre mejorarlo. Sin embargo, Amaloha Linares ha sido la única en agregar el contexto actual del país, haciendo referencia al efecto que puede causar en su satisfacción laboral:

“Satisfecha porque me gusta lo que hago. Lo considero muy eficiente y si hace falta para hacerlo aún más, ya es algo que impide el contexto del país.”

Los clientes de la agencia Web's Avenue se encuentran satisfechos, resaltan el factor confianza entre ambos canales (empleado-cliente) para cumplir con el servicio, pero también algunas formas de cómo seguir mejorando.

“Satisfecho porque cumplen con las asignaciones de muy buena forma y apegado a su visión como empresa creativa. Se podría ser más eficiente si se hiciera más seguimiento, pero tanto ellas como yo tenemos otros clientes y demás responsabilidades que atender.” Oswaldo Mio, cliente de Web's Avenue.

Lo mismo se puede analizar de los clientes de OTIUMA, quienes se encuentran satisfechos y agregaron algunas observaciones para mantener o mejorar la satisfacción laboral desde su perspectiva.

5.7.2 Recomendación de procesos para generar contenido

Para los empleados de Web's Avenue en su totalidad lo recomendarían. Sin embargo, destaco la respuesta de Sebastián Infante, quien desde su perspectiva se puede asociar la eficiencia por la estabilidad que le brinda el trabajo y la flexibilidad de tiempo.

“Absolutamente, porque de esa forma pueden trabajar de una forma más estable. Me parece que estos métodos están buenos por la flexibilidad de horario y las entregas. Es bueno ponerse una pauta diaria para hacerlo en un tiempo correcto.” Sebastián Infante, empleado de Web's Avenue.

En el caso de OTIUMA, Amaloha Linares sí lo recomendaría por su trabajo y la agencia de marketing digital, pero Yetsi Silva lo recomendaría dependiendo de la persona y lo que vaya a realizar con la información.

Todos los clientes entrevistados de cada agencia recomendarían la agencia. Además, cada uno mencionó su motivo y de lo que están satisfechos.

5.7.3 Identificación con equipo de trabajo y ambiente laboral

Pregunta realizada únicamente a los generadores de contenido entrevistados de cada agencia de marketing digital, puesto que son los involucrados en los equipo y en el ambiente laboral acorde a su modalidad.

En Web's Avenue dos integrantes –Sebastián Infante y Jessica Álvarez- se encuentran identificados. El primero mencionado se siente a gusto por el equipo que labora con él, a pesar de que sea a distancia. La segunda vincula los valores y principios como identificación con Web's Avenue y su labor. Sin embargo, Daniela Colmenares no se encuentra identificada por los siguientes argumentos:

“Por ser digital, yo creo que hay un reto porque no siempre sientes el compañerismo que capaz uno tiene presencialmente en una oficina y es difícil crear ese afecto por una pantalla. El factor humano es importante, pero remotamente ahorra espacio, costos y más.”

Brevemente, las empleadas de OTIUMA se consideran identificadas con su equipo de trabajo y ambiente laboral.

Las respuestas de este ítem se pueden detallar en la siguiente tabla:

Tabla 10

Identificación con equipo y ambiente laboral

¿Qué tan identificado se siente con su equipo de trabajo y ambiente laboral?

F. Sección 6. Satisfacción laboral			
Identificación con equipo y ambiente laboral	Empleados Web's Avenue 3 personas	Empleados OTIUMA 2 personas	Total 5 personas
Identificado	2	2	4 personas (80%)
No identificado	1	0	1 persona (20%)

5.8 Costo de oportunidad

Dentro de esta sección se encuentran los argumentos sobre toma de decisiones que implican renunciar a otras alternativas durante la realización de la asignación y al finalizar la misma.

5.8.1 Decisiones que causan renunciar a otras alternativas al realizar las asignaciones

Daniela Colmenares fue la única de Web's Avenue en tomar decisiones que la haya hecho renunciar a otras alternativas por las distintas responsabilidades que tiene en la misma organización. Argumentó:

“Sí. Uno como profesional puede tener diversos intereses y cuando te enfocas en actividades de la agencia capaz estás llevando varias cosas y afectan mi nivel de eficiencia, pero entiendo por prioridad. Está Team Perruno (RSE de Web's Avenue) y quisiera dedicarle más tiempo, pero más le dedico a Web's Avenue.”

En OTIUMA, ambas participantes reconocen que toman otras decisiones que causan renunciar a otras alternativas al realizar las asignaciones y de una forma muy similar.

“Claro, dedicarme a otras responsabilidades que tengo y afectan en mi eficiencia de cada cosa.” Amaloha Linares, empleada de OTIUMA.

En cuanto a los clientes, Jennifer Murdoch fue la única de Web’s Avenue en afirmar que toma decisiones al realizar las asignaciones y que le causa renunciar a otras alternativas, pero analíticamente se hacen para trabajar más en un área del marketing de su empresa.

“Nos dedicamos más a las redes sociales y dejamos un poco más de lado el marketing tradicional con flyers. No afectaron el nivel de eficiencia.” Jennifer Murdoch, cliente de Web’s Avenue.

Para los clientes de OTIUMA, no han tenido que tomar ninguna decisión que los haga renunciar a otras alternativas al asignar las actividades, desconociendo los motivos.

5.8.2 Decisiones que causan renunciar a otras alternativas al notar los resultados obtenidos de las asignaciones realizadas

La única de los generadores de contenido de ambas agencias de marketing digital que toma decisiones que causa renunciar a otras alternativas al notar los resultados obtenidos de las asignaciones realizadas es Daniela Colmenares de Web’s Avenue, quien comentó:

“Sí. Siempre busco que Web’s Avenue esté presente y dedicarle mi tiempo a eso, así que nunca me despego o termino las asignaciones. Las actividades a los que terminan afectadas por estas decisiones serían las que signifiquen más ingresos para Web’s Avenue como nuevos clientes y multiplicación del equipo. Completamente cambiaron mi nivel de eficiencia porque es abrir más mi disponibilidad de trabajar, hacer reuniones, crear nuevas estrategias y afecta tu tiempo.”

En el caso de los clientes, el único también en contestar afirmativamente este ítem de ambas empresas fue el Cliente 1 de OTIUMA, quien mencionó:

“Sí, como enfocarme más en el marketing de mis cuentas que en otras áreas del trabajo.”

En ambas respuestas se puede evaluar cómo el tiempo y áreas de trabajo que están a su responsabilidad, pueden afectar en las decisiones que tomen al notar los resultados obtenidos de los servicios que realiza cada agencia.

5.9 Descripción de espacio físico laboral de los generadores de contenido entrevistados

En el trabajo de campo se pudieron observar los espacios físicos para laborar de Daniela Colmenares y Sebastián Infante, de parte de Web's Avenue; y de Yetsi Silva y Amaloha Linares en OTIUMA. Se pudo conocer el sitio de Jessica Álvarez por declaraciones propias en la entrevista.

El espacio físico para laborar de Daniela Colmenares es un escritorio marrón al lado de una ventana que le da vista al Ávila. Es una mesa limpia con su cuaderno y bolígrafo. Por sus comentarios, mencionó que evita toda distracción a su alrededor, como música y televisión, y en el momento no se contaba la presencia de alguno de los mencionados. No logré observar lo siguiente, pero también comentó sobre su espacio en la laptop, el cual organiza la pestaña principal que es escritorio. Tiene una carpeta donde agrega todo lo pendiente por ordenar. En el navegador web tiene marcadores para anclar las páginas para ahorrar tiempo al momento de revisarlos.

El sitio donde labora Sebastián Infante es un escritorio impecable con solo su laptop, hojas, una tarjeta china y marcador. Tiene una gran ventana al lado. A un lado de la mesa se encuentra una silla de plástico que mencionó que es para colocar la laptop sobre el escritorio, para él así trabajar parado y alternar.

Por las declaraciones que mencionó de su sitio de trabajo Jessica Álvarez, su ambiente es cómodo y le brinda una energía positiva y amable. Siente que le aporta más que otros aspectos laborales. No mencionó detalles físicos.

Los espacios físicos de Yetsi Silva y Amaloha Linares son idénticos por estar uno al lado del otro. Lo que los divide es un semi-cubículo gris y de tela. Ambas tienen una silla negra, un computador negro en un escritorio gris pegado al semi-cubículo gris. Se encuentran

en la sala central de trabajo de OTIUMA, donde se conecta con la oficina del CEO, el comedor y el cuarto de los diseñadores. Es un sitio muy circulado por personas, causando que no sea un espacio silencioso. No tienen nada de decoración en sus puestos, pero Amaloha Linares mencionó que puede hacerlo.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo tiene como objetivo presentar los resultados y compararlos acorde a la modalidad de trabajo que se evaluó. Para ello se está tomando en cuenta lo investigado y plasmado en el Marco Teórico, en el cual se destacan los factores evaluados en los instrumentos de investigación: Medios y formas de comunicación, elaboración de contenido, período de trabajo por asignación, metas del empleado y cliente, realimentación, satisfacción laboral, costo de oportunidad y descripción de espacio físico laboral.

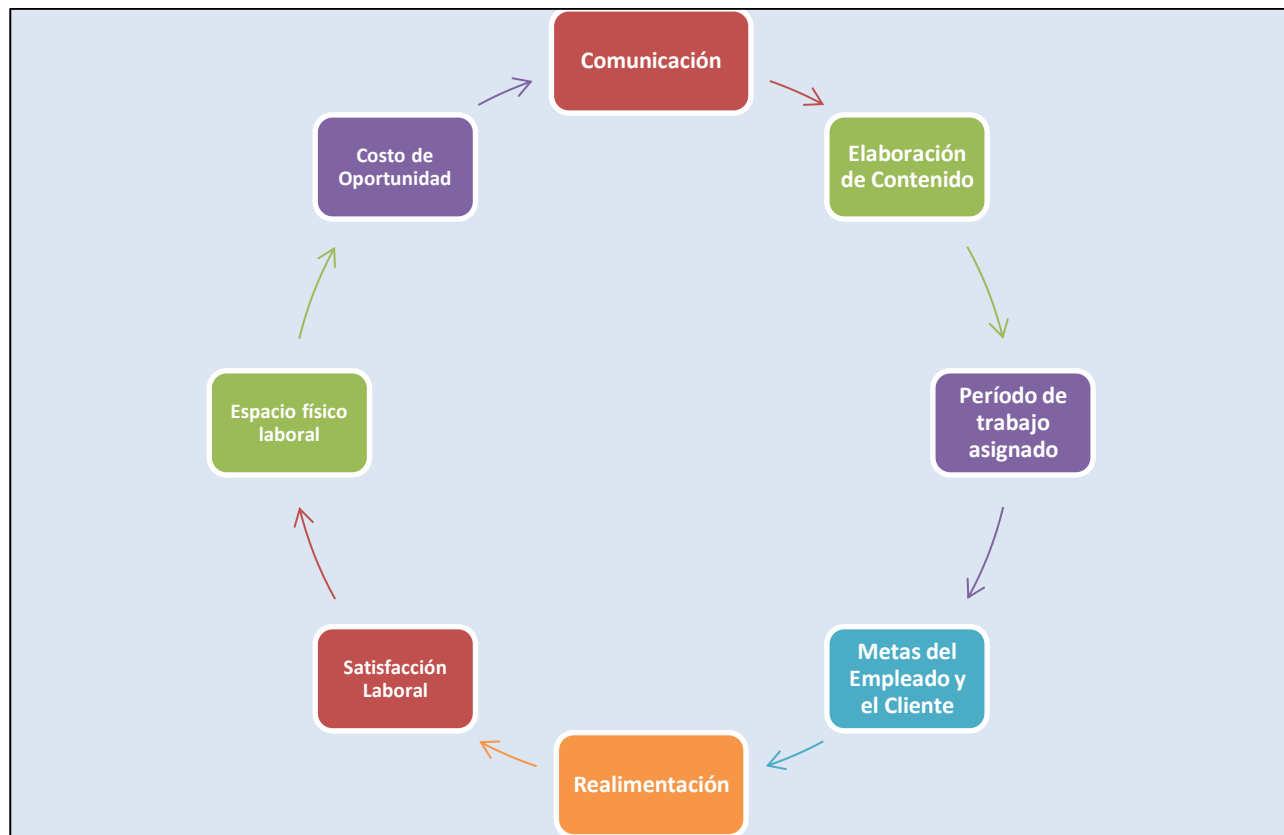
Su discusión se dividió acorde a dichos factores, teniendo párrafos descriptivos, comparativos y analíticos de los resultados de cada empresa y de las perspectivas de los empleados encargados de generar contenido y algunos de los clientes. También, se cuenta con un último punto sobre el espacio físico de trabajo que tienen los empleados de cada agencia de marketing digital, para también determinar el nivel de eficiencia que se mantiene en su actividad laboral acorde a su perspectiva anteriormente expresada.

Es importante destacar que la finalidad de esta investigación es describir y comparar, acorde a las perspectivas de los entrevistados, la eficiencia laboral en dos equipos de trabajo que empleen la modalidad de teletrabajo y presencial en dos empresas participantes, respectivamente.

A los efectos se presenta una gráfica que resume los componentes del modelo para ser considerado como un todo o visión holística:

Gráfico 2

Componentes del modelo holístico de las secciones estudiadas en la investigación



Fuente: Adaptado Infante Gibbs (2019)

6.1 Comunicación

En esta sección se obtuvo la información de medios y formas de comunicación utilizados, con quienes se comunican regularmente en la empresa, cuál o cuáles herramientas de comunicación consideran más eficientes para realizar las asignaciones y con quienes mantiene reuniones regularmente.

En la agencia de marketing digital de modalidad teletrabajo, Web's Avenue, se pudo identificar que por mayoría el medio de comunicación que les resulta más eficiente por ser

más directo y simple al usar es WhatsApp, permitiendo así la fácil comunicación entre los integrantes del equipo y algunos clientes. Sin embargo, también se considera Slack eficiente para establecer las asignaciones, hacer seguimiento y notificar cualquier comentario acorde al tema. La herramienta Google Drive sí se puede determinar por los empleados de esta empresa cómo la más eficiente para realizar de la mejor forma el trabajo.

Con quién se tiene más comunicación en esta empresa es en su mayoría con la CEO, puesto que es generadora de contenido y es quien delega las actividades. Este punto es importante destacarlo, ya que fue ella quien argumentó más allá de sus funciones como creadora de contenido y pudo manifestar qué puntos de la empresa se pueden mejorar más allá de ese departamento. Por eso, sería idóneo identificar las funciones de cada cargo en el organigrama de Web's Avenue para mantener los canales de comunicación, y en general las actividades de la forma más eficiente y eficaz posible.

En cuanto a las capacitaciones, fueron bajas en esta agencia ya que WhatsApp lo manejaban con anterioridad, pero unos recibieron información de cómo manejar Slack, mientras que otros fueron de forma instintiva. Esto puede crear retrasos en los procesos de desarrollo de contenido que al inicio posiblemente no se consideraban tan relevantes, pero desde el punto de la investigación puede afectar el nivel de eficiencia de dicha empresa.

En el caso de OTIUMA, la vía de comunicación más eficiente para todos los empleados y clientes entrevistados es WhatsApp por la simplicidad que brinda. No se recibió ningún tipo de capacitación de ello ya que todos tenían conocimiento de cómo manejarlo. Sin embargo, las herramientas que utilizan y consideran adecuadas para realizar su trabajo son Google Drive y Trello. Éste último fue también mencionado por los clientes ya que de esa forma le hacen seguimiento a sus actividades, y es la única herramienta que requirió de capacitación para aprender a usar.

Con quienes mantienen más información dentro del equipo es con Daniela Rodríguez, quien delega toda asignación vinculada con el departamento de generador de contenido. De todas formas es importante resaltar que los clientes con quien mantienen un canal de comunicación es con el Account Manager.

6.2 Elaboración de contenido

En Web's Avenue cada generador de contenido, más allá del manual con indicaciones de cómo realizar cada asignación, tiene su proceso para hacer sus responsabilidades de una forma flexible, vinculándose con las características del teletrabajo que se menciona en el Marco Teórico. Llega a tal punto, que en su mayoría no reciben una capacitación formal de ello, sino que de algunos nace de forma voluntaria el seguir aprendiendo y mejorando en dichos aspectos laborales. También, es la agencia con más metodologías de trabajo, influyendo el hecho que trabajan de forma co-independiente en un espacio libre donde el individuo es el que debe determinar cómo y cuándo empezar la ejecución de sus responsabilidades laborales.

En cuanto a los clientes de esta agencia de modalidad teletrabajo, conocen en términos generales dichos procesos y no mencionaron ninguna señal que podría determinar algo positivo o negativo en cuanto a su nivel de eficiencia.

En OTIUMA se mantienen procedimientos para generar contenido de forma similar, pero también permitiendo la flexibilidad del estilo del redactor. Las participantes en la entrevista de parte de dicho departamento afirmaron recibir alguna capacitación para llevar a cabo sus actividades, pero los clientes desconocen ello y niegan que lo hayan recibido, dejando en duda la información que se transmite a los mismos, como también la forma de la cual han sido estas capacitaciones. Por último, las empleadas no manejan con mucha diversificación las metodologías de trabajo como se presentan en Web's Avenue, pero va acorde a lo que conozca y desee aplicar la persona que labora en este departamento de la agencia de modalidad presencial.

6.3 Período de trabajo por asignación

En la agencia de modalidad teletrabajo, Web's Avenue, se tiene establecido que el período para realizar las asignaciones establecidas son de una semana y tienen una fecha tope para realizarlas. Nunca mencionan un horario establecido a cumplir, punto que va acorde a lo investigado dentro del Marco Teórico. Tienen igualmente una semana de correcciones.

Es importante destacar que desde la perspectiva de los clientes, estos períodos son distintos ya que se ajustan a las necesidades del mismo. Uno de ellos anuncia las próximas asignaciones con un mes de anticipación, mientras que otro no tiene un período determinado. Esto refleja cómo la agencia se moldea a lo requerido por el cliente, sin dar parámetros de tiempo para cumplir con su asignación.

Yetsi Silva y Amaloha Linares, de parte de la agencia de marketing digital de modalidad presencial, mencionaron que poseen dos semanas para cumplir con los deberes establecidos, aunque incluso han podido estar al tanto de sus actividades pendientes con un mes de antelación, pudiendo organizar su tiempo en la oficina para cumplir. Tienen períodos de correcciones de tres a cinco días, y no presentaron algún inconveniente con ello. Los clientes están al tanto de dichos tiempos y no presentaron ningún argumento positivo o negativo de ello.

6.4 Metas del empleado y cliente

Los empleados de Web's Avenue manejan una variedad de metas que depende del estilo laboral que posee cada uno. A pesar de plantearlas, no tienen parámetros fijos. Incluso, al realizar esta pregunta se pudo notar por las expresiones de los entrevistados que es opcional el hecho de tener metas.

Para cumplir las metas involucran la disciplina personal que se debe tener, pero también la CEO incluye la importancia del cliente para lograrlo, puesto que su trabajo se realiza con la finalidad de atender a las necesidades del mismo. En este punto, los clientes actúan acorde a los que ellos deben hacer para que el resultado sea esperado, como también esperan cómo va viniendo del trabajo de la agencia contratada.

Es importante resaltar que al momento de corregir el o los impedimentos para cumplir las metas anteriormente establecidas, en Web's Avenue buscan mejorar la disciplina personal y poder atender los deberes a tiempo. Eso puede venir de casos particulares personales por la división de tiempo, pero no profundizaron en los motivos para que eso ocurriera, a diferencia de OTIUMA.

En la agencia de modalidad presencial, las metas planteadas involucraban una mejor gestión de tiempo para la realización de actividades laborales, como también de la calidad del mismo. Esto destaca la importancia que le dan a la mejora constante del trabajo y que éste puede estar relacionado con los valores de la misma empresa. Sin embargo, por la respuesta obtenida del Cliente 2, se puede analizar que su necesidad es que comprendan su marca y lo puedan mercadear de una mejor forma, dejando la opción de que el nivel de investigación de contenido no es el más eficiente.

La forma que aplican para cumplir con estas metas anteriormente planteadas es con disciplina y mejor gestión del tiempo. Con este último, se puede destacar que ambas empleadas entrevistadas tienen otras responsabilidades que les ocupa tiempo para entonces cumplir con sus metas laborales en OTIUMA, además que tienen un horario de oficina en el mismo. Este punto puede dar a reflexionar sobre la inflexibilidad de tiempo de las empresas de modalidad presencial que generalmente presentan un horario fijo de trabajo, ya que esto no se menciona en el caso de Web's Avenue . También, los clientes comentaron que la forma de cumplir las metas va más a cargo de la agencia que de ellos mismos. Con esto uno se puede percatar del manejo del rol del cliente para realizar el contenido, el cual tiene menor participación a diferencia de Web's Avenue.

Ante los motivos que los impiden cumplir con estas metas mencionan nuevamente la gestión de tiempo y falta de adaptación, pudiendo entonces considerarse una capacitación para aprender más bien a manejar el tiempo correctamente acorde a demás responsabilidades que pueden tener. Sin embargo, uno de los clientes mencionó que uno de los motivos era la rotación de personal, el cual puede retrasar los plazos de trabajo, como también la calidad del mismo. Esto afecta el nivel de eficiencia de la agencia.

6.5 Realimentación o feedback

La realimentación en Web's Avenue se realiza selectivamente y si se requiere, ya que hay empleados que no han recibido ni dan algún tipo de *feedback*. A pesar que algunos no lo encontraban pertinente, éste es un aporte que dentro del Marco Teórico en el teletrabajo se debe llevar a cabo, ya que al no tener al trabajador presencialmente, es bueno evaluar de qué forma interactuar con la persona, y además, velar por mejorar la calidad de trabajo.

Quien creó mayor profundización en este punto fue la CEO y creadora de contenido, Daniela Colmenares, quien incluso no mencionó que haya mejora a corto plazo, como también fue la única de determinar qué cambios se pueden tener para tener un mejor *feedback*. Por otro lado, los clientes de dicha agencia mantienen esta realimentación con uno o dos actores de la agencia del mayor cargo, pero no profundizan en este punto, dejando a la vista qué se maneja en términos generales.

En OTIUMA, la realimentación sí tiende a ser seguido, lo reciben ambos miembros participantes en la entrevista y consideran que han tenido mejoras. Incluso, no consideran algún cambio en ello porque lo encuentran ya eficiente. Lo mismo creen los clientes entrevistados, dejando en evidencia un buen nivel de eficiencia de parte de dicha agencia.

6.6 Satisfacción laboral

El factor confianza dentro de la satisfacción laboral es un punto que se resalta mucho en la agencia Web's Avenue. Esto se da gracias a la transparencia de información que manejan, la estabilidad y flexibilidad de tiempo que se les otorga a los generadores de contenido entrevistados. Entre los clientes ocurre lo mismo, puesto que expresaron la satisfacción por el canal empleado-cliente. En su totalidad recomendarían sus servicios prestados. Sin embargo, es importante destacar los argumentos de Daniela Colmenares, ya que fue la única es expresar que no se siente completamente identificada con el equipo por falta de interacción personal, como tampoco se encuentra completamente satisfecha laboralmente, ya que siempre busca mejorar y sentirse mejor con los resultados obtenidos en el trabajo, dando referencia a la eficacia.

En OTIUMA no profundizaron mucho en este punto, pero manifestaron con gusto lo satisfechos que se encuentran laboralmente. Su empleada Amaloha Linares fue la única en manifestar como obstáculo el contexto actual del país, dando señal que este tipo de modalidad presencial hay mayor cercanía con dicha situación, que con la modalidad de teletrabajo. También hay síntomas de menor nivel de confianza, ya que Yetsi Silva mencionó que recomendaría los servicios de la agencia dependiendo de quién y con cuál propósito. Además de ello, el 100% de los entrevistados se encuentran identificados con su equipo de trabajo y ambiente laboral.

En cuanto a la perspectiva de los clientes, ambos manifestaron una alta satisfacción laboral y que recomendarían el mismo, dejando ver un buen nivel de eficiencia.

6.7 Costo de oportunidad

En Web's Avenue, la única de los generadores de contenido en afirmar que toma decisiones que implica renunciar a otras alternativas es Daniela Colmenares. Por ser la CEO, hay veces que ella quisiera dedicarle más a la Responsabilidad Social Empresarial de la agencia, pero le dedica más tiempo a las labores que se deben realizar en la empresa.

Desde la perspectiva de los clientes, únicamente Jennifer Murdoch afirmó tener la misma opinión, pero más bien renunciando a otras alternativas de mercadeo para su marca al momento que atiende y dedica tiempo a cómo hacerlo a través de los servicios que presta su agencia de preferencia de modalidad teletrabajo.

En OTIUMA, ambas generadoras de contenido afirmaron tomar decisiones que implica renunciar a otras al realizar sus asignaciones, puesto que tienen otras responsabilidades ajenas a su vida laboral en dicha agencia, dejando de manifiesto nuevamente el posible obstáculo que puede crear una ineficiente gestión de tiempo. Sin embargo, los clientes negaron haber tomado alguna decisión que implique renunciar a otras alternativas.

6.8 Espacio físico laboral

En base al Marco Teórico, hay actividades laborales dentro de la modalidad de teletrabajo donde establecen parámetros para tener el espacio físico para trabajar acorde a su normativa. Sin embargo, en Web's Avenue no es el caso y cada generador de contenido lo organiza acorde a su estilo. Anteriormente se les anunciaba sugerencias para trabajar de una forma más eficiente a distancia, pero quedaba a modo de recomendación. Por ello, los resultados obtenidos por observación no participante y reportes, es que lo organizan acorde al estilo del empleado, brindándole cierta confianza e independencia al momento de ejecutar procesos para concretar resultados asignados.

En el caso de OTIUMA, al ser presencial tienen un espacio fijo para laborar y con poca flexibilidad de ajustarlo acorde a la preferencia del generador de contenido. Se ven obligados a un mismo puesto y de forma estándar. Se les permite decorar o agregar accesorios, pero ninguna de las entrevistadas tenía alguno.

Estos resultados pueden afectar en la creatividad –competencia exigida en ambas agencias- que deben manifestar al momento de realizar sus asignaciones, y por ende, en el nivel de eficiencia. En Web’s Avenue por su cultura organizacional y testimonios presentados, se puede expresar cómo el hecho de mantener libremente el estilo de cada empleado, permite entonces la flexibilidad de trabajar y poner a prueba las competencias exigidas, pero en un espacio donde no es común ello. Que Yetsi Silva y Amaloha Linares hayan mencionado el deseo de impulsar su creatividad y calidad de trabajo, habla de cómo esto puede no tener un gran nivel de eficiencia en este factor evaluado.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

En el presente y último capítulo de este trabajo de grado, se tiene como objetivo expresar las reflexiones y desenlaces obtenidos tras el aprendizaje teórico y práctico del nivel de eficiencia de una empresa de modalidad de teletrabajo y otra de modalidad presencial. Para ello, se toman en cuenta los objetivos inicialmente planteados para conocer cómo fueron cumplidos y cuál o cuáles son las finalidades obtenidas.

Las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación se dividieron inicialmente por los resultados adquiridos por factor que puede dar apreciación del nivel de eficiencia, tomando en cuenta en cada uno los argumentos obtenidos por los generadores de contenido y sus respectivos clientes. Luego, se procede a comprender cómo se cumplieron los objetivos y las recomendaciones para profundizar en próximas investigaciones. Todo esto de forma concisa, precisa y explícita.

7.1.1 Comunicación

Web's Avenue por tener una modalidad de trabajo que funciona a distancia, crea la obligación de manejar los medios y vías de comunicación de la forma más eficiente posible. Por ello, manejan distintos canales con diferentes funciones para optimizar los procesos de comunicación. Mientras en OTIUMA, por tener una modalidad presencial, se basan principalmente en tener contacto por WhatsApp y para labores Trello y Google Drive, pero no lo tienen de una forma tan establecida como es el caso de la primera agencia mencionada. Por ello, se podría argumentar que es ésta quien mantiene un mejor nivel de eficiencia que la de modalidad presencial.

7.1.2 Elaboración de contenido

Esta sección se personaliza acorde a los procesos que maneja cada una de las agencias de marketing digital entrevistadas para la investigación. Por ello, lo recomendable es profundizar en estos procesos en próximas investigaciones para determinar con mayor exactitud el nivel de eficiencia que se tiene. Ésta puede ser con observación participativa para conocer con mayor determinación el proceso para la elaboración de contenido de cada empleado.

Adicionalmente, las capacitaciones en dichos procesos pueden mejorar y tener sobresalientes lineamientos para que todo aquel que inicie como generador de contenido pueda adaptarse de una mejor forma y mantener los resultados eficazmente como espera el cliente y la misma agencia.

7.1.3 Período de trabajo por asignación

Los períodos de tiempo que se asignan para realizar, finalizar y corregir los deberes en Web's Avenue, tienen varios cambios que, por manifestación de los entrevistados, pueden afectar su nivel de eficiencia al realizar su trabajo. Esto puede ser a causa de los clientes o los responsables en delegar las actividades, pero para ello es importante comunicar y hacer seguimiento para entonces saber cómo solucionar dichos inconvenientes.

En el caso de OTIUMA, mantienen un período estable para realizar, culminar y corregir las asignaciones establecidas. Tanto los empleados como los clientes poseen una estabilidad para cumplir con ello, dejando en evidencia que el nivel de eficiencia en cuanto el control de períodos de trabajo por asignación puede ser mayor en una agencia de marketing digital de modalidad presencial.

7.1.4 Metas del empleado y cliente

En Web's Avenue los generadores de contenido expresaron la libertad de plantear personalmente las metas que desean para cumplir de la mejor forma con su trabajo. A pesar de no siempre cumplirlas, en las correcciones todos mencionaron cómo lo han solucionado, mientras que en el caso de OTIUMA, mantienen el problema de la mala gestión de tiempo, causando continuamente el incumplimiento de dichas metas establecidas. Para ello, sería

recomendable profundizar en cómo gestionan el tiempo en la empresa, como también cada empleado, para entonces determinar cualquier problema que afecta en la eficiencia y eficacia de los trabajadores.

Eso también impide al cliente tener mejores resultados gracias a la falta de correcciones en los procesos. Por ello, se puede expresar que Web's Avenue tiene más cercanía a tener un nivel más alto de eficiencia que OTIUMA en cuanto a planteamiento, forma y correcciones de metas del empleado y cliente.

7.1.5 Realimentación o feedback

La realimentación tiene muchas variaciones en la agencia de modalidad teletrabajo Web's Avenue. Las personas que reciben o dan, lo hacen acorde a la necesidad de corregir y mejorar, pero no es algo que se evalúa para todos, teniendo que ser así en trabajos donde no se tiene una constante interacción real o presencial con el empleado. Eso impide que los niveles de eficiencia sean altos ya que impide el desarrollo del empleado y del resultado que espera el cliente.

En el caso de OTIUMA, estos poseen reuniones semanales y principalmente presenciales, causando mejoras en las actividades de los empleados, como también creando mayor satisfacción e interés dentro de esta actividad laboral. Dicho orden y cumplimiento de realimentación en esta agencia de modalidad presencial permite identificar un nivel de eficiencia mayor que la de una de modalidad de teletrabajo desde lo investigado.

7.1.6 Satisfacción laboral

En cuánto satisfacción laboral, en OTIUMA es en donde mayor receptividad se tuvo, puesto que se encuentran satisfechos con su labor, lo recomiendan y los empleados se encuentran identificados con el equipo y ambiente laboral –Para conocer los detalles de cuántos se sienten satisfechos y sus motivos, se puede revisar nuevamente en el capítulo de análisis de resultado, como también en las transcripciones ubicada en los anexos-. Por el lado de la modalidad de teletrabajo, en su mayoría consideran lo mismo, pero es importante resaltar que la CEO y creadora de contenido, Daniela Colmenares, considera que no está lo suficientemente satisfecha, como tampoco se identifica con el equipo por mantener todo

digital. Con esto último, se puede analizar que deben mejorar este factor en dicha agencia, dejando entonces en conclusión que la modalidad presencial tiene un nivel más alto de eficiencia.

7.1.7 Costo de oportunidad

Este factor no tuvo suficiente profundización de lo esperado en la investigación, pero en el caso de Web's Avenue, únicamente la CEO y uno de los clientes toma decisiones que implica renunciar a otras alternativas, pero en pro a dicha agencia y labor, no por puntos personales.

En OTIUMA, las empleadas entrevistadas afirmaron tomar decisiones que implican renunciar a demás alternativas al realizar las asignaciones, testimoniando que eran por motivos ajenos a la agencia donde laboran. De parte de los clientes, el Cliente 1 agregó que le ocurre al finalizar asignaciones, ya que le dedica tiempo en seguir avanzando en su empresa acorde a los servicios que le presta dicha agencia. Esto lleva a la conclusión que mayor nivel de eficiencia tiene la agencia con modalidad de teletrabajo, puesto que las decisiones y alternativas no tomadas igual involucraban actividad en la empresa, punto que permite un mejor desarrollo de la misma con un mejor nivel de eficiencia y eficacia.

7.1.8 Espacio físico laboral

Por último factor, se encuentra el espacio físico laboral. En Web's Avenue, a pesar de las condiciones que pauta la modalidad de teletrabajo que determinan cómo deben tener dicho lugar, en esta agencia tienen mayor flexibilidad en cuanto a cómo es su espacio de trabajo para realizar las asignaciones. Esto pudo afectar en distintas competencias solicitadas, pero se puede notar por los anteriores argumentos que los ayuda a tener un mejor nivel de eficiencia.

En el caso de OTIUMA, tienen un espacio pre-establecido que pueden en cierto nivel personalizarlo, pero posiblemente les impide mejorar su índice de creatividad, como uno de los casos. Bajo este análisis, no significa que no sea eficiente, pero se han podido manifestar mejores procesos y resultados es en espacios físicos laborales acorde a las decisiones de los mismos empleados.

Teniendo el análisis, discusión y conclusión de las respuestas obtenidas, se presenta a continuación una tabla que de forma general precisa la agencia de marketing digital estudiada con mayor nivel de eficiencia acorde a la presente investigación.

Factor de eficiencia estudiado	Agencia de marketing digital estudiada con mayor nivel de eficiencia
Comunicación	WEB'S AVENUE
Elaboración de contenido	No se puede determinar con la información levantada
Período de trabajo por asignación	OTIUMA
Metas de empleado y cliente	WEB'S AVENUE
Realimentación o feedback	OTIUMA
Satisfacción laboral	OTIUMA
Costo de oportunidad	WEB'S AVENUE
Espacio físico de trabajo	WEB'S AVENUE
Agencia de marketing digital estudiada con mayor nivel de eficiencia	WEB'S AVENUE

Figura N. 7. Análisis general del nivel de eficiencia de cada agencia de marketing digital por factor. Adaptación propia.

Como cierre, se puede afirmar que se cumplió con el objetivo general, ya que se logró comparar la eficiencia laboral en dos equipos de trabajo de modalidades distintas y a través de sus perspectivas. En ella, se pudo percatar sobre las actividades, tareas, infraestructura física y tecnológica, formación y recursos por auto reportes y testimonios de los empleados y clientes. Sin embargo, esto se puede profundizar en próximas investigaciones que mantengan este mismo lineamiento.

Los resultados obtenidos dan testimonio de cómo afecta en la eficiencia de sus actividades y procesos acorde a su modalidad de trabajo, dando la opción de aplicar metodologías para mejorar dicha variable principal. Por último, en términos generales y por acumulación de respuestas con mayor nivel de eficiencia, se puede considerar en este caso particular y de investigación, que la modalidad de teletrabajo tiene un nivel de eficiencia superior a la de modalidad presencial. Sin embargo, se debe resaltar que fue aplicado en pequeñas empresas y en Caracas, Venezuela en el año 2019, considerando las posibles amenazas que han podido afectar en el resultado el contexto económico, social, político, ambiental y laboral del país.

7.2 Recomendaciones

Para las recomendaciones, es importante notificar antes de aplicar una entrevista o incluso seleccionar quién será tu población, de señalarles los términos a utilizar en la investigación, ya que durante las entrevistas se pudo notar que no manejaban a total cabalidad las funciones del teletrabajo, como tampoco del concepto de costo de oportunidad. Ambas se explicaron durante los encuentros obtenidos, pero se pudo haber enseñado con anterioridad para obtener respuestas más ricas en información y acorde a lo que se investigó.

También, es recomendable conocer la disponibilidad de tiempo de las empresas a utilizar en la investigación y de sus participantes, teniendo desde un primer encuentro un calendario de fechas programadas para realizar el trabajo de grado con sus aportes y sin afectar en sus responsabilidades. Igualmente, es bueno evaluar el tamaño de las empresas para obtener mejores resultados.

Con lo indagado en la presente investigación, se podría continuar para unas próximas indagaciones el aplicar metodologías para ser más eficientes en empresas que cambian recientemente su modalidad laboral, o principalmente para aquellos negocios que deseen funcionar a distancia y no tengan experiencia previa en ello.

En el caso de las organizaciones de modalidad presencial, se puede continuar su profundización en cómo mejorar los niveles de eficiencia orientado más en la gestión de tiempo, ya que es fue un punto bastante mencionado por los generadores de contenido de OTIUMA.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abela, J. (s/f). *Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada*. Recuperado de: <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2018/02/Andreu.-analisis-de-contenido.-34-pags-pdf.pdf>

Alfonso, R. (2016). *Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/174/17449696008/>

Álvarez, P. (2018). *Teletrabajo en la experiencia extranjera. Los casos de Argentina, Brasil, Bélgica, España, Estados Unidos de Norteamérica, Francia, Italia y Portugal*. Recuperado de: https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/25913/2/PA_Teletrabajo_2018.pdf

Ardila, C. (2015). *Análisis de impacto del teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones*. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14011/TESIS%20TELETRABAJO%2021-05-2015.pdf;jsessionid=C7AEF43554FF774F48656CC479810328?sequence=2>

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme.

Arias, L. (2014). *El teletrabajo, como modalidad formal de trabajo, mejora la productividad laboral y calidad de vida para los trabajadores en Colombia*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11772/LINA%20ANDREA%20ARIAS%20ORJUELA.pdf;sequence=1>

Asociación Española para la Calidad (2013). *Indicadores*. Recuperado de: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>

Becerra, D. (2017). *La medición de la eficiencia y la productividad*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/308392653_La_medicion_de_la_eficiencia_y_la_productividad_Antonio_Alvarez_Pinilla_coordinador_Madrid_Editorial_Piramide/download

Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). *Desafíos y oportunidades de la economía digital* [VÍDEO]. Recuperado de: <https://www.edx.org/es/course/la-nueva-economia-digital-en-america-latina-y-el-caribe>

Bris, M. (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Recuperado de: <https://www.raco.cat/index.php/educar/article/viewFile/20736/20576>

Cabarcas, N. (2006). *Gestión del talento humano*. Recuperado de: [http://www.hucaribe.gov.co/publicaciones/temas_interes/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO\(Nirva_Cabarcas\)\(23-oct-2006\)/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO\(Nirva_Cabarcas\)\(23-oct-2006\).pdf](http://www.hucaribe.gov.co/publicaciones/temas_interes/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO(Nirva_Cabarcas)(23-oct-2006)/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO(Nirva_Cabarcas)(23-oct-2006).pdf)

Cañas, J. (2019). Entrevista 2: Preguntas sobre OTIUMA. [Grabación de voz]. Caracas, Venezuela.

Castells, M. (1997). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F: The McGraw Hill

Colmenares, D. (2018). Entrevista 1: Preguntas sobre WEB'S AVENUE. [Grabación de voz]. Caracas, Venezuela.

Deloitte (2017). *Seis factores determinantes para elevar la eficiencia de las empresas*. Recuperado de: <https://www.nacion.com/economia/negocios/seis-factores-determinantes-para-elevar-la-eficiencia-de-las-empresas/PXTATYTZ5BDWPELFR5TUZ7RO4U/story/>

De la Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Mac Graw Hill.

De Menezes, L. y Kelliher C. (2011). *Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case* [Trabajo flexible y rendimiento: Una revisión sistemática de una evidencia en un caso de negocios]. Recuperado de: [http://www.academia.edu/21600204/Flexible Working and Performance A Systematic Review of the Evidence for a Business Case](http://www.academia.edu/21600204/Flexible_Working_and_Performance_A_Systematic_Review_of_the_Evidence_for_a_Business_Case)

Denzin, N. y Lincoln, Y. (2000). *Handbook of Qualitative Research* [Guía de búsqueda cualitativa]. Recuperado de: [https://books.google.co.ve/books/about/The SAGE Handbook of Qualitative Research.html?hl=es&id=X85J8ipMpZEC&redir_esc=y](https://books.google.co.ve/books/about/The_SAGE_Handbook_of_Qualitative_Research.html?hl=es&id=X85J8ipMpZEC&redir_esc=y)

Domínguez Giraldo, G. (2014). *Indicadores de Gestión y Resultados. Un enfoque sistémico*. Medellín: Biblioteca Jurídica DIKE.

El Economista (2019). (2019). *Desconfianza de los jefes, principal obstáculo para el home office*. Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/desconfianza-de-los-jefes-principal-obstaculo-para-el-home-office>

Frías, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia* Y. Recuperado de: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS_2014.pdf?sequence=1

Fritz, P. (2018). *Remote workers are good for business*. [Trabajadores remotos son Buenos para los negocios] Recuperado de: <https://officeanywhere.co/remote-workers-good-for-business-latest-statistics/>

Hernández, S., Fernández, C & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (4ta ed.) Santa fe, México: McGRAW-HILL

Hernández, S., Fernández, C & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (4ta ed.) Santa fe, México: McGRAW-HILL

Hurtado de Barrera, J. (2008). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Quirón Ediciones – Sypal

Ibarra, A. (2010). *Análisis de las dificultades financieras de las empresas en una economía emergente: las bases de datos y las variables independientes en el sector hotelero de la bolsa mexicana de valores*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/aim/FACTORES%20DE%20PRODUCTIVIDAD%20Y%20EFICIENCIA.htm>

Izquierdo, R. (2018). *Teletrabajo: ventajas y desventajas*. Recuperado de: <https://ehorus.com/es/teletrabajo-ventajas-y-desventajas/>

Jiménez, A. (2014). *Políticas de teletrabajo en América Latina*. Recuperado de: <file:///C:/Users/Infante/Documents/UCAB/TESIS/Seminario%20contenido/Políticas-de-Teletrabajo-en-América-Latina.pdf%20%20del%202014.pdf>

Kanawaty, G. (1998). *Introducción al Estudio del Trabajo*. Ginebra: Oficina Internacional de Trabajo

Klein, L.F (2002). *Actualidad de la Pedagogía Jesuita*. México: ITESO

Kliksberg, B. (1995). *El pensamiento organizativo*. Recuperado de: <http://www.elaleph.com/libro-usado/El-pensamiento-organizativo-de-Bernardo-Kliksberg/3856911/>

Lam, R. y Hernández, P. (2008). *Los términos: eficiencia, eficacia y efectividad ¿son sinónimos en el área de la salud?* Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-02892008000200009

Lejeune, M. (2010). *Pattern definition of p-efficiency concept* [Definición del patrón del concepto de eficiencia p]. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10479-010-0803-1>

López, N. (2002). *F.XXI, Revista de Educación*, 4. España: Universidad de Huelva.

LOTTT (2012). *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. Recuperado de: <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/90040/103880/F-290965674/VEN90040.pdf>

Marshall, C. y Rossman, G. (1999). *DesigningQualitativeResearch* [Diseñando la búsqueda cualitativa]. Recuperado de: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/designing-qualitative-research/book240236>

Martín, L. (2018). *La adaptación a las nuevas tecnologías, un camino hacia los ingresos del futuro*. Recuperado de: <https://www.laverdad.es/nuestra-economia/adaptacion-nuevas-tecnologias-20180927010343-ntvo.html>

Martínez, A., Pérez, M., Vela, M. y De Luis, P. (2008). *Teleworkadoption, changemanagement, and firm performance* [Adopción del teletrabajo, gestión del cambio y desempeño de la empresa]. Recuperado de: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09534810810847011>

McConnell, BrueyMacpherson (2007). *Economía laboral*. Madrid: MacGraw-Hill.

Messenger, J. (2017). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. Recuperado de: https://www.ilo.org/travail/whatwedo/publications/WCMS_544226/lang--es/index.htm

Miguélez, F., y Prieto C. (2009). *Transformaciones del empleo, flexibilidad y relaciones laborales en Europa*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Prieto_Carlos2/publication/277263348_Transformaciones_del_empleo_flexibilidad_y_relaciones_laborales_en_Europa/links/573b4cae08aea45ee8405e85.pdf

Millán, I. (Abril 2018). *Planificación estratégica y sus subsistemas*. En Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Ministerio de Salud de Costa Rica (2016). *Tipos de teletrabajo*. Recuperado de: <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/teletrabajo/tipos-teletrabajo>

Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2008). *Libro blanco. El ABC del Teletrabajo en Colombia*. Recuperado de: https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf

Moschini, S. (2019). *Desconfianza de los jefes, principal obstáculo para el home office*. Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/desconfianza-de-los-jefes-principal-obstaculo-para-el-home-office>

Noguera, J. (2002). *El concepto de trabajo y la teoría social crítica*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de: <https://papers.uab.cat/article/view/v68-noguera/pdf-es>

OIT (2016). *Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros*. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_531116.pdf

OIT (2016). *¿Cuáles son los beneficios y los riesgos del teletrabajo en las tecnologías de la comunicación y los servicios financieros?* Recuperado de: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_534817/lang--es/index.htm

OIT (2019). *Documento final del centenario de la OIT*. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_700629.pdf

Ortiz, F. (1996). *El teletrabajo: una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*. Madrid: McGraw-Hill.

Pacheco, A. (2010). *El taylorismo: implicaciones técnicas y políticas, a cien años de distancia*. Ciudad de México: Gestión y Estrategia núm. 38

Rifkin, J. (2007). *Liderando la tercera revolución industrial*. Recuperado de: <http://ectp.ectp.org/documentation/Conference2007/JeremyRifkin-EnergyVisionPlanandThirdIndustrialRevolutionforEU-Spanish.pdf>

Rojas, M., Jaimes, L. y Valencia, M. (2017). *Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo*. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>

Ruffier, J. (1998). *La eficiencia productiva: cómo funcionan las fábricas*. Recuperado de: https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/ruffier.pdf

Ruiz, J. (2016). *Taylorismo digital y otros modelos productivos*. Recuperado de: <https://www.fes-sociologia.com/files/congress/12/papers/3495.pdf>

Ruiz, J. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Ryan, M. (2013). *Teleworking: the myth of working from home*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/news/magazine-21588760>

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Recuperado de: https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf

Sander, B. (1990). *Educación, administración y calidad de vida*. Buenos Aires: Santillana.

Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=BRonDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&q=cuarta+revoluci%C3%B3n+industrial&ots=IqXcGyjA1n&sig=zXxjCYoCFR502skmnFUlfjX6Ahw#v=onepage&q=cuarta%20revoluci%C3%B3n%20industrial&f=false>

S/A (2017) *Seis factores determinantes para elevar la eficiencia de las empresas*. Recuperado de: <https://www.nacion.com/economia/negocios/seis-factores-determinantes-para-elevar-la-eficiencia-de-las-empresas/PXTATY TZ5BDWPELFR5TUZ7RO4U/story/>

Suaznábar, C. (2018). *Desafíos y oportunidades de la economía digital* [VÍDEO]. Recuperado de: <https://www.edx.org/es/course/la-nueva-economia-digital-en-america-latina-y-el-caribe>

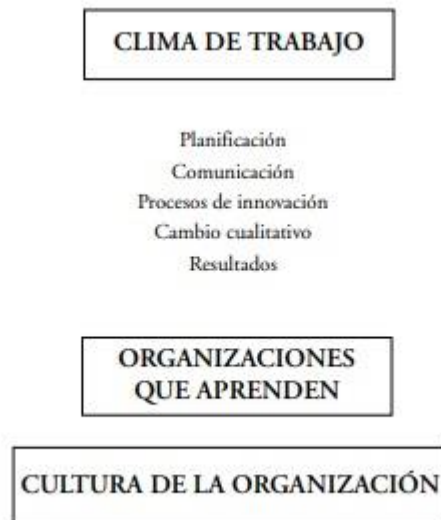
- Siegel, S. (1980). *Estadística no paramétrica*. México D.F: Editorial Trillas.
- Tank, A. (2018). *Focus on productivity, not efficiency* [Foco en productividad, no eficiencia]. Recuperado de: <https://www.jotform.com/blog/productivity-over-efficiency/>
- Tarazona, F., Galindo, M., Manrique, A. y Ponce, H. (2014). *Estadística paramétrica y no paramétrica*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/fretar26/estadistica-no-parametrica-42733044>
- Urbano, S. (2017). *Las 3 claves para la satisfacción del cliente: Rapidez, eficiencia y conocimiento*. Recuperado de: <https://www.actualidadecommerce.com/las-3-claves-la-satisfaccion-del-cliente-rapidez-eficiencia-conocimiento/>
- Urquijo, J. (2010). *Teoría de las Relaciones Industriales de cara al siglo XXI*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Wiley (2017). *Flexible Working, Individual Performance and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements* [Trabajo flexible, desempeño individual y actitudes de los empleados: comparación de arreglos formales e informales]. Recuperado de: https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/11245/Flexible_working_individual_performance-2016.pdf?sequence=3&isAllowed=y

ANEXOS

Anexo A: Modelo sobre las características del trabajo (Adaptado de Hackman y Oldman, 1976)



Anexo B: El clima de trabajo como elemento facilitador en las organizaciones que aprenden (Mario Martín Bris, 2000)



Anexo C: Instrumento para la recolección de datos #1

Instrumento para la recolección de datos #1

Dirigido a los empleados del departamento generador de contenido en WEB'S AVENUE y OTIUMA

ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

ANÁLISIS COMPARATIVO DE EFICIENCIA EN EQUIPOS DE TRABAJO PARA EMPRESAS CON MODALIDAD DE TELETRABAJO Y PRESENCIAL

Con el paso de las revoluciones industriales, hoy, que nos encontramos en la cuarta, hemos sido partícipes de los cambios económicos, sociales y tecnológicos que ésta ha causado, incluyendo sus efectos dentro del contexto laboral. Por ello, distintas empresas han optado por mantener una modalidad presencial o adquirir una de teletrabajo. En vista que se busca llegar a los mismos objetivos de cada agencia de marketing digital, pero poseen distintos procesos, esta entrevista tiene como objetivo hallar el nivel de eficiencia de WEB'S AVENUE y OTIUMA acorde a la perspectiva de los integrantes encargados de generar contenido, tomando en cuenta las siguientes secciones: datos generales, (A) medios y formas de comunicación, (B) elaboración de contenido, (C) período de trabajo por asignación, (D) metas del trabajador, (E) realimentación o feedback, (F) satisfacción laboral y (G) costo de oportunidad. ¡Gracias por su participación y ayuda!

Datos generales:

- Nombre y Apellido:
- Empresa en la que trabaja:
- Cargo/rol dentro de su departamento:

A. SECCIÓN 1. Comunicación

- 1) ¿Cuál o cuáles medios y formas de comunicación utiliza para comunicarse con su equipo de trabajo? ¿Hay alguno o algunos que considere más eficiente que otros? De ser así, ¿Cuál o cuáles?
- 2) En cuanto a los medios y formas de comunicación actuales que lleva con la agencia de marketing digital, ¿Cómo aprendió a utilizarlo? ¿La agencia le dio un tipo de capacitación? ¿Tenía experiencia previa en estos medios? ¿De cuánto tiempo?
- 3) Acorde a la agencia de marketing digital donde usted labora, ¿Cuál o cuáles medios de comunicación utiliza para comunicarse con su CEO y/o COO/AccountManager? ¿Hay alguno o algunos que considere más eficiente que otros? De ser así, ¿Cuáles?
- 4) Acorde a su modalidad laboral, ¿Cuál o cuáles vías de comunicación le es preferible utilizar para realizar de forma eficiente su trabajo?
- 5) ¿Con qué propósito o motivo tiende a comunicarse con su equipo de trabajo y con su CEO y/o COO/AccountManager?
- 6) Dentro de su empresa, ¿Con quiénes se suele comunicar con mayor regularidad?
- 7) Dentro de su equipo de generadores de contenido, ¿Con quiénes se suele comunicar con mayor regularidad?
- 8) ¿Mantiene reuniones con su equipo de trabajo y cliente? De ser afirmativo, ¿Qué tan regularmente?

B. SECCIÓN 2. Elaboración de contenido

- 1) Tomando en consideración el proceso para elaborar las asignaciones establecidas de su área y su conocimiento del mismo, ¿Podrías anunciar con detalle cómo ocurre dicho proceso? Tomando en consideración el medio de elaboración.
- 2) Acorde a su modalidad de trabajo, ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación para realizar de la forma más eficiente sus deberes? En caso de que sí, ¿Lo ha encontrado necesario? ¿Ha percibido mejoras desde aquel entonces?
- 3) Además de realizar la elaboración de contenido bajo el seguimiento de un manual realizado por la agencia de marketing digital en la que labora, ¿Usted aplica algún otro método de trabajo que influye en la eficiencia de su labor? (Léase, aplicaciones, manejo de tiempo, herramientas de organización, entre otros).

C. SECCIÓN 3. Período de trabajo por asignación

- 1) Acorde a la agencia de marketing digital donde labora, ¿Usted posee un lapso para hacer un número determinado de asignaciones? ¿De cuánto tiempo es? ¿Cuántas asignaciones aproximadamente le indican dentro de este período? ¿Considera usted este lapso y número de asignaciones adecuado para hacer su labor de la forma más eficiente o haría algún cambio al respecto para hacerlo más eficiente?
- 2) ¿Con cuánto tiempo de antelación a usted se le notifica para realizar una nueva asignación? ¿Considera usted este tiempo adecuado o haría algún cambio al respecto para hacerlo más eficiente?
- 3) Según las normas que establece la agencia en la que labora, ¿Cuánto tiempo le otorgan para finalizar las asignaciones? ¿Considera usted este tiempo adecuado o haría algún cambio al respecto para hacerlo más eficiente?
- 4) Ambas agencias de marketing digital manejan un primer período de entrega para hacer correcciones y seguidamente un segundo período de entrega para el cliente. ¿Cuánto tiempo le otorgan en ambos períodos? ¿Ve necesario dichos períodos para hacer más eficiente su trabajo? ¿Por qué?

D. SECCIÓN 4. Metas del empleado

- 1) Al realizar sus asignaciones, ¿Qué metas se coloca para llegar de la forma más eficiente al resultado? ¿Por qué?
- 2) Según su respuesta anterior, ¿Cómo son cumplidas estas metas?
- 3) En caso de no haber cumplido todas las metas propuestas en alguna ocasión previa, ¿Cuál o cuáles fueron los motivos de que eso ocurriera? ¿Ha ocurrido repetidas veces? ¿Qué ha hecho para corregir y mejorar esto?
- 4) En caso de poder establecer nuevas metas para mejorar la eficiencia al realizar sus asignaciones, ¿Cuáles serían y por qué?

E. SECCIÓN 5. Realimentación o feedback

- 1) ¿Usted recibe algún tipo de realimentación sobre sus asignaciones realizadas? En caso afirmativo, ¿De qué forma?

- 2) ¿Quién o quiénes le hacen esta realimentación? ¿Usted también hace alguna realimentación hacia alguien dentro de su actividad laboral (su equipo de generador de contenido, integrante de su agencia de marketing digital o cliente)?
- 3) ¿Qué ha percibido después de recibir alguna realimentación (mejoras o desmejoras en la elaboración de contenido)?
- 4) ¿Considera eficiente el tipo de realimentación que recibe y/o da o podría cambiar? ¿De qué forma lo cambiaría?

F. SECCIÓN 6. Satisfacción laboral

- 1) ¿Cuán satisfecho estás con el servicio prestado? ¿Por qué? ¿Lo consideras la forma más eficiente? ¿Por qué?
- 2) ¿Recomendarías los procesos para generar contenido a otras personas o empresas por su nivel de calidad? ¿Por qué?
- 3) ¿Qué tan identificado se siente con su equipo de trabajo y ambiente laboral?

G. SECCIÓN 7. Costo de oportunidad

- 1) Al realizar sus asignaciones, ¿Ha tomado una o varias decisiones que lo hagan renunciar a otras alternativas? En caso afirmativo, ¿Cuáles y por qué? ¿Afectaron en el nivel de eficiencia de su labor?
- 2) Al ver los resultados obtenidos tras finalizar sus asignaciones, ¿Ha tomado una o varias decisiones que lo hagan renunciar a otras alternativas? En caso afirmativo, ¿Cuáles y por qué? ¿Cambiaron el nivel de eficiencia de su labor?

Gracias por su atención y tiempo.

Anexo D: Instrumento para la recolección de datos #2

Instrumento para la recolección de datos #2

Dirigido a los clientes de WEB'S AVENUE y OTIUMA

ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

ANÁLISIS COMPARATIVO DE EFICIENCIA EN EQUIPOS DE TRABAJO PARA EMPRESAS CON MODALIDAD DE TELETRABAJO Y PRESENCIAL

Con el paso de las revoluciones industriales, hoy, que nos encontramos en la cuarta, hemos sido partícipes de los cambios económicos, sociales y tecnológicos que ésta ha causado, incluyendo sus efectos dentro del contexto laboral. Por ello, distintas empresas han optado por mantener una modalidad presencial o adquirir una de teletrabajo. En vista que se busca llegar a los mismos objetivos de cada agencia de marketing digital, pero poseen distintos procesos, esta entrevista tiene como objetivo hallar el nivel de eficiencia de WEB'S AVENUE y OTIUMA acorde a la perspectiva de los integrantes encargados de generar contenido, tomando en cuenta las siguientes secciones: datos generales, (A) medios y formas de comunicación, (B) elaboración de contenido, (C) período de trabajo por asignación, (D) metas del cliente, (E) realimentación, (F) satisfacción laboral y (G) costo de oportunidad. ¡Gracias por su participación y ayuda!

Datos generales:

- Nombre y Apellido:
- Empresa que representa:
- Agencia de marketing digital contratada:
- Tipo de servicio contratado:

A. SECCIÓN 1. Comunicación

- 1) Acorde a la agencia de marketing digital contratada ¿Cuál o cuáles medios y formas de comunicación utiliza para comunicarse con el CEO y/o COO/AccountManager? ¿Hay alguno o algunos que considere más eficiente que otros? De ser así, ¿Cuál o cuáles?
- 2) En cuanto a los medios y formas de comunicación actuales que lleva con la agencia de marketing digital, ¿Cómo aprendió a utilizarlo? ¿La agencia le dio un tipo de capacitación?
- 3) ¿Cuál o cuáles vías de comunicación le es preferible utilizar para estar al tanto de los procesos de trabajo que realiza la agencia de marketing digital?
- 4) ¿Con qué propósito(s) o motivo(s) tiende a comunicarse con el CEO y/o COO/AccountManager?
- 5) En caso de poder establecer también comunicación con los generadores de contenido, ¿Lo haría o se encuentra satisfecho con solo poder comunicarse con el CEO y/o COO/AccountManager? De aceptar comunicarse con los generadores de contenido, ¿Por qué lo haría? ¿Con qué propósito(s) o motivo(s) lo haría?

B. SECCIÓN 2. Elaboración de contenido

- 1) Tomando en consideración el proceso para elaborar las asignaciones establecidas, ¿Está usted al tanto de cómo ocurre dicho proceso? De ser afirmativa la respuesta, enuncie a grandes rasgos toda la información que maneja, tomando en cuenta el medio de elaboración.
- 2) ¿Está usted al tanto si los encargados de generar contenido para su empresa ha recibido algún tipo de capacitación para realizar de la forma más eficiente sus deberes? En caso de que sí, ¿Lo ha encontrado necesario? ¿Ha percibido mejoras desde aquel entonces?

C. SECCIÓN 3. Período de trabajo por asignación

- 5) Acorde a la agencia de marketing digital que realiza sus servicios contratados, esta maneja un lapso de tiempo y número de asignaciones para realizar y entregar. En caso

de tener conocimiento de ello, ¿Considera usted este lapso y número de asignaciones adecuado para hacer su labor de la forma más eficiente o haría algún cambio al respecto para hacerlo más eficiente?

- 6) En caso de usted notificar sobre las asignaciones a realizar, ¿Con cuánto tiempo de antelación usted notifica para realizar una nueva asignación? ¿Considera usted este tiempo adecuado o haría algún cambio al respecto para hacerlo más eficiente?
- 7) Ambas agencias de marketing digital manejan un primer período de entrega para hacer correcciones y seguidamente un segundo período de entrega para el cliente. ¿Ve necesario dichos períodos para hacer más eficiente su trabajo? ¿Por qué?

D. SECCIÓN 4. Metas del cliente

- 1) Al mandar asignaciones a la agencia de marketing digital contratada, ¿Qué metas se coloca para llegar de la forma más eficiente al resultado? ¿Por qué?
- 2) Según su respuesta anterior, ¿Cómo son cumplidas estas metas?
- 3) En caso de no haber cumplido todas las metas propuestas en alguna ocasión previa, ¿Cuál o cuáles fueron los motivos de que eso ocurriera? ¿Ha ocurrido repetidas veces? ¿Qué ha hecho para corregir y mejorar esto?
- 4) En caso de poder establecer nuevas metas para mejorar la eficiencia al realizar sus asignaciones, ¿Cuáles serían y por qué?

E. SECCIÓN 5. Realimentación

- 1) ¿Usted da o recibe algún tipo de realimentación sobre sus asignaciones dadas? En caso afirmativo, ¿De qué forma?
- 2) ¿A quién o quiénes le hace esta realimentación? ¿Usted también recibe alguna realimentación hacia alguien de la agencia de marketing digital (el encargado de generar el contenido o CEO y/o COO/AccountManager)?
- 3) ¿Qué ha percibido después de dar o recibir alguna realimentación (mejoras o desmejoras en la elaboración de contenido)?
- 4) ¿Considera eficiente el tipo de realimentación que da y/o recibe o podría cambiar? ¿De qué forma lo cambiaría?

F. SECCIÓN 6. Satisfacción laboral

- 1) ¿Cuán satisfecho estás con el servicio contratado? ¿Por qué? ¿Lo consideras la forma más eficiente? ¿Por qué?
- 2) ¿Recomendarías los procesos para generar contenido a otras personas o empresas por su nivel de calidad? ¿Por qué?

G. SECCIÓN 7. Costo de oportunidad

- 1) Al asignar deberes a la agencia de marketing digital, ¿Ha tomado una o varias decisiones que lo hagan renunciar a otras alternativas? En caso afirmativo, ¿Cuáles y por qué? ¿Afectaron en el nivel de eficiencia de su labor?
- 2) Al ver los resultados obtenidos de los deberes asignados, ¿Ha tomado una o varias decisiones que lo hagan renunciar a otras alternativas? En caso afirmativo, ¿Cuáles y por qué? ¿Cambiaron el nivel de eficiencia de su labor?

Gracias por su atención y tiempo.

Anexo E: Transcripciones de entrevistas empleados de WEB'S AVENUE

- Nombre y Apellido: Jessica Alvarez
- Empresa en la que trabaja: Web's Avenue
- Cargo/rol dentro de su departamento: Generadora de contenido

A. SECCIÓN 1. Comunicación

- 1) **R:** Todos son eficientes de acuerdo al uso que se le da. WhatsApp nos permite un feedback rápido. Slack es imprescindible para compartir las actividades y aspectos concernientes a las mismas y Google Drive es una plataforma excelente para la realización de nuestro trabajo.
- 2) **R:** Con WhatsApp por ser de uso personal, claramente ya tenía experiencia. Con Slack si necesite capacitación y esta estuvo constituida por voces e imágenes que me ayudaron a enterarme y comprender como usar sus herramientas. Fue solo un día pero estuvieron en la disposición de ayudarme con cualquier duda que tuviese en la medida de que lo usara. Por su parte, con Google Drive yo misma navegue para conocer lo que me ofrecía.
- 3) **R:** WhatsApp y Slack. El WhatsApp me resulta más eficiente para el fin de comunicarme puesto que facilita el hecho de recibir una pronta respuesta.
- 4) **R:** Sin duda alguna Google Drive y Slack.
- 5) **R:** Naturalmente los motivos de comunicación giran entorno a dudas que puedan surgir en la realización del contenido, para hacerles saber que he culminado la asignación o en casos especiales para informar sobre alguna situación que me impida tener mis actividades al día.

6) **R:** Con mi CEO.

7) **R:** Con mi CEO y COO.

8) **R:** No, no lo hago.

B. SECCIÓN 2. Elaboración de contenido

1) **R:** Tomo cierta cantidad de horas al día, ocupo un espacio cómodo y escribo con relación a lo que, en mi perspectiva, le gusta leer al usuario. Tomando en consideración los aspectos que me indique mi CEO.

2) **R:** No, ninguna. Solo consejos de mi CEO.

3) **R:** No, ninguna.

C. SECCIÓN 3. Período de trabajo por asignación

1) **R:** Eventualmente es de una semana.

2) **R:** El número de asignaciones difiere cada semana. Algunas veces me indican 3, otras 4 y en mayor número 5. Me parece que, en las circunstancias que amerita la realización de más de 4 asignaciones, el lapso de una semana podría alargarse unos días más.

3) **R:** Normalmente me indican las asignaciones al inicio de la misma semana de entrega. Aunque ha habido ocasiones que me piden contenido un día antes del día de entrega, lo cual no me parece muy adecuado.

4) **R:** Una semana, pero hay casos especiales en los que se necesita que finalice mucho antes u opuesto a eso, que entregue más tarde. Depende del cliente. Pero también consideran mi disponibilidad.

D. SECCIÓN 4. Metas del empleado

- 1) **R:** Culminar la asignación el mismo día de iniciarla para armonizar el contenido y evitar la acumulación de trabajo.
- 2) **R:** Con responsabilidad, concentración y empatía con lo que hago.
- 3) **R:** Si, ha pasado, y ha sido por cuestiones de salud o por mis estudios particulares.
- 4) **R:** Realizar más de dos asignaciones diarias para agilizar mi proceso de creación de contenido.

E. SECCIÓN 5. Realimentación o feedback

- 1) **R:** Así es, recibo comentarios gratificantes por mi trabajo y consejos de gramática y síntesis.
- 2) **R:** Mi CEO y en algunas ocasiones de mi COO. No, yo no lo hago.
- 3) **R:** Mejorías, sin duda.
- 4) **R:** Si, lo considero eficiente.

F. SECCIÓN 6. Satisfacción laboral

- 1) **R:** Si estoy gratamente satisfecha y si considero que es eficiente. El trabajo que realizamos gira en torno a un ambiente atento a los requerimientos del cliente.
- 2) **R:** Si lo haría, porque mucho más allá de ser solo una redacción, el contenido tiene valor educativo y sentimiento, que aunque suene cursi, es esencial para que el cliente y el usuario se identifiquen con el texto.

- 3) **R:** Mucho, todas tenemos valores y principios que anteponen a los clientes y su satisfacción por sobre cualquier problemática.

G. SECCIÓN 7. Costo de oportunidad

- 1) **R:** No.

- 2) **R:** No.

Ambiente laboral: Cómodo y atento. Muy ligado a la amabilidad y positivismo. Honestamente me aporta mucho más allá de aspectos laborales.

- Nombre y Apellido: Daniela Colmenares
- Empresa en la que trabaja: WEB'S AVENUE
- Cargo/rol dentro de su departamento: CEO, Copy Writer y Editor

A. SECCIÓN 1. Comunicación

- 1) **R:** Con las plataformas digitales, como Slack, Drive, Basecamp y WhatsApp, porque tenemos grupos con el cliente y miembros del equipo. Considero más eficiente Slack por lo simple, no tan informal y gratis.
- 2) **R:** “Metiendo la pata”, es decir, probando las herramientas paso a paso. Entenderlas y compartirlo con el equipo. Me parece sencillo porque para nuestra generación ya es como común que salgan apps y más herramientas. Esto fue como hace 4 años y no tenía experiencia previa.
- 3) **R:** Prácticamente por Slack, porque por WhatsApp no es el medio para seguir los proyectos y tardas revisando todo. Por eso, este año decidimos decir todo por Slack para que sea más ordenado, y por eso considero Slack el más eficiente.
- 4) **R:** Yo escogería dos: Drive, porque ahí subo todo el contenido y lo comparto con clientes o con el resto del equipo; y el segundo Slack porque por ahí nos dividimos todo el trabajo.
- 5) **R:** Principalmente para anunciar nuevos proyectos y asignaciones que vienen en los próximos meses, como también para anunciar tareas diarias. También para señalar el contenido ya hecho, si hay alguna demora, para felicitar el equipo, entre otros. Son un constante feedback y siempre nos estamos complementando.
- 6) **R:** Más que todo con Catherine por ser mi mano derecha y que siempre supervisa cosas.
- 7) **R:** Con Sebastián.

- 8) **R:** Con los clientes tengo reuniones una vez a la semana, y como están en otros países hacemos las reuniones por WhatsApp. Con el equipo si es una lucha constante porque siempre buscamos que sea presencial pero es un reto por la disponibilidad de tiempos de todos, pero es algo que siempre he ido trabajando. El del equipo estimo que sea una vez al mes. Con Catherine al menos me reúno cada quince días.

B. SECCIÓN 2. Elaboración de contenido

- 1) **R:** Principalmente, hay que evaluar a la marca y ver que necesidades tiene para que ver que contenido es necesario crear. Se estudian sus objetivos y en que se enfoca, su target, etc. De acuerdo a eso, uno sabe que estilo va a utilizar y empezar a investigar qué información se le puede hacer al usuario de la cuenta y cómo lo llamo a la acción, como compra de producto, su uso, etc. Después de ello es el llamado a la creatividad, donde cada uno pone ganchos para hacerlo diferente, por eso nosotros hacemos ejercicios para ver cómo darle la vuelta a un tema común de la marca. Después de eso, crear el contenido cuidando la ortografía, gramática y el sentido de redacción. Después, releer el contenido y corregirlo. Por último se lo manda al cliente, él lo revisa y se cambia el contenido de acuerdo a lo que quiera el cliente, se remanda y se publica. De cierre vemos el *engagement* de las publicaciones, si logró interacción, venta, etc.
- 2) **R:** En cuanto a la redacción le doy mucho crédito a mi carrera universitaria que le saqué mucho provecho por las materias de redacción de contenido donde siempre saqué buena nota. Además hice talleres de escritura para incrementar mi creatividad. Me mantengo leyendo todo el tiempo. Yo estoy en constante aprendizaje más allá de hacer una capacitación. Totalmente percibo mejoras porque escribo a diario y el que escribe a diario va mejorando su redacción.
- 3) **R:** Me organizo y lo trato con aplicaciones, pero al final siempre uso mi cuaderno y lápiz. Siempre tengo un diccionario de sinónimos para no repetir palabras y que suene atractivo lo que leo. También uso páginas de referencias culturales y de efemérides

para que sea distinto. Lo hago para que el contenido tenga su valor y no que pareciera que alguien lo hizo en dos minutos.

C. SECCIÓN 3. Período de trabajo por asignación

- 1) **R:** Depende de los clientes que tengamos, tenemos las actividades. Actualmente tenemos 10 cuentas y no todos son de generador de contenido, porque hay unos que piden servicios temporalmente para capacitaciones y talleres. Según sus cuentas las hacemos por proyectos y les colocamos sus plazos para realizarlos. Su tiempo tiende a ser una semana, que alcanza para crear contenido para 3-4 cuentas. También una de las cosas de trabajar digitalmente es que no tienes un horario fijo, pero les asignamos fechas. Esto les da libertad y crean el contenido. Puede variar la cantidad de asignaciones por semana y alargarse el tiempo dependiendo del proyecto. Siento que uno debe ser más estricto no solo con el equipo sino también conmigo, porque si el cliente no presiona, nos tendemos a flexibilizar, y por eso ser más eficiente sería cumplir con los plazos para la calidad de servicios.
- 2) **R:** 15 días de anticipación para cuentas y para proyectos puntuales 5 días. Yo si considero que es el adecuado, pero cuando aparece un nuevo cliente le tendemos a resolver todo en dos días para retenerlo en la agencia y eso nos desestabiliza el cronograma.
- 3) **R:** Como te señalo, una semana a cinco-tres días. Nos ha resultado hasta el momento.
- 4) **R:** El cliente se tiende a tardar uno a tres días, pero dependiendo de su disponibilidad puede tardar más. Hay veces que lo dejan a lo último y publicamos a lo último, pero es normal en agencias de marketing digital y más si son clientes de otros países con otras ocupaciones.

D. SECCIÓN 4. Metas del empleado

- 1) **R:** Ok, suelo trabajar en la agencia y mi vida con plazos, y me presiono cuando no lo cumplo. Lo que hago con Web's Avenue es investigar las tendencias en Venezuela y

otros países, como también de crear contenido creativo y competitivo. Ese constante estudio para mejorar el servicio es lo que me lleva a colocarlas como metas.

- 2) **R:** Atendiendo al cliente que se mantienen o no. Haciendo los cambios que solicitan y dejamos ir a los clientes mediocres que no nos permite hacer contenido de valor. Ahí lo corrijo porque me quedo con los buenos clientes y que nos aportan.
- 3) **R:** Por falta de disciplina y ha ocurrido en varias ocasiones, pero terminamos entregando correctamente. Otras veces ha ocurrido que hacemos proyectos y no terminan como deseábamos. No nos culpamos porque entendemos que es parte del proceso y nos enfocamos en mejorar. Trabajar más enfocada porque hay proyectos fuera de Web's Avenue que me distraen. También mejorar el trato con el equipo, que se le suban los ingresos y así.
- 4) **R:** Cumplir con los plazos y hacer más reuniones personales para hacer más feedbacks.

E. SECCIÓN 5. Realimentación o feedback

- 1) **R:** Bueno, nadie me corrige, pero yo le reviso a los demás, pero hay muchas veces que todos trabajamos en un documento y nos corregimos entre todos, y también el cliente agrega correcciones.
- 2) **R:** Sí, suelo corregir la redacción porque hay veces que hay errores que se repiten y también para velar que lo hagan en el plazo establecido.
- 3) **R:** A veces no ocurre de un momento a otro, pero si se hace varias veces uno se va dando cuenta del error, el redactor decide cambiar y se va creando la mejora.

- 4) **R:** Podría tener un mentor o externo para mejorar la redacción o manejos en Web's Avenue, aunque no sea muy común en agencias, pero si lo necesito porque me exigiría más.

F. SECCIÓN 6. Satisfacción laboral

- 1) **R:** Yo creo que es algo personal, pero siempre voy buscando que sea más satisfecho, porque soy crítica y me gusta evaluar correcciones. Hay veces que me dan bajones y las subo viendo cómo mejorar cada cosa. Esta revisión lo considero eficiente pero con calma porque sino nunca veríamos si estás dando lo mejor de ti.
- 2) **R:** Yo siento que ese proceso se repite en todas las agencias. Capaz uno innova y tienen otros mecanismos, pero sí lo recomiendo para los que van a comenzar o están un poco confusos con su agencia.
- 3) **R:** Por ser digital, yo creo que hay un reto porque no siempre sientes el compañerismo que capaz uno tiene presencialmente en una oficina y es difícil crear ese afecto por una pantalla. El factor humano es importante, pero remotamente ahorra espacio, costos y más.

G. SECCIÓN 7. Costo de oportunidad

- 1) **R:** Sí. Uno como profesional puedes tener diversos intereses y cuando te enfocas en actividades de la agencia capaz estás llevando varias cosas y afectan mi nivel de eficiencia, pero entiendo por prioridad. Está Team Perruno (RSE de Web's Avenue) y quisiera dedicarle más tiempo, pero más le dedico a Web's Avenue.
- 2) **R:** Sí. Siempre busco que Web's Avenue esté presente y dedicarle mi tiempo a eso, así que nunca me despego o termino las asignaciones. Las actividades a los que terminan afectadas por estas decisiones serían las que signifiquen más ingresos para Web's Avenue como nuevos clientes y multiplicación del equipo. Completamente cambiaron

mi nivel de eficiencia porque es abrir más mi disponibilidad de trabajar, hacer reuniones, crear nuevas estrategias y afecta tu tiempo.

Ambiente laboral: Espacio físico: Ventana con el Ávila. Espacio limpio con hojas y cuaderno, que no haya distracciones (música y TV)

Espacio virtual (laptop): Organizo el escritorio, carpeta de “ordenar” que no ordeno, que esté ordenada y segura. Uso de marcadores para anclar las páginas que siempre reviso que me ahorra tiempo.

- Nombre y Apellido: Sebastián Infante
- Empresa en la que trabaja: WEB'S AVENUE
- Cargo/rol dentro de su departamento: Director de marketing

A. SECCIÓN 1. Comunicación

- 1) **R:** De forma presencial y WhatsApp y únicamente con Daniela. Ambos los considero eficientes.
- 2) **R:** Los aprendí anteriormente, pero aprendí a usar Slack porque es útil para atender a cada cuenta que tenemos y sus asignaciones, como también para mensajería. No me dieron capacitación de ello porque es intuitivo.
- 3) **R:** Con Daniela presencialmente y con Catherine por WhatsApp, aunque no me comunico con ella.
- 4) **R:** Presencial, hablar con Daniela.
- 5) **R:** Lo menos posible, porque tenemos claro cuáles son nuestras asignaciones y cualquier inquietud le consulto a Daniela.
- 6) **R:** Daniela.
- 7) **R:** Con Daniela.
- 8) **R:** No.

B. SECCIÓN 2. Elaboración de contenido

- 1) **R:** Lo que pasa es que es un proceso que está asignado mensualmente y me lo sé de memoria, lo que debo hacer es crear y explicar el resultado final. Básicamente,

comprendo la temática que se va a hablar, redacto el contenido y lo anuncio para que le hagan las imágenes respectivas.

- 2) **R:** Sí, al principio. Ha sido necesario. He percibido mejoras porque evitas perder tiempo con dudas.
- 3) **R:** Sí, yo justamente estoy administrando mejor mi tiempo. Antes aplicaba lo de redactar un artículo y no parar hasta terminarlo en el momento, pero me di cuenta que a veces notaba que me extendía más y me cansaba mucho, no tomaba descanso así que cambié eso y ahora trabajo por bloques de una o una hora y media, tomo un descanso y sigo. Me está funcionando porque estoy más fresco que antes y ahora termino más artículos en un solo día.

C. SECCIÓN 3. Período de trabajo por asignación

- 1) **R:** Sí, Daniela por lo general da plazos de una semana. Hago 4 artículos y dos grillas en este lapso. Lo considero eficiente.
- 2) **R:** Con varios días de antelación, como 3-5 días. Es eficiente.
- 3) **R:** Una semana.
- 4) **R:** Lo que pasa es que a mí generalmente no me hacen correcciones porque mi trabajo es eficiente. Lo veo eficiente estos dos plazos porque así el cliente puede indicar en qué uno se equivocó y poder mejorarlo.

D. SECCIÓN 4. Metas del empleado

- 1) **R:** Me gusta terminar las cosas en un día y esa se convierte mi meta. Sin embargo, a veces cuando aplicas uno con una ejecución forzada terminas quemado. Por eso, cuando me coloco mis metas diarias, aplico bloques de descanso para ser más consistente que rápido.

- 2) **R:** Como te digo, me indico “hoy voy a hacer tres artículos” y hago los bloques de la hora y descanso. Con esta técnica puede ser que a veces no logre los tres, pero si dos artículos que es suficiente por un día.
- 3) **R:** Bueno, que a veces los artículos se extienden porque tienen un contenido más detallado (...) Puede pasarme con cierta frecuencia. Nada, hago mi trabajo normal y al día siguiente lo termino.
- 4) **R:** No, la verdad es que no me planteo eso

E. SECCIÓN 5. Realimentación o feedback

- 1) **R:** No.
- 2) **R:** No.
- 3) **R:** (...) No he recibido.
- 4) **R:** Sí, lo aplicaría con conversaciones si fuese necesario, porque no es necesario ahorita. Están establecidas mis pautas y funciona bien sin necesidad de retroalimentación.

F. SECCIÓN 6. Satisfacción laboral

- 1) **R:** Muy satisfecho, porque es un trabajo muy interesante y eso lo aprecio. Me permite investigar sobre temas que son importantes para la venta y me ayuda a mejorar la redacción. En algunos casos puedo estimular mi creatividad con la creación de contenido.
- 2) **R:** Absolutamente, porque de esa forma pueden trabajar de una forma más estable. Me parece que estos métodos están buenos por la flexibilidad de horario y las entregas. Es bueno ponerse una pauta diaria para hacerlo en un tiempo correcto.

3) **R:** Me siento bien, respeto a mi equipo. Me parecen buenas personas.

G. SECCIÓN 7. Costo de oportunidad

1) **R:** No.

2) **R:** No.

Ambiente laboral: En la mañana, organizo mi espacio, en mi casa. Desde mi escritorio con las ventanas al lado y una silla de plástico para la laptop para escribir parado. Tengo una tarjeta china y hojas.

Anexo F: Transcripciones de entrevistas empleados de OTIUMA

- Nombre y Apellido: Yetsi Silva
- Empresa en la que trabaja: OTIUMA
- Cargo/rol dentro de su departamento: Community Manager

A. SECCIÓN 1. Comunicación

- 1) **R:** Trello y WhatsApp. Considero más eficiente el segundo mencionado por lo directo que es para comunicarse.
- 2) **R:** WhatsApp ya lo conocía pero Trello lo empecé a usar en el trabajo con mi equipo al iniciar a trabajar hace varios meses.
- 3) **R:** WhatsApp, el más eficiente.
- 4) **R:** Trello y Drive.
- 5) **R:** Para cualquier notificación y duda sobre los deberes que tengo.
- 6) **R:** Daniela Rodriguez, quien me indica las directrices.
- 7) **R:** Daniela Rodriguez.
- 8) **R:** Con mi equipo semanalmente tenemos reuniones creativas, pero con el cliente no me reúno nunca.

B. SECCIÓN 2. Elaboración de contenido

- 1) **R:** Me asignan la cuenta de la que estoy responsable, diseño una grilla que pasa a corrección. Luego de aprobarse, procedo a realizarla investigando sobre los puntos.

Una semana antes la mando para que sea corregida en su totalidad y luego publico lo indicado por ese mes. También, espero por el trabajo en conjunto con diseño para publicar.

2) **R:** Sí, en mi equipo nos enseñamos nuevos métodos de vez en cuando y seguir mejorando.

3) **R:** Uso Drive y un cuaderno de anotaciones para guiarme fuera de la computadora.

C. SECCIÓN 3. Período de trabajo por asignación

1) **R:** Sí, de dos semanas. La asignación del mes es la grilla y yo ya distribuyo acorde a esas dos semanas para su entrega a tiempo. Si lo considero adecuado, solo que cuando no puedo estar todo el tiempo en el trabajo se me puede complicar y podría querer que me enviaran mis asignaciones con más tiempo.

2) **R:** Dos semanas. Podría ser más eficiente con más tiempo.

3) **R:** Dos semanas y sí es eficiente.

4) **R:** Media semana, y si la considero eficiente porque ayuda a hacer mejor el trabajo y aprender.

D. SECCIÓN 4. Metas del empleado

1) **R:** Poder realizarlo en un tiempo récord y cada vez mejor, para cumplir mejor con mi trabajo.

2) **R:** Manejando y organizando mejor mi tiempo.

- 3) **R:** Que tenía otras cosas pendientes. Ha ocurrido varias veces pero lo he ido corrigiendo adaptándome al trabajo y distribuyendo mejor mi tiempo.
- 4) **R:** Usar otras herramientas para hacer más creativo el trabajo. Porque me ayudaría a crear más ideas con la grilla.

E. SECCIÓN 5. Realimentación o feedback

- 1) **R:** Sí, por reuniones presenciales.
- 2) **R:** Juan Cañas y Daniela. Yo no doy realimentación, pero expreso cómo desarrollé mi trabajo en ese momento y cualquier idea que se me ocurra para seguir mejorando.
- 3) **R:** Mejoras
- 4) **R:** Sí, está bien

F. SECCIÓN 6. Satisfacción laboral

- 1) **R:** Sí, estoy satisfecha y podría ir mejorando.
- 2) **R:** Dependiendo de a quién por lo que pueda hacer con el contenido
- 3) **R:** Bien, me gusta.

G. SECCIÓN 7. Costo de oportunidad

- 1) **R:** Sí, como a otras responsabilidades personales y pueden afectar mi eficiencia por el tiempo.
- 2) **R:** No, puesto que me dedico a mis otras responsabilidades.

Ambiente laboral: Semi-cubículo en la sala central de OTIUMA con paredes grises y mis decoraciones en mi puesto.

- Nombre y Apellido: Amaloha Linares
- Empresa en la que trabaja: OTIUMA
- Cargo/rol dentro de su departamento: Community Manager

A. SECCIÓN 1. Comunicación

- 1) **R:** Trello y grupos de WhatsApp. Considero uno más eficiente que otro dependiendo de lo que se necesite.
- 2) **R:** Me enseñaron a usar Trello, pero ya conocía WhatsApp.
- 3) **R:** WhatsApp.
- 4) **R:** Trello y Google Drive
- 5) **R:** Para aclarar toda asignación y duda, como también para hacer cualquier anuncio del trabajo.
- 6) **R:** Daniela Rodriguez.
- 7) **R:** Daniela Rodriguez.
- 8) **R:** Con mi equipo informalmente como una vez a la semana. Con el cliente nunca, yo no me encargo de eso.

B. SECCIÓN 2. Elaboración de contenido

- 1) **R:** Estoy al tanto de mis asignaciones, los divido en la semana acorde al tiempo que me den. Dentro de ello investigo sobre el tema, hago borradores, los mando a corregir, mando a hacer sus diseños y luego entrega.

- 2) **R:** De vez en cuando hacemos repasos para las CM. Sí lo encuentro necesario y he percibido mejoras.
- 3) **R:** Aplico el método Pomodoro para distribuir mejor mi tiempo para hacer las tareas.

C. SECCIÓN 3. Período de trabajo por asignación

- 1) **R:** Sí y es de dos semanas. Pueden estar como 4 a la semana. Sí lo considero bien.
- 2) **R:** Una semana antes. Podría ser antes, pero ya eso va dependiendo del cliente.
- 3) **R:** Dos semanas y máximo un mes dependiendo de la tarea. Lo considero eficiente.
- 4) **R:** Como tres días. Hay veces que considero que podría ser más porque hay veces que tengo otras responsabilidades y no solo me dedico al trabajo.

D. SECCIÓN 4. Metas del empleado

- 1) **R:** Que cada vez sean mejores que los anteriores, porque así uno va mejorando su calidad de trabajo.
- 2) **R:** Siendo disciplinada y haciendo seguimiento. También, investigando sobre lo que deba realizar.
- 3) **R:** Por falta de distribución de tiempo. Como tengo otras responsabilidades, hay veces que no le puedo dedicar todo el tiempo que quisiera a mi trabajo. Lo he corregido mejorando mi equilibrio con el tiempo y responsabilidades.
- 4) **R:** Usar más herramientas para tener mayor control del tiempo y disciplina con mis labores.

E. SECCIÓN 5. Realimentación o feedback

- 1) **R:** Sí, de Daniela y de forma presencial.

2) **R:** Daniela. Yo no hago.

3) **R:** Mejoras y mayor conocimiento de mi cliente asignado.

4) **R:** Sí, porque es cómoda nuestra conversación.

F. SECCIÓN 6. Satisfacción laboral

1) **R:** Satisfecha porque me gusta lo que hago. Lo considero muy eficiente y si hace falta para hacerlo aún más, ya es algo que impide el contexto del país.

2) **R:** Sí, porque es bueno el grupo, el trabajo y OTIUMA.

3) **R:** Muy identificada.

G. SECCIÓN 7. Costo de oportunidad

1) **R:** Claro, dedicarme a otras responsabilidades que tengo y afectan en mi eficiencia de cada cosa.

2) **R:** No.

Ambiente laboral: Separadores grises, pequeño, puedo decorarlo y colocar mi música.

Anexo G: Transcripciones de entrevistas clientes de WEB'S AVENUE

- Nombre y Apellido: Jennifer Murdoch
- Empresa que representa: College of American English
- Agencia de marketing digital contratada: WEB'S AVENUE
- Tipo de servicio contratado: Marketing de redes sociales (Instagram y Facebook)

A. SECCIÓN 1. Comunicación

- 1) **R:** Por WhatsApp y Google Drive (el ultimo es para ver los posts mensuales)
- 2) **R:** Es el medio de comunicación que utilizamos diariamente.
- 3) **R:** WhatsApp.
- 4) **R:** Por cambios de estética en los diseños, fechas de pago, corrección de errores y para sugerir ideas interesantes
- 5) **R:** Nuestra comunicación es con ambos en un grupo de Whatsapp y nos resulta bueno ya que todos podemos ver la conversación. No se pierde la información como en el juego 'teléfono descompuesto'. Es importante que todos estén al tanto y podamos trabajar en equipo.

B. SECCIÓN 2. Elaboración de contenido

- 1) **R:** En términos generales, si. El contenido se crea un mes previo, se corrigen los errores previos al comienzo del mes y luego se programan todos los posts del mes. Con respecto al diseño en si, eso se encarga Catherine, la señorita que nos crea el contenido.

- 2) **R:** Si, la CEO de Webs Avenue estudió la carrera de Licenciatura en Comunicación y por conversaciones que hemos tenido, siempre se actualiza con información nueva de medios.

C. SECCIÓN 3. Período de trabajo por asignación

- 1) **R:** Todos los meses se crean las planillas mensuales y recibimos el servicio que se promete y en fecha. No modificaría nada.
- 2) **R:** Por lo general, las modificaciones que se piden son alrededor de una semana antes y me resulta tiempo adecuado. En ciertas situaciones hemos tenido que modificar en menos tiempo, pero no es lo habitual.
- 3) **R:** La manera que Webs Avenue lo maneja está perfecto porque da tiempo a publicar los posts en fecha y con las correcciones hechas.

D. SECCIÓN 4. Metas del cliente

- 1) **R:** Las metas son diferentes dependiendo del mes.
- 2) **R:** Por lo general es intentar de revisar los posts previo al mes, para que se puedan publicar en las fechas correspondientes
- 3) **R:** Hemos tenido que tomarnos más tiempo para la dedicación exclusiva de las redes sociales.
- 4) **R:** Sin respuesta.

E. SECCIÓN 5. Realimentación o feedback

- 1) **R:** Sí, siempre. Por comunicación directa.
- 2) **R:** Si, con todos los que trabajamos de la agencia. Si, habitualmente el feedback viene de la CEO

- 3) **R:** Los cambios nunca fueron drásticos.
- 4) **R:** No cambiaria el feedback. Si me gustaría modificar cuestiones mencionadas en el feedback para mejorar el engagement en las redes. Muchas veces se mencionan ideas o resultados negativos pero no se realizan los cambios.

F. SECCIÓN 6. Satisfacción laboral

- 1) **R:** Muy satisfecha porque se encargan de casi todo y al menos que tengamos que corregir pequeños errores, podemos confiar y dejarles nuestras redes sociales en sus manos.
- 2) **R:** Sí, lo recomendaría.

G. SECCIÓN 7. Costo de oportunidad

- 1) **R:** Nos dedicamos más a las redes sociales y dejamos un poco mas de lado el marketing tradicional con flyers. No afectaron el nivel de eficiencia.
- 2) **R:** No.

- Nombre y Apellido: Oswaldo Mio
- Empresa que representa: I Love Perfumes
- Agencia de marketing digital contratada: WEB'S AVENUE
- Tipo de servicio contratado: Marketing y desarrollo de contenido

A. SECCIÓN 1. Comunicación

- 1) **R:** Slack, Basecamp y Whatsapp. Más eficiente considero que es Slack pero para cualquier urgencia llamo por Whatsapp porque es más directo.
- 2) **R:** No, lo aprendí por mi cuenta.
- 3) **R:** Slack.
- 4) **R:** Para notificarle de nuevas asignaciones y estar pendiente de los trabajos realizados.
- 5) **R:** Me encuentro satisfecho con poder comunicarme solo con la CEO y COO. Si me contactara con los generadores de contenido sería para corregir, pero ya eso lo hacen la CEO o COO.

B. SECCIÓN 2. Elaboración de contenido

- 1) **R:** Conozco sobre las fechas de envío, correcciones y entregas de las asignaciones, pero no de cómo los llevan a cabo.
- 2) **R:** Sí, sé que la CEO les enseña regularmente nuevas formas para mejorar la creación de contenido.

C. SECCIÓN 3. Período de trabajo por asignación

- 1) **R:** Sí, es eficiente, aunque mientras más temprano les indico lo que necesito sé que les funciona mejor y es lo que trato.

2) **R:** De un mes a dos semanas antes. Sí lo considero un tiempo adecuado.

3) **R:** Sí, ya que asegura que se entregue de mejor forma el trabajo.

D. SECCIÓN 4. Metas del cliente

1) **R:** Que su contenido genere más interacciones y sea diferente a la de las demás cuentas de perfumes, porque así va creciendo y teniendo mayor visibilidad la marca.

2) **R:** Innovando en cada mes los contenidos y variando las formas de hacer visible la marca.

3) **R:** Falta de tiempo para realizar las asignaciones de la mejor forma. No ha ocurrido tanto y lo he ido corrigiendo mandando las asignaciones con más tiempo.

4) **R:** Tener más seguimiento apoyando en el espacio creativo de las grillas y diseños sobre perfumes, puesto que así incluso les puede motivar el trabajo.

E. SECCIÓN 5. Realimentación o feedback

1) **R:** Sí, por Slack.

2) **R:** A la CEO y COO. No suelo recibir mucho feedback de ellas, solo las correcciones necesarias.

3) **R:** Mejoras.

4) **R:** Lo considero eficiente.

F. SECCIÓN 6. Satisfacción laboral

1) **R:** Satisfecho porque cumplen con las asignaciones de muy buena forma y apegado a su visión como empresa creativa. Se podría ser más eficiente si se hiciera más

seguimiento, pero tanto ellas como yo tenemos otros clientes y demás responsabilidades que atender.

2) **R:** Sí, porque son muy creativos y cumplen.

G. SECCIÓN 7. Costo de oportunidad

1) **R:** No.

2) **R:** No.

Anexo H: Transcripciones de entrevistas clientes de OTIUMA

- Nombre y Apellido: Cliente 1
- Empresa que representa: Aquatabs Venezuela
- Agencia de marketing digital contratada: OTIUMA
- Tipo de servicio contratado: Marketing y gestión de redes sociales

A. SECCIÓN 1. Comunicación

- 1) **R:** WhatsApp y Trello. Considero mucho más eficiente WhatsApp por ser directo y más simple.
- 2) **R:** Por mi cuenta. En el caso de Trello solo reviso cómo van trabajando.
- 3) **R:** Trello.
- 4) **R:** Para mencionar lo que necesito y estar pendiente de las entregas.
- 5) **R:** Creo que con el Account Manager está bien, porque tengo el tiempo reducido. Cualquier cosa que los generadores de contenido deban saber, se lo comento al Account Manager.

B. SECCIÓN 2. Elaboración de contenido

- 1) **R:** Únicamente de lo que hacen en Trello, donde anuncian la distribución para la entrega o resultado final para mis cuentas. Es decir, conozco cómo dividen las tareas, pero no el cómo las desarrollan con detalle.
- 2) **R:** No.

C. SECCIÓN 3. Período de trabajo por asignación

- 1) **R:** Sí lo considero eficiente.
- 2) **R:** Mensualmente. Lo considero aceptable, pero si hay cambios para mejorar estrategia, a mediados de mes se toman en cuenta cualquier cambio.
- 3) **R:** Sí, puesto que asegura que se hará mejor el trabajo.

D. SECCIÓN 4. Metas del cliente

- 1) **R:** Que su trabajo capte más personas y haga más conocida a la marca, porque es la idea de su trabajo.
- 2) **R:** Mandando con tiempo las tareas, anunciando lo que se quiere y tomando control de lo que hacen por Trello. Eso me da confianza.
- 3) **R:** Tener menos tiempo para dedicarle a dichas tareas de ambos lados, pero no ha ocurrido mucho. Se ha corregido manteniendo estable al equipo de OTIUMA, puesto que hay veces que hacen rotaciones.
- 4) **R:** Ninguna se me ocurre en este momento.

E. SECCIÓN 5. Realimentación o feedback

- 1) **R:** Sí, al final de cada entrega doy mis opiniones del trabajo.
- 2) **R:** Al Account Manager y no recibo retroalimentación.
- 3) **R:** Mejoras, sin duda.
- 4) **R:** Sí claro, incluso podría recibir o hacer ello algo más cómodo y abierto.

F. SECCIÓN 6. Satisfacción laboral

- 1) **R:** Estoy satisfecho porque cumplen con los tiempos y el trabajo, pero cada vez pueden ser más eficientes rotando más el contenido para que sea diferente.
- 2) **R:** Sí, porque lo hacen bien.

D. SECCIÓN 7. Costo de oportunidad

- 1) **R:** No.
- 2) **R:** Sí, como enfocarme más en el marketing de mis cuentas que en otras áreas del trabajo.

- Nombre y Apellido: Cliente 2
- Empresa que representa: Dash Los Roques
- Agencia de marketing digital contratada: OTIUMA
- Tipo de servicio contratado: Marketing y gestión de redes sociales

A. SECCIÓN 1. Comunicación

- 1) **R:** Uso WhatsApp y Trello para conocer y anunciar el contenido importante. El más eficiente me parece Whatsapp porque nos comunicamos mucho más rápido.
- 2) **R:** Ambas las conocía de antes.
- 3) **R:** Trello, porque se ve con detalle lo que se está trabajando.
- 4) **R:** Para comentarles el trabajo que se quiere que se haga al mes, su control y su resultado. También para cualquier cosa que debamos comunicar en general.
- 5) **R:** No, porque me invertiría más tiempo y crearía más canales de comunicación que puede afectar la calidad de trabajo.

B. SECCIÓN 2. Elaboración de contenido

- 1) **R:** Solamente de lo que van actualizando por Trello.
- 2) **R:** No, pero están bien.

C. SECCIÓN 3. Período de trabajo por asignación

- 1) **R:** Sí
- 2) **R:** Tres semanas más o menos.
- 3) **R:** Sí para entonces confirmar de que todo salga bien.

D. SECCIÓN 4. Metas del cliente

- 1) **R:** Que más personas que viajan a Los Roques den uso de la cuenta y que sea porque ha sido a través de las redes sociales, porque generará más ingresos.
- 2) **R:** Haciendo que su trabajo se oriente al uso de la moneda.
- 3) **R:** Que el mensaje no se entiende, así que se tiene que hacer el mensaje más simple y acorde al usuario.
- 4) **R:** En esta área no se me ocurre así ninguna, pero les pido que se informen de la moneda para que cada vez hagan el contenido más acorde al público.

E. SECCIÓN 5. Realimentación o feedback

- 1) **R:** Las doy por escritas.
- 2) **R:** Al Account Manager. Si recibo feedback de parte del equipo sobre cómo llevaron el trabajo y su análisis.
- 3) **R:** Que conocen más la marca así que en mejora.
- 4) **R:** Sí es eficiente.

F. SECCIÓN 6. Satisfacción laboral

- 1) **R:** Satisfecho, me gusta mucho porque les gusta el tema y siguen sus patrones para captar a la gente por las redes sociales.
- 2) **R:** Sí, porque se van adaptando a la marca más allá de redactar contenido.

G. SECCIÓN 7. Costo de oportunidad

- 1) **R:** No.
- 2) **R:** No

Anexo I. Transcripciones de entrevistas a empleados de SOCIALITÉ (Prueba Piloto)

- Nombre y Apellido: Caylin
- Empresa en la que trabaja: SOCIALITÉ
- Cargo/rol dentro de su departamento: Creativo y generadora de contenido

A. SECCIÓN 1. Comunicación

1) **R:** WhatsApp, correo y Trello. Whatsapp lo considero el más rápido pero puede ser invasivo.

2) **R:** Trello me lo enseñó a usar mi Project Manager a través de la experiencia laboral, y me sirve para asignar. WhatsApp y correo lo aprendí por experiencia.

Por otro lado, he tenido capacitación con diplomados, cursos y se lo comparto al equipo. Paso artículos para mantenernos activos en el área. También realizamos actividades todos los meses o semanas para reunirnos y hablar de tendencias digitales y aplicarlo en clientes.

No he tenido experiencia previa con Trello, pero ya llevo un año de experiencia por mi Project Manager. WhatsApp y correo electrónico lo uso desde hace años y nadie me tuvo que enseñar.

3) **R:** Me comunico con mi Project Manager vía WhatsApp. Sin embargo no es el más acorde, pero sí el más eficiente. Lo considero el más rápido.

4) **R:** Correo electrónico para temas de trabajo, como hacer las grillas, correcciones, y referencias. Para temas creativos y de *brainstorming* es mejor como vía de comunicación una presencial.

5) **R:** Por solicitudes y hacerle más seguimiento a las cuentas.

6) **R:** Con la Project Manager y Communities Managers.

7) **R:** Los mismos de la respuesta anterior.

8) **R:** No con todo el equipo, solo con la Project Manager y una vez a la semana. Con los clientes no me reúno, solo cuando lo necesitan. El de España (Ankit) me pide más reuniones por los proyectos. Antes eran semanales las reuniones pero el cliente está ocupado y es con menor regularidad. Puede pasar una semana sin hablar o no responde. Depende del proyecto puede ser la conversación (Por ejemplo, por el GoFundMe que crearon para ellos podían hablar todos los días). En resumen, es por etapas y a petición del cliente.

B. SECCIÓN 2. Elaboración de contenido

1) **R:** Abro Word, suelto ideas libres, lo que se me vaya ocurriendo con el cliente. Abro el calendario para evaluar fechas y cosas importantes del rubro, necesidades del cliente. Luego organizo y conecto cosas que no tengan mucho que ver con el producto para ser más creativos (ejemplo ToyStory y cliente de España). No pueden ser temas comunes (Ejemplo: Día de los malabares) para entonces conectar. Al tener la idea lista y concretada, le escribo luego a la diseñadora cómo lo imagino y listo. La grilla se debe terminar antes de la semana de entrega, para tener los artes listos. Sin embargo, no lo cumplen los del equipo y debo resolver. Tenía un manual antes pero cambió la imagen corporativa de la empresa y no lo he arreglado, pero le hago las introducciones.

2) **R:** Anteriormente lo mencioné, pero solo he percibido mejoras en conocimiento, no en la eficiencia de las tareas y procesos. He notado mejoras en responsabilidad y práctica. Aprendí método Pomodoro y me ha funcionado, por ejemplo.

3) **R:** Método Pomodoro y TOGGL, que te ayuda a saber el tiempo que has laborado. Sirve para los procesos y me da una sensación de logro.

C. SECCIÓN 3. Período de trabajo por asignación

1) **R:** No. El tiempo es acorde a cuando lo termine. Hago las asignaciones por prioridades y necesidad. Como no trabajamos con un tiempo exacto, lo que hago es mandar artículos que nos ayuden con ello, por ejemplo uno de ¿Qué hacer cuanto hay mucho por hacer?

Sobre la última pregunta, el cambio podría ser que todos los días ponga las asignaciones que no pasen de ese día, hacer listas más cortas que tengan lo que se pueda en el tiempo disponible del día, tener más status para tener mayor productividad, otro método y ya.

2) **R:** Depende de los clientes. Hay muchas que hacer todos los días y no es mecánico. El cambio que haría es hacer más estructurado. Un caso sería hacer *ongoing* las grillas para tener un buen tiempo.

3) **R:** Sí se otorga un tiempo acorde a la asignación pero no se cumple. El cambio sería monitorear más a los equipos para que se sientan más presionados. Los tiempos están pero no se cumplen, así que evaluaría los incentivos.

4) **R:** Las correcciones las hago yo para un cliente por un tema delicado. La diseñadora pocas correcciones. Toman dos días de correcciones. A los CM se les pide una semana antes y ese día que lo manden le mandan las correcciones y siguen a la diseñadora. Los clientes generalmente no hacen correcciones. Todo esto sí es más eficiente porque si no, no los mandan.

E. SECCIÓN 4. Metas del empleado

1) **R:** Hoy haré la grilla para no perder la atracción es mi meta, pero desconozco las del equipo.

2) **R:** Con disciplina y obligándome a hacerlo.

3) **R:** Flexibilidad de no estar con el equipo, no sentirme presionada, ser muy flexible con mi tiempo. Por ejemplo el Hub me desenfocaba mucho, el ambiente me desconcentra y me ha ocurrido varias veces. Lo corregí mudándome de oficina. Las de

coworking para alianzas y networking, pero para madurar ideas y concentrarse no lo recomiendo a menos que sea una persona muy enfocada. Me ponía las luces, audífonos, comunicados para que las demás personas no me desconcentraran e igual me hablaban.

- 4) **R:** Colocarme asignaciones y no ser flexible con el tiempo. Mantenerme enfocada.

F. SECCIÓN 5. Realimentación o feedback

- 1) **R:** Yo no recibo, pero sí le doy feedback a mi equipo. Corrijo las grillas con comentarios en el trabajo, hago mini clases para seguir mejorando y profundizo en los contenidos con mi equipo.
- 2) **R:** La Project Manager, quien es el puente entre clientes y agencia. Me plantea ideas y retroalimentación de nuestro trabajo.
- 3) **R:** Con mi Project Manager, porque todo el tiempo le pregunto por las estrategias y me da más presión. Con el equipo todo sale bien excepto los tiempos de entrega.
- 4) **R:** Sí, lo cambiaría con un plan de que todos los viernes hagamos chequeo de lo que nos gustó, lo que no, dudas y escucharnos. Todos pueden decir ideas a pesar de que no sea el responsable de. Considero que mi problema es que no están comprometidos.

G. SECCIÓN 6. Satisfacción laboral

- 1) **R:** No estoy satisfecha, porque siento que generan buen contenido pero no le hacen el seguimiento correcto para ver los resultados. No termino de ver si se están cumpliendo los objetivos. Los miércoles lo hago y trato de mejorar eso. Por eso considero el punto de seguimiento muy importante porque no sabes cómo va el proceso.

- 2) **R:** Me encanta dar mi proceso de que no conecta un punto con la otra ya que es valioso por el nivel de creatividad. No lo enseño o explico pero busco la forma para reflejar eso. Recomendaría también los métodos de producción.
- 3) **R:** Súper identificada. Quiero pasar más tiempo con ellos como también en el ambiente laboral con educación y empatía. Aunque estemos lejos, me siento orgullosa de que me hagan caso y mi actitud de líder.

H. SECCIÓN 7. Costo de oportunidad

- 1) **R:** Sí, pero no decisiones del trabajo, sino personales. Hablar en el Hub me afectó en dejar de ser estricta y los clientes abandonados.
- 2) **R:** Sí, como irme a la oficina de coworking porque no me estaba funcionando, y tomar la decisión de comenzar a hacer seguimientos semanales a los clientes aunque no me respondan. Siento que al tener las reuniones semanales con mi Project Manager he trabajado más y soy más eficiente.

Ambiente laboral: Está recién mudada, pero no tiene aire y le afecta. Le agrada que no haya cosas cerca para salir y distraerse. Hay una norma de tener amistades pero después de la hora de trabajo.

- Nombre y Apellido: Edgar
- Empresa en la que trabaja: SOCIALITÉ
- Cargo/rol dentro de su departamento: Community Manager

A. SECCIÓN 1. Comunicación

- 1) **R:** Mayormente nos comunicamos vía WhatsApp. También usamos el correo, sin embargo, se nos hace más eficiente el WhatsApp.
- 2) **R:** Ya tenía experiencia previa en estos medios. No sabría decirte un tiempo exacto de experiencia, en WhatsApp varios años, e igual con el correo electrónico, pues lo manejaba para ciertas cosas.
- 3) **R:** WhatsApp, es más efectivo en cuanto a tiempo. Pues no todo el tiempo se está pendiente del correo electrónico.
- 4) **R:** WhatsApp y el correo electrónico, son los que uso. Pues ambos me sirven para comunicarme y enviar archivos.
- 5) **R:** Para realizar alguna pregunta, o para comunicarles que les envíe algo importante vía correo.
- 6) **R:** Mayormente con Caylin, y en ocasiones con Oriana o Patricia.
- 7) **R:** Con Oriana o Patricia, para consultas.
- 8) **R:** No. Normalmente lo que se tiene que comunicar se hace vía WhatsApp y sí surgen preguntas, se resuelven de inmediato.

B. SECCIÓN 2. Elaboración de contenido

- 1) **R:** Primeramente, elaboro un calendario en base al mes que viene, y posterior a esto me encargo de asignar el contenido a cada día del mes en el que se hará una publicación. Luego, busco las imágenes que usaré e investigo sobre algunos temas relacionados a la marca para

generar contenido. Ya teniendo la información y las imágenes, procedo a editar en Photoshop, y de ser un vídeo en Sony Vegas Pro. Finalmente, teniendo todo el contenido listo en un documento de Word, se lo envío a Caylin y a Patricia para que este sea corregido.

2) **R:** En mis primeros días, Oriana se encargó de darme algunos tips para manejar PhotoShop, de enseñarme lo necesario para realizar las ediciones que me pedían. De ahí en adelante, busqué la manera de aprender por mi cuenta.

3) **R:** En ocasiones espero los últimos días para trabajar bajo presión y hacerlo todo en un aproximado de dos (2) días o menos, sin tomar en cuenta qué pueda pasar, lo cual me puede retrasar.

C. SECCIÓN 3. Período de trabajo por asignación

1) **R:** Tengo un aproximado de veinte (20) días para hacer todo el contenido del mes que sigue, lo cual es más que suficiente. Las asignaciones son: Hacer contenido, tanto el copy como la mayoría de los artes que se publicaran en las redes de la marca.

2) **R:** Una semana o menos de anticipación, pero es suficiente el tiempo que se me da.

3) **R:** Se me otorgan tres (3) semanas para realizar las asignaciones, lo cual es más que suficiente.

4) **R:** Un aproximado de veinte (20) días para entregar mis asignaciones, lo más pronto posible me hacen llegar las correcciones, corrijo y luego se le hace llegar al cliente, esto puede ser en un periodo de tres (3) días.

D. SECCIÓN 4. Metas del empleado

1) **R:** Terminar una (1) o dos (2) semanas de contenido en un estimado de horas.

2) **R:** Yo clasifico los artes en tres (3): Servicios, autos y tips, estos son post. Primero realizo los artes que corresponden a servicios y autos de todo el mes, y luego procedo

con los tips e stories, ya que requieren de una investigación previa. En un día hago una parte y el día siguiente la otra.

- 3) **R:** Finalizando el mes de junio, mi hermana mayor se enfermó de la vesícula, un día después se enfermó mi hermano mayor. Mi mamá y yo estuvimos haciendo todo tipo de diligencias, lo cual consumió todo mi tiempo durante unas semanas, lo que ocasionó que me retrase mucho con mi trabajo. Estoy tratando de organizarme para entregar el contenido antes de la fecha que me exigen, para evitar este tipo de inconvenientes en caso de que suceda algo.
- 4) **R:** Actualmente me propuse organizarme mejor, para entregar todo antes del tiempo exigido. Es decir, adelantar contenido cada vez que pueda.

E. SECCIÓN 5. Realimentación o feedback

- 1) **R:** Sólo en casos muy puntuales, Caylin me orienta sobre algunas cosas.
- 2) **R:** Caylin y Patricia me orientan en algunos casos y viceversa. Pero más ellas a mí que yo a ellas. Pero no es algo frecuente.
- 3) **R:** Mejoras, cada día se elabora mejor contenido.
- 4) **R:** Es eficiente, no tengo inconvenientes al respecto.

F. SECCIÓN 6. Satisfacción laboral

- 1) **R:** Totalmente satisfecho, he aprendido un montón de Caylin y de otras cosas por supuesto.
- 2) **R:** Si, por supuesto, les permite estar organizados y alineados con sus redes.

3) **R:** En una escala del uno (1) al diez (10), diez (10), totalmente.

G. SECCIÓN 7. Costo de oportunidad

1) **R:** No, para nada.

2) **R:** No, para nada.

Ambiente laboral: Mayormente trabajo en mi casa, mi área de trabajo es un escritorio, en el cual tengo una laptop, un cuaderno y un lapicero. En ese caso, estoy solo, pero me concentro más. Y en algunos casos, adelanto desde mi otro trabajo, en ImpactHub Caracas, pero se me hace más difícil concentrarme.

Anexo J. Transcripción de entrevista a cliente de SOCIALITÉ (Prueba Piloto)

- Nombre y Apellido: Ankit
- Empresa que representa: Homyhub
- Agencia de marketing digital contratada: SOCIALITÉ
- Tipo de servicio contratado: Manejo de contenido de la app

A. SECCIÓN 1. Comunicación

- 1) **R:** WhatsApp. Este es el más directo así que considero que es la más apropiada.
- 2) **R:** No. Ya conocía la plataforma.
- 3) **R:** WhatsApp.
- 4) **R:** Para estar al tanto del trabajo, como también para comentar cualquier necesidad que tenga sobre marketing de mi empresa.
- 5) **R:** Aceptaría hablar con los que generan el contenido de mi empresa para mejorar el trabajo en caso de ser necesario. Entiendo que a veces lo que uno busca comunicar puede interpretarse de otra forma si lo trasmite alguien más. Sin embargo, por mi poco tiempo me es factible comunicarme siempre con la Project Manager.

B. SECCIÓN 2. Elaboración de contenido

- 1) **R:** No. Lo único que conozco es el inicio de las asignaciones que mando y su resultado. La Project Manager me comunica siempre a mitad de semana el seguimiento de las asignaciones, pero no más detalles.
- 2) **R:** No lo he sabido. Han trabajado bien. Más bien podría ser yo quien pueda disponer más tiempo para conocer estas mejoras para el resultado de su servicio.

C. SECCIÓN 3. Período de trabajo por asignación

- 1) **R:** Mandan y publican las cosas acorde a las asignaciones que mando, pero hay veces que se pueden retrasar un poco con las entregas. Sin embargo, no son muchas las consecuencias para ello.
- 2) **R:** Lo realizo cada dos semanas y máximo con un mes de distancia. Puedo considerar adecuado establecer un tiempo fijo para así no tener retrasos en entregas.
- 3) **R:** Sí, porque hace mejor el trabajo.

D. SECCIÓN 4. Metas del cliente

- 1) **R:** Tener mayor alcance con los usuarios de la app, como también captar mayor cantidad. El motivo es para ampliar y hacer crecer más la startup.
- 2) **R:** Viendo las interacciones y cómo se expande la red de usuarios de la startup.
- 3) **R:** Que no se lleva como un seguimiento exacto de los procesos y resultados. Es decir, sí se van cumpliendo las metas, pero capaz se toman un tiempo que no se determina con tanta exactitud. Como no ha sido algo urgente, no se ha buscado corregir o mejorar, al menos que yo sepa.
- 4) **R:** Hacer metas más concretas y por plazos para conocer con exactitud su desarrollo y resultado.

E. SECCIÓN 5. Realimentación o feedback

- 1) **R:** Sí. Acorde al resultado del trabajo, evalúo y expreso cualquier cambio, modificación, si es de mi agrado o no. Yo doy ese feedback, más no recibo uno con propiedad. Todo esto se da por WhatsApp.
- 2) **R:** A la Project Manager. Ella me comenta cualquier avance y mejora para nuestros servicios, pero es breve y no es tan seguido por mi poca disponibilidad de tiempo.

3) **R:** Mejoras, puesto que las asignaciones se van realizando con el tiempo acorde a las observaciones que menciono con anterioridad.

4) **R:** Lo considero correcto para los servicios que se dan con la agencia. No sé como cambiarlo, pero estaría abierto a las iniciativas de la agencia.

F. SECCIÓN 6. Satisfacción laboral

1) **R:** Satisfecho porque responden a las necesidades que tengo y acorde a mi área de negocio. Es eficiente porque está teniendo buenos resultados y acorde a los que busco. Incluso me ayudan con cosas que van más allá de sus asignaciones normales.

2) **R:** Sí, pero que se ajuste a su área de negocio.

G. SECCIÓN 7. Costo de oportunidad

1) **R:** Sí, ya que tengo muchas áreas que atender en la startup, como también tengo una vida personal. Hay veces que tardo mucho en responder y atender a este caso de marketing de la empresa, así que afectan en la eficiencia.

2) **R:** No.