



Universidad de  
**San Andrés**

**Trabajo de Graduación del MBA**

**Transición de una carrera presencial a  
una virtual por proyectos**

*Por:*

Cristián Alejandro Black

Mentora:

Pamela Suzanne

Victoria, Provincia de Buenos Aires, Junio 2015

# Contenido

<b>1</b>	<b>Introducción</b> .....	<b>3</b>
1.1	Resumen Ejecutivo .....	3
1.2	Objetivo .....	4
1.3	Justificación de las razones del estudio .....	4
<b>2</b>	<b>Estrategia metodológica</b> .....	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Pregunta de investigación</b> .....	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Marco conceptual</b> .....	<b>7</b>
4.1	Introducción.....	7
4.2	Un poco de números.....	7
4.3	Motivaciones .....	9
4.4	Proceso de cambio laboral .....	12
4.5	Carrera Freelance.....	13
4.5.1	Una oficina global. Diferencia Culturales.....	17
4.5.2	Trabajo en entorno virtual .....	19
<b>5</b>	<b>Entrevistas</b> .....	<b>21</b>
5.1	Metodología .....	21
5.2	Participantes .....	22
5.3	Cuestionario .....	23
5.4	Análisis de las Entrevistas .....	24
5.5	Comparación de todos los casos.....	47
<b>6</b>	<b>Conclusiones Finales</b> .....	<b>55</b>
<b>7</b>	<b>Bibliografía</b> .....	<b>57</b>

# 1 Introducción

## 1.1 Resumen Ejecutivo

Este trabajo de Tesis tiene como objetivo ahondar la problemática de una transición de carrera laboral. En este caso, se tratará específicamente del paso de una carrera en relación de dependencia a uno *freelance* en formato virtual (*telecommuting*). Este tipo de trabajos se pueden realizar en la actualidad gracias a la tecnología con que contamos en el momento. La idea final es la de servir de guía a personas que estén interesadas en realizar un cambio laboral y deseen incursionar en trabajos por proyectos en forma virtual.

Para ejemplificar la magnitud del fenómeno *freelance*, un artículo de la Revista Forbes de noviembre de 2013, indica que durante el año 2013 hubo en Estados Unidos 42 millones de personas que trabajaron en forma *freelance*. Además se estima que para el año 2020, el 50% de la fuerza laboral norteamericana va a ser *freelancer*. En el futuro cercano, la relación entre las empresas y los talentos pasará de ser empleados a costo fijo hacia uno de costo variable donde el *staff* de las empresas variará según la necesidad de ellas. Gracias a la tecnología, el trabajo del futuro será *mobile* donde el trabajo virtual estará presente. Para resumir, en el futuro, habrá un cambio en la interacción entre las empresas y los trabajadores. Las personas que entiendan estos cambios y se adapten, van a estar más preparados para sacar una ventaja competitiva en esta revolución.

El material empírico se obtuvo entrevistando a personas que trabajaron en relación de dependencia en empresas y en la actualidad son *freelancers* en

forma virtual. Luego se realizó una comparación entre el marco teórico sobre transiciones de carrera y trabajo virtual y los datos aportados por los entrevistados.

Las conclusiones del trabajo sugieren que el proceso de reconversión laboral es un proceso arduo que genera incertidumbre pero con la guía correcta, se puede tener éxito en la transición. Por otro lado, trabajar por proyectos en forma virtual es viable teniendo bien presentes y entendiendo las cuestiones que ordenan esta singular forma de trabajar.

## **1.2 Objetivo**

El objetivo general en esta Tesis es realizar un estudio sobre los desafíos de transición de carrera al pasar de una en relación de dependencia a una en formato *freelance* en formato virtual.

## **1.3 Justificación de las razones del estudio**

Las razones para enfocar mi Tesis en transición de carrera profesional son en primer lugar debido a mi experiencia personal. En estos momentos estoy incurriendo en una transición de carrera al pasar de una carrera en relación de dependencia en Volkswagen Argentina a una en forma independiente o *freelance* haciendo consultaría para empresas en el exterior. Para esto hago trabajo remoto o *telecommuting*. Además, dentro del MBA hice un exhaustivo estudio de mercado con mis compañeros de la maestría en donde les pregunté sobre sus respectivas experiencias dentro de las empresas en donde trabajaban. Finalmente llegué a la conclusión de que en general las empresas no varían en cuestiones como desarrollo profesional así que tomé la decisión

de dejar la empresa en donde estaba trabajando y empezar a trabajar en forma independiente, en este caso, haciendo consultoría para empresas al exterior.

Una segunda razón es que un gran porcentaje, por no decir la mayoría, de los alumnos que asisten al MBA, lo realizan porque quieren hacer un cambio en su carrera profesional o quieren ayudarse con el MBA para apalancar su carrera profesional en la empresa en donde trabajan.

Demás está decir que el MBA de la Universidad de San Andrés promueve el emprendedorismo entre sus alumnos para crear emprendimientos de alto valor agregado para la sociedad.

El fin último de esta Tesis es tratar de servir de guía para los futuros alumnos del MBA en su transición de una carrera corporativa a una por cuenta propia, en específico hacia una independiente en entornos virtuales.

Debido al contexto económico del país, muchas empresas están ajustando sus dotaciones de personal. Esto hace que muchas personas sean despedidas y les resulte difícil volver al mercado laboral. Por lo tanto, empuja a muchas personas a ser creativas y crear sus propios emprendimientos o que ofrezcan sus servicios profesionales en forma independiente. En simultáneo a esto, los avances en la tecnología dan la posibilidad a las personas a ofrecer sus servicios profesionales en forma remota o virtual al mercado mundial.

Finalmente las nuevas generaciones de profesionales tienen motivaciones diferentes a las anteriores y chocan con la realidad de las empresas, creando frustración dentro del personal.

## 2 Estrategia metodológica

La estrategia metodológica a utilizar en esta Tesis es cualitativa a través de entrevistas en profundidad con personas que estén en proceso de transición de un trabajo en relación de dependencia a una *freelance* en formato virtual. Para esto, la idea es confeccionar un cuestionario en donde se profundicen estos temas.

Con el marco teórico, podré analizar los datos de campo suministrados por los cuestionarios y con ello, llegar a una conclusión final sobre el trabajo de investigación.

## 3 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los mayores desafíos en la transición de una carrera desarrollada en marcos presenciales tradicionales a una carrera *freelance* en formato virtual?

En este tópico la idea es indagar los desafíos a enfrentar en el cambio de un trabajo en relación de dependencia a trabajar de manera independiente. Además del cambio de carrera, uno debe atender el cambio de paradigma al lidiar con personas alrededor del mundo en forma virtual.

## 4 Marco conceptual

### 4.1 Introducción

Esta sección sintetiza los principales aportes teóricos relativos al estudio de la transición de carrera profesional. En primer lugar indicaré las motivaciones por las cuales las personas cambian de carrera laboral, luego describiré estudios que se hicieron sobre desafíos en las transiciones de carrera. Finalmente introduciré teoría sobre cómo deben ser los líderes 2.0 o sea los que deben lidiar con personal a cargo en forma virtual y pertenecientes a otros países y culturas.

### 4.2 Un poco de números

Según el estudio *Workmonitor* de la consultora de RRHH Randstad durante el primer trimestre del 2014, el 15% de los trabajadores está intentando cambiar de empleo. Esto está motivado en que 7 de cada 10 argentinos siente la necesidad de realizar un trabajo diferente o tiene inclinación por un cambio laboral. Las razones para el cambio son las siguientes:

- 50% de las personas está en la búsqueda de mejores condiciones laborales.
- 29% están descontentos por las causas organizacionales dentro de las empresas.
- 24% tienen deseos personales de cambio.
- 18% ambiciona escalar en la carrera corporativa.

- 16% está insatisfecho con su empleador.
- 12% el empleador está insatisfecho con el empleado.

Por otro lado, otros dejan de trabajar en relación de dependencia y comienzan a realizar un emprendimiento por cuenta propia u ofrecer los servicios profesionales en forma independiente.

El trabajo *freelance* surge como una alternativa ante esta frustración. Según el portal de trabajo *freelance* “Elance”, durante el año 2013 hubo un 41% de incremento de inscripciones de personas para trabajar *freelance* en forma remota hasta llegar en la actualidad a los 3.628.000 *freelancers* a nivel mundial.

Según “*Elance Talent around the globe*”, el *top ten* de los países que generan la mayor cantidad de trabajo *freelance* y los países que cuentan con la mayor cantidad de *freelancers* son los siguientes:

#### Top 10 Hiring Countries

 United States	1
 Australia	2
 United Kingdom	3
 Canada	4
 United Arab Emirates	5
 Singapore	6
 Israel	7
 Germany	8
 Netherlands	9
 New Zealand	10

#### Top 10 Freelancers Countries

 United States	1
 India	2
 Ukraine	3
 Pakistan	4
 United Kingdom	5
 Russia	6
 Canada	7
 Philippines	8
 Romania	9
 China	10



El trabajo *freelance* en forma remota o *telecommuting*, está cambiando el paradigma de las fronteras laborales. Esto es debido a que a diferencia del trabajo presencial, con el trabajo en forma remota, las barreras zonales y/o territoriales se diluyen ya que uno puede trabajar en forma remota para cualquier empresa en cualquier parte del mundo.

### **4.3 Motivaciones**

Comenzaremos el camino describiendo cuáles son los parámetros que las personas utilizan para querer realizar un cambio en su trayectoria laboral, considerando factores relevantes y sus diferencias según las generaciones. Según los resultados de un estudio (Maineiro y Sullivan 2006), las tres variables que motivan a las personas a cambiar de carrera laboral son las siguientes:

- Autenticidad entre el trabajo y los valores personales. Estos pueden ser por su respectiva educación, valores religiosos, políticos, etc.
- Balance entre el trabajo y la vida familiar, tiempo para relacionarse con otras personas y para el cuidado personal.
- Necesidad por desafíos, avance en la carrera profesional y por cuestiones de autoestima.

#### Autenticidad:

La autenticidad es un parámetro que describe el ser genuino de la persona, conocimiento de su fortaleza y sus limitaciones para la búsqueda del verdadero ser de la persona. La autenticidad lleva también la necesidad de las personas de dejar una marca, una contribución que perdure en el tiempo (Maineiro y Sullivan 2006). Con respecto a este valor, hay diferencias generacionales ya

que los *Baby Boomers* consideran el ahorro como base de la fortuna y de status, el progreso mediante el esfuerzo, el respeto por las autoridades (jefes, padres, maestros, etc.), las carreras *full life* y *no consideran al trabajo como una diversión sino como un medio para conseguir sus objetivos*. Por otro lado, la Generación X está marcada por la desilusión en los valores de sus padres, tienen la cultura de la inmediatez y no tienen planes a largo plazo. Dicha generación es individualista pero mismo tiempo solidario con su grupo, y los estudios y el esfuerzo no son garantía para el progreso (Adams 2000). Finalmente la cuarta generación llamada *Millennials* tiene incorporado la cultura de la interactividad y cuestionan el statu quo. Estos tienen respeto por la diversidad, la justicia y son solidarios. Por otro lado, tienen la cultura de la velocidad “todo ya” y están conectados pero en forma virtual. Ellos le dan menos importancia al dinero y toman la tecnología como algo natural ya que están siempre conectados. Ellos quieren divertirse en el trabajo y buscan siempre estar motivados (Bannon et al. 2011).

#### Balance Trabajo-Familia:

Hablando de la cuestión de balance entre el trabajo y la vida familiar hay una marcada diferenciación ya que para los *Baby Boomers* el hombre es el que trabaja y la mujer se queda en la casa y solo se puede disfrutar una vez que uno se retira. Con respecto a la Generación X, reivindican el balance entre el trabajo y sus respectivas vidas y las mujeres postergan la maternidad en pos de su trabajo. Finalmente a la Generación Y también le interesa el balance entre el trabajo y su vida social.

#### Desafíos:

Los desafíos son importantes para las personas porque los mantienen motivados, encontrar que el trabajo de uno sea emocionante y estimulante. Esto puede ser para la validación de uno mismo, el desarrollo de su experiencia profesional o por el simple hecho de querer ayudar a otras personas o ser necesitadas por otras personas. Con respecto a esta cuestión, para los *Baby Boomers* los desafíos son la búsqueda de poder dentro de las organizaciones y llegar a la cima, mientras que la Generación X tiene ambiciones globales ya que saben varios idiomas y son ciudadanos del mundo. Finalmente, la Generación Y tiene bajo compromiso con las organizaciones, alternan trabajos con viajes y viven con proyecciones laborales cortas ya que prefieren trabajar por proyectos (Bannon et al. 2011).

Con respecto a las carreras, hay una diferencia entre las generaciones ya que los *Baby Boomers* priorizan el plan de carrera y la estabilidad laboral, mientras que los de la Generación X priorizan el autodesarrollo, la velocidad de carrera y buscan una carrera tanto local como global. Finalmente para los *Millennials*, estos valoran varias carreras personalizadas y un trabajo que tenga sentido para ellos (Peirano de Barbieri, Boyden Global Executive Search).

Las motivaciones mencionadas anteriormente son cuestiones intrínsecas a la persona mientras que las motivaciones extrínsecas pueden estar conectadas por el deseo o necesidad de obtener mayores ingresos económicos. Igualmente, según un estudio realizado en *UK* (Holmes y Cartwright 1994) las motivaciones intrínsecas fueron más importantes que las extrínsecas para realizar el cambio de carrera. Ahora bien, esta combinación de valores no se mantiene inalterable en el ciclo de vida profesional de las personas sino que se van cambiando con el tiempo y el desafío es conocer en profundidad cuáles

son las motivaciones que nos impulsan a desear un transición en nuestra carrera laboral.

#### 4.4 Proceso de cambio laboral

Según los resultados de un estudio realizado sobre transición de carrera (Ibarra 2002), los motivos del fracaso no están en las motivaciones de las personas sino en los métodos para realizar los cambios satisfactoriamente.

Según la autora, para tener éxito en la transición, hay que practicar el *working identity*. Esta frase tiene tres significados y son los siguientes:

- Identificar nuestro sentido dentro de los roles profesionales.
- Lo que nosotros transmitimos a los demás.
- La forma en que vivimos nuestra carrera laboral.

La aplicación del esfuerzo para reinventar nuestra identidad es una cuestión de habilidad en vez de personalidad, por ende, se puede aprender por las personas interesadas en una renovación profesional.

La lógica indicaría que para ser exitoso en la transición profesional, uno debería saber lo que quiere hacer en el futuro y poner esos conocimientos en práctica para guiar las acciones durante la transición. Pero el estudio indica que para tener éxito en el proceso, el cambio es exactamente lo contrario. Primero hay que hacer, luego conocer. ¿Por qué esta secuencia? Esto es debido a que al hacer un cambio profesional, debemos redefinir nuestro *working identity*. La secuencia en la transición laboral es primero hacer, luego conocer. Esto es

porque lo que somos y lo que hacemos está íntimamente unido, debido a que tenemos que cambiar lo que estuvimos haciendo hasta ahora. Es exactamente en la experimentación en donde uno encuentra lo que buscaba.

Con respecto a nuestros contactos, debemos desarrollar nuevos contactos de diferentes profesiones que nos abran las puertas a nuevas posibilidades en vez de encasillarnos. Estos nos van a ayudar a cambiar nuestro punto de referencia. Para encontrar nuevos trabajos, se requiere hacer un *networking* por fuera de nuestro círculo ya que obtendremos nuevas ideas mediante el *branding out*.

Finalmente, una parte importante de nuestro proceso de reconversión es la de trabajar nuestra historia profesional. Sin una historia que explique por qué debemos cambiar, la audiencia a la cual le vendemos nuestra reinversión, dudarán de nosotros y va a repercutir en nosotros al no estar seguros de lo que queremos (Ibarra 2005).

#### **4.5 Carrera Freelance**

A continuación daré una descripción sobre los profesionales que decidieron realizar el salto desde el empleo permanente a una carrera freelance. ¿Qué es el contingent labor force? ¿Qué es el término *telecommuting*? ¿Qué significa ser un profesional independiente y cuáles fueron los motivos que los llevaron a realizar dicho cambio? ¿Cuál es la relación que tienen con sus respectivos empleadores? Los pros y la contra de haber elegido esta opción. Y para finalizar hablaré de la importancia de la diversidad cultural y los desafíos de trabajar en un entorno virtual.

Durante la mayor parte del siglo 20, las instituciones burocráticas de empleo han dominado la organización social del trabajo. Las instituciones se mantuvieron bajo esta premisa: Mientras que las empresas se mantuvieran rentables, estas proveerían a los trabajadores un trabajo seguro a cambio de su lealtad (Kunda y Evans 2002). Hasta finales del siglo 20, la mayoría de la clase media creía que trabajando para una empresa respetable les garantizaría un empleo de por vida, mientras ellos mantuvieran una buena performance y la economía se mantuviera en crecimiento. Pero a partir de finales de los ochenta, se pusieron de manifiesto 3 cuestiones: En primer lugar, en nombre de la eficiencia, las empresas concretaron despidos masivos independientemente de los ciclos de baja de la economía (incluidos un gran número de profesionales y gerentes). En segundo lugar, las nuevas generaciones, a diferencia de sus predecesores, ya no creían en trabajar en una sola empresa de por vida y que los mercados eran más volátiles. Finalmente, el concepto más radical que quebró el sistema burocrático fue lo que se llama "*contingent labor force*" (Barker y Christensen 1998).

El término "*contingent labor force*" hace referencia a los empleos de corto plazo, por lo general por proyectos específicos, en donde los trabajadores son profesionales y se los identifica como trabajadores del conocimiento o "*knowledge workers*" (Donnelly 2008). Dichos profesionales tienen como *commodity* el conocimiento y son los encargados de innovar y de crear nuevos conocimientos.

Siguiendo con las definiciones, el término telecommuting hace referencia al trabajo fuera del lugar de trabajo convencional y la forma de comunicarse con

el medio es mediante las telecomunicaciones o tecnología informática. El teletrabajo constituye una forma temprana de trabajo virtual (Nilles 1994).

En un estudio realizado (Kunda y Evans 2002) sobre un número de trabajadores freelance, se les pidió que indicaran la secuencia de eventos que los condujo a dejar sus trabajos full-time para pasar a ser independientes.

Las razones son las siguientes:

Políticas: choque de criterios entre la visión de la empresa y la dirección de los gerentes ya que estos últimos llevan su respectiva agenda para beneficio propio.

Incompetencia: Mientras que la cuestión política es un aspecto social dentro de la empresa, la incompetencia es marcada en forma individual. Se señala que el mayor grado de incompetencia se encuentra en la gerencia media y Project Managers.

Inequidad: En esta cuestión, se indica que los empleadores explotan a los profesionales mediante largas horas de trabajo sin una remuneración acorde.

Tanto las cuestiones políticas como la incompetencia y la inequidad incrementan la inseguridad y no se genera una relación de confianza.

Ahora bien, las cuestiones anteriores descritas son necesarias pero no suficientes disparadores para el cambio.

A continuación enumeraré algunas cuestiones positivas que se tomaron en cuenta para realizar el cambio:

Monetaria: La mayoría de los encuestados indicaron que el señuelo de mejores remuneraciones los persuadió de dejar el camino profesional tradicional.

Autonomía: Una porción importante de los encuestados indicó que verificaron una mayor autonomía en su trabajo ya que los llevó a tener un mayor control de sus tiempos. Otras personas indicaron que como algunas empresas no dejaban realizar trabajos *part-time*, los benefició cambiar a contratos temporarios. Esto ayudó a que muchas mujeres pudieran seguir trabajando y cuidar de su familia.

Desarrollo de nuevas habilidades: El hecho de tener contratos temporarios y diversos trabajos, empujó a muchos profesionales a desarrollar nuevas habilidades.

Emprendedores: Muchos encuestados indicaron que al trabajar en diferentes trabajos, les desarrolló el gusto y la excitación por la cuestión emprendedora y el deseo que continuar en esa vía.

Para terminar, la decisión de comenzar a trabajar en formato freelance es una mezcla de cuestiones monetarias pero también factores de motivación intrínsecas de las personas por desarrollarse profesionalmente y de sentirse valorados por el entorno.

Por otro lado, a continuación enunciaré las cuestiones que van en contra de trabajar en formato freelance. (Kunda y Evans 2002). Si estas cuestiones no existieran, todos los profesionales pasarían de trabajar full time a trabajar freelance con contratos temporarios.

Independencia vs *outsider*: Descubrían que desarrollaban relaciones de corto tiempo con los empleados de la empresa a la cual trabajaban. Además, al ser



un outsider, podían verse limitados a acceder a proyectos más interesantes para trabajar dentro de la empresa.

Seguridad laboral vs incertidumbre: experimentan períodos de inactividad entre contratos de trabajo y la incertidumbre latente es una desventaja para los trabajos con contrato y en muchos casos provoca stress.

Mejora de ingresos vs costos ocultos: Los *hidden costs* es la carga de proveerse a uno mismo los beneficios que obtenía cuando uno trabajaba en una empresa especialmente la obra social médica y las pensiones. Otra carga a tener en cuenta es la de mantenerse constantemente actualizado.

#### **4.5.1 Una oficina global. Diferencia Culturales**

Si una persona quiere trabajar en un entorno virtual, realizando proyectos y colaborando con personas de diferentes países, debe tener en cuenta el aspecto cultural para poder ser efectivo. Una definición de cultura es la de “*collective mental programming*”. Es el condicionamiento que comparten todos los miembros dentro de una región o país. Estos programas culturales son difíciles de cambiar debido a que se cristaliza en las instituciones mencionadas anteriormente. Esto refleja las tradiciones y la manera del pensamiento de la cultura en común de un país y que difiere de otros (Hofstede 1986).

Ahora bien, hay un hecho y es que las personas no están generalmente conscientes del tremendo impacto que la cultura nacional tiene en su visión e interpretación del mundo. Debido a que la cultura está impregnada en el comportamiento humano, un conocimiento de la cultura y sus influencias es extremadamente útil para operar en los entornos de negocios multiculturales. Por eso se aconseja a los “*global workers*” conocer las diferentes culturas para

ayudarlos a entender cómo actuar en diferentes entornos, a tener una mente abierta, de mostrar respeto por las otras culturas y hacerles saber la importancia de las relaciones entre diferentes cultura. Para englobar este concepto, se les indica que sean empáticos o sea ponerse en los zapatos de personas de diferentes culturas para poder llegar a ser efectivos en su relación y comunicación.

Los nueve atributos o dimensiones de GLOBE son (Javidan 2006):

- *Performance orientation.* Es el grado el cual la colectividad fomenta y recompensa a un grupo de personas por la productividad y la excelencia.
- *Assertiveness.* Es el grado en cual los individuos son asertivas, confrontativas y agresivas en sus relaciones con otras personas.
- *Future Orientation.* Es la medida en que los individuos se involucran en comportamientos orientados al futuro como por ejemplo relegando gratificaciones presentes y planean e invierten para el futuro.
- *Humane Orientation.* Es el grado en que se fomenta y recompensa a los individuos por ser justos, altruistas y que se preocupan por las demás personas.
- *Institutional Collectivism.* El grado en que las prácticas de las organizaciones y las instituciones de la sociedad fomentan y recompensan la distribución colectiva de los recursos y realizan acciones colectivas..
- *In-Group collectivism.* El grado en que los individuos expresan su orgullo, lealtad y apego a las organizaciones o familias.

- *Gender Egalitarianism*. Es el grado en que la colectividad minimiza la igualdad de género.
- *Power distance*. El grado el cual los miembros de la colectividad esperan que el poder se distribuya de manera igualitaria. Un alto grado de *power distance* refleja sociedades con una distribución inequitativa del poder.
- *Uncertainty Avoidance*. Es el grado el cual la sociedad, organizaciones y grupos se basan en normas sociales, reglas y procedimientos para aliviar la imprevisibilidad en eventos futuros.

#### **4.5.2 Trabajo en entorno virtual**

Finalmente, el avance rápido de la tecnología ha llevado a un nuevo paradigma del trabajo. Este trabajo puede ser conducido en cualquier lugar, cualquier hora y puede realizarse completamente dentro de un entorno virtual (Hambley et al. 2007).

Ahora bien, las desventajas de trabajar en un entorno virtual (Siebradt 2009) son las siguientes:

- La colaboración a kilómetros de distancia es más difícil que aquella que tiene lugar en un entorno presencial. Esto es debido a que hay menos interacciones cara a cara entre los miembros del equipo.
- Las dificultades en la comunicación y la coordinación entre los miembros del equipo, una menor confianza y una mayor incapacidad para establecer una base común.
- La distancia física disminuye la cercanía, la empatía y la afinidad entre compañeros, lo que lleva a un mayor número de potenciales conflictos.

- Los diferentes husos horarios: El hecho de que los miembros del equipo tengan que sortear múltiples husos horarios y que tengan que organizar sus días laborables con el fin de acomodarse a la agenda de los demás. Esto puede generar frustración y confusión, especialmente si los compañeros no están por lo general disponibles para debatir o aclarar los problemas relacionados con las tareas o si no se respetan los tiempos de los demás. Esto lleva también que los asuntos puntuales no puedan resolverse en el momento y por ende, los proyectos se demoren ya que no hay una buena coordinación entre las partes.

- Trabajar en equipos cuyos miembros vienen de diferentes países y por ende con diferentes idiomas e incompatibilidades culturales que puede jugar en contra de la efectividad del grupo.

Estas cuestiones hacen más dificultoso el lograr un buen equipo de trabajo. Ahora bien, por lo general, los equipos dispersos fracasan a la hora de llevar a cabo procesos importantes de un modo efectivo y son, por lo tanto, incapaces de materializar todo su potencial (Hambley et al. 2007). Esto en gran medida se debe a que muchas empresas han pretendido liderar y gestionar sus equipos virtuales de la misma forma en que se ha hecho siempre con los equipos que se encuentran físicamente juntos.

Puesto que los equipos virtuales son una realidad, las empresas deben concentrar sus esfuerzos en identificar los procesos que hacen que los equipos virtuales sean efectivos y deben potenciarlos.

## **5 Entrevistas**

### **5.1 Metodología**

Como se aclaró anteriormente en la estrategia metodológica, los resultados de las entrevistas son datos cualitativos. Para este estudio se decidió tomar una muestra de siete participantes. Esto es debido a que un número menor de individuos no llega a completar la información necesaria para el estudio, y luego de entrevistar a siete participantes, la información aportada comenzó a ser redundante. Con respecto a las entrevistas, las mismas duraron entre veinte y treinta minutos y algunas fueron realizadas en forma presencial y otras en forma virtual mediante *Skype*. Los participantes no fueron seleccionados por azar sino que son un grupo heterogéneo de profesionales, con distinta trayectoria profesional, tanto en el ámbito privado, como en el ámbito académico y también dentro de instituciones gubernamentales a nivel nacional. Además, los disparadores para el cambio tienen motivaciones tanto intrínsecas

como extrínsecas diferentes y dentro del trabajo independiente en formato virtual cumplen diferentes roles.

El análisis de los resultados los voy a clasificar en 3 secciones (ver Anexo):

- Motivación. En esta sección incluiré una breve descripción de las motivaciones de los entrevistados para realizar cambios en su vida profesional.
- Disparadores para el cambio. En esta sección incluiré lo concerniente al proceso de *working identity*.
- Carrera Freelance. En esta sección incluiré una breve descripción de la carrera *freelance* en forma virtual que actualmente están realizando los entrevistados, los beneficios y la contra de llevar adelante este tipo de trabajo y lo concerniente a las diferencias culturales y manejos de equipos en formato virtual.

## 5.2 Participantes

La muestra de siete participantes consta de lo siguiente:

- 4 mujeres y 3 hombres.
- Edad entre 30 y 50 años, con la media en 37 años.
- 100% profesionales (2 Administradores de Empresas, Contador, 1 Economista, Abogado, Lic. en Criminalística, Bióloga, Ingeniero Industrial).
- De los 7 individuos, 6 tiene maestrías en su haber (Master en Negocios Internacionales, MBA, Master en Derecho Comercial, Master en

Economía y Regulación de Servicios Públicos, Comunicación Científica, Médica y Ambiental), de los cuales 4 fueron cursadas en el exterior.

- Todos manejan el idioma inglés con fluidez.
- Todos tienen experiencia en empresa privadas salvo una mujer que también tiene experiencia en instituciones del gobierno nacional.
- 2 mujeres y 2 hombres tienen hijos de los cuales salvo una mujer, los demás son de edad temprana.

### 5.3 Cuestionario

1. ¿Cuál es tu trayectoria profesional? ¿En qué actividades y empresas participaste?
2. ¿Hubo una variación en tu trayectoria profesional? ¿Cuál o cuáles fueron los disparadores para hacer el cambio de trayectoria profesional? Indicar la secuencia de eventos que llevaron al cambio.
3. ¿Sabías lo que querías hacer profesionalmente o fuiste experimentando hasta saber exactamente lo que querías?
4. ¿Durante la transición, hubo algún quiebre en tu trayectoria profesional, alguna discontinuidad?
5. ¿Durante el período de transición, qué herramientas utilizaste para modificar tu trayectoria profesional? ¿Nuevas actividades? ¿*Networking*?
6. ¿Pensaste en ser *freelancer* o fue una consecuencia de las circunstancias?

7. ¿Cuáles son los beneficios y costos de trabajar en forma independiente?  
¿Los contratos son temporales o permanentes?
8. ¿Cuáles son los desafíos de trabajar en forma virtual? ¿Cómo interactúas con personas de diferentes países y culturas?
9. ¿Tiene intenciones de continuar siendo *freelancer* en el futuro? ¿Por qué?

## 5.4 Análisis de las Entrevistas

A continuación, el análisis de las entrevistas la voy a separar en dos secciones:

- Presentación breve de cada caso.
- Comparar el caso con el marco teórico sugerido en este trabajo.

### **1er caso Juan, Administrador de Empresas & Contador, MBA Finanzas (Inglaterra), 42 años.**

Juan se dedica a las finanzas corporativas. Es asesor no de personas particulares sino de compañías en lo que atañe a fusiones/adquisiciones, procesos de regulación de empresas para su venta por un lado y brindar asesoramiento más específico como armado de planes de negocio, de marketing y reestructuraciones operativas y financieras. Comenzó su carrera profesional trabajando para una empresa de auditoría que luego se fusionó con una de las *Big Four*. Luego fue rotando en diferentes bancos primero dentro del área comercial y luego dentro del área de inversiones. En el ínterin, realizó un MBA con especialización en Finanzas en Inglaterra. Una vez finalizado su experiencia en bancos, comenzó a trabajar como Director Financiero de una



empresa americana de *Media* para el mercado de Latinoamérica y España. Como el trabajo como Director Financiero no era *full-time* comenzó a tener clientes en forma independiente en formato virtual. Una vez decidido cerrar la empresa en Argentina, siguió trabajando en forma independiente con sus clientes hasta que fue convocado para trabajar en forma virtual como Director Financiero para una empresa editorial radicada en Barcelona. El trabajo le absorbía mucho de su tiempo pero continuó trabajando también en forma independiente con menos proyectos. Finalmente la empresa editorial creció lo suficiente para solicitarle a Juan su radicación definitiva en Barcelona, pero como él deseaba permanecer en Argentina, decidió su desvinculación y en la actualidad trabaja junto con un socio 100% en forma virtual con clientes acumulados en toda su trayectoria profesional. Juan está casado y acaba de nacer su primer hijo.

#### Motivaciones:

La idea general de Juan es la de trabajar en Finanzas Corporativas pero no en una banca multinacional como puede ser JP Morgan trabajando 18 horas por día sino que trabajar en forma independiente en una estructura más chica. Ofrecer los mismos servicios que las grandes compañías pero a clientes menores. Gracias a esto puede manejar sus tiempos y tener menos estrés. Además está la búsqueda del balance trabajo-familia-relaciones. Por último, siempre buscó trabajos que le fueran desafiantes y no rutinarios. Para este fin procura conseguir trabajar en diferentes proyectos al mismo tiempo.

#### Disparadores del cambio:

Aunque Juan supo desde un principio que le gustaban las Finanzas, fue experimentando en diferentes compañías, sumado a que realizó un MBA con especialización en Finanzas en Inglaterra, para terminar especializándose en Finanzas Corporativas. En la empresa de *Media* el trabajo le gustaba porque era bastante dinámico pero cerraron la empresa por recomendación suya ya que no era viable en el país. Finalmente, con la editorial española, trabajaba *part-time* en forma virtual, lo que lo llevó a buscar clientes para trabajar en nuevos proyectos. Una vez que la empresa creció y se buscó que trabajara *full-time* radicado en Barcelona, al querer permanecer en el país, decidió desvincularse. Finalmente, él reconoce que su veta comercial no es buena ya que no sabe venderse para conseguir nuevos clientes pero sus contactos más su trayectoria profesional en diferentes empresas, lo ayudan a conseguir clientes para trabajar en forma virtual. Durante su transición de carrera, fue importante la comunicación con su mujer para transmitirle sus ambiciones y miedos para comenzar a trabajar en forma virtual por proyectos.

### Carrera *freelance*:

La elección de ser *freelancer* es una elección de vida. Primero quiso probar de ser *freelancer* al tener unos proyectos que había conseguido, luego hubo un *impasse* cuando el trabajo le llevaba la mayor parte del tiempo y finalmente continuó realizando proyectos al exterior en forma independiente y virtual. Con la editorial en Barcelona, hacía el trabajo en forma virtual pero viajaba una vez al mes para tener reuniones con las personas de la empresa.

Los *pros* de trabajar en forma virtual es la autonomía, “ya que si uno es organizado y disciplinado, puede aprovechar mejor los tiempos.” Ahora bien, hace poco nació su primer hijo, entonces ahora no puede trabajar cuantas hora

quisiera sino que debe acomodarse al nuevo status de padre y ver si le conviene trabajar desde la casa o procurar otro lugar para poder trabajar tranquilo. En la cuestión monetaria, hubo un incremento de la remuneración con respecto al salario conseguido en relación de dependencia. Además, el hecho de estar trabajando en diferentes proyectos, esto ayudó que logre desarrollar nuevas habilidades.

Con respecto a la contra de trabajar en forma virtual, nunca se sintió un *outsider* debido a que los proyectos en los que trabaja por lo general son de corta duración para unos clientes específicos por fuera de una organización. Estos proyectos se van renovando con los mismos clientes o consigue unos nuevos. Con respecto a su trabajo en la editorial de Barcelona, fue recibido como uno más del equipo. Luego, con respecto a la inseguridad laboral dentro del formato independiente en forma virtual, al principio le costaba cubrir los baches pero luego de un tiempo, tiene proyecciones de trabajo de varios meses y sabe los picos de mayor demanda anticipa los baches para cubrirlos con nuevos clientes.

Hablando sobre los costos ocultos, él mismo es su contador para llevar adelante sus obligaciones ante el fisco, cuestión que cuando trabajaba en relación de dependencia, la misma empresa le resolvía este asunto. Además reconoce que extraña la medicina prepaga y otros costos antes cubiertos cuando estos estaban incluidos en el paquete de remuneraciones de la empresa. Finalmente, reconoce que las personas que trabajan en forma virtual con equipos, si estos se reúnen en forma presencial, las cuestiones laborales se resuelven de manera más fácil y rápida. Por eso debía viajar una vez por mes a Barcelona para resolver cuestiones personalmente.

Con respecto a las diferencias culturales, dentro de lo que se refiere a banca financiera, son personas con la misma estructura mental y son proyectos que se trabajan por objetivos. Eso sí, tuvo problemas cuando trabajaba en la empresa de *Media* ya que sus compañeros de trabajo eran en su mayoría bohemios e informales. Con estas personas tuvo algunos encontronazos aunque luego se limaron asperezas ya que Juan cedió en ciertas cuestiones e hizo que se adaptaran a sus esquemas. Luego indica que le llevó tiempo adaptarse a la cultura de los americanos y españoles pero lo que más le costó fue hacer negocios con los chinos porque según lo que indica, te dicen todo que sí por una cuestión de educación pero luego no te cumplen. Juan indica que es muy importante conocer la cultura del lugar antes de hacer negocios ya que eso ahorra muchos dolores de cabeza.

Finalmente su idea es continuar trabajando *freelance* en forma virtual ya que los diferentes proyectos son dinámicos aunque reconoce que como no sabe venderse comercialmente, debe mejorar este aspecto para obtener más clientes. Él se siente más cómodo trabajando en forma independiente que cumplir un horario en relación de dependencia. Finalmente como ya conoce los ciclos que duran los proyectos, tratar de hallar la forma de conseguir nuevos clientes cuando halla poco trabajo.

## **2 Caso: Tomás, Abogado, Master en Derecho Comercial (Inglaterra), 33 años.**

Tomás es abogado. En su último año de carrera, realizó una pasantía en una empresa de tecnología. Una vez recibido, entro en el área de legales como JP

en una multinacional telefónica y fue mutando de labores ya que primero se dedicaba exclusivamente a la telefonía fija para luego dedicarse también a la telefonía móvil y finalmente sumarle internet. Esto es debido a que la empresa hizo varias reestructuraciones internas. Luego decidió realizar un Master en Derecho Comercial en Inglaterra y al volver entró en el área de legales dentro de una empresa papelerera que cubría toda la región de Latinoamérica. Luego surgió la posibilidad de trabajar para una empresa cervecera pero al año surgió la posibilidad de volver a trabajar en la multinacional telefónica pero en esta ocasión como externo en forma virtual junto a un gerente de la empresa. Finalmente comienza a trabajar en forma virtual para la telefónica, la empresa papelerera, algunos clientes en Europa y finalmente para una página de internet israelí. Tomás está casado y tiene una hija.

#### Motivaciones:

La motivación de Tomás era la de hacer trabajos diferentes. Debido a que tenía experiencia en empresas solamente, era un abogado encorsetado dentro de las estructuras de las empresas multinacionales o sea que era un empleado más. Esta cuestión lo limitaba en su capacidad de maniobra para encarar nuevos proyectos y trabajar con más soltura. Por otro lado, le aburría cumplir un horario establecido y especialmente ir todos los días a trabajar a la misma oficina o sea la rutina. Su deseo era tener mayor flexibilidad. Una cuestión importante era que había diferencia de criterios sobre cómo encarar el trabajo dentro de las empresas en donde trabajaba, cuestión que lo motivaba a cambiar de trabajos. Finalmente buscaba tener un mayor equilibrio trabajo-familia.

#### Disparadores para el cambio:

En primer lugar, los cambios en las diferentes empresas se debieron a que había diferencia de criterios sobre cómo llevar el trabajo. Luego la rutina lo llevó a experimentar en diferentes empresas pero siempre del rubro legal. Luego surgió la posibilidad de empezar a trabajar *freelance* en forma virtual en donde tendría la posibilidad de hacer los trabajos a su manera y ofrecérselos a sus clientes. Cuando vio que trabajar virtualmente en forma independiente le equiparaba económicamente con lo que había antes, ahí tomo la decisión de cambiar. Su idea original era la de crecer en la carrera corporativa y cuando tuviera suficiente experiencia, volcarla en consultoría en forma independiente pero la posibilidad de hacer el cambio le llegó antes y lo tomó. El cambio se dio gradualmente y en forma natural. Finalmente tomó esto como una prueba ya que todavía es joven y hay tiempo para volver a la relación de dependencia si la cuestión no resulta ya que a medida que uno se hace más grande, cambiar resulta más difícil. En este caso, Tomás tuvo que convencer a su mujer de pasar a trabajar en forma independiente, probar por un tiempo y si la cuestión no funcionaba, volver a trabajar en relación de dependencia.

### Carrera *Freelance*:

Los beneficios de esta elección en primer lugar es una cuestión de flexibilidad ya que uno no debe cumplir horarios ni trabajar siempre en el mismo lugar físico. Por otro lado, en su etapa de transición, iba a ser padre pronto y estaba buscando un balance entre el trabajo y el cuidado de su familia. Por otro lado, hay una mejora económica pero al momento no es significativa ya que tiene solamente un año como independiente. En sí ganó en la parte personal porque está trabajando como a él le gusta y también ganó en su formación ya que

adquirió nuevas habilidades al trabajar en diferentes proyectos para diferentes clientes. Por otro lado le gusta mucho trabajar desde la casa ya que trabaja muy bien solo y sin disturbios.

Con respecto a los costos, en primer lugar menciona todos los beneficios perdidos cuando trabajaba en relación de dependencia. Ahora él tiene que asumir todos esos costos y debe contratar a un contador para que le ayude a llevar adelante sus finanzas. Como costo indirecto, menciona que ahora debe hacer el mismo lo que antes le resolvía la empresa como los impuestos y la jubilación. Estas cuestiones burocráticas le sacan tiempo que podría estar facturando en un proyecto.

En la cuestión familiar, antes de la llegada de su hija, era más fácil trabajar desde la casa y sin horarios establecidos. Ahora estas dos cuestiones son imposibles con su hija. Debido a esto, debe encontrar un lugar afuera de su casa para poder trabajar tranquilo y le gustaría contar con una oficina para poder trabajar de manera más profesional pero tiene un costo monetario y además advierte que el hecho de contar con una oficina, le haría sentir que está trabajando en relación de dependencia. Finalmente, como tiene clientes en México, Estados Unidos y Europa, tiene tiempos solapados de trabajo durante el día por la diferencia horaria.

Con respecto a los desafíos de trabajar en forma virtual, salvo la empresa telefónica en argentina, el resto de sus clientes se encuentran en el extranjero que los visita de vez en cuando. En el caso de la telefónica, indica que nunca va a trabajar a la oficina. En esto, él reconoce que tener contacto personal con las personas que trabajan con uno, facilita mucho el trabajo porque se disipan más rápidamente las dudas y se genera mayor confianza. Él indica que el email

aleja mucho a las personas, que el teléfono un poco menos y que hay cuestiones que se deben hablar personalmente.

En lo relacionado a cuestiones culturales, es todo un desafío y disfruta mucho de trabajar con personas de Latinoamérica. Con el tiempo fue aprendiendo a trabajar con personas de diferentes países, especialmente Brasil y México que tiene culturas muy marcadas. Con respecto a las diferencias culturales, él expone el ejemplo de las comunicaciones virtuales ya que cuando hay reuniones, los europeos son muy puntuales para conectarse y en general vienen preparados a las reuniones mientras que con los mexicanos, por lo general tardan en conectarse y van poco preparados a las reuniones. Esto hace perder tiempo valioso de trabajo. Con respecto a los americanos, son puntuales y van al grano.

Finalmente, su idea para los próximos 2 años es continuar siendo independiente. La idea no es expandirse sino consolidarse en lo que está haciendo hasta el momento. Luego tratar de conseguir una oficina para trabajar y estabilizar tanto los horarios de trabajo para su balance familiar y tratar de estabilizar los ciclos de trabajo. Con 2 años de aprendizaje y si el contexto no ayuda, podría volver a trabajar en relación de dependencia.

### **3er Caso, Tomás R, Ingeniero Industrial, MBA, 36 años.**

Tomás estudió Ingeniería Industrial en Córdoba. Luego de terminar la carrera, entro a trabajar en una empresa de logística siendo responsable del planeamiento y ejecución de las operaciones. Luego de tres años y medio, decidió hacer un cambio y junto con un socio, emprender mediante la apertura de dos franquicias de una heladería conocida en Córdoba. Como el proyecto



no prosperó, volvió a trabajar en relación de dependencia trabajando como responsable de ventas en una multinacional autopartista que abastecía a las automotrices en Córdoba. En el ínterin, realizó un MBA en Córdoba. Luego tuvo que dejar la empresa ya que se mudaba junto a sus padres a Buenos Aires y probó de trabajar *freelance* en forma virtual para la cadena de Hipermercados más importante de Angola como *International Business developer*. Este periplo duró 8 meses y volvió a trabajar en una autopartista que abastecía de piezas a las automotrices radicadas al norte del conurbano bonaerense como consultor de ventas y operaciones. Luego, al ver que su puesto peligraba debido a la inestabilidad del sector automotriz, volvió a probar suerte en forma virtual para una empresa de software americana. Él estaba a cargo del control de calidad del software a medida que hacía la empresa. Finalmente se cansó de trabajar en forma virtual y en la actualidad trabaja en el sector comercial de una empresa multinacional del rubro plástico. Tomás está casado pero sin hijos todavía.

#### Motivaciones:

La motivación de Tomás era escaparle a la rutina, él no tenía bien en claro lo que quería hacer así que experimentó diferentes alternativas. Por otro lado, tomó como un desafío en primer lugar el hecho de poner su propio emprendimiento junto con un socio y en un segundo caso, probar suerte trabajando en forma virtual. Finalmente encontró su vocación dentro del rubro automotriz pero como la realidad actual del sector no es buena, se conforma trabajando en otro rubro.

#### Disparadores para el cambio:

La idea de Tomás era experimentar en qué era bueno porque al salir de la facultad, no tenía en claro lo que quería hacer. Debido a esto, fue cambiando de empresas pero también en el medio quiso probar de realizar un proyecto propio con un socio mediante una franquicia. Al no prosperar este proyecto, comenzó su periplo trabajando en una autopartista pero debió desvincularse debido a su mudanza a Buenos Aires. Ahí gracias a su padre que es de nacionalidad brasileña y tiene negocios en el Brasil, consiguió el contacto para probar suerte trabajando en forma virtual para el Hipermercado localizado en Angola. Como se aburrió tanto del rubro *retail* como de trabajar en formato virtual, decidió volver a trabajar en el rubro automotriz. Con el tiempo, la empresa pasó de ir quebrando records de venta a una situación de vulnerabilidad laboral que Tomás previendo que iba a ser despedido, se desvinculó y volvió a probar suerte en forma virtual, esta vez para una empresa de software. Como no pudo acostumbrarse a trabajar en forma virtual y no poder conectarse con su equipo de trabajo disperso en la India y China, decidió desvincularse de la empresa y volver a trabajar en relación de dependencia para una empresa del rubro plástico. Durante la transición, Tomás se apoyó en su familia y amigos para que lo ayuden a esclarecer sus ideas.

#### Carrera Freelance:

Tomás probó en dos oportunidades trabajar en formato virtual. Esto es debido a que en primer lugar, la cuestión monetaria era superadora a la de trabajar en relación de dependencia. Por otro lado, le gustaba la idea de manejar sus horarios laborales.

Por otro lado, en su primera experiencia lo que definió su desvinculación fue el hecho de no gustarle el rubro *retail*. En el segundo intento, el hecho de trabajar

en forma virtual con un equipo de trabajo a miles de kilómetros de distancia y sin posibilidad alguna de tener contacto con ellos que no llegó a generar confianza con sus dirigidos. Además, el hecho de tener personas a cargo provenientes principalmente de la India y China, con casi doce horas de diferencia, hacía que el horario laboral comenzara muy temprano a la mañana y terminara muy tarde a la noche y aun así, no lograr adecuarse al equipo. Por eso luego de casi un año de trabajo, decidió desvincularse.

Con respecto a las diferencias culturales, en su primer intento con la empresa angoleña, los proveedores eran de origen brasileño. Debido a que su padre es de origen brasileño, conocía la cultura y hablaba en su mismo idioma. En el segundo caso, con la empresa de software, no fue un hecho determinante ya que el equipo estaba fuertemente orientado a resultados aunque le llevó un tiempo acostumbrarse a trabajar con personas de otras culturas totalmente diferentes a las nuestras.

Por último, él toma esta experiencia como muy enriquecedora pero sabe que trabajar en forma virtual no es lo suyo así que ya volvió a trabajar en relación de dependencia en una empresa del rubro plástico.

#### **4to Caso: Lourdes, Administradora de Empresas, Master en Negocios Internacionales (Inglaterra), 32 años.**

Lourdes estudió la carrera en Mendoza. Mientras estudiaba, trabajaba en un instituto de idiomas haciendo la parte administrativa y atención de alumnos. Luego trabajo en un programa de televisión encargada de conseguir los

promotores para el programa. Cuando se mudó junto a sus padres a Bariloche, trabajó como auditora interna de un Hotel. Un tiempo después, debido a que su padre consiguió un trabajo en Inglaterra, parte de la familia entre ella Lourdes, se mudaron a Londres. Una vez instalado en Londres, Lourdes cursó el Master en Negocios Internacionales. Mientras estudiaba, consiguió trabajar de moza en una confitería. Este tipo de trabajos es muy común en Inglaterra para las personas que no tiene referencias de origen. Una vez que cuentan con experiencia laboral local, pueden aspirar a un puesto de mayor relevancia. Esto fue lo que le pasó a Lourdes al conseguir un puesto en una empresa bursátil haciendo *research*. Luego consiguió un puesto fijo en una empresa de origen holandés dedicada a los servicios aeronáuticos. Finalmente se casó con un argentino y retornó junto a él a la Argentina, pudiendo seguir con la misma empresa en donde trabajaba pero esta vez en forma virtual siendo la responsable de *customer service*. Lourdes tiene un hijo y está esperando el segundo.

#### Motivaciones:

Lourdes siempre supo que se quería dedicar al relacionamiento con los clientes. Experimentó trabajando como auditora interna de un Hotel y luego en una empresa bursátil para darse cuenta que no era lo que le gustaba. Por otro lado está la cuestión familiar ya que priorizó el trabajo de su marido y volvió a la Argentina. Finalmente ella destaca el balance trabajo-familia trabajando en forma virtual porque puede cuidar de su hijo y poder estar cómoda en su casa esperando el segundo.

#### Disparadores para el cambio:

Los disparadores de Lourdes es este caso fueron de hecho las mudanzas que tuvo primero entre provincias argentinas y el segundo y más trascendente, el de mudarse a otro país. Luego los cambios se iban dando según las oportunidades que iban surgiendo. Ella fue experimentando diferentes trabajos y los cambios fueron incrementales ya que con el correr del tiempo, iba haciendo trabajos que le gustaban más. Debido a las mudanzas dentro del país y fuera de él, Lourdes entabló relación con nuevas personas que la ayudaron en su transición laboral.

#### Carrera Freelance:

El cambio de pasar de relación de dependencia a *freelance* en formato virtual fue el hecho de que Lourdes junto a su marido, retornaron a la Argentina. Como en la empresa holandesa en donde trabajaba tenían muchos clientes en Estados Unidos, se dieron cuenta que podría ser una ventaja para ellos el hecho de que Lourdes continuara trabajando para ellos en forma virtual atendiendo a los clientes americanos gracias a una menor diferencia horaria desde Argentina. Por eso la empresa comenzó a experimentar con Lourdes el trabajo virtual.

Los beneficios de trabajar en forma virtual es el hecho de no tener que salir de la casa. Gracias a esto, puede cuidar de su hijo y estar tranquila en la comodidad de su casa mientras espera su segundo hijo. Igualmente aclara que alguien la ayuda en el cuidado de su hijo ya que no puede estar cuidándolo y trabajando al mismo tiempo. Su trabajo consiste en llamar constantemente a clientes y no puede hacerlo si está con su hijo. Además está la cuestión de la flexibilidad horaria y la opción de manejar sus tiempos. En este caso se comunica con la empresa con sede en Inglaterra a la mañana y con los clientes

americanos a la tarde. Una vez establecido esto, tiene tiempo a su disposición. Igualmente aclara que ya comunicó a los americanos de que ella no está disponible a cualquier hora ya que prioriza también la crianza de su hijo y que no está dispuesta a trabajar a cualquier hora.

Con respecto a la contra de trabajar en formato virtual, ella indica que extraña el hecho de trabajar con sus compañeros en forma presencial, el ambiente cordial que encontraba en la oficina de la empresa. Además está el hecho de que en forma presencial uno puede sacarse las dudas más rápidamente que en forma virtual. Por otro lado, indica que le cuesta organizarse con el trabajo ya que su hijo se encuentra en la casa. Por eso, necesita a alguien que le dé una mano mientras ella trabaja.

Con respecto a las diferencias culturales, ella corre con ventaja primero porque vivió unos años en Inglaterra y eso le abrió mucho la cabeza con respecto a ambientarse a otras culturas. Por otro lado, ella realizó un posgrado en Negocios Internacionales donde esta cuestión fue tomada en cuenta. Finalmente trabaja para la misma empresa holandesa pero ahora en forma virtual así que conoce la cultura de la misma y se entiende muy bien con los clientes de diferentes países.

**5to Caso: Solange, Licenciada en Criminalística, 36 años.**

Solange estudió Licenciatura en Criminalística y empezó trabajando en el departamento de huellas y datos de la Gendarmería. Su segundo trabajo fue como soporte técnico en un *call-center* para luego pasar a coordinar el monitoreo y seguridad interna de un importante Hipódromo. Luego pasó a

trabajar en una empresa de medios gráficos como asistente de gerente mientras trabajaba *part-time* en una empresa de tecnológica de desarrollo *web* y desarrollo móvil para ayudarlos en la administración. Finalmente probó suerte como *freelance* realizando proyectos como *project management* en el portal *E lance*. Solange está casada pero no tiene hijos.

#### Motivaciones:

En primer lugar, al haber estudiado criminalística, su campo de acción profesional era muy acotada. Como quería ampliar su rango de acción fue probando diferentes opciones. Por otro lado descubrió que era una persona muy autodidacta y quería aprender cosas nuevas todo el tiempo. Debido a esto, no le agradaba la rutina y estar cumpliendo horarios laborales establecidos. A Solange la motivan los desafíos.

#### Disparadores para el cambio:

En líneas generales, la cuestión monetaria cumple un rol importante en este caso ya que su primer trabajo era muy exigente pero con una remuneración baja. Los demás trabajos le demandaban mucho esfuerzo pero no veía una recompensa monetaria que la satisficiera. Por otro lado fue experimentando cambios laborales y viendo que era lo que le gustaba hasta llegar a ser *Project Management* primero en forma presencial para la empresa tecnológica con empleados del exterior hasta hacer la misma tarea pero en forma virtual dentro del portal *E lance*. Durante la transición, Solange utilizó el networking, conociendo nuevas personas que le fueron recomendando nuevas actividades.

#### Carrera *freelance*:

Solange trabaja por proyectos con diferentes clientes alrededor del mundo que encuentra dentro del portal de trabajo virtual *Elance*. Por lo general tiene proyectos cortos que duran de dos a tres meses y algunos clientes más duraderos que le renuevan proyectos.

Con respecto a los beneficios, en primer lugar enumera la aventura. El hecho de tener flexibilidad y autonomía de estar cambiando constantemente de cliente dentro de la diversidad mundial. Para ella es muy enriquecedor poder comunicarse con personas alrededor del mundo. En este caso alega aprender el triple con respecto a la relación de dependencia debido a esta trabajo es muy dinámico y el mercado te atropella. Es una sana competencia dentro de la ley de la jungla. Hay que tener una competitividad con características particulares para poder sobrevivir como *freelancer* en este contexto. Luego ella no tiene horarios establecidos sino que flexibles ya que los proyectos están fuertemente orientados a resultados. Al principio se propone un objetivo del proyecto y una *dead-line* y después no importa como aprovecha el tiempo mientras que el trabajo esté realizado en tiempo y forma. Al principio uno trabaja más horas en los proyectos debido a la curva de aprendizaje pero luego los tiempos se acortan a medida que uno va aprendiendo. Luego a medida que uno va realizando cada vez más proyectos, la reputación de uno aumenta y al final es el cliente el que te busca. Por lo general, ella es flexible con los horarios pero trata de tener un horario no muy extendido en el día y no trabaja los fines de semana. Con respecto a la cuestión monetaria, ella realiza el mismo trabajo o mejor que lo que podría hacerlo una mujer en los Estados Unidos así que cobra la misma tarifa por hora que los estándares americanos. Por último, los clientes no discriminan por países sino que lo que buscan es el talento. Ella está



casada pero no tiene hijos así que no tiene problemas para trabajar desde su casa tranquila sin ninguna distracción.

Con respecto a los costos, al principio el ciclo de trabajo varía hasta que el tiempo y la experiencia de uno logran disminuir los tiempos muertos de trabajo. Con el tiempo uno tiene proyecciones mínimas de trabajo. Por otro lado están los gastos de obra social, aportes como monotributista, jubilación, aguinaldo, etc. Con respecto al *freelancer*, ella alega que son más conscientes del retiro que las personas que trabajan en relación de dependencia ya que crean un fondo para este fin y con el tiempo van ahorrando para su retiro. Finalmente está el costo de adquirir las herramientas para poder desarrollar su trabajo.

Hablando sobre la experiencia se trabajar con personas alrededor del mundo le resulta muy enriquecedor a ella. Al principio le costó pero con el tiempo se adaptó ya que es una persona flexible y con buena comunicación. Por otro lado, le resulta muy satisfactorio poder comunicarse con las personas directamente y preguntarles sobre las situaciones que ocurren en sus propios países en tiempo real. Con respecto al reclutamiento de personas para proyectos, trata de no contratar *freelancers* de Pakistán y algunos lugares de la India ya que ellos no están acostumbrados a ser dirigidos por una mujer. Ellos son muy antipáticos con las mujeres por una cuestión cultural.

Finalmente la idea de ella es continuar trabajando como *freelancer* e ir ganando experiencia dentro de la consultoría.

**6to Caso: Carolina, Economista, Master de Economía y en Regulación de los Servicios Públicos (España), 30 años.**

Carolina estudió Licenciatura en Economía y mientras promediaba la carrera, hizo una pasantía como asistente en el Ministerio de Industria y Turismo de la Nación. Una vez finalizada la carrera realizó una pasantía dentro de las *Big Four* realizando evaluaciones de proyectos de implementación ERP en el sector de salud en Estados Unidos y Canadá mientras realizaba un Master en Mercado de Capitales. Como vio que el mercado de capitales no le gustaba, dejó la pasantía y entro como asesora en la Secretaría de Comunicaciones para especializarse en cuestiones regulatorias y económicas del sector telecomunicaciones. En el medio realizó una pasantía en una empresa telefónica trabajando en proyectos de inclusión social. Luego, mientras trabajaba en la Secretaría de Comunicaciones, realizo un Posgrado en Regulación y Defensa de la Competencia. Finalmente fue contratada por una empresa belga que se especializa en asuntos regulatorios cubriendo la región de Latinoamérica trabajando en forma virtual. Carolina es soltera.

Motivaciones:

Las motivaciones de Carolina era la de trabajar en el ámbito regulatorio financiero para luego darse cuenta que no le gustaba. Para esto había hecho un Master en Finanzas y haber trabajado en una de las *Big Four*. Finalmente dentro de la secretaría de comunicaciones fue buscando la tarea que más la motivaba y lo encontró en los mercados regulados de las telecomunicaciones. Además, trabajando dentro del organismo estatal, tuvo la posibilidad de viajar a varios países para asistir a conferencias de regulaciones de las

telecomunicaciones y tener la posibilidad de conocer a diferentes personas a nivel mundial.

#### Proceso de cambio laboral:

Carolina fue experimentando tanto a nivel laboral como realizando posgrados hasta descubrir que tarea era lo que más la satisfacía. El traspaso del ámbito privado al estatal lo realizó debido a que pensaba que iba a encontrar un trabajo más acorde a los que quería especializarse que era los asuntos regulatorios para luego ir variando en diferentes dependencias para terminar especializándose en las regulaciones de las telecomunicaciones. Finalmente la contrata la empresa belga especializada en regulación de las telecomunicaciones para ser analista de la empresa abarcando la región de Latinoamérica.

#### Carrera *freelancer*:

Antes de comenzar su carrera virtual, Carolina se mudó tres meses a Bruselas para conocer la empresa y aprender sobre las tareas de debía desempeñar. Además le resultó muy útil debido a que pudo conocer a sus compañeros y poder luego una vez en forma virtual, tener un trato más fluido con ellos en el trabajo diario.

Los beneficios de trabajar en forma virtual es el hecho de poder trabajar desde la casa y que se aprovecha mucho más el tiempo de uno ya que tiene mucho menos interrupciones. Además ella aduce que el tiempo que uno pierde durante el trayecto al trabajo, especialmente en Buenos Aires, ella lo aprovecha al trabajar desde la casa. Su trabajo diario consiste en realizar informes de regulaciones de los diferentes países de la región así que cada cierto tiempo

visita estos países para estar en contacto con ellos. Por eso no le cuesta tanto trabajar en forma virtual porque interactúa en forma presencial con las personas tanto con sus contrapartes en Latinoamérica como en las conferencias de regulación en la que ella sigue asistiendo. Además, como tiene horarios flexibles puede dejar de trabajar y realizar cosas cotidianas como ir al médico o al supermercado en un horario fuera de la hora pico. Por última la diferencia horaria no es problema porque los trabajos que tiene que realizar está orientado a resultados con un tiempo determinado antes de comenzarlos.

Igualmente ella ve como un costo el hecho de no interactuar con las personas en el día a día. Ella extraña el ambiente de oficina interactuando con diferentes personas y el hecho de que puede sacarse las dudas más rápidamente estando sus compañeros presentes. Además están los costos ocultos como el pago de obra social y otras retenciones al trabajar de forma independiente.

Finalmente la cuestión cultural no es un tema a tener en cuenta acá ya que en primer lugar, tuvo la posibilidad de conocer a sus compañeros en Bélgica y confraternizar con ellos así que la disposición entre ellos es muy amena. Después ella tiene experiencia internacional asistiendo a las conferencias de regulación de las telecomunicaciones y conocer a sus contrapartes en los países de Latinoamérica a las que ella tiene que supervisar.

Por último, la idea de Carolina es trabajar en forma virtual por un largo tiempo ya que mezcla la autonomía con las reuniones en forma presencial con sus colegas de Latinoamérica.

**7mo Caso: Débora, Bióloga, Posgrado en Comunicación Científica, Médica y Ambiental, 50 años.**

Débora estudió Biología y después se especializó en Química Biológica, ambas en Jerusalén. Una vez finalizado la carrera, comenzó dando clases de biología en institutos de enseñanza media en Tel Aviv. Luego de vuelta en Buenos Aires, comenzó a trabajar en diferentes editoriales confeccionando diferentes manuales de ciencias. Mientras realizaba un posgrado en Comunicación Científica, Médica y Ambiental, se especializó en periodismo científico. Finalmente comenzó a trabajar en forma *freelance* realizando traducciones de trabajos científicos. Ella es divorciada y tiene un hijo mayor.

Motivaciones:

Débora siempre tuvo vocación por las ciencias y siempre quiso divulgarlas, en primer lugar enseñando a los chicos de la enseñanza media, luego mediante la realización de manuales de ciencias en diferentes editoriales. En tercer lugar, una vez habiendo hecho una especializado en divulgación científica, comenzó a trabajar haciendo periodismo científico. Finalmente comenzó a trabajar en forma *freelance* en diferentes portales de trabajo virtual realizando redacciones y traducciones de *papers* de divulgación científica. Gracias a esto, pudo estar con contacto con la última información sobre divulgación científica. Débora se denomina una persona autónoma, en búsqueda de nuevos desafíos y estar siempre actualizada con los nuevos avances de las ciencias.

Proceso de cambio laboral:

A Débora siempre tuvo le gustaron las ciencias y buscó la manera de divulgarlas. Fue variando desde trabajar como profesora de biología, luego

recreando manuales de ciencias para la enseñanza media y finalmente siendo periodista científica. Por eso los cambios fueron graduales aunque su alma inquieta la llevó de pasar a enseñar a la investigación periodística. Finalmente comenzó su carrera *freelance* en forma virtual en diferentes portales de trabajos como *Elance* y *oDesk*. Durante la transición, ella se apoyó en la comunidad científica que frecuentaba para solicitarles consejos.

### Carrera *freelance*:

Débora tiene mucha experiencia en divulgación científica así que el paso a trabajar en forma *freelance* en formato virtual no le costó. Además ella estaba cansada de tener horarios y quería trabajar en forma independiente en donde ella podía manejar sus tiempos. Ella trabaja en diferentes proyectos de corta duración que se van actualizando constantemente.

Los beneficios que indica Débora es en primer lugar contar con el acceso a los últimos *papers* de divulgación científica. Luego ella al ser una persona independiente indica que la autonomía y el poder ser flexible tanto con sus horarios de trabajo como el lugar físico en donde trabajar ya que solamente necesita tener conexión a internet le da una libertad que antes no contaba. Por otro lado su hijo ya es grande así que puede trabajar desde diferentes lugares ya que le gusta mucho viajar. También le significó un incremento en su remuneración con respecto a sus anteriores trabajos.

Por otro lado, ve como una cuestión negativa el hecho de costearse la obra social y demás cuestiones que antes los cubría sus trabajos anteriores. Finalmente reniega de las cuestiones burocráticas debido a su condición de monotributista ya que no le interesan para nada y le sacan tiempo de trabajo.

Con respecto a trabajar con personas de diferentes países y culturas, en primer lugar no tiene problemas ya que es una persona que viajó mucho en su vida y es una persona de mente abierta. Por otro lado los clientes que acuden a ella por lo general son de Estados Unidos, Europa y Oceanía y son personas que están dentro del rubro científico así que manejan los mismos códigos. En lo único en que se tiene que cuidar es que los *dead-lines* son en horario local del cliente así que debe adecuarse a los horarios de ellos.

Débora no tiene pensado cambiar su trabajo por un buen tiempo ya que puede tomarse tiempos sabáticos para luego volver a trabajar en estos proyectos virtuales.

## 5.5 Comparación de todos los casos

En esta sección, haré una breve comparación de todos los casos.

### Motivaciones:

Con respecto a esta cuestión, en lo referido a la necesidad de desafíos y mayor autoestima (postulación realizada por Maineiro y Sullivan 2006), veo similitudes en todos los casos en la búsqueda de nuevos desafíos, en el hecho de escaparle a la rutina y la búsqueda de mayor autonomía. La autonomía se refiere a dos cuestiones: la primera es flexibilidad en el horario laboral, no cumplir un horario establecido sino que los horarios se amoldan a las necesidades de uno. En segundo lugar, la flexibilidad del lugar de trabajo ya que pueden trabajar en diferentes locaciones, simplemente tener una conexión a internet para poder trabajar. Estas dos cuestiones les da la sensación de mayor libertad. Por último, está presente el desarrollo de nuevas habilidades

tanto duras como las competencias específicas para su trabajo como las blandas para la comunicación en forma virtual. Esto se debe a que trabajan en diferentes proyectos en un corto lapso de tiempo e interactúan con diferentes clientes alrededor del mundo. Sus límites no son ni locales ni regionales, sino mundial. Esto concuerda con otro postulado realizado por Lisa Maineiro que es la necesidad, y por ende, la búsqueda de desafíos.

En el caso de Tomás, este aclara específicamente la cuestión de autenticidad indicada por Lisa Maineiro ya que una de las razones del cambio de trabajo era que los trabajos no se hacían como él quería o como debiera hacerse.

Con respecto al balance trabajo-familia (tercer postulado de Lisa Maineiro), acá veo una diferencia entre los casos simplemente porque algunos de los entrevistados tienen familia e hijos pequeños mientras que en otros casos, esto no es tenido en cuenta. En realidad, todos están buscando una mejor relación trabajo-familia-relaciones que se puede dar aprovechando mejor sus propios horarios. La diferencia radica que las personas que tienen hijos, deben acomodarse a un horario más acorde a las necesidades de su vínculo, mientras que las demás personas, al tener más tiempo para ellos, pueden utilizarlo para sus amistades y/o actividades ajenas al trabajo como puede ser la recreación.

Con respecto a la diferencia entre generaciones, cinco entrevistados pertenecen a la generación X, fortalecen la postulación de Shawn J. Adams (2000) sobre que conocen varios idiomas y son ciudadanos del mundo ya que en primer lugar, estudiaron en el exterior y viajaron por varios países, por ende pueden comunicarse con clientes en el exterior con facilidad. Además también



tienen bien presente la cuestión balance trabajo-familia descrita en el párrafo anterior.

Con respecto a dos entrevistados, que están catalogados dentro de la generación Y, desafían la postulación de Shele Bannon (2011) en lo referido al bajo compromiso con las organizaciones en donde trabajan. Tanto Lourdes como Carolina demuestran un alto compromiso con las organizaciones para las cuales trabajan y planean quedarse en ellas por un largo tiempo. Esto podría deberse a que ambas están en el límite entre la generación X e Y, por ende, la diferencia es difusa.

#### Proceso de cambio laboral:

Con respecto a lo descrito por Herminia Ibarra (2002) sobre experimentar diferentes rubros para luego conocer lo que mejor se ajusta a uno, acá veo diferencias y similitudes. En primer lugar la principal diferencia entre los entrevistados es que algunos ya sabían en qué se querían especializar mientras que otros no estaban seguros. En los dos casos, experimentaron trabajar en diferentes lugares y realizaron posgrados para afianzar la elección realizada para el primer grupo y tratar de encontrar la vocación en el segundo grupo. Por otro lado, algunos debieron realizar cambios laborales por fuerza mayor ya que tuvieron que mudarse de su lugar de residencia.

Con respecto a realizar cambios graduales durante la transición (Ibarra 2002), en la mayoría de los casos, los cambios fueron graduales salvo dos que decidieron experimentar en varios rubros (caso Solange) y otro en realizar un emprendimiento propio para luego volver a trabajar en relación de dependencia y luego intercalar trabajo virtual con trabajo presencial en relación de dependencia (caso Tomás R).

Con respecto al paso de trabajar en forma virtual, en algunos casos se dio de manera natural y el cambio no fue traumático porque ya tenían la idea de trabajar en forma independiente, salvo dos casos en donde una decidió hacerlo en forma virtual porque se mudó de país (caso Lourdes) y otro porque veía que su puesto laboral peligraba (caso Tomás R).

Por otro lado, hablando del concepto de *networking* por fuera de nuestro círculo íntimo de personas (Ibarra 2002), la persona que más se adecúa a esta cuestión es Solange ya que ella se apoyó en sugerencias realizadas por personas ajenas a su círculo íntimo durante su proceso de experimentación y aprendizaje hasta llegar a su trabajo actual. Caso contrario, está Tomás R que se apoyó en los consejos de familiares y amigos durante la transición.

Además, durante la transición laboral, fue importante la historia narrada por los participantes, en dos casos para recibir el apoyo de su respectivo cónyuge y en el resto, para abrirse a nuevas experiencias.

Por último, ya estando trabajando en forma virtual, la mayoría de las personas tienen pensado continuar con esta modalidad de trabajo mientras que hay una sola persona que verificó que trabajar en forma virtual no le convenía, por ende, dejó esta modalidad para volver a trabajar en relación de dependencia (caso Tomás R).

#### Carrera *Freelance*:

En esta sección haré dos distinciones: en primer lugar está el grupo de personas que trabajan en forma virtual consiguiendo clientes mediante plataformas de trabajo virtual como *Elance*, *oDesk*, etc. Por lo general la relación de estos proyectos es de corta duración y van constantemente renovando clientes o los fidelizan consiguiendo nuevos proyectos. Un segundo

caso, están las personas que consiguen trabajar de manera virtual con empresas que implementan este tipo de trabajo y su relación es más duradera. Para esto no necesitan de estos portales de trabajo virtual para conseguir proyectos sino que tienen otros canales para conseguirlos gracias a su trayectoria profesional y sus respectivos contactos. Por último, la mayoría de los entrevistados trabajan para clientes del exterior salvo uno que también tiene como cliente a una empresa local.

En lo referido a los beneficios de la carrera virtual, postulado realizado por Kunda (2002) para los trabajadores por proyecto, en la mayoría de los casos, indican como beneficio el hecho de tener autonomía y flexibilidad laboral, como la dinámica de estar trabajando en diferentes proyectos y tener un mejor balance trabajo-familia. Hay algunas personas que se adecúan mejor a los horarios flexibles y otras que les cuesta más organizarse. Por eso la mayoría indica que al principio uno tiene que trabajar de más debido a que se encuentra en la curva de aprendizaje tanto de los proyectos en sí como en la nueva modalidad de trabajar en forma virtual pero a medida que van ganando experiencia y reconocimientos, pueden acomodar mejor sus horarios.

En general, los proyectos están orientados fuertemente a resultados así que conociendo el *dead-line*, se acomodan al mismo.

Con respecto a la cuestión monetaria, la mayoría indica un incremento en sus remuneraciones con respecto a lo que recibían estando en relación de dependencia.

Por otro lado, con respecto a trabajar *freelance* en forma virtual, la mayoría acusa la pérdida de beneficios al no trabajar más en relación de dependencia y el hecho de tener que perder tiempo en cuestiones burocráticas concernientes

al hecho de ser monotributistas (costos ocultos definido por Kunda y Evans 2002). Debido a esto, pierden tiempo que podrían estar facturando mientras que cuando trabajaban en relación de dependencia, otras personas se encargaban de estos menesteres.

Con respecto a la cuestión de incertidumbre laboral (Kunda y Evans 2002), es tomada en cuenta por los entrevistados ya que al principio sufren picos y baches de trabajo lo que les genera incertidumbre pero luego de un tiempo, con mayor experiencia y contactos, logran mejorar esa relación y trabajar de manera estable en el tiempo.

Finalmente, los casos desafían la postulación de Kunda sobre que el *expertise* de los entrevistados sea un *commodity* ya que ellos logran desarrollar nuevas habilidades que los ayuda a ser empleables para conseguir nuevos proyectos. El caso que más se adecua a esta cuestión es el de Solange, ya que trabaja en un ambiente altamente competitivo.

Con respecto a las diferencias culturales, los casos fortalecen la postulación de Javidan (2006) sobre la necesidad de adaptabilidad y adquisición de la habilidad para entender personas de otras culturas. Esto hace que la comunicación dentro del equipo virtual sea más efectiva.

Hablando de los atributos culturales, los anglosajones y habitantes del norte de Europa están fuertemente orientados a la performance, mientras que los latinos y los habitantes del sur de Europa son más asertivos. Esto se da en el primer grupo porque siempre son puntuales para las reuniones virtuales y van siempre al grano ya que no quieren perder tiempo, mientras que los segundos hay que esperarlos para que se conecten y confunden reuniones laborales con sociabilización. Con respecto a la igualdad de género, en general los europeos,

anglosajones y chinos no le dan importancia a la diferencia de género, mientras que los indios, pakistaníes y árabes son más reacios a trabajar con mujeres y menos a tener una mujer como jefe. Finalmente los asiáticos son más colectivistas y los anglosajones con más individualistas.

En general este tema es tenido en cuenta por todos los entrevistados ya que indican que conocer mejor a su contraparte, ayuda en la comunicación y en la realización de los objetivos. A algunos les resultó más fácil esta cuestión ya cuentan con mayor experiencia internacional debido a que en primer lugar vivieron en el exterior y otros realizaron estudios también en el exterior, por lo tanto, tienen una mayor amplitud cultural. Por otro lado, tanto Lourdes como Carolina conocieron primero a sus compañeros en forma presencial antes de trabajar con ellos en forma virtual. Finalmente, hay cuestiones que no se pueden salvar como el caso de Solange que no puede trabajar con personas de Pakistán ya que ellos no están acostumbrados a trabajar con mujeres al mando.

Con respecto a las desventajas de trabajar con un equipo en un entorno virtual, los casos refuerzan lo postulado por Siebdrat (2009) ya que tanto la menor colaboración dentro del equipo, la dificultad en la comunicación entre las partes y la disminución de la empatía dentro del equipo está presente en el entorno virtual. Estas cuestiones están indicadas por los entrevistados.

Además, los problemas que surgen dentro del equipo virtual como puede ser trabajar con personas de diferentes culturas y en diferentes usos horarios, esto se puede salvar si el equipo está orientado a procesos relacionados con las tareas, donde cada uno sabe qué rol cumplir y están fuertemente orientados a objetivos (Siebdrat, 2009).

Para finalizar, hablando de mi caso particular, luego de trabajar muchos años en relación de dependencia, a principios de 2013 comencé a trabajar en forma independiente para un proyecto específico en forma virtual. Mis motivos fueron la búsqueda de nuevos desafíos y tener un mayor grado de libertad. Dicho cambio no fue gradual ya que cambié de industria al pasar de una automotriz a la industria del software y comenzar a trabajar de manera independiente en un entorno virtual. Para este cambio, tomé como referencia a un amigo que trabaja en Informática y me apoyé en mi historia de cambio laboral para transmitirle seguridad a mi mujer.

Dicho proyecto era muy desafiante pero yo lideraba un equipo multicultural proveniente principalmente de China y la India así que en primer lugar por la diferencia horaria y en menor medida las diferencias culturales, dejé de trabajar en dicho proyecto. A partir del 2014 hasta la fecha, estoy trabajando en diferentes proyectos para diferentes clientes preferentemente de EEUU y Europa por cuestiones de husos horarios y mayor afinidad cultural. A pesar de haber una diferencia económica y haber desarrollado nuevas habilidades, estoy cansado de trabajar 100% en forma virtual y tener poca interacción con las personas con las que trabajo así que mi intención es buscar nuevos desafíos por fuera del trabajo virtual.

## 6 Conclusiones Finales

Con respecto a la pregunta de investigación presentada en el punto 3 de este trabajo, durante el desarrollo de la Tesis, hice un extenso estudio sobre la problemática del proceso de reconversión laboral desde un entorno de relación de dependencia en forma presencial a uno *freelance* en un entorno virtual.

Con respecto a las motivaciones, hay una marcada diferencia entre las generaciones y los *Baby Boomers* le están cediendo protagonismo a los de la Generación X y especialmente a los de la Generación Y, por lo tanto, el mercado laboral de a poco se está acomodando a esta circunstancia.

El mayor desafío durante el proceso de reconversión laboral es satisfacer las motivaciones que nos empujan a realizar el cambio. Este no es un proceso sencillo, pero realizando diferentes experiencias en forma gradual, nos va a servir de guía para saber realmente a donde ir. Además es importante ampliar el *networking* que nos ayudara en nuestro sistema de referencia. Finalmente, debemos tener una historia convincente de cambio para convencer a nuestro entorno y especialmente a nosotros mismos de que podemos triunfar en la transición.

Hablando de la cuestión de trabajar 100% en forma virtual, hay que tener presente las implicancias de trabajar en forma virtual. Este trabajo incluye cuestiones a favor y en contra. Esto es importante ya que aunque los beneficios pueden ser tentadores, la contra de trabajar en forma virtual puede hacer que no todas las personas quieran o estén en condiciones de llevarla a cabo.

Con respecto a las personas que están interesadas en incursionar en proyectos virtuales con clientes del exterior, tienen que tener en cuenta las diferencias culturales para poder desarrollar una relación fructífera con personas de otros países. Además que trabajar en forma virtual no es lo mismo que hacerlo en forma presencial, ya que la comunicación y la cohesión entre las personas va a ser menor. Lo ideal sería unir el trabajo virtual con reuniones presenciales con tu contraparte para poder desarrollar mejor afinidad y comunicación.

A esto hay que agregar un tema no menor que es la competencia laboral ya que al trabajar en formato virtual, la competencia es global, especialmente los indios por sus bajos costos.

Por último, para continuar con la línea de este trabajo, sería interesante realizar un estudio más exhaustivo sobre el mercado laboral local en formato virtual. Como este no se encuentra tan desarrollado como en otros mercados (ver los datos aportados en el punto 4.2), aunque talentos locales para este tipo de trabajo sobran, especialmente las personas de la generación Y *Millennials* que en la actualidad se están sumando al mercado laboral. Debido a esto, la falta de desarrollo de la oferta local hace que las personas deban trabajar para clientes en el exterior. Por otro lado, aunque existen portales de oferta/demanda de trabajo virtual local como puede ser Workana y Nubelo,



estos no están tan desarrollados como el portal *Elance*. Finalmente falta un marco jurídico que regule este tipo de trabajo tanto para las empresas como a los trabajadores independientes. El ministerio de trabajo nacional tiene en agenda el proyecto PROPET (Programa de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas) pero a la fecha, todavía no fue convertido en ley.

## 7 Bibliografía

- Adams, Shawn J. 2000. Generation X. How Understanding this population leads to better safety programs. *Professional Safety*, Vol. 45, Issue 1, P 26.
- Bannon, Shele, Kelly Ford, Linda Meltzer. 2011. Understanding Millennials in the workplace. *CPA Journal*, Vol. 81, Issue 11, P 61.
- Barker, Kathleen and Kathleen Christensen. 1998. "Controversy and Challenges Raised by Contingent Work Arrangements. *Contingent Work: American employment in transition*. Ithaca, NY. ILR Press (an inprint of Cornell University Press). P. 1-20.
- Donnelly, Rory. 2006. How "free" is the free worker? An investigation into the working arrangements available to knowledge workers. *Manchester School of Management*. Manchester, UK. P. 78-94.

- Hambley, Laura A., Thomas A. O'Neill, Theresa J.B. Kline. 2007. Virtual Team Leadership. Perspectives from the field. P. 40-41
- Hofstede, Geert. 1986. The cultural relativity of organizational practices and theories. Institute for Research on Intercultural Cooperation (IRIRC). P. 75-89.
- Holmes, Teresa and Sue Cartwright 1994. Mid-career change. The ingredients for success. Employee Relations. Vol. 16
- Ibarra, H. 2002. How to stay stuck in the wrong career. Harvard Business Review, 80(12): 40-48.
- Ibarra, H and Kent Lineback. 2005. What's your story? Harvard Business Review, 83: 64-71.
- Javidan, Mansour. Peter W. Dorfman, Mary Sully de Luque, Robert J. House. 2006. In the Eye of the Beholder. Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. P. 67-87.
- Kunda, Gideon, Stephen R. Barley and James Evans. 2002. Why do contractors contract? The experience of highly skilled technical professionals in contingent labor market. Industrial and Labor Relations Review, Vol. 55, No. 2. Cornell University. P. 234-258.
- Maineiro, Lisa A. and Sherry E. Sullivan. 2006. Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing, Capítulo 4.
- Nilles, Jack M. 1994. Making Telecommuting Happen. A Guide for Telemanagers and Telecommuters. Van Nostrand Reinhold: New York.

- Peirano de Barbieri, Alicia. La convivencia de diferentes generaciones. Una ecuación difícil de resolver. Boyden Global Executive Search.  
[www.dad.uncu.edu.ar/upload/barbieri.pdf](http://www.dad.uncu.edu.ar/upload/barbieri.pdf) (Consultado 20/06/2014)
- Siebradt, Frank, Martin Hoegl, Holger Ernst. 2009. Managing Collaboration. How to Manage Virtual Teams. MIT Sloan Management Review. P.63-68.
- Van der Born and Arjen Van Wittelloostuijn. 2013. Drivers of freelance career success. Journal of Organizational Behavior. 34. 24-46.
- Workmonitor Randstad. 1er trimestre 2014.  
<http://www.randstad.com.ar/mundo-laboral/workmonitor/workmonitor-1-trimestre-2014.pdf>. (Consultado 10/04/2014)
- Artículo de Forbes de noviembre de 2013 descrito en el resumen ejecutivo.  
<http://www.forbes.com/sites/groupthink/2013/11/25/how-an-exploding-freelance-economy-will-drive-change-in-2014/> (Consultado 10/03/2014)



Universidad de  
**SanAndrés**