

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

UNIBE



ESCUELA DE GRADUADOS (EGRU)

Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Gestión del Talento

Proyecto Final De Maestría

Diseño e Implementación De Un Programa De Motivación Laboral En El Teletrabajo En Una Empresa Tecnológica De La República Dominicana. Periodo 2023-2024

Asesor:

Fructo Jose Almonte Corcino

Maestrante:

Mgtr. Gabriela Nicolle Reyes Olivares

Abril, 2023

Santo Domingo, República Dominicana

Índice

Agradecimientos

Resumen

Abstract

Introducción

Capítulo I. Planteamiento del problema

I.1. Planteamiento del problema

I.2. Justificación.

I.3. Objetivos de la investigación

I.3.1 Objetivo general

I.3.2 Objetivos específicos

Capítulo II: Marco Teórico

II.1. Definición del trabajo

II. 1.2 Horarios Laborales y modalidades de trabajo

II.2. Definición y contexto del COVID-19

II.3. Historia y concepto del teletrabajo

II.3.1. Elementos necesarios para aplicar el teletrabajo

II.3.2. Ventajas de la implementación del teletrabajo

II.3.3. Desventajas de la implementación del teletrabajo

II.4. Contextualización del teletrabajo

II.5. Tipos de teletrabajo

II.5.1. Condiciones laborales del teletrabajo

II.5.2. Modalidades del teletrabajo

II.5.3. Modalidades de contratación laboral

II.5.4. Suspensión de los contratos laborales

II.6. Desarrollo del teletrabajo en las organizaciones

II.6.1. Efecto del proceso de cambio en el nivel de desempeño de los colaboradores producto del COVID-19

II.7. Concepto de la motivación

II.7.1. Motivación extrínseca e intrínseca

II.8. Técnicas motivacionales

II.9. La motivación en el trabajo

II.9.1. Proceso de la motivación en la empresa

II.9.2. Las recompensas de los colaboradores

II.10. Teorías de motivación relacionadas al teletrabajo

II.11. Ganancias hacia al futuro como resultado de la pandemia

II.12. Teletrabajo y motivación laboral en la República Dominicana

II.13. Investigaciones antecedentes

Capítulo III. Metodología

III.1. Enfoque y tipo de investigación

III.2. Muestra y tipo de muestreo

III.3. Técnicas de recolección

III.4. Consideraciones éticas

Capítulo IV. Resultados

IV.1. Teorías Cualitativas

IV.2. Discusión

Capítulo V. Recomendaciones y conclusión

V.1. Recomendaciones

V.1.1 Programa de motivación laboral

V.2. Cronograma de implementación

V.3. Análisis Costo-Beneficio del programa de motivación laboral

V.4. Ejemplo de aplicación del programa de motivación

V.5. Matriz de indicadores

V.6. Conclusiones

Referencias bibliográficas

Anexos

Agradecimientos

Primero, le agradezco a Dios por permitir que llegara hasta este momento de entregar mi TFM por tercera ocasión.

Gracias a mis padres por el sacrificio de traerme a este punto, apoyarme en cada etapa y brindarme todo lo que necesito.

Les agradezco a mis hermanas por siempre estar pendiente de mí.

Gracias a mis mejores amigas Gabriela e Isabel por siempre estar presentes a pesar de no estar todos los días conmigo.

Le agradezco a mi novio César Hernández por siempre estar, por apoyarme en todo y hacer mis días más fáciles.

Le agradezco al profesor Fructo Almonte por guiarnos desde el inicio de esta gran investigación y la paciencia que ha mostrado hasta aquí.

Introducción

El motor básico de cualquier actividad por parte de un individuo es la motivación, el comportamiento humano suele estar impulsado por las razones que tiene la persona.

La motivación para teletrabajar es importante porque, además de mejorar la productividad empresarial y el trabajo en equipo, permite que el capital humano de una empresa se sienta realizado en su trabajo e identificado con los valores de la empresa. En cualquier empresa, el activo más valioso son sus empleados, porque son ellos quienes lo hacen posible. Cuando los empleados están contentos y satisfechos en el trabajo, son más leales a la empresa.

Por ello, es imperativo que las empresas implementen programas de incentivos específicos para la modalidad remota, gestionando las actividades de sus colaboradores para lograr los resultados deseados y así satisfacer las necesidades expresadas por los empleados. Cuando un colaborador siente que la empresa le hace caso, que es participe del lugar de trabajo, que está en formación, se sentirá orgulloso de pertenecer a la empresa, porque siente que su presencia en la empresa es más que simplemente tomando su salario.

Esta investigación tiene como objetivo principal proponer un programa de incentivos laborales para los colaboradores de una empresa de tecnología para lograr una mayor productividad en el desarrollo de sus actividades.

La propuesta sigue necesidades obtenidas a través de encuestas a colaboradores de la empresa de tecnología. Dicho esto, fue necesario diseñar e implementar un programa de motivación laboral para los colaboradores en modalidad remota de la empresa de tecnología elegida.

Capítulo I: Planteamiento del problema

I.1. Planteamiento del problema

El COVID-19 es una de las enfermedades infecciosas perteneciente a la familia de los coronavirus. Mediante la declaración de pandemia de la OMS el 11 de marzo del 2020, hubo la necesidad de adoptar la modalidad del teletrabajo, debido al proceso de confinamiento para la preservación de la salud de los pobladores del mundo. Jiménez, Carnicer, Sánchez y Pérez (2018) definen el concepto como:

“El teletrabajo es un elemento de flexibilidad para los empleados que desean conciliar su vida personal y laboral, lo cual se facilita en el marco de la flexibilidad del trabajo, en el marco de las oficinas flexibles o de la externalización del trabajo”. (p.75)

Según Ortiz (2019) la sociedad está en constante cambio, ya que la cantidad y calidad de la información está aumentando día a día y sobretodo el factor de la tecnología promueve permanentemente los medios para que las personas se desarrollen en todos los ámbitos de la vida, optimizando así el tiempo para que no sea absorbido por muchas de sus actividades cotidianas.

Esto ha dado como resultado que las relaciones entre los trabajadores y la institución haya cambiado, ya que el desplazarse a otra localidad donde se encuentra la infraestructura del trabajo no es donde las personas pasan la mayor parte de su tiempo.

Actualmente, las organizaciones están en un proceso de transformación, por lo que al estar en un mercado altamente competitivo, deben continuar innovando en la estructura organizacional y la gestión. Mañas, Muñoz y Pecino (2018) comentaron que el cambio general en la cultura del trabajo hacia un mayor énfasis en la eficiencia y la productividad, es sumamente importante ya que están estrechamente relacionados con la globalización

económica y la consiguiente necesidad de formas de organización del trabajo más flexibles en su conjunto.

Según la empresa ESOL MX (2018) en su última encuesta sobre la motivación de los colaboradores, resalta que el 21% de los estos se encuentran comprometidos con su empresa y el 40% no se sienten respaldados por la misma. Por último, la Cámara Americana De Comercio de la República Dominicana (AMCHAM-RD) (2020) resalta que el 14% de los colaboradores de la República Dominicana tenía una preferencia por el teletrabajo antes de la pandemia, 71% durante esta y el 41% después de la misma.

En este sentido, el propósito del estudio es analizar la motivación de los colaboradores en una institución tecnológica en la modalidad del teletrabajo

I.2. Justificación.

La crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19 ha incitado a la mayoría de las organizaciones del mundo a transferir sus actividades laborales a la virtualidad. Según Semana (2019) la falta de contacto social impacta a los seres humanos al desarrollar estrés y depresión. En algunos estudios como el de López (2022) se encontraron que cuando estos factores se complementan con el teletrabajo pueden causar un efecto grave en la motivación del colaborador. No obstante, la mayoría de los encuestados cree que trabaja más tiempo que antes, piensan que lo están haciendo bien y la empresa confía en ellos (López, 2022).

La investigación planteada contribuirá en obtener esos factores motivacionales mediante la modalidad del teletrabajo. Al tener esto como una opción de trabajo, ayuda a incrementar los beneficios económicos, aumentar la productividad, reducir los costos, el absentismo y mejorar la calidad de vida de los colaboradores (Chavarro, 2018). Así mismo, los resultados brindarán mayor claridad del bienestar actual de los colaboradores al implementar el teletrabajo por consecuencia de la pandemia del COVID-19.

I.3. Objetivos de la investigación

I.3.1 Objetivo General

- Diseñar e implementar un programa de motivación laboral de los colaboradores en la modalidad del teletrabajo

I.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar los factores motivacionales de los colaboradores frente a la modalidad del teletrabajo
- Reconocer la adaptación de los colaboradores a la modalidad del teletrabajo
- Descubrir las oportunidades de mejora que presenta el teletrabajo en una empresa tecnológica.
- Crear un programa de motivación laboral para los colaboradores en modalidad remota.

Capítulo II. Marco Teórico

II.1. Definición del trabajo

El trabajo se define como una serie de actividades humanas remuneradas o no remuneradas que producen bienes o servicios en la economía, satisfacen las necesidades de la comunidad o proporcionan a las personas los medios necesarios para el sustento (Levaggi, 2019).

II.1.2. Horarios laborales y modalidades de trabajo

Aamodt (2020) plantea que para aumentar la satisfacción y la motivación, así como mejorar el desempeño de los colaboradores, la reducción del absentismo y la rotación de personal, gran número de organizaciones ha implementado cambios en los horarios de trabajo. No obstante, ahora la mayoría de los empleados trabaja ocho horas diarias y cinco días a la semana. Por lo general, los días laborables son de lunes a viernes y las horas de trabajo son de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., con una hora de descanso para el almuerzo.

Dicho autor manifiesta que aunque la mayoría de las personas todavía trabaja ocho horas al día, existe una predisposición a trabajar menos días a la semana pero más horas por día, por tanto, estas desviaciones de la típica semana laboral de cinco días, que se llama semana laboral comprimida y usualmente consta de 10 horas diarias durante cuatro días o 12 horas diarias durante tres días.

Existen los horarios laborales flexibles que son aquellos en los que los colaboradores pueden acomodar el tiempo en que trabajan, lo que genera un mayor control sobre las horas que trabajan. Sin embargo, se cree que este aumento en el control y la flexibilidad tiene muchas ventajas para las personas trabajadoras (Aamodt, 2020).

En primer lugar, un colaborador con un horario flexible puede realizar actividades personales como ir al médico, ir con sus hijos a la escuela e incluso tomar una siesta en el

trabajo después de una mala noche. No obstante, resultando así teóricamente en una mayor satisfacción laboral (Aamodt, 2020).

El código de Trabajo de la República Dominicana en su artículo 147, plantea que la duración de la jornada de trabajo no puede exceder de ocho horas por día ni de cuarenta y cuatro horas por semana. Por otra parte, en el artículo 148 dice que esta misma jornada en tareas o condiciones declaradas peligrosas o insalubres, no podrá exceder de seis horas diarias ni de treinta y seis horas semanales, sin embargo esta jornada reducida no implica una reducción del salario correspondiente a la jornada normal (Santos, 2019).

La disposición del artículo 147 no es aplicable, salvo a los colaboradores que actúan como representantes o mandatarios del empleador, los que desempeñan puestos de dirección o de inspección o los trabajadores de pequeños establecimientos rurales explotados por miembros de una misma familia o por una sola persona (Santos, 2019).

Esto no es aplicable a los colaboradores que ejecuten labores intermitentes o que requieran su sola presencia en el lugar de trabajo. No obstante, estos no pueden permanecer en el lugar de trabajo más de diez horas al día. En adición a esto, el artículo 153 plantea que la jornada de trabajo puede ser excepcionalmente elevada, pero solamente en lo imprescindible para evitar una grave perturbación al funcionamiento normal de la empresa, en los casos de accidentes ocurridos o inminentes, trabajos imprescindibles que deben realizarse en las maquinarias o en las herramientas, y cuya paralización pueda causar perjuicios graves o trabajos cuya interrupción pueda alterar la materia prima (Santos, 2019).

II.2. Definición y contexto del COVID-19

Con la llegada del nuevo coronavirus COVID-19 y su rápido desarrollo en todos los continentes del mundo, la Organización Mundial de la Salud (2020) declaró una emergencia de salud pública mundial, lo que significa que todas las personas estaban y continúan

expuestas a infectarse con el virus lo que produce consecuencias importantes de todo tipo incluyendo la salud física, mental y en el campo de la economía.

Según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2020), mediante el impacto del COVID-19, el crecimiento de la economía mundial se desaceleró en un 0,5%, mientras que la de República Dominicana disminuyó considerablemente a una cifra de -6.6% (Galán, 2020).

El COVID-19, es un virus reconocido a finales del año 2019 en China, perteneciente a la amplia familia de virus denominada Coronavirus, que causan enfermedades tanto en animales como en humanos, y ocasionan diversas afecciones, desde el resfriado común hasta enfermedades más graves (OMS, 2019).

Los síntomas más notorios del COVID-19 son la fiebre, cansancio y tos seca. Incluso muchas personas presentan dolores, congestión nasal, rinorrea, dolor de garganta o diarrea. Estas se van desarrollando de forma gradual, aunque muchos pueden padecer del virus y no presentar ningún síntoma.

La OMS (2020) comenta que la estadística de recuperación representa un buen porcentaje, ya que alrededor del 80% se recupera sin la necesidad de realizar ningún tratamiento especial. Sin embargo, las personas mayores con afecciones médicas subyacentes, dificultades cardíacas, hipertensión arterial, diabetes, o algún otro tipo de enfermedad, son más susceptibles a adquirir el virus.

La transmisión de este virus ocurre por contacto con otra que esté infectada, a través de las partículas procedentes de la boca o de la nariz, cuando la persona infectada tose, exhala, escupe o habla. Incluso las partículas pueden ser contraídas por objetos del entorno y mantenerse vigente hasta un tiempo aproximado, por lo que también podemos transmitir contagio a través de los objetos que han sido infectados (OMS, 2020).

Como medida preventiva, se recomienda mantenerse a más de 1 metro de distancia de la persona infectada, lavarse las manos frecuentemente, cubrirse con el codo cada vez que estornude, desinfectar constantemente los objetos del entorno, usar repetitivamente gel antibacterial, evitar tocarse la cara, evitar el contacto físico con los demás, entre otras (Sanchez, 2020). Entre el 31 de diciembre de 2019 y el 20 de abril de 2021, se notificaron un total de 261,848 casos confirmados y 3,426 muertes por el COVID-19 en la República Dominicana (Rivera, 2021).

II.3. Historia y concepto del teletrabajo

Según Ortiz (2019), el término teletrabajo fue creado por Jack Nills a principios de la década de 1970, quien señaló que el teletrabajo es trabajar de forma remota, utilizando las telecomunicaciones y prestando un servicio a los demás. En adición a esto, el mismo se puede realizar en lugares distintos a la organización, ya sea una casa, un automóvil u otros lugares, se utiliza a través de equipos electrónicos como teléfonos, computadoras personales, y la transmisión de datos se realiza principalmente con el correo electrónico, conferencia telefónica o videoconferencia.

El teletrabajo es un ejercicio que muchas organizaciones han implementado como "una forma de trabajo que se realiza fuera de una oficina central o instalación de producción, separando así a los trabajadores del contacto personal con los compañeros de trabajo y las nuevas tecnologías en esa oficina" (Organización Internacional del Trabajo, 2020, p.2).

Morales y Romanik, (2021) definen al teletrabajo como una forma de organización laboral que incluye la realización de actividades retributivas o el uso de las tecnologías de la información y la comunicación como soporte para la prestación de servicios a terceros y se utiliza para la comunicación entre colaboradores y empresas sin necesidad de presencia física.

Los colaboradores que quieran conciliar su vida personal y laboral, el teletrabajo es un elemento fundamental por la flexibilidad que posee esta modalidad (Jiménez, Carnicer, Martínez y Pérez, 2018). Sin embargo, la oficina remota se considera como la posibilidad de que una organización utilice su tecnología de la información para permitir a los colaboradores realizar sus tareas de forma remota desde otro lugar sin tener que utilizar estas funciones como su principal herramienta de trabajo.

Gómez (2020) plantea que debido al COVID-19, el mercado laboral en la República Dominicana se ha visto gravemente afectado por la crisis económica, que ha provocado la suspensión y el despido de colaboradores de grandes y pequeñas empresas, promoviendo así el teletrabajo. No obstante, como una forma de prevenir más desempleo, el gobierno dominicano implementó el programa Fondo de Asistencia Social para Empleados (FASE) la cual incluyó a casi 1 millón de personas.

Debido a la mayor obligación de confinamiento y permanencia en casa, algunos colaboradores desarrollaban sus labores de forma remota para mantener las operaciones comerciales y evitar el cierre completo de la misma (Gómez, 2020).

II.3.1.Elementos necesarios para aplicar el teletrabajo

Según Madsen, (2019) los elementos que contribuyen a la implementación del teletrabajo son los horarios flexibles para los colaboradores, estar remotos desde cualquier lugar y la disminución de los gastos de transporte. Las condiciones ambientales de trabajo se refieren al lugar donde se realiza el trabajo, que debe ser suficiente para realizar la tarea. Deben tenerse en cuenta los siguientes puntos como el nivel de ruido, la iluminación, el espacio físico y el mobiliario. Puede ocurrir un accidente entre la casa, el trabajo y el equipo, es necesario proporcionar seguridad y medidas especiales (Madsen, 2019).

Existen otras normas que deben tenerse en cuenta para llevar a cabo el teletrabajo como las características del lugar de trabajo deben estar establecidas en la normativa del

método de oficina remota, cumplir con las normas básicas de primeros auxilios y seguridad ocupacional, y dejar suficiente espacio para equipos y oficinas (UGT, 2019).

La empresa corre con el costo de los equipos tecnológicos y su mantenimiento, programas tecnológicos, accesorios y su mantenimiento, el equipo deberá ser utilizado para actividades relacionadas con problemas de la empresa; en caso de que el trabajador remoto sea suyo, ha contribuido y deberá realizar trabajos de mantenimiento. En este sentido, se debe fijar un límite de tiempo para la revisión técnica de los equipos por parte de la empresa y la gestión y el control de información confidencial (UGT, 2019).

Por tanto, en el caso del teletrabajo, es necesario hacer un compromiso claro y un acuerdo sobre el coste de las instrucciones para que este método sea beneficioso tanto para el colaborador como para la organización.

II.3.2. Ventajas de la implementación del teletrabajo

Según Santos (2019), el teletrabajo tiene muchas ventajas para las organizaciones y los colaboradores. Se observa que para la organización, debido al equilibrio entre la vida personal y laboral, la productividad ha aumentado en un 47% al trabajar con esta modalidad ya que la calidad de vida es mayor. En este caso, la organización debe compensar al colaborador por el costo de la herramienta o proporcionar una prima adicional para compensar el propósito de usar herramientas técnicas.

Los beneficios del teletrabajo para los colaboradores han evidenciado en el ahorro de un 49% de tiempo y dinero debido a los viajes entre casa a oficina y mejora la salud en un 33% al reducir el estrés de los viajes y los gastos relacionados. También existe la oportunidad de aumentar el tiempo de cuidado corporal en el trabajo diario y mejorar las relaciones familiares al tener más actividad física en casa (Contreras y Rojas, 2022)

Además de estos aspectos positivos, Barba (2021) describe algunos beneficios sociales, como la reducción de la contaminación del aire, desarrollo rural, porque esto creará nuevas

oportunidades de empleo para las personas que viven en áreas remotas y reducirá la inseguridad.

Según un estudio de Colombia Digital (2020), la cultura empresarial y personal también cambiaría por incluir modalidades como el teletrabajo, para evitar viajes innecesarios. Esto se considera un bienestar social para la salud de las personas, ya que los residuos que quedan en el aire pueden causar fatiga, cansancio, dolores de cabeza y otras molestias ocasionadas en el camino al trabajo. Una persona que no trabaja en la empresa un día a la semana pero realiza sus tareas en casa, reduciría el número de viajes en un 20%.

II.3.3. Desventajas de la implementación del teletrabajo

El informe realizado por la Organización Internacional Del Trabajo (2021) han resaltado que:

El 41% de los empleados con mucha movilidad muestran un estrés elevado, en comparación con el 25% de los empleados a tiempo completo en la oficina. Además, el 42% de los empleados a tiempo completo en el hogar, el 42% de los empleados a tiempo completo y los trabajadores de alta movilidad afirmaron que se despertaban varias veces por la noche, y esto solo le sucedió al 29% de los empleados de oficina. (p.3)

II.4. Contextualización del teletrabajo

Como se indicó más arriba, el teletrabajo surgió en la década de los años 70s debido a la crisis petrolera que se dio en los Estados Unidos. Esta modalidad laboral se vio como una oportunidad para disminuir los costos de producción, ya que al ubicar a los colaboradores en centros de trabajo cercanos a sus casas, se disminuían los desplazamientos y por tanto, el consumo de combustible (Sierra, Escobar y Santana, 2022).

El físico estadounidense Jack Nilles analizó el impacto ambiental de los viajes de los trabajadores desde el hogar al trabajo. Estos viajes son largos y costosos, y lo más importante, el consumo de combustible es suficiente, que todavía era escaso en ese momento. El trabajo para los colaboradores puede resolver los problemas de escasez de petróleo, congestión del tráfico y contaminación ambiental. Si bien han pasado 20 años, en la década de los noventa, debido a un amplio desarrollo tecnológico con el objetivo de reducir costos y aprovechar mejor el tiempo, esta figura de empleo fue mayoritariamente adoptada en Estados Unidos. (Morales y Romanik, 2020).

Por ejemplo, IBM es una de las empresas de alta tecnología más grandes del mundo y comenzó a permitir que el personal de alta dirección realizará sus funciones laborales de forma remota desde cualquier lugar a través del acceso a Internet para reducir costes y utilizar el tiempo libre de sus empleados. (Diazgranados, 2021).

No obstante, en América Latina entre 1998 y 2002 se produjo una fuerte crisis económica, que resultó en una tasa de desempleo superior al 20%, lo que les permitió implementar una nueva forma de organización laboral, reduciendo así el costo de la empresa. Por ello, con el fin de promover esta forma de trabajo, se formuló el *Plan Fomento del Empleo del Teletrabajo* para combatir el desempleo producto de la pandemia del COVID-19 (Guerrero, 2020).

Aunque existen muchos estimados sobre la frecuencia del trabajo a distancia, en Estados Unidos, una encuesta reveló que 47% de las organizaciones ofrece alguna forma de trabajo a distancia, este porcentaje relativamente alto no es de sorprender ya que un análisis sobre esta categoría reveló que los colaboradores a distancia tienen menos conflictos familiares ocasionados por el trabajo, una mejor relación con su supervisor, una mayor satisfacción laboral, menor estrés, menos intenciones de abandonar la organización y mejores

niveles de desempeño que sus colegas que no trabajan a distancia (Sierra, Escobar y Santana, 2022).

Dichos autores plantean que trabajar en casa tiene muchas ventajas tanto para el colaborador como para su empleador. Al mismo le permite evitar o minimizar los costos del cuidado de sus hijos y de transporte, al tiempo que le proporciona flexibilidad y comodidad en las condiciones laborales (Sierra et al, 2022).

Los empleadores ahorran dinero en espacio e instalaciones de oficina, pero las ventajas vienen con ciertas desventajas, razón por la cual los sindicatos se oponen al trabajo en casa. Primero, cuando los sindicatos están dispersos en varios lugares, es difícil para estos organizar a los trabajadores. En segundo lugar, cuando los empleados no se encuentran en una ubicación central, es difícil para el gobierno hacer cumplir los estándares de seguridad y trato justo. En tercer lugar, no es fácil supervisar a los empleados cuando trabajan desde casa. Finalmente, es difícil distinguir el trabajo de la vida familiar. (Sierra et al, 2022).

II.5. Tipos de teletrabajo

Teletrabajo autónomo: Son los que usan sus propias casas o donde son elegidos para vivir para desarrollar sus actividades profesionales, puede ser una pequeña oficina, un lugar de negocios. Estas personas siempre trabajan fuera de la empresa y solo van a la oficina en determinadas circunstancias (Contreras et al, 2022).

Teletrabajo móvil: Son trabajadores remotos que no tienen un lugar de trabajo fijo La principal herramienta para el desarrollo de su actividad profesional son las tecnologías de la información y la comunicación en dispositivos móviles. En este modo, los trabajadores pueden utilizar dispositivos móviles para realizar tareas desde cualquier lugar, no tienen una ubicación fija para realizar las tareas (Contreras et al, 2022).

Teletrabajo complementario: Son los trabajadores remotos que trabajan dos o tres días a la semana. Su hogar se hace en la oficina el resto del tiempo. De esta forma, los

trabajadores utilizan las TIC para desarrollar tareas alternativamente, pasan unos días en el lugar de trabajo de la organización, y en otros días en casa o en otro lugar, suelen trabajar de forma remota dos días a la semana (Contreras et al, 2022).

II.5.1. Condiciones laborales del teletrabajo

Según González (2019), existen condiciones laborales para llevar a cabo el teletrabajo tales como: Las identidades y direcciones de las partes, lugar y fecha de celebración, dónde se contrata a los trabajadores y dónde se deben prestar los servicios, la naturaleza del trabajo, salarios, formularios, plazos de pago, los gastos de alimentación, duración del contrato, expulsión, rescisión y términos adicionales acordados por ambas partes.

En particular, este tipo de contrato debe incluir las condiciones de servicio, medios técnicos y ambientales requeridos y la forma de realizar la misma operación cuando el tiempo y el espacio lo permitan. Además el número de días y horas de trabajo realizado por trabajadores remotos con el fin de delimitar responsabilidades en caso de un accidente de trabajo y evitar desconocer la jornada máxima legal de trabajo, cuando se da por terminado el método de teletrabajo (González, 2019).

La responsabilidad de la custodia de los elementos de trabajo y los procedimientos de entrega del personal de teletrabajo, cuando se da por terminado el método de teletrabajo, las medidas de seguridad informática que los trabajadores remotos deben comprender y seguir y por último, los teletrabajadores deben pertenecer al sistema integral de seguridad social (González, 2019).

Cabe aclarar que, dado que no hay gastos de viaje para los trabajadores remotos, no hay lugar para la asistencia de transporte; en cuanto a las horas extras, domingos y feriados, esto se ha convertido en la decisión de todas las partes (González, 2019).

II.5.2. Modalidades del teletrabajo

Trabajadores remotos domiciliarios a tiempo completo: En esta categoría se encuentran los programadores y analistas informáticos, así como los trabajadores que han sido especialmente seleccionados para participar en proyectos especiales de la empresa desde casa (González, 2019).

Trabajadores remotos domiciliarios a tiempo parcial: Esta categoría incluye a los trabajadores remotos que trabajan una semana o más a la semana y eventualmente van a la oficina de la empresa (González, 2019).

Los teletrabajadores móviles: Se refieren a personas que pasan la mayor parte de su tiempo fuera de la oficina, viajando o en la oficina del cliente. Esta gama incluye agentes de ventas, técnicos o consultores. La oficina o la base del teletrabajador móvil normalmente puede ser su casa, su oficina habitual o incluso un vehículo (González, 2019).

Los teletrabajadores en espacios compartidos: Definen el centro de teletrabajo como una oficina que comparte recursos, cuenta con las instalaciones de telecomunicaciones y el equipo informático necesario para las actividades de teletrabajo. El centro es una oficina que brinda servicios y/o alquiler temporal para trabajadores remotos. Por lo tanto, estos tipos de trabajadores pueden desempeñarse en otro lugar del centro de trabajo remoto, en vez de trabajar desde casa. En estos espacios de trabajo, el sitio puede asignarse a un solo usuario o puede compartirse entre varias personas en diferentes turnos (González, 2019).

II.5.3. Modalidades de contratación laboral

De acuerdo con el Código de trabajo de la República Dominicana (2015), existen diferentes modalidades de contratos laborales tales como:

- Contrato de duración determinada: Este tipo de contrato tiene una duración de 1 día a 3 años y es renovable. Los colaboradores tendrán acceso a todos los beneficios

sociales como vacaciones y bonificaciones que están estipulados por la ley, y los colaboradores despedidos deben ser notificados con 30 días de anticipación.

- Contrato indefinido: Este tipo de contrato no tiene fecha fija de terminación. Los colaboradores gozan de todos los beneficios sociales que estipula la ley, y de otros beneficios, como la opción de afiliarse a una cooperativa comercial y brindar asistencia especial según cada empresa, pudiendo optar por el crédito y otros métodos de préstamo.
- Contrato de trabajo temporal: Se celebra con motivo de la realización de una obra, y su duración es coherente con la duración de la labor a realizar, por lo que su tiempo puede ampliarse o reducirse. Es importante aclarar que una vez finalizada la labor del colaborador contratado, también se dará por terminado el contrato de trabajo.
- Contrato de trabajo por obra o labor: El contrato es por un trabajo específico y termina al finalizar la misma. Esta conexión es característica de la ingeniería de la construcción, universidades y colegios con profesores formales, que comienzan a trabajar una vez finalizado el semestre.
- Contrato civil por prestación de servicios: Este tipo de contrato se celebra de forma bilateral entre una empresa y una persona física o jurídica que se especializa en determinadas tareas específicas. La remuneración se alcanza entre las partes y no establece una relación laboral ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales.

Con respecto a los tres primeros métodos de contratación definida, indefinida y temporal son formas de adaptarse a los contratos de trabajo a distancia, porque hay tres componentes directamente relacionados con el empleador y la persona responsable de las actividades de su empresa. En lo que respecta al desarrollo de estas actividades, se debe

mantener en todo momento un puesto de subordinado, y el trabajo realizado debe ser remunerado (Rodríguez 2020).

Sin embargo, existe un tipo de contratación que no puede incluirse en el modelo de trabajo a distancia, este es la contratación por prestación de servicios. Aunque tienen similitudes en las actividades que se realizan fuera de la organización, la diferencia está en que los colaboradores deben realizar cotizaciones al sistema de seguridad social como pensiones, salud y riesgos laborales, mientras que en el trabajo a distancia el empleador es el que presta el servicio (Rodríguez, 2020).

II.5.4. Suspensión De Los Contratos Laborales

La suspensión de un contrato laboral está definida un intervalo pasivo del contrato, un paréntesis en su dinámica, la cesación justificada de la ejecución del contrato de trabajo que, sin afectar su subsistencia, exonera temporalmente al colaborador, y generalmente también al empleador, del cumplimiento de sus obligaciones esenciales. La terminación del contrato puede ocurrir dentro de un tiempo predeterminado, lo cual es causado por razones externas o internas, y tiene diversos efectos (OIT, 2018).

La OIT aclara que la suspensión de los contratos no implica su terminación ni compromete la responsabilidad de las partes además de que, durante la suspensión de los efectos del contrato de trabajo, el colaborador queda liberado de prestar sus servicios y el empleador de pagar la retribución convenida, salvo disposición contraria de la ley, el convenio colectivo de condiciones de trabajo o el contrato. Esto es hábil en el caso de fuerza mayor, siempre y cuando tenga como consecuencia necesaria, inmediata y directa la interrupción temporal de las faenas (Santos, 2019).

La suspensión de contrato es válida por alguna enfermedad contagiosa del colaborador o cualquier otra que lo imposibilite temporalmente para el desempeño de sus

labores. Cabe destacar, que el mismo plantea que la duración máxima de la suspensión será de noventa días en un período de doce meses (Santos, 2019).

En caso de que el empleador necesite una prórroga de la suspensión, el departamento de Trabajo tendrá la potestad de concederla si persisten las causas que originan la suspensión. Dicha suspensión debe comunicarse por escrito al colaborador y a dicho departamento, dentro de los tres días de haberse producido, indicando su causa, la duración y acompañando la solicitud de los documentos que la justifiquen. Asimismo plantea que la suspensión cesa con la causa que la motivó en primer lugar (Santos, 2019).

II.6. Desarrollo del teletrabajo en las organizaciones

Algunas personas dicen que las organizaciones siempre siguen los modelos que las hacen exitosas. Esto se puede ver claramente en los modelos de gestión emergentes que están en constante evolución en diferentes orígenes y culturas a escala global. Ante esto, las organizaciones siempre buscan elementos de apoyo que las hagan competitivas y eficientes en la gestión de recursos. (Santos, 2019)

Sin embargo, el teletrabajo es un modo que surge dentro de la organización y se puede utilizar como una opción para optimizar el uso de recursos, reducir costos, aumentar la satisfacción de los colaboradores y aumentar las ganancias. Este es el resultado de cambios en el desarrollo de aquellas herramientas tecnológicas como el Internet, computadoras y equipos tecnológicos que se han utilizado para todas las clases sociales, lo que permitirá realizar las tareas desde cualquier lugar diferente a la oficina (CINDA, 2020).

En vista de esto, muchas organizaciones han comenzado a transformar sus modelos organizacionales a través de un sentido de apertura a nuevas tendencias, diferentes formas de pensar y nuevas formas de teletrabajo. Esto significa que los colaboradores remotos comienzan a ser considerados como aliados estratégicos de la organización. Estos transfieren conocimiento y experiencia desde casa, y desarrollan sus propias capacidades como potenciar

las capacidades laborales para facilitar el desarrollo personal, el logro de resultados y la meta realizada (CINDA, 2020).

Según Santos (2019) se está comenzando a desarrollar un nuevo modelo de trabajo y apoyado por diversos ministerios, que permite a los emprendedores dar pasos importantes para fortalecer sus procesos de productividad y eficiencia y ampliar sus límites naturales y generar oportunidades de empleo. Personas con discapacidad, amas de casa o personas que tienen que dejar de trabajar por el cuidado de niños o personas enfermas por no poder moverse.

Sin embargo, el modelo de trabajo a distancia en la organización les obliga a tener las condiciones y el contexto adecuado para que puedan completar las tareas acordadas. Esto significa brindar las herramientas necesarias para lograr los resultados deseados, lograr cambios de paradigma y aceptar la apertura de nuevas ideas y aprendizajes, trayendo beneficios al desarrollo personal, social y laboral. Estas nuevas ventajas son parte del aporte que genera la nueva tecnología. La comunicación de la nueva tecnología a través de redes sociales, correos electrónicos y mensajes de texto permite al modelo de oficina remota hacer del espacio y el tiempo una fusión y relatividad, posibilitando así la movilidad en la organización (Santos, 2019).

Es por ello que el teletrabajo se considera un nuevo modelo de gestión que gira en torno a la fluidez, independencia y autorización en las relaciones laborales. De esta forma, el jefe presencial se convierte en un líder que apoya y acompaña la gestión remota, la flexibilidad y la coordinación de las actividades diarias, lo que lleva a la gestión de personal para resultados personales y organizacionales (De La Garza, 2019).

Por tanto, la gestión basada en resultados se convierte en un termómetro remoto, y sus indicadores de gestión reflejan el trabajo realizado. Al llegar la hora pautada, presentarse al líder en el trabajo, la entrega de documentos reales, firmas y pruebas tangibles se ha

convertido en un trasfondo, haciendo de los medios digitales un vínculo entre el líder y la organización, y permitiendo a los colaboradores remotos simplificar el proceso mientras trabajan al mismo tiempo en un lugar donde se realizan actividades no laborales (Santos, 2019).

Para que una organización pueda realizar el teletrabajo, primero debe considerar la infraestructura tecnológica que la organización tiene actualmente, así como las características, ventajas y beneficios que se pueden obtener de un modelo que pasa de un modelo tradicional a un modelo de teletrabajo. Al mismo tiempo, la forma en que se manejan los temas de seguridad de la información es clave, porque este nuevo enfoque abre su gestión. Este aspecto está relacionado con cuestiones financieras, dependiendo del monto de inversión requerido y las ventajas que se puedan lograr (Civit, Alaminos y Merlos 2020).

En cuanto a la gestión, las organizaciones que quieran incursionar en el campo del teletrabajo deben pasar por el proceso de romper barreras mentales para poder dar seguimiento, autorizar, de esta manera generar un sentido de compromiso y pertenencia dentro de la organización, y hacer que las personas se sientan parte de la organización con esta modalidad de trabajo (Santos, 2019).

Sin embargo, no todos los puestos de la organización permiten este método, por lo que la autoridad administrativa juega un papel decisivo en la decisión de permitir que los dos métodos de contratación se expresen con claridad. Por supuesto, este proceso requiere conocimientos, experiencia y conocimientos profesionales para lograr los resultados deseados (Santos, 2019).

Por otro lado, a pesar de los beneficios de dicho contrato, es evidente que no todas las organizaciones están dispuestas a implementarlo, por el contrario, se resisten al cambio. Esto puede ser explicado por la teoría del cambio de Kurt Levine, que establece que los cambios

que las organizaciones logran producir se deben a tres aspectos específicos: descongelación, movimiento y recongelación (Schein, 2022).

De esta forma, la organización primero resiste los cambios que se producen, porque lo desconocido genera miedo y la idea de fracaso antes de que comience, pero se puede superar logrando la meta. El primer aspecto de la resistencia son los trabajadores que son invitados a participar en esta forma de trabajo, lo primero que suelen considerar es la gestión administrativa, las organizaciones que quieran ingresar al campo del teletrabajo deben pasar por un proceso. Romper las barreras mentales para avanzar, construir capacidades y generar un sentido de compromiso y pertenencia dentro de la organización de esta forma, para que las personas que así trabajan se sientan parte de la organización (Santos, 2019).

Este miedo es un riesgo posible, por lo que la presencia de la gerencia es fundamental para establecer una relación cercana con los colaboradores, mostrar las características de este tipo de trabajo y aclarar los beneficios, derechos y diferencias que existen (Levi y Andersson, 2018).

Los valores y las misiones de las organizaciones son un punto importante a considerar, también como los objetivos estratégicos y de largo plazo, ya que están relacionados con el teletrabajo. En esta etapa, las personas intentan adaptarse y comprender lo que está sucediendo en el nuevo modelo, la organización está evolucionando e incorporándose a la vanguardia de la nueva empresa, haciéndola competitiva y distintiva. Otras organizaciones logran posicionarse en el mercado laboral por dicha razón. Esto también se puede lograr a través de la gestión administrativa, que cuenta con un proceso de acompañamiento confiable, divulgación y conocimiento del proceso, y el marco legal propio del modelo (Rodríguez, 2020).

Luego de pasar por estas etapas que pueden ser críticas, se llega al estado de re-congelamiento. Aquí es necesario continuar con algunas estrategias para lograr la

estandarización, institucionalización y que la estrategia evolucione en el tiempo. La credibilidad en el proceso administrativo hace que las personas se den cuenta de que el teletrabajo es una oportunidad para potenciar la organización y la ventaja del personal de teletrabajo (López, 2022).

Las competencias son las capacidades necesarias para el desempeño satisfactorio de cualquier puesto, asignación o situación específica. Los colaboradores de cualquier organización requieren de las mismas competencias para sobrellevar esta situación. Las competencias necesarias tras esta situación son la adaptabilidad y flexibilidad, capacidad crítica, tolerancia al estrés, resistencia, manejo de tecnologías y manejo de tiempo (Avolio, Catalano y Sladogna, 2020).

Las relaciones sociales en el trabajo son otro factor y dentro de ellas se destacan los conflictos personales. Sin embargo, esto brinda recursos para adaptarse a situaciones estresantes, establecer vínculos emocionales y generar habilidades para enfrentar el estrés. En general, la falta de afinidad con los colaboradores, el aislamiento social y la falta de apoyo son las principales presiones que las habilidades sociales pueden aliviar. Muchas habilidades dependen de la persona, porque algunas personas son más extrovertidas que otras, mientras que otras pueden aprender en el trabajo. (Codutti, Gattás, Sarmiento y Schmid, 2018)

II.6.1. Efecto del proceso de cambio en el nivel de desempeño de los colaboradores producto del COVID-19

El COVID-19 y la incertidumbre resultante están acelerando los cambios en la forma en que funcionan las organizaciones y continuarán haciéndolo en el futuro. Además, al tratarse de una situación completamente inusual y que aparecería por primera vez en la vida, el rendimiento se pudiera ver afectado, por lo que el aspecto emocional es la clave de este proceso (OMS, 2020).

La contención y empatía con cada colaborador será un punto crítico, tratando de comprender en profundidad las necesidades particulares y las diferentes realidades e impactos. Sea compasivo, conéctese sinceramente y comprenda el sufrimiento de todos. Si cada empleado sufre directa o indirectamente problemas de salud, se encuentra en un estado vulnerable o tiene algún problema específico que lo moleste (Melamed, 2020).

Por consiguiente, el Ministerio de Trabajo instruyó los empleadores que califiquen a flexibilizar su jornada de trabajo y en la medida de lo posible implementar el mismo a distancia, a los fines de evitar la aglomeración de personas en los lugares donde laboran, como medida tendente a romper con la cadena de propagación del COVID-19 (Santos, 2019).

Según Santos (2019), esta nueva modalidad de teletrabajo o trabajo a distancia es un gran reto para todos los colaboradores y colaboradoras de las organizaciones porque, en primer lugar, existe toda una serie de recursos de trabajo que deben ser adaptados a la misma, todos estos dependiendo del tipo de puesto y funciones que desempeña el mismo.

Para esto, los colaboradores deben utilizar nuevos programas, estructuras, nuevos canales de comunicación los cuales tal vez no están contemplados y si lo estaban, estos no se habían puesto en marcha lo cual conlleva a un proceso de adaptación primordialmente (Santos, 2019).

Por otro lado, una de las desventajas que plantea Aamodt (2020) del trabajo en casa, es el balance entre el trabajo y las faenas del hogar y todo lo que esto implica, lo cual puede distraer o desconcentrar al empleado o la empleada de sus asignaciones del trabajo, cumpliendo con ello de una manera no adecuada o impuntual.

Por otra parte, el no tener un hábito de trabajo estructurado a las mismas horas, puede hacer que el o la empleado o empleada, trabaje o de más o de menos, y en ambos casos puede resultar contraproducente ya que un empleado que no tiene un buen descanso no dará respuesta eficaz a todos los retos que se le presenten en el mismo, además está la posibilidad

que el colaborador no labore las horas de trabajo necesarias lo cual produce atrasos e incumplimientos por su parte (Aamodt, 2020)

De modo similar, o con peores retos están laborando el personal esencial durante la crisis, los técnicos, médicos, policías, farmacéuticos y demás personas que, aunque tienen una jornada reducida y rotativa, se ven expuestos al contagio, lo cual produce pánico y ansiedad tanto para ellos como para los clientes. Consecuentemente, la inteligencia emocional influye en responder de manera asertiva durante la crisis y competencias como la comunicación asertiva, el buen servicio, la resolución de conflictos entre otras, se verán afectadas (Marsh, 2020).

En adición a esto, Marsh (2020) comenta que se puede producir un aumento en los accidentes laborales, ineficiencia debida al ausentismo en posiciones esenciales y complicaciones en los colaboradores de edades avanzadas, debido a que esta es la población vulnerable en adición a esto se aumentan las consultas médicas.

De modo que, es importante que la gestión de personas acompañe en este proceso de transición a sus empleados, informándoles los retos que se les podrán presentar en estas nuevas modalidades de trabajo y concientizarlos sobre la importancia de la disciplina, principalmente en el teletrabajo, sin embargo, nunca dejando atrás la empatía y entender que es una situación delicada que afecta a todos y a todas directamente, pero algunos más que a otros (Marsh, 2020).

7. Concepto de motivación

González (2019) plantea que la motivación se trata de un proceso interno que refleja la interacción establecida entre el individuo y el mundo, pues también puede regular la conducta del sujeto, incluida la ejecución de la misma en la dirección del comportamiento. La motivación es el intermediario o punto clave entre el carácter personal y la forma en que se

realiza la actividad, por lo que también se necesita aclarar la efectividad de la forma que conduce a esta actividad.

II.7.1 Motivación extrínseca e intrínseca

Según Santrock (2019) la *motivación extrínseca* no proviene del interior de la persona, sino de todos los estímulos o recompensas que un individuo necesita para realizar una determinada acción o actividad e incrementar el interés y compromiso. Este se centra únicamente en las recompensas monetarias no garantiza una mayor productividad. Además, en algunos casos esto puede ser perjudicial, porque si la única motivación de los colaboradores es material o económica (Santrock, 2019).

La *motivación intrínseca* se refiere a las personas que realizan actividades por diversión, independientemente de que sean reconocidas o no (Ajello, 2021). La misma no se basa en recompensas por lograr los objetivos, pero la más alta es el desempeño de la actividad en sí.

II.8. Técnicas motivacionales

Ruiz (2022) define estas técnicas motivacionales como métodos que se pueden utilizar en las empresas para animar a los colaboradores de la organización a realizar su trabajo diario con mayor productividad. Las principales actuaciones que potencian la motivación son:

Políticas de conciliación

Algunas acciones para motivar a los colaboradores se forman a partir de la conciliación de medidas individuales de la vida personal, laboral y familiar, como el horario laboral flexible, el trabajo a tiempo parcial, la baja por maternidad y paternidad, los servicios de guardería, la obtención de excelentes permisos, etc. (Ruiz, 2022).

Mejora de las condiciones laborales

Entre las condiciones que se pueden mejorar se encuentran el salario, las condiciones físicas del entorno como iluminación, temperatura, decoración o equipamiento de trabajo adecuado y la seguridad que la organización brindará a los colaboradores, pues de esta manera, podrá realizar el asigna tareas de manera más eficaz. (Ruiz, 2022)

Enriquecimiento del trabajo

Incluye modificar la forma en que se realiza el trabajo para que no es tan rutinario para los colaboradores. Esto permite que los colaboradores tengan autonomía para participar en las decisiones que afecten a su trabajo, porque solo los propios trabajadores saben cómo hacerlo (Ruiz, 2022).

Adecuación de la persona al puesto de trabajo

Para cada puesto específico, seleccione la persona adecuada que cumpla con los objetivos y tenga las habilidades adecuadas, y ejecute el puesto de manera excelente, esto hará que los trabajadores estén motivados e interesados en su trabajo (Ruiz, 2022).

El reconocimiento del trabajo

Es importante reconocer y felicitar a los trabajadores por el buen trabajo realizado y si han mejorado su desempeño. Puede ser felicitado con una nota de agradecimiento de tipo correo electrónico de felicitación o una carta. Además puede otorgarse un elogio por parte del superior inmediato o una propuesta de promoción (Ruiz, 2022).

II.9. La motivación en el trabajo

La motivación laboral es un conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un individuo sea el mejor candidato. Por lo tanto, también elige un comportamiento, y a través de la dirección y enfoque del comportamiento, el nivel de esfuerzo y perseverancia contribuye de cierta manera (Ruiz, 2022).

Según dicho autor, el mecanismo de incentivos para colaboradores está influenciado por muchos factores que los gerentes deben considerar y comprender. Primero, debido a que las personas están insertadas en una amplia gama de sistemas sociales, participan en el rol personal y profesional del sujeto. Por lo tanto, en función de su desempeño, se puede establecer entre ellos un mecanismo de incentivos adecuado.

En segundo lugar, entender la personalidad, en el que cada uno tiene sus propios factores motivacionales, porque los impulsos que los ayudan a alcanzar su potencial son diversos. Este concepto está restringido por factores genéticos e influencias ambientales, que se refleja en la expresión de la personalidad. La relación entre estos tres elementos conduce a la formación de metas personales que cada empleado sigue dentro de la organización, es por eso que los gerentes comprenden, analizan y vinculan sus roles, personalidades y habilidades de aprendizaje en un contexto dado para lograrlo. (Ruiz, 2022)

II.9.1. Proceso de la motivación en la empresa

Este proceso produce continuamente una inclinación piramidal. La demanda genera un deseo y para poder realizarlo es necesario formular algunas estrategias y acciones. En algunos casos, puede desencadenar cierto tipo de disputas, pero los gerentes que pueden auto motivarse a gerentes tan caóticos crearán desafíos (Madrigal, 2019).

Madrigal (2019) señaló que para los colaboradores, la motivación es una de las situaciones más complejas y que necesitan ser resueltas y discutidas. Sin embargo, cuando se le pregunta a un colaborador cómo motivarlo, su respuesta sería abierta, que está relacionada con la compensación económica y el reconocimiento del mismo.

No obstante, es importante saber que hoy en día, aunque este tipo de estímulo funciona dentro de un rango limitado, pues aunque puede tener un efecto estimulante. Cuando dejan de brindar estímulo, el colaborador o personal cree que es una obligación de la organización y responderá de inmediato (Madrigal, 2019).

Una investigación realizada en el occidente de México mostró que los colaboradores tienen diferentes formas de motivarse, Madrigal y Arechavala (2019) encontraron que lo motiva es el reconocimiento de su trabajo. Sin embargo, las organizaciones están más preocupadas por ofrecer otras formas de incentivos que por reconocer los esfuerzos de los mismos.

Según Martínez (2018) una forma de motivar es crear las condiciones para que los colaboradores se sientan desafiados y puedan desarrollarse profesionalmente. Esto significa crear un entorno que puede aumentar la confianza y éstos pueden considerar que el trabajo completo y bien diseñado es significativo y objetivo.

Una de las debilidades de este método es que los colaboradores de la empresa solo se sienten desarrollados a nivel laboral cuando ven resultados específicos en sus actividades. Su motivación está relacionada con el proceso de trabajo, participación y dedicación en el mismo y no mantener una comunicación regular con la empresa. Por tanto, el gerente debe tener una visualización clara de la situación de la empresa, y establecer expectativas, estrategias y metas adecuadas y razonables. Es necesario utilizar los valores personales y compartirlos con los colaboradores. En realidad, las personas y las empresas comparten valores simples y universales, como la honestidad, la justicia y la generosidad (Díaz, 2018)

II.9.2. Las recompensas de los colaboradores

Robbins y Judge (2019) explicaron que la compensación no es un factor que impulse una forma importante de motivación en el lugar de trabajo. Sin embargo, para motivar a las personas, es importante que subestimen la importancia del salario para mantener el talento sobresaliente. Un estudio realizado con los colaboradores de una organización en 2018 mostró que sólo el 45% de los colaboradores creía que el salario era un factor clave en la fuga de cerebros, mientras que el 71% de los empleados de alto rendimiento señalaron que el factor mencionado anteriormente no era el principal.

Pago a destajo

Como medio de compensar a los colaboradores de producción, los salarios a destajo han sido reconocidos como populares durante más de un siglo. Por cada unidad completada, se paga una cantidad fija al socio. Si estos no tienen un salario base, solo se les pagará de acuerdo con su salario de producción, que es un plan de salario puro a destajo. (Robbins et al, 2019)

Pago con base a desempeño

Los planes de pago basados en el desempeño también pueden volver a numerar el desempeño individual. Por sí solo, es diferente de la planificación por pieza basada en la producción objetivo. Los pagos basados en el desempeño están respaldados por el nivel y los resultados de las evaluaciones de desempeño. La principal ventaja es que permiten a los colaboradores reconocer la diferencia entre el pago por desempeño, lo que permite a estos que se consideran de alto rendimiento obtener un aumento salarial mayor. (Robbins et al, 2019)

Estos planes ayudan a motivar a los colaboradores, ya que si el plan se ejecuta de la manera correcta, estos sentirán que existe una estrecha relación entre su desempeño y las recompensas que reciben (Robbins et al, 2019).

Bonos

La bonificación anual es un factor importante en la compensación total. Las organizaciones están desarrollando cada vez más planes de bonificación para incluir a los colaboradores en puestos inferiores en la misma. Una de las ventajas de las bonificaciones y los pagos por mérito es que recompensan a estos por su desempeño laboral reciente, en lugar de su desempeño histórico (Robbins et al, 2019).

Pago por aptitudes

Según Robbins et al. (2019) el pago por aptitudes establece el nivel de compensación en función de las habilidades que tiene un colaborador o la cantidad de trabajo que puede realizar. Para estos, el atractivo de los planes de compensación basados en habilidades, es que pueden aumentar la flexibilidad y los roles sobresalientes.

La compensación basada en habilidades también puede facilitar la comunicación en toda la organización, porque las personas saben más sobre el trabajo de sus colegas (Robbins et al, 2019).

II. 10. Teorías de motivación relacionadas al teletrabajo

La motivación es fundamental para el desempeño individual de los trabajadores y el comportamiento organizacional de la misma, aportando así mayor satisfacción y productividad a ambas partes. Existe una variedad de teorías que pueden explicar los fenómenos motivacionales en el trabajo tales como: Jerarquía de necesidades según Maslow, la teoría del comportamiento X y Y de McGregor, la teoría de la motivación-higiene de Herzberg, la teoría de la zanahoria y el garrote y por último, la teoría de las necesidades secundarias de McClelland. (Oviedo y Vásquez, 2018).

Todas estas teorías tienen aspectos muy importantes que necesitan ser utilizados para inspirar a la humanidad. Hay algunos factores necesarios que se enfatizan en la vida a lo largo del tiempo. Se evidencian muchos parámetros a considerar para los empleadores, que son realmente importantes al momento de generar simpatía en una organización y convivir con ella. De acuerdo con las características del teletrabajo, se puede permitir a los colaboradores descansar y gestionar mejor su tiempo permitiéndole realizar actividades acordes a sus necesidades fisiológicas (Oviedo et Al., 2018).

II.11. Ganancias hacia al futuro como resultado de la pandemia

Según Herzberg (2020), de toda situación se obtienen múltiples aprendizajes. Por parte de los colaboradores, estos aprenderán a ser más organizados con sus finanzas, y a creer que hay situaciones inesperadas que pueden transcurrir en el camino, por lo que siempre se debe estar preparado. Es decir, constar de un plan de ahorro o de emergencia para este tipo de situaciones de las cuales no tenemos control.

Las empresas también deben estar listas para estas situaciones, y así poder subsistir en una cantidad de tiempo apropiada y abastecer los sueldos de los colaboradores. Otro aprendizaje obtenido, es el manejo y uso de la tecnología, ya que cada vez nos acercamos más a trabajar desde casa y a comunicarnos por vía internet. Por lo que estos han aprendido a manejar distintos recursos para continuar su trabajo y esto les beneficia la preparación al futuro que nos espera (Herzberg, 2020).

II.12. Teletrabajo y motivación laboral en la República Dominicana

El código laboral dominicano fue promulgado en 1992 y no incluye cifras de teletrabajo. Lo que se ve ahora es que las empresas regulan el teletrabajo a través de políticas internas o adoptando normativas internacionales, pero hace falta una legislación que responda a las necesidades de las empresas dominicanas y sea consensuada por todos los sectores (AMCHAMDR, 2020).

Según una encuesta realizada por Indotel, las principales limitantes que tienen los empleados para trabajar desde casa incluyen: el precio de los servicios, desconocer el uso de herramientas y dispositivos de internet para conectarse a su trabajo (AMCHAMDR, 2020).

En este sentido, el presidente de Indotel, Nelson Guillén, aboga por la existencia de facilidades para brindar acceso a Internet, y también propone una mayor alianza público-privada para garantizar políticas que mantengan la competencia y hagan crecer el sector (AMCHAMDR, 2020).

La motivación laboral en la República Dominicana no es un tema de gran relevancia en las organizaciones dominicanas. Según Qualtrics (2022) este término se refiere a la posibilidad de una organización de motivar a sus colaboradores a desarrollar, cambiar su rendimiento, mantener o cambiar el rendimiento actual o su comportamiento a través de incentivos.

II.13. Investigaciones antecedentes

El teletrabajo: ¿Una motivación para los millennials?

En la Universidad Nacional de Córdoba (2020), se realizó una investigación con la finalidad de investigar si el teletrabajo constituye una motivación para la generación millennial. Esta fue basada en 200 cuestionarios respondidos de manera virtual entre dicha generación. Esta investigación se desarrolló en un modelo teórico de conceptos relevantes, siendo validado por los resultados tomados del cuestionario. Después del análisis de las herramientas utilizadas, se comprobó que el teletrabajo es una motivación para los millennials y que estos priorizan la satisfacción de las necesidades de crecimiento asociadas a la modalidad, uso de la tecnología y el equilibrio entre la vida laboral y familiar.

Capítulo III: Metodología

III.1. Enfoque y tipo de investigación

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo ya que es flexible y abierta y contiene un alcance descriptivo-exploratorio. La misma contiene este enfoque ya que habrá cuestionarios, entrevistas y observaciones que permitan evaluar los factores motivacionales de los colaboradores mediante el teletrabajo. Es de tipo no experimental y transeccional ya que se realizará la recolección de datos en un solo momento en el tiempo. Este programa tendrá un alcance temporal de 12 meses entre Junio 2023-Junio 2024.

III.2. Muestra y tipo de muestreo

Los participantes serán seleccionados por medio de un muestreo no probabilístico por conveniencia y voluntario. Serán 15 colaboradores de la institución pertenecientes al departamento Gestión Del Talento. Se estarán entrevistando 8 mujeres y 7 hombres, entre los rangos de edad de 20-40 años. Esta muestra se llevará a cabo a los colaboradores de una empresa tecnológica del Distrito Nacional.

III.3. Técnicas de recolección

Como técnicas de recolección se utilizarán las entrevistas estructuradas con varios colaboradores para obtener diversos factores que los motivan a dar lo mejor de sí en la modalidad del teletrabajo. Según Folgueiras (2018) la entrevista estructurada predetermina el tipo de información requerida para una entrevista estructurada y crea un guión de entrevista fijo y secuencial basado en esto.

La misma se utilizará un cuestionario que contendrá una serie de preguntas de cómo manejan el tiempo entre el teletrabajo de más de ocho horas diarias y las responsabilidades del hogar. También, se realizarán observaciones a los participantes en los lugares asignados para el teletrabajo donde estos desempeñan las funciones asignadas. En la investigación

cualitativa, el uso de la técnica de observación permite un estudio más profundo de las interacciones sociales, las experiencias de las personas en su entorno cotidiano y el contexto de sus vivencias de forma privilegiada (Mata, 2020). De este modo, se podrá evidenciar el día a día del colaborador mediante el teletrabajo.

III.4. Consideraciones éticas

Dentro de las consideraciones éticas de la investigación, se contará con la confidencialidad y el anonimato de los participantes para resguardar la información proporcionada. Estos serán tratados con todo el respeto velando siempre tener el consentimiento de los mismos para dichas informaciones. Luego de obtener la firma, se hará un análisis y publicación anónima de los resultados obtenidos. Se les informará a los participantes sobre el uso que se le dará a los datos suministrados y el objetivo de la investigación.

Capítulo IV: Resultados

IV.1. Teorías Cualitativas

Estos resultados constan de 8 categorías que fueron obtenidas tras una ronda de entrevistas sobre los diferentes aspectos importantes del teletrabajo tales como motivación, retos, beneficios, ajustes, triunfo laboral, aspectos de la organización y gustos.

Categoría I: Motivación

Esta categoría expresa el grado de motivación que tienen los colaboradores en el teletrabajo. Los y las participantes indican que los aspectos que le motivan al teletrabajo son el deseo de progresar cada día para sentirse plenos, darle mejor vida a su familia y ser exitosos.

“Me motiva el deseo de progresar cada día” (P1).

“Me motiva mi hija, el deseo de progresar cada día para darle una mejor vida” (P2).

“Me motiva el deseo de progresar y ser exitosa” (P4).

Categoría 2: Retos

Esta categoría indica los retos que trae el teletrabajo para los colaboradores, quienes categorizaron dichos desafíos desde dos polos, por un lado, hubo participantes que manifestaron que eran divertidos y cómodos. Por el otro lado hubo colaboradores que valoraron estos retos como extremos. Los mismos eran desafiantes y complicados ya que tenían que prestar atención a sus hijos en las clases virtuales mientras estaban en horario laboral, así como lidiar con los quehaceres del hogar, trabajar más horas de lo estipulado y no descuidar ningún aspecto de su vida.

“No descuidar ningún aspecto de mi vida” (P2)

“Atender a mis hijos con sus clases y estar realizando mis labores” (P4)

“A veces trabajo más horas de la cuenta” (P6)

Categoría 3: Beneficios

Esta categoría describe los beneficios que posee el teletrabajo. Entre los que se encuentran, según los participantes, son: la flexibilidad de tiempo en sus hogares, manejar los momentos de descanso en el día, compartir más en familia y poder trabajar basado en resultados y no en horarios.

“Flexibilidad del tiempo” (P1)

“Mayor descanso” (P5)

“Compartir más en familia” (P8)

“Trabajar orientado a resultados” (P9)

Categoría 4: Ajustes

Esta categoría señala las acomodaciones que han realizado los colaboradores en su dinámica diaria para poder adaptarse a esta nueva modalidad. Varios de estos han sido organizar el horario de tareas de sus hijos para poder cumplir con el horario de trabajo y los que estudian han optado por estudiar en horarios nocturnos para no descuidar ningún ámbito en su vida.

“He tenido que hacer una planificación para cumplir con los quehaceres del hogar, ayudar a mis hijos y el trabajo” (P2)

“He realizado una planificación para cumplir con el trabajo, los quehaceres del hogar y mis estudios. (P4)

Categoría 5: Triunfo Laboral

Esta categoría se refiere a cuál es la idea o concepto del triunfo laboral que tienen los colaboradores. Los mismos señalan que el *triunfo laboral* es poder destacarse en todos los ámbitos del trabajo, que los productos de trabajo sean excelentes y de calidad y sentir que su labor es valiosa. Así como recibir reconocimiento por su desempeño de parte de los líderes.

“Triunfo laboral es poder brillar en todos los aspectos de tu trabajo” (P3)

“Triunfar en el campo laboral es llevar calidad a tus entregables y que todos en tu alrededor valoren tu trabajo.” (P5)

“El triunfo laboral es importante en la vida de una persona, por lo que para mí es poder ser reconocida por mis líderes.” (P7)

Categoría 6: Aspectos de la Organización:

Esta categoría detalla los aspectos de la organización que los participantes toman en cuenta al laborar de manera remota. Estas son la independencia y la cultura organizacional la cual consideran como cálida y familiar.

“La independencia que brindan nuestros líderes para desarrollar el trabajo asignado, la cultura organizacional es familiar y cálida” (P3).

“La calidez de los líderes, la flexibilidad de horario y el buen ambiente” (P4)

Categoría 7: Valoración del teletrabajo:

Esta categoría se trata de la valoración que tienen los participantes sobre el teletrabajo. Estos explican las mismas como el aumento del tiempo para compartir en familia, el apoyo a las clases virtuales y dedicarles tiempo a los estudios.

“Me encanta realizar mis labores desde casa ya que puedo estar más tiempo con mi hija y apoyarla en sus clases virtuales.” (P5)

“Realizar el trabajo desde casa es muy cómodo ya que puedo dedicarle más tiempo a mi tesis y darle calor a mi familia. (P9)

Categoría 8: Gustos:

Esta categoría muestra los gustos de los participantes sobre el teletrabajo. Estas son las facilidades que le ofrece la organización, el ambiente cálido y la independencia que brindan los líderes a la hora de hacer el trabajo asignado.

“Que pueda tener toda la independencia que necesito para llevar a cabo mis funciones.”
(P4)

“Me gusta el ambiente de la institución, las facilidades que te han brindado con la implementación del teletrabajo y la calidad humana. (P5)

IV.2 Discusión

El propósito general de la investigación es describir la motivación de los colaboradores en la modalidad del teletrabajo. Los factores motivacionales que reportaron los participantes son el progreso, el éxito, darles mejor vida a sus hijos y sentirse plenos. Lo que es confirmado por Ajello (2021) ya que es importante resaltar que la motivación intrínseca y extrínseca forma parte del deseo de progreso de cada colaborador. Los colaboradores de la empresa tecnológica elegida, reportaron muchas respuestas similares con relación a los factores motivacionales mediante el teletrabajo

La adaptación de los colaboradores a la modalidad de teletrabajo ha variado dependiendo del estilo de vida del mismo. Santrock (2019) señala que al tener hijos con clases virtuales, quehaceres domésticos y trabajo remoto, ha complicado este proceso. Para

otros ha sido cómodo y divertido por el simple hecho de la flexibilidad de horario e independencia que han mostrado sus líderes.

Al no tener un hábito de trabajo estructurado a las mismas horas, puede hacer que el colaborador, trabaje o de más o de menos, y en ambos casos puede resultar contraproducente ya que si este no tiene un buen descanso no dará respuesta eficaz a todos los retos que se le presenten en el mismo.

Además, está la posibilidad que el colaborador no labore las horas de trabajo necesarias lo cual produce atrasos e incumplimientos por su parte, como lo plantea Aamodt (2020). de que la adaptación es un factor clave para que el teletrabajo sea satisfactorio tanto para el colaborador como para la organización.

Con respecto a las oportunidades de mejora la mayoría de los entrevistados estuvieron de acuerdo en que en esta empresa tecnológica no ha necesitado muchas mejoras ya que la adaptación al proceso de parte de los colaboradores, ha sido satisfactoria.

Es por ello que De La Garza (2019) confirma que esta forma de trabajo se considera un nuevo modelo de gestión que gira en torno a la fluidez, independencia y autorización en las relaciones laborales. De esta forma, el jefe presencial se convierte en un líder que apoya y acompaña la gestión remota, la flexibilidad y la coordinación de las actividades diarias, lo que lleva a la gestión de personal para resultados personales y organizacionales.

El COVID-19 ha transformado a las organizaciones en una nueva dirección hacia el futuro. El teletrabajo ha impactado la vida de muchos colaboradores gracias a la flexibilidad e independencia que ha brindado. La Universidad Nacional de Córdoba (2020) comenta que el teletrabajo es una motivación para los millennials y que estos priorizan la satisfacción de las necesidades de crecimiento asociadas a la modalidad, uso de la tecnología y el equilibrio entre la vida laboral y familiar.

Con esto, queda claro que los colaboradores tienen diversas motivaciones para trabajar mediante la modalidad a distancia y no desenfocar sus objetivos. Al tener una institución tecnológica de gran renombre como campo, ha sido de gran ayuda poder ver cómo se adapta un gran número de personas a lo que llega sin planificación.

IncurSIONAR en el campo del teletrabajo deben pasar por el proceso de romper barreras mentales esto se realiza como comenta Santos (2019) para poder dar seguimiento, autorizar, y de esta manera generar un sentido de compromiso y pertenencia dentro de la organización, y hacer que las personas se sientan parte de la organización con esta modalidad de trabajo. En estos momentos, la importancia y habilidad de la experiencia con el trabajo remoto es reconocida por las organizaciones a la hora de reclutar a un candidato.

Como limitaciones mostradas en esta investigación, una de ellas es la organización de las entrevistas que estuvieron pautadas para unas fechas en específico. Lo ideal hubiese sido que todas fuesen de manera presencial, pero existieron casos que no pudieron ser así. No obstante, la disponibilidad de los participantes no fue tan rápida como en otros, pero se pudo completar la agenda pautada.

Capítulo V. Recomendaciones y conclusión

V.1 Recomendaciones

V.1.1 Diseño de un programa de motivación laboral

Objetivo:

El objetivo de esta política es establecer un programa de motivación laboral para los trabajadores remotos de la empresa con el fin de mejorar su productividad, la calidad de vida, reducir la rotación de personal, satisfacción y compromiso con la organización.

Alcance:

Esta política se aplica a todos los trabajadores remotos de la empresa.

Definiciones:

- Trabajador remoto: empleado de la empresa que trabaja desde su hogar u otro lugar fuera de las instalaciones de la empresa.
- Programa de motivación laboral: conjunto de incentivos y actividades diseñadas para motivar y reconocer a los trabajadores remotos de la empresa.

Área de oportunidad: Los trabajadores reportan dificultades para conciliar su vida personal y laboral debido a horarios rígidos y falta de flexibilidad.

Acción: Implementar un programa de trabajo flexible que permita a los empleados ajustar sus horarios de trabajo según sus necesidades personales y familiares.

Temporización: Implementar el programa de trabajo flexible en un plazo de tres meses, con una evaluación de los resultados a los seis meses.

Procedimiento:

Diseño del programa de motivación laboral: La empresa establecerá un programa de motivación laboral para los trabajadores remotos. Este programa incluirá incentivos y actividades que motiven y reconozcan el trabajo de los empleados remotos tales como:

1. Flexibilidad horaria: permitir que los trabajadores remotos puedan elegir sus horarios de trabajo siempre que cumplan con sus objetivos y plazos.

2. Días libres adicionales: otorgar días libres adicionales como incentivo por el trabajo bien hecho.

3. Bonificaciones: ofrecer bonificaciones en efectivo o en especie por alcanzar objetivos específicos.

4. Oportunidades de formación y desarrollo: brindar oportunidades de formación y desarrollo profesional para que los trabajadores remotos puedan mejorar sus habilidades y conocimientos.

5. Programas de bienestar: ofrecer programas de bienestar como clases de yoga o meditación, sesiones de masajes, o acceso a servicios de salud mental y emocional.

6. Reuniones virtuales de equipo: organizar reuniones virtuales de equipo para que los trabajadores remotos puedan interactuar y socializar con sus colegas.

7. Reconocimiento público: reconocer públicamente el trabajo de los empleados remotos a través de publicaciones en redes sociales, boletines internos o menciones especiales en reuniones de equipo.

8. Regalos de la empresa: enviar regalos de la empresa a los trabajadores remotos como una forma de reconocimiento y agradecimiento por su trabajo.

9. Oportunidades de crecimiento profesional: ofrecer oportunidades de promoción y crecimiento dentro de la empresa para los empleados remotos que se destacan en su trabajo.

10. Beneficios adicionales: brindar beneficios adicionales como seguro médico, seguro de vida, y otros beneficios que pueden mejorar la calidad de vida de los trabajadores remotos.

Comunicación del programa de motivación laboral: La empresa comunicará el programa de motivación laboral a todos los trabajadores remotos. Se les explicará qué se espera de ellos y cómo se les reconocerá por su trabajo.

La comunicación de un programa de motivación laboral en una empresa remota es muy importante para su éxito. Aquí te presento algunos pasos que puedes seguir para comunicar eficazmente el programa a los trabajadores remotos:

1. Crear un plan de comunicación: es importante establecer un plan de comunicación detallado que incluya el calendario de comunicación, los canales de comunicación y el contenido de las comunicaciones.

2. Utilizar múltiples canales de comunicación: la comunicación debe ser multi-canal para asegurarse de que todos los trabajadores remotos reciban la información. Algunos canales

efectivos incluyen correo electrónico, mensajes instantáneos, videoconferencias, redes sociales internas, entre otros.

3. Personalizar la comunicación: es importante personalizar la comunicación para cada trabajador remoto, especialmente para aquellos que tienen diferentes necesidades y estilos de trabajo.

4. Ser claro y conciso: asegurarse de que la comunicación sea clara y concisa, utilizando un lenguaje simple y fácil de entender.

5. Incluir los objetivos y beneficios del programa: es importante explicar los objetivos y beneficios del programa de motivación laboral para que los trabajadores remotos entiendan su importancia y cómo pueden beneficiarse.

6. Establecer expectativas claras: asegurarse de que los trabajadores remotos entiendan qué se espera de ellos en el programa de motivación laboral y cómo se les reconocerá por su trabajo.

7. Ofrecer un espacio para preguntas y respuestas: permitir a los trabajadores remotos hacer preguntas y dar retroalimentación sobre el programa de motivación laboral.

8. Fomentar la participación: motivar a los trabajadores remotos a participar en el programa de motivación laboral y aportar ideas para mejorarlo.

9. Monitorear y evaluar la comunicación: es importante monitorear y evaluar la comunicación para asegurarse de que está siendo efectiva y hacer ajustes si es necesario.

Evaluación del programa de motivación laboral: La empresa evaluará regularmente el programa de motivación laboral para asegurarse de que está siendo efectivo. Se harán ajustes si es necesario. Para esto seguiremos estos pasos:

1. Establecer objetivos claros: desde el principio, es importante establecer objetivos claros para el programa de motivación laboral y asegurarse de que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado. Por ejemplo, aumentar la productividad en un 20% en los próximos 6 meses.

2. Definir indicadores de éxito: los indicadores de éxito son los criterios que se utilizarán para medir el progreso del programa de motivación laboral. Algunos ejemplos pueden incluir el número de días libres adicionales otorgados, la tasa de retención de empleados, la satisfacción de los empleados, la productividad, entre otros.

3. Recopilar datos: se deben recopilar datos relevantes para evaluar el programa de motivación laboral. Esto puede incluir encuestas a los empleados, análisis de datos de productividad, análisis de datos de rotación de personal, entre otros.

4. Analizar los datos: los datos recopilados deben ser analizados para determinar si se están cumpliendo los objetivos del programa de motivación laboral y los indicadores de éxito establecidos.

5. Hacer ajustes: si los datos indican que el programa de motivación laboral no está cumpliendo con los objetivos y los indicadores de éxito, se deben hacer ajustes. Por ejemplo, se pueden agregar nuevos incentivos o cambiar la forma en que se están entregando.

6. Comunicar los resultados: es importante comunicar los resultados a los empleados remotos para que sepan cómo se está desempeñando el programa de motivación laboral y qué cambios se están haciendo. Esto también puede ayudar a mantener la transparencia y la confianza entre los empleados y la empresa.

7. Continuar la evaluación: la evaluación del programa de motivación laboral debe ser continua para asegurarse de que se están cumpliendo los objetivos y de que se están haciendo los ajustes necesarios.

Implementación del programa de motivación laboral: La empresa implementará el programa de motivación laboral para los trabajadores remotos. Se les proporcionará los incentivos y actividades establecidos en el programa.

Fechas	Actividades	Objetivos	Responsables del Programa	Recursos Utilizados	Porcentaje de avance
Mayo-Julio 2023	Envío de encuestas a los empleados para obtener información sobre la motivación laboral	Obtener información sobre los factores que influyen en la motivación laboral de los empleados	Equipo de Recursos Humanos	Encuestas	10%
Junio-Julio 2023	Realización de entrevistas con los empleados para profundizar en la información obtenida.	Identificar áreas de mejora y necesidades específicas para mejorar la motivación laboral	Equipo de Recursos Humanos	Entrevistas	5%
Junio-Agosto 2023	Análisis de los datos obtenidos y elaboración de un plan de acción para mejorar la motivación laboral	Desarrollar un plan de acción claro y efectivo para mejorar la motivación laboral de los empleados	Equipo de Recursos Humanos	Análisis de Datos	0%
Julio-Agosto 2023	Presentación y discusión del plan de acción con los gerentes y otros miembros de la empresa	Asegurar que el plan de acción sea viable y que los miembros de la empresa están comprometidos con el mismo	Equipo de Recursos Humanos	Presentación y Discusión del Plan de Acción con los gerentes	0%
Agosto 2023	Implementación del plan de acción para mejorar la motivación laboral en la empresa	Mejorar la motivación laboral de los empleados	Gerencia	Implementación del plan de acción	0%

En este cuadro, se puede observar que el programa de motivación laboral en empresas remotas se llevará a cabo desde mayo de 2023 hasta agosto de 2023. El equipo de recursos humanos será el responsable de la mayor parte del trabajo.

En mayo y junio, el equipo de recursos humanos enviará encuestas a los empleados para obtener información sobre la motivación laboral. En junio y julio, se realizan entrevistas para profundizar en la información obtenida e identificar áreas de mejora y necesidades específicas para mejorar la motivación laboral.

En junio y agosto, el equipo analizará los datos obtenidos y desarrollará un plan de acción claro y efectivo para mejorar la motivación laboral de los empleados. En julio y agosto, presentarán y discutirán el plan de acción con los gerentes y otros miembros de la empresa para asegurarse de que sea viable y que los miembros de la empresa estén comprometidos con él.

En agosto, la gerencia implementará el plan de acción elaborado por el equipo de recursos humanos para mejorar la motivación laboral de los empleados.

El porcentaje de avance en cada fila del cuadro indica el progreso del programa en cada una de las etapas. Hasta mayo-julio, el equipo de recursos humanos ha completado el 10% de las encuestas. En junio-julio, han completado el 5% de las entrevistas.

A partir de junio-agosto, el equipo comenzará el análisis de los datos obtenidos y el plan de acción, mientras que la gerencia comenzará la implementación en agosto. En ambas etapas, el porcentaje de avance es del 0% porque aún no se ha comenzado a trabajar en ellas.

Este cuadro de implementación ayudará al equipo de recursos humanos y a la gerencia a realizar un seguimiento del progreso del programa de motivación laboral y asegurarse de que se esté avanzando de manera adecuada hacia el objetivo final.

Monitoreo del programa de motivación laboral: La empresa monitorea el programa de motivación laboral para asegurarse de que los trabajadores remotos están participando y se sienten motivados y reconocidos. Para esto estaremos utilizando una matriz de indicadores.

Responsabilidades:

El departamento de Recursos Humanos y la Gerencia de la empresa tienen roles y responsabilidades claves para implementar un programa de motivación laboral efectivo y exitoso tales como:

Responsabilidades de Recursos Humanos:

- Identificar los factores que influyen en la motivación laboral de los empleados.
- Desarrollar estrategias y planes de acción para mejorar la motivación laboral de los empleados.
- Coordinar y ejecutar la implementación del programa de motivación laboral.
- Evaluar y hacer seguimiento del progreso y efectividad del programa.

Responsabilidades de la Gerencia:

- Demostrar su compromiso con la motivación laboral y ser un modelo a seguir para los empleados.
- Proporcionar los recursos necesarios para la implementación del programa de motivación laboral.
- Apoyar y supervisar la implementación del programa de motivación laboral.
- Proporcionar retroalimentación y reconocimiento a los empleados que muestren mejoras en su motivación laboral.

Ambos departamentos también deben trabajar en conjunto para:

- Comunicar claramente los objetivos y beneficios del programa de motivación laboral a los empleados.
- Evaluar los resultados y hacer los ajustes necesarios para asegurar que el programa sea efectivo y sostenible.
- Asegurar que se cumplan las políticas y procedimientos de la empresa durante la implementación del programa.

En resumen, la implementación de un programa de motivación laboral requiere la cooperación y coordinación de Recursos Humanos y la Gerencia de la empresa. Juntos, pueden asegurar que se implementen medidas efectivas y sostenibles que mejoren la motivación laboral de los empleados y, en última instancia, benefician a la empresa en su conjunto.

Conclusión:

Con la implementación de esta política y procedimiento, la empresa espera motivar a sus trabajadores remotos y mejorar su productividad, satisfacción y compromiso con la organización.

V.2. Cronograma de implementación

Cronograma de implementación del programa de motivación laboral:

Mes 1:

Semana 1: Reunión con el equipo de RRHH para definir las características del programa de trabajo flexible.

Semana 2: Comunicación a los gerentes y supervisores sobre el programa y cómo se implementará.

Semana 3: Realización de una encuesta para conocer las necesidades y expectativas de los trabajadores en relación a la flexibilidad laboral.

Semana 4: Revisión de los resultados de la encuesta y análisis de las necesidades identificadas.

Mes 2:

Semana 1: Presentación de la propuesta del programa de trabajo flexible a los trabajadores y retroalimentación.

Semana 2-3: Capacitación a los gerentes y supervisores sobre cómo implementar el programa y cómo medir el desempeño de los trabajadores.

Semana 4: Lanzamiento del programa de trabajo flexible y evaluación continua de su implementación.

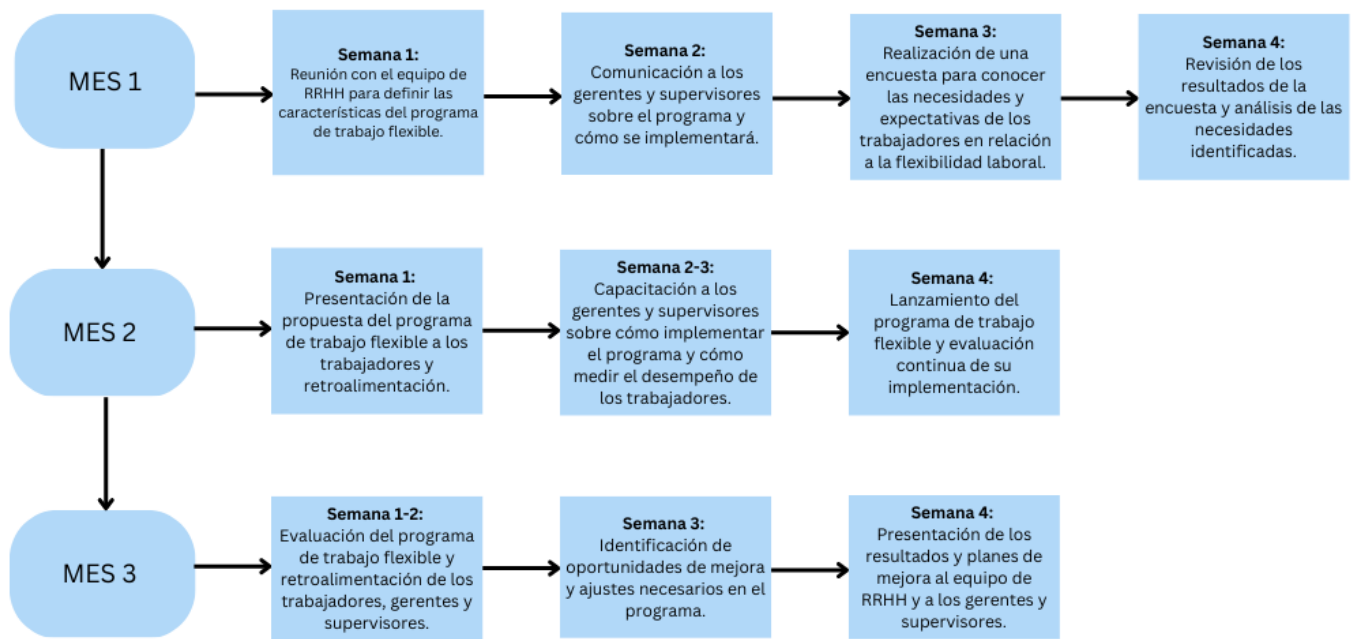
Mes 3:

Semana 1-2: Evaluación del programa de trabajo flexible y retroalimentación de los trabajadores, gerentes y supervisores.

Semana 3: Identificación de oportunidades de mejora y ajustes necesarios en el programa.

Semana 4: Presentación de los resultados y planes de mejora al equipo de RRHH y a los gerentes y supervisores.

Después de la implementación del programa, se evaluarán los resultados y se harán ajustes necesarios para mejorar su eficacia. La evaluación se realizará seis meses después del lanzamiento del programa.



V.3. Análisis Costo-Beneficio del programa de motivación laboral

Beneficios	Costos
Aumento de la productividad en un 10% a 15%, lo que podría resultar en un ingreso adicional de \$50,000 dólares al año en una empresa remota con un ingreso anual de \$500,000 dólares.	El costo de diseñar el programa puede oscilar entre \$2,000 y \$10,000 dólares si se contrata un consultor externo o dependerá del tiempo dedicado por los empleados de la empresa remota.
Reducción de la rotación de personal en un 20% a 30%, lo que puede ahorrar \$50,000 dólares al año en una empresa remota con un costo promedio de contratación y formación de \$5,000 dólares por empleado.	El costo de implementación puede variar dependiendo de las necesidades específicas de la empresa remota, pero se puede estimar un promedio de \$3,000 a \$5,000 dólares en costos iniciales.
Mejora de la calidad de trabajo y satisfacción del cliente, lo que podría resultar en una mayor lealtad y retención de clientes, así como en un aumento de los ingresos de la empresa.	El costo de mantenimiento puede variar dependiendo de la frecuencia y el alcance de los ajustes, pero se puede estimar un promedio de \$1,500 a \$3,000 dólares por año.
Mejora de la imagen de marca y reputación, lo que puede atraer nuevos empleados y clientes.	

En resumen, aunque la implementación de un programa de motivación laboral en una empresa remota implica costos iniciales y en curso, los beneficios potenciales, como un aumento de la productividad, una reducción de la rotación de personal y una mejora de la calidad de trabajo y satisfacción del cliente, podrían resultar en un retorno de inversión significativo y mejorar la imagen de marca y reputación de la empresa.

Suma de costos:

- Asignación de recursos internos: costo de tiempo y esfuerzo de los empleados involucrados en el desarrollo del programa:

1. Presupuesto: El presupuesto es el factor más importante a considerar al asignar recursos internos para un programa de motivación laboral. Es importante determinar cuánto se puede gastar en el programa y distribuir ese presupuesto de manera efectiva en cada uno de los factores necesarios para el programa. **\$10,000 dólares**

2. Personal: El personal interno de la empresa también es un factor clave en la asignación de recursos para un programa de motivación laboral. Es necesario designar a alguien para liderar y administrar el programa, así como a otros miembros del equipo que puedan asistir en la planificación y ejecución del programa. **\$5,000 dólares**

3. Tiempo: El tiempo es otro recurso importante a considerar en la asignación de recursos para un programa de motivación laboral. Es importante determinar cuánto tiempo se puede dedicar a la planificación y ejecución del programa, y asegurarse de que el equipo tenga suficiente tiempo para cumplir con sus tareas diarias mientras se lleva a cabo el programa.

\$2,000 dólares al año

4. Tecnología: La tecnología es fundamental para cualquier empresa remota y también es un factor importante en la asignación de recursos para un programa de motivación laboral. Es

necesario determinar qué herramientas tecnológicas se necesitan para llevar a cabo el programa y cuánto se puede gastar en adquirirlas. **\$5,000 dólares**

5. Materiales y suministros: Los materiales y suministros necesarios para llevar a cabo el programa de motivación laboral también deben ser considerados en la asignación de recursos internos. Esto puede incluir premios y reconocimientos, así como cualquier otro material necesario para llevar a cabo actividades o eventos. **\$2,000 dólares**

- Implementación: \$5,000 dólares
- Mantenimiento: \$3,000 dólares por año

Suma de beneficios:

- Mayor productividad:

1. Incentivos y reconocimientos: Ofrecer incentivos y reconocimientos a los empleados puede aumentar su motivación y productividad. **\$10,000 dólares al año**

2. Ambiente de trabajo positivo: Un ambiente de trabajo positivo y saludable puede aumentar la satisfacción y la productividad de los empleados. **\$5,000 dólares al año**

3. Capacitación y desarrollo: La capacitación y el desarrollo de los empleados pueden mejorar su desempeño y habilidades, lo que aumenta la productividad. **\$15,000 dólares al año**

4. Procesos eficientes: La implementación de procesos eficientes puede ayudar a los empleados a trabajar de manera más efectiva y ahorrar tiempo, lo que aumenta la productividad. **\$10,000 dólares al año**

5. Tecnología: La tecnología adecuada y actualizada puede mejorar la eficiencia y el rendimiento de los empleados. **\$10,000 dólares al año**

- Menor rotación de personal:

1. Salarios bajos y beneficios insuficientes: Los empleados pueden buscar trabajo en otro lugar si no se sienten bien remunerados o si no reciben beneficios adecuados. **\$20,000**

dólares al año

2. Falta de oportunidades de crecimiento: Los empleados pueden buscar trabajo en otro lugar si no ven oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa. **\$10,000 dólares al año**

3. Cultura de la empresa: Los empleados pueden sentirse incómodos o no encajar en la cultura de la empresa, lo que puede llevarlos a buscar trabajo en otro lugar. **\$5,000 dólares al año**

4. Mala gestión: Una mala gestión y un liderazgo inadecuado pueden llevar a los empleados a sentirse insatisfechos y buscar trabajo en otro lugar. **\$10,000 dólares al año**

5. Carga de trabajo excesiva o inadecuada: Una carga de trabajo excesiva o inadecuada puede hacer que los empleados se sientan abrumados o aburridos, lo que puede llevarlos a buscar trabajo en otro lugar. **\$5,000 dólares al año**

- Mejor calidad de trabajo: no se ha proporcionado un monto monetario
- Imagen de marca positiva: no se ha proporcionado un monto monetario

Esto da un resultado:

Resultado Costos	Resultado Beneficios
US\$32,000 dólares por año	US\$100,000 por año

V.4. Ejemplo de aplicación del programa de motivación

En una empresa de software, se decide implementar el programa de trabajo flexible debido a las quejas de los trabajadores sobre los horarios rígidos y la falta de flexibilidad. La empresa decide permitir a los empleados elegir entre un horario de trabajo de 9 a 5, un

horario de trabajo de 8 a 4 o un horario de trabajo de 10 a 6, según sus necesidades personales y familiares.

En la semana 1, el departamento de RRHH anuncia el programa de trabajo flexible en una reunión de equipo y se informa a los empleados sobre las opciones de horarios de trabajo, los procedimientos para solicitar cambios de horario y los criterios para su aprobación.

Durante las semanas 2 a 4, los empleados presentan sus solicitudes de horarios de trabajo flexibles al departamento de RRHH, quienes las evalúan y aprueban o deniegan en función de las necesidades operativas de la empresa.

Durante las semanas 5 a 12, se implementan los cambios de horario aprobados y se realiza un seguimiento de los resultados y la satisfacción de los empleados. La empresa nota que la productividad ha aumentado y los empleados informan que se sienten más satisfechos y motivados. La rotación de personal ha disminuido, lo que sugiere que los empleados se sienten más comprometidos con la empresa.

En la semana 24, se realiza una evaluación de los resultados del programa y se deciden ajustes necesarios, como la inclusión de un horario de trabajo nocturno para los empleados que tienen responsabilidades familiares durante el día. En general, la implementación del programa de trabajo flexible ha mejorado la calidad de vida de los trabajadores, aumentado la satisfacción laboral y reducido la rotación de personal.

V.5. Matriz de indicadores

El teletrabajo puede ofrecer varios beneficios a los negocios, como la reducción de costos en el espacio físico de la oficina y en los gastos de transporte de los empleados. Además, el teletrabajo puede aumentar la productividad de los trabajadores, ya que les permite trabajar en un ambiente más cómodo y personalizado.

También puede mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede reducir la rotación de personal y mejorar la reputación de la empresa como un

empleador atractivo. En general, el teletrabajo puede ser una opción rentable y eficiente para los negocios que buscan mejorar su productividad y reducir costos operativos.

Indicadores	Descripción	Fórmula
1. Productividad	Es la cantidad de trabajo realizado por cada empleado en un periodo de tiempo determinado	Productividad = (Cantidad de trabajo realizado / Horas trabajadas) x 100.
2. Nivel de satisfacción del empleado	Indica el grado de satisfacción que tienen los empleados con respecto al teletrabajo.	Puede medirse a través de encuestas o entrevistas.
3. Retención de empleados	Mide la cantidad de empleados que permanecen en la empresa después de la implementación del teletrabajo.	Retención de empleados = (Cantidad de empleados que permanecen en la empresa / Cantidad de empleados total) x 100.
4. Nivel de absentismo	Mide la cantidad de empleados que faltan al trabajo después de la implementación del teletrabajo	Nivel de absentismo = (Cantidad de empleados que faltan al trabajo / Cantidad de empleados total) x 100.
5. Tiempo promedio de resolución de problemas	Mide cuánto tiempo tarda la empresa en resolver los problemas de los clientes	Suma de las horas empleadas en resolución de problemas entre la cantidad de problemas solucionados
6. Costos de operación	Mide los costos operativos de la empresa después de la implementación del teletrabajo	Costos Operativos Antes de la Implementación del Teletrabajo - Ahorros de Costos por Teletrabajo + Costos Adicionales por Teletrabajo
7. Reducción de costos de transporte	Mide la reducción de costos de transporte después de la implementación del	Multiplicar el porcentaje de reducción en el uso de transporte después de la implementación del teletrabajo por los costos de transporte antes de la

	teletrabajo.	implementación.
8. Nivel de satisfacción del cliente	mide el nivel de satisfacción de los clientes con respecto al servicio prestado por la empresa después de la implementación del teletrabajo.	Esto se mide mediante la realización de encuestas a clientes.
9. Aumento en la eficiencia de la colaboración en línea	Mide la eficiencia en la colaboración en línea entre los empleados después de la implementación del teletrabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del tiempo de respuesta. - Análisis de la calidad del trabajo. - Encuestas de satisfacción de los empleados. - Análisis del uso de herramientas de colaboración en línea
10. Tiempo promedio de respuesta al cliente	Mide cuánto tiempo tarda la empresa en responder a las solicitudes de los clientes.	Fecha/hora en que se recibió la solicitud - Fecha/hora en que se respondió a la solicitud.

V.6. Conclusión

Los factores motivacionales de los colaboradores frente a la modalidad del teletrabajo son el sentimiento de logro, el reconocimiento del trabajo realizado, responsabilidad y progreso.

La adaptación de los colaboradores a dicha modalidad ha sido una transición rápida que llegó a establecerse como opción de trabajo en el futuro. Dependiendo de la edad del colaborador, la adaptación al teletrabajo fue rápida pero los factores de hijos y trabajo en casa han atrasado el proceso de adaptación para otros.

Las oportunidades de mejora que presenta el teletrabajo en una empresa tecnológica han sido nulas ya que estos colaboradores sienten que la organización ha ejecutado un plan de acción muy estable para la continuidad del negocio.

Actualmente, pocas empresas utilizan incentivos para el bienestar de los colaboradores o la satisfacción laboral y el aumento de la productividad. Muchas de ellas lo ven como un gasto en lugar de una inversión en su crecimiento. Solo se enfocan en que el trabajo se hizo correctamente sin considerar cómo lo hicieron y cómo se sintió el mismo sobre ciertas situaciones en el proceso.

Luego de descubrir a través de entrevistas las fallas y causas de la baja motivación de los empleados en la empresa tecnológica, se concluye que se debe mejorar el sistema de formación de capital humano, por eso, desarrollamos una propuesta de programa que permitiera motivar a los colaboradores. Así mismo, mediante la recolección de datos de la investigación se detectó que la motivación de los colaboradores en la modalidad del teletrabajo es el deseo de ser exitoso y progresar para darle mejor calidad de vida a su familia.

El programa está diseñado con estos requisitos y necesidades en mente. Su implementación tiene como objetivo proporcionar un desarrollo positivo para los colaboradores y la empresa tecnológica, ya que ambos deben trabajar juntos para aumentar la eficiencia y eficacia del desarrollo de actividades en ambos lados.

Referencias bibliográficas

- Aamodt, M. (2020). Psicología Industrial/Organizacional un enfoque aplicado. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Ajello, A. (2021) La motivación para aprender, Manual de Psicología De La Educación (pp. 251-371). Madrid, España.
- AMCHAMDR (2020) entendiendo la realidad del teletrabajo en RD. Santo Domingo, República Dominicana
<https://amcham.org.do/index.php/es/sala-de-prensa-noticias-amcham/noticias-amcham/1092-entendiendo-la-realidad-del-teletrabajo-en-rd>
- Barba, L. (2021). El teletrabajo y los profesionales de la información. El Profesional de la Información, 10(4), 4-13. Recuperado a partir de <http://eprints.rclis.org/15631/1/barba.pdf>
- CINDA. (2020) Las nuevas demandas del desempeño profesional. Santiago de Chile: Alfabetas artes gráficas.
- Civit, C., Alaminos, y Merlos. (2020) Implantación del trabajo en la empresa. Bogotá, Colombia.
- Colombia Digital. (2020). El Teletrabajo y su impacto en el medio ambiente.
<https://colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/1938-el-teletrabajo-y-su-impacto-en-el-medio-ambiente.html>
- Contreras, O., y Rojas, I., (2022). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. Suma de Negocios, 6(13), 74-83.
<https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.006>
- De la garza, E. (2019) Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI. Buenos Aires, Argentina.

Díaz, O. (2018). Motivación y actitudes. San Juan, Puerto Rico.

Díazgranados, L. (2021). El Teletrabajo. Madrid, España.

http://www.urosario.edu.co/urosario_files/33/3335ab24-8bf8-45bf-bded-1c2cf0ae27cd.pdf

Folgueiras, P., (2018). La Entrevista. Madrid, España

<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>

González, T. (2019). Teletrabajo como nueva modalidad laboral. Bogotá: Universidad de los Andes.

Herzberg, F., (2020). Motivation to work. New York, United States.

Jiménez, M., Carnicer, M., Sánchez, A., Pérez, M. (2018). La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar. Boletín económico de ICE, Información Comercial Española, (2741), 37-52.

Madrigal, B. (2019). Habilidades directivas. México D.F.: Mc Graw Hill/ interamericana Editores S.A.

Mañas, M., Muñoz, E., y Pecino, V. (2018). Realidad organizacional y teletrabajo.

Comunitaria. Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales, 0(4), 105-122.

Mata, L., (2020). La observación en la investigación cualitativa.

<https://investigaliacr.com/investigacion/la-observacion-en-la-investigacion-cualitativa/>

Morales, G. Y Romanik, K. (2020). Informe de Actualidad Laboral N°1 Una mirada a la figura del teletrabajo. Dirección del Trabajo. Recuperado a partir de

<https://estudios.sernam.cl/documentos/?eMjEyOTQ1Nw==>

Informe_de_Actualidad_Laboral_N%C2%BA1:_Una_mirada_a_la_figura_del_teletrabajo

Levaggi, V., (2019). ¿Qué es el trabajo decente?

<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>

Lopez, D. (2022) «Teletrabajo.» porque el teletrabajo representa un cambio organizacional.

Lima, Perú.

OIT. (2018) Introducción al estudio del trabajo.

Ortiz, F. (2019). El teletrabajo: una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología. Madrid;

Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

Robbins, S., y Judge, T. (2019). Comportamiento Organizacional. México D.F.: Pearson

Education

Ruiz, E., (2022). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. España:

McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A.

Santos, A. (2019). Teletrabajo, flexibilidad de recursos humanos y resultados de la empresa.

Madrid, España

Santrock, J. (2019). Psicología de la educación. México: Mc Graw-Hill.

Semana. (2019). El estrés o el insomnio, la otra cara del teletrabajo

Shein, E. (2016). The Organization Development Institute International, Latinoamerica.

UGT (2019) Teletrabajo. Madrid, España

<http://madrid.ugt.org/pdfs/Menu%20Negociaci%C3%B3n%20Colectiva/Teletrabajo/tel>

etrabajo.pdf.

ANEXOS

Preguntas para entrevista

1. Nombre
2. Edad
3. Sexo
4. Fecha de nacimiento
5. Nacionalidad
6. Estado civil
7. Profesión
8. Años de experiencia
9. ¿Qué es triunfar en el campo laboral para ti?
10. ¿Qué aspectos consideras importante dedicarte a tu profesión y triunfar?
11. ¿Qué le gusta de su trabajo?
12. ¿Qué te motiva al levantarte todos los días a trabajar?
13. ¿Qué aspectos de la organización le motivan para su trabajo?
14. ¿Cómo valora realizar el trabajo desde su casa?
15. ¿Cuáles son los ajustes y la organización que tienes actualmente para trabajar desde casa?
16. ¿Cuáles son los mayores retos a los que te enfrentas actualmente al trabajar desde casa?
17. Cuáles son los beneficios de trabajar desde la casa
18. ¿Te sientes más presionado al trabajar de forma remota? ¿Por qué?
19. De qué manera cumples o no con tus objetivos laborales desde el teletrabajo
20. ¿Qué cambiarías del teletrabajo en tu organización?
21. ¿Qué te gusta de trabajar remoto?
22. ¿Si se te ha presentado alguna dificultad en el teletrabajo cómo la has resuelto