



El trabajo remoto y la motivación laboral en tiempos de pandemia

María del Carmen Cruz Huamani

Question/Cuestión, Nro.73, Vol.3, Diciembre 2022

ISSN: 1669-6581

URL de la Revista: <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/>

ICom -FPyCS -UNLP

DOI: <https://doi.org/10.24215/16696581e762>

El trabajo remoto y la motivación laboral en tiempos de pandemia

Remote work and work motivation in times of pandemic

María del Carmen Cruz Huamani

Perú

maria.cruz18@unmsm.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-3644-5728>

Resumen

Tras la irrupción de la pandemia, las organizaciones tuvieron que adaptarse a una nueva normalidad y millones de personas transformaron sus hogares en centros laborales. La presente investigación tiene como objetivo analizar el trabajo remoto a través de los factores de motivación y de higiene postulados por Herzberg. Para ello, se utilizó una metodología cualitativa empleando el análisis de contenido de libros, informes técnicos, artículos científicos y publicaciones digitales. Los resultados demuestran que los factores de motivación estimulan el desarrollo profesional. Por otro lado, los de higiene fueron superados en poco tiempo gracias a la tecnología y acuerdos de los empleados con sus familias y su círculo de trabajo. Se concluye que el trabajo remoto logró incrementar la productividad, y que se amerita la implementación de un plan estratégico de comunicación organizacional que tome en cuenta factores adicionales como la conducta, la capacidad de adaptación, el duelo por la pérdida de un familiar, entre otros.

Palabras claves: Trabajo remoto, motivación, autorrealización y socialización.

Abstract

After the outbreak of the pandemic, organizations had to adapt to a new normality and millions of people transformed their homes into workplaces. The objective of this research is to analyze remote work through the motivation and hygiene factors postulated by Herzberg. For this, he used a qualitative methodology using the analysis of the content of books, technical reports, scientific articles and digital publications. The results show that motivational factors stimulate professional development. On the other hand, those of hygiene were surpassed in a short time thanks to technology and agreements of the employees with their families and their circle of work. It is concluded that remote work managed to increase productivity, and that the implementation of a strategic organizational communication plan is warranted that takes into account additional factors such as behavior, adaptability, mourning for the loss of a family member, among others.

Keywords: Remote work, motivation, self-realization and socialization.

Introducción

La motivación laboral es un proceso sustancial para el logro de los objetivos institucionales. Mantener motivadas a las personas es fundamental para despertar su voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo e incluso puedan superar elevados estándares de desempeño que contribuyan al incremento de la productividad y al logro de los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2015; Robbins, 1999)

Sin embargo, a partir de la aparición de la Covid – 19, muchos procesos de la sociedad fueron alterados. Debido a los índices de morbilidad y mortalidad que trajo consigo el coronavirus la Organización Mundial de la Salud –OMS (2019) lo declara como una pandemia el 11 de marzo de 2020. Situación que obligó a varios países del mundo a aplicar medidas de

confinamiento para salvaguardar a sus ciudadanos. Aún en aislamiento las organizaciones necesitaban continuar con sus procesos de productividad, Mexi, (2020) la exigencia de trabajar online fue inmediata, forzando a las organizaciones a imponer políticas de Trabajo Remoto (TR); que surge como medida excepcional y temporal. (Delgado, 2020)

En medio de este panorama, “ni empresas ni personas trabajadoras estaban preparadas para adaptarse sin periodo de transición a la situación tan extrema que ha ocasionado la pandemia” (Ruis & Gómez, 2021, p. 12). Así mismo, Xifra (2020) manifiesta que la crisis sanitaria generó cambios en las estructuras y dinámicas organizacionales, tal es el caso de la implementación del TR. Modalidad de trabajo indispensable para la continuidad de las actividades organizacionales que a su vez repercutió en la concepción tradicional del sistema de relaciones laborales. (Torres, 2021)

Sin embargo, Vega y Flores (2014) manifiestan que el teletrabajo planificado es una estrategia de motivación organizacional, que brinda mejoría en la calidad de vida, incrementa la productividad e incluso permite mayor disponibilidad de tiempo personal y autonomía a sus trabajadores. Considerando que el TR, fue aplicado a partir de la COVID – 19 y de manera no planificada Estas variaciones no planificadas tuvieron un impacto en la motivación y satisfacción laboral que a su vez se relaciona con el desempeño del trabajador y el cumplimiento de metas institucionales. Este artículo analiza las repercusiones del TR en la motivación laboral a partir de la Teoría de la motivación de Herzberg. (teoría de los dos factores)

Actualmente no se ha encontrado un estudio que sirva como referencia para conocer el impacto de la implementación del TR en la motivación laboral a partir de la pandemia de la Covid – 19. Es por ello que, el presente artículo se plantea responder la siguiente interrogante: ¿Cómo el TR ha modificado la motivación laboral en tiempos de pandemia?, en ese sentido, nos centraremos en el análisis del TR y la teoría de la motivación de Herzberg.

Como problemas específicos se establecieron:

¿Cómo los factores higiénicos del trabajo remoto en tiempos de pandemia han mediado la insatisfacción laboral? considerando que tanto los factores económicos, condiciones laborales,

seguridad, factores sociales y de categoría sufrieron una alteración en su forma y por ende afectaron la motivación de los empleados.

¿Cómo los factores de motivación en el trabajo remoto en tiempos de pandemia han moderado la satisfacción laboral? considerando que la buena práctica del trabajo estimulante, autorrealización, reconocimiento, cumplimiento y responsabilidad contribuyen a aumentar la satisfacción en el trabajo.

Marco Teórico

Para la reflexión y el análisis de esta investigación abordaremos la Teoría de la Motivación de Frederick Herzberg, así como el Trabajo Remoto.

Teoría de la Motivación de Herzberg

La Teoría de la Motivación según su autor el psicólogo Herzberg (1954) la motivación de las personas en el trabajo depende de dos factores: a) los de motivación, que están relacionados a asuntos personales – lo que la persona realiza en el trabajo; y b) los factores de higiene (o ambientales), que están relacionados con la situación en lo que se realiza el trabajo.

Herzberg se pregunta: ¿por qué los factores motivadores afectan de una manera positiva? Porque los factores de higiene no son una contribución válida al crecimiento psicológico. En este sentido, es necesaria la esencia de la tarea para alcanzar las metas de crecimiento. El autor sostiene que los factores ambientales no contribuyen directamente a la motivación, pero sí evita la insatisfacción laboral. Por ello, es importante el desarrollo del trabajador en el cumplimiento de sus tareas para aumentar la satisfacción en el trabajo.

Herzberg (1954) precisa que «los factores de insatisfacción describen esencialmente el ambiente del trabajo y sirven principalmente para prevenir la insatisfacción, mientras que tienen muy poco efecto sobre las actitudes laborales positivas, se les ha denominado factores de higiene» (p.6). Por otro lado, Robbins (2004) sostiene que, si los factores de higiene son

adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Así mismo, para Chiavenato (2009) detalla que los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto; y su adecuado desarrollo aumenta la productividad a niveles de excelencia.

Así mismo, Robbins (2004) interpreta el trabajo de Herzberg y concluye que si queremos motivar a la gente en el ámbito laboral es necesario enfatizar en el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento, clasificación que se encuentran dentro de los factores de motivación según Herzberg. Estas son características que los trabajadores encuentran intrínsecamente recompensantes.

Tabla 1.

Factores de higiene y motivación

| FACTORES DE HIGIENE | FACTORES DE MOTIVACIÓN |
|---|--|
| Factores económicos: Sueldos, salarios. | Factores de motivación: Posibilidad de manifestar la personalidad y desarrollarse plenamente. |
| Condiciones laborales: Iluminación y seguridad en el trabajo. | Sentimiento de autorrealización: Tener la certeza de contribuir en la realización de una actividad importante. |
| Seguridad: Privilegios de antigüedad, jerarquías, normas, reglas y políticas de la institución. | Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación y el saludo de que se ha realizado un buen trabajo. |
| Factores sociales: Oportunidad para relacionarse con los compañeros de trabajo. | Logro o cumplimiento: Oportunidad de llevar a cabo actividades interesantes que resalte ante los demás. |



| | |
|--|---|
| Categoría: Títulos de puestos, acondicionamientos y amoblados, ubicación y acceso a servicios. | Responsabilidad mayor: La consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden al trabajador mayor control del mismo. |
|--|---|

Fuente: En base a Robbins (2004).

Cabe precisar que los factores que alimentan la motivación laboral tienen mucha relación con la satisfacción de las necesidades que observamos en la pirámide de Maslow. Los factores motivacionales responderían a la autorrealización y estima, del mismo modo los factores higiénicos estarían relacionados a las necesidades sociales, seguridad y fisiológica.

Tabla II.

Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg

| Niveles de importancia de las necesidades de Maslow | | Teoría de la motivación de Herzberg | |
|--|---|---|--|
| <i>Autorrealización</i> |  | Trabajo en si Sentimiento de autorrealización Reconocimiento de una labor bien hecha Logro o cumplimiento Responsabilidad mayor | |
| <i>Estima o estatus</i> | | | |
| <i>Sociales</i> |  | Factores económicos Condiciones laborales Seguridad | |
| <i>Seguridad</i> | | | |
| <i>Necesidades fisiológicas</i> | | | |

| | | |
|--|--|-------------------|
| | | Factores sociales |
| | | Categoría |

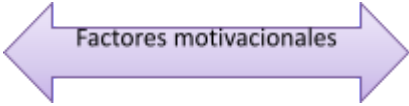
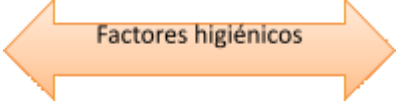
Fuente: En base Chiavenato (2009).

Del mismo modo, Chiavenato (2009) indica que «los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales. Están relacionados con las necesidades secundarias» (p. 246).

Por su parte, Robbins, (2004) indica que «eliminar las características de insatisfacción de un trabajo no lo hace necesariamente satisfactorio, por lo tanto, lo que se busca es eliminar los factores que crean la insatisfacción en el trabajo para tener paz, pero no necesariamente motivación. Estarán apaciguando a su fuerza de trabajo, pero no motivándola» (p. 172).

Tabla 3.

Los factores que producen satisfacción o insatisfacción

| <i>Quando son precarios</i> | | <i>Quando son excelentes</i> | |
|---------------------------------|--|------------------------------|-----------------------------------|
| <i>Ausencia de satisfacción</i> |  | | <i>Mayor satisfacción</i> |
| <i>Mayor insatisfacción</i> |  | | <i>Ausencia de insatisfacción</i> |

Fuente: Elaborado por Chiavenato (2015).

Herzberg (1954) concluye que de la teoría de la motivación se derivan dos resultados esenciales:

Primero, los factores involucrados con la producción de la satisfacción en el trabajo son distintos y no tienen que ver con los factores que producen la insatisfacción en el trabajo... Es decir, el opuesto de la satisfacción laboral no sería la insatisfacción laboral, sino más bien no tener satisfacción en el trabajo; igualmente, el contrario de la insatisfacción laboral sería no estar insatisfecho en el trabajo, no el estar satisfecho. (p. 7)

Por el contrario, Robbins, (2004) critica la teoría de Herzberg, calificándola como limitada por su metodología, ya que cuando las cosas están bien, las personas se dan el crédito a ellos y si eso no ocurre tienden a culpar su fracaso a los demás.

Por su parte Más, (2005) señala que la visión bifactorial de Herzberg sobre la satisfacción intrínseca como eje de la gestión de recursos humanos, asignando valor a la autonomía del trabajador, las recompensas psicológicas de la participación en equipos, y las relaciones de poder. Así mismo indica que la Teoría bifactorial es válida para la gente que solo trabaja para lograr beneficios materiales; o la gente que solo trabaja por la remuneración, «para hacer cosas nuevas es necesario contar con personas altamente motivadas y constituidas como comunidades donde se trabaje en la búsqueda de la realización personal y la fidelidad con los propósitos». (p.30)

Otros autores, concluyeron que el teletrabajo se presenta como una opción a la sobrecarga de oficina y permite aminorar los costos fijos de mantenimiento de las instituciones, incrementando la productividad, eficiencia y calidad laboral, además brindando posibilidades de empleo desde sus hogares a las personas con discapacidad; trabajar desde casa ayuda a cumplir otras necesidades como pasar tiempo en familia, con amigos, un descanso adecuado, óptima salud, permiten al trabajador satisfacción laboral. Sapien, Valles, Piñón, & Gutiérrez, (2019)

Trabajo Remoto

El Peruano, (2020) determina que con el objeto de desarrollar las disposiciones sobre el trabajo remoto se dio a cabo mediante el Decreto de Urgencia N° 026-2020, que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del COVID-19, en el territorio nacional y en el marco de la emergencia sanitaria por COVID-19

El Peruano, (2020) El TR viene a ser la Prestación de servicios subordinada con la presencia física del/la trabajador/a en su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario, utilizando cualquier medio o mecanismo que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo, siempre que la naturaleza de las labores lo permita. Como dato adicional, la población peruana que teletrabajo fue aproximadamente de 250,000 según datos del Ministerio de Trabajo y Empleo del Perú (2020).

Además, Cortés, Henao y Osorio, (2020) indican que el TR surgió en situaciones de crisis y fue implementada de manera inmediata se realizó sin un análisis o estudio previo que consideren las realidades al cual se adecuaría esta modalidad. Del mismo modo, el teletrabajo es un modelo que no solo va a permanecer, sino que aumentará y será objeto de mejora en la negociación colectiva

Al Bawab, y Elamir, (2021) manifiesta que la práctica del TR se vienen utilizando gracias a la tecnología, siendo el factor principal para hacer que el teletrabajo fuera práctico, económico y efectivo como lo fue en tiempos de pandemia. El TR se constituye como la herramienta más idónea ante la pandemia, el cual se implementó de manera inmediata, sin que pueda realizarse una planificación laboral, tecnológica, y social, debido a las medidas de aislamiento (Ramírez, Quinde, Alarcón & Vega, 2021).

Desde otro enfoque (Torres, 2021), precisa que el TR surgió como una contención de la pandemia, e implantó un modelo organizativo de prestación de servicios infrautilizado antes del confinamiento, cambiando la mentalidad del mismo al aumentar su productividad y reducir los costes. Así también que, el mundo del trabajo está en continuo cambio, no solo por la epidemia, sino por los procesos de globalización y digitalización que están haciendo que las fronteras desaparezcan. (Torres, 2021)

Metodología

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, es de tipo básica, y de nivel exploratorio. Se aplicó la revisión documental bajo la técnica de análisis de contenido bibliográfico electrónico como libros, informes técnicos, artículos científicos y páginas webs, referencias, citas de revistas, e investigaciones publicadas durante el periodo de pandemia a causa de la Covid-19 durante los años 2020 y 2021.

El presente estudio considera el análisis del trabajo remoto y la motivación laboral en tiempos de pandemia a partir de la Teoría de la Motivación – Higiene de Herzberg (1954). Desde dicho postulado se tomó en cuenta los siguientes criterios para su análisis: el estudio está en relación a un acontecimiento que posee una delimitación temporal: con un principio, durante y final; debe tener un lugar o espacio de trabajo en el que surjan sentimientos buenos o malos; debe estar centrado en un periodo de vida; y puede haber situaciones no relacionadas con el trabajo que generen una elevación o bajada del estado de ánimo.

Análisis y discusión

Para analizar el TR y la motivación laboral dividiremos en dos partes nuestro análisis y discusión. Considerando que, los factores de motivación están relacionados a asuntos personales del trabajador y los factores de higiene- están relacionados con la situación en la que se realiza el trabajo.

a) **Factores Higiénicos:**

Factores económicos

Tascón (2020) estipula que, durante la pandemia, los factores económicos se vieron alterados ante la designación del trabajo remoto por el confinamiento, presentando demandas

para el trabajador que afectaron su situación económica, como la adquisición y mantenimiento de los equipos tecnológicos (computadora, teléfono, fotocopiadora, entre otros). La manera intempestiva en la que se originó el TR, hizo que muchos de los requerimientos sean cubiertos y asumidos en su totalidad por el trabajador, generando un gasto adicional no planificado. Mientras que para el empleador esta circunstancia fue beneficiosa ya que los gastos generados en mantención e implementación de la oficina no se generaban, ocasionando la disminución de costos operativos para la empresa. (Granda & Camison, 2008)

Por otro lado, Arribasplata, Palomino y Lissette, (2020) manifiesta que realizar el trabajo desde casa también da la posibilidad al trabajador remoto de incrementar sus retribuciones percibidas debido al aumento de su productividad, e incluso brinda la facilidad de realizar otro tipo de servicios a distancia, distintos al de la empresa adoptando la figura de teletrabajador independiente.

Condiciones laborales

Al trasladar el trabajo al hogar se alteró la dinámica de las situaciones laborales, los colaboradores tuvieron que organizarse en casa para encontrar las condiciones adecuadas del lugar de trabajo en el hogar, incluyendo consideraciones ergonómicas, cómodas y lugares tranquilos donde no se produjeran interferencias con otros miembros del hogar. Oszlak, (2020)

Cortés, Henao y Osorio, (2020) concluyen que en la casa ya no había las condiciones y privilegios que ofrecía las instalaciones del trabajo, por lo que el hogar se convirtió en el lugar donde confluyen todas las actividades cotidianas del núcleo familiar: vivienda, estudio y trabajo, los miembros del círculo primario llegaron a acuerdos de distribución de espacios y responsabilidades.

Factores de seguridad

La pandemia trajo una emergencia sanitaria que obligó al cierre de empresas y el confinamiento de trabajadores. Según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial -IEDEP de la Cámara de Comercio de Lima - CCL (2021) más de 45.000 empresas cerraron; el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2021) en octubre de 2020, informó que el empleo en el sector formal privado disminuyó en -8,6%, lo cual significó -328 mil puestos de

trabajo, generando la inseguridad laboral de los trabajadores, quienes vivían con el temor de una pandemia y con el miedo de un posible despido

Para evitar el desempleo masivo el estado peruano mediante el Decreto de Urgencia 038-2020 estableció una serie de medidas para mantener el vínculo laboral, es así que se dispuso el trabajo remoto, la licencia con goce de haber, y excepcionalmente, la suspensión perfecta de labores. (El Peruano, 2021)

El TR permitió a los empleadores contratar los servicios especiales de teletrabajadores que regularmente no lo veían necesario y de igual forma los trabajadores utilizaron las facilidades del TR para desarrollar otras actividades que le permitiese tener un ingreso adicional. (Arribas, 2020)

Muy por el contrario, existieron empresas que no pudieron emplear el TR debido al tipo de actividad que realizan o al tipo de servicio que brindan, viéndose en la obligación de no romper el vínculo laboral con sus colaboradores, mediante la Suspensión Perfecta, suspendiendo sus obligaciones como empleadores con sus trabajadores (remuneraciones y cumplimiento de la jornada laboral) para no romper el vínculo laboral. El Peruano, (2021)

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo - MTPE (2021) informó que 303,194 trabajadores fueron suspendidos desde que inició la pandemia, trabajadores que retomaron a sus actividades al inicio de la reactivación económica (fases de reactivación Decreto Supremo 080-2020-PCM). Ybañez, (2020) concluye que la suspensión perfecta de labores en tiempo de Covid-19 es el principal obstáculo para proteger los derechos laborales de los trabajadores ya que al ser aplicada esta norma sin previa negociación con el trabajador y al aplicarse el silencio administrativo positivo esta no estaría brindando una protección debida a los derechos laborales.

Factores Sociales

Hezberg establece que son aquellos que permiten una interacción entre los trabajadores de la institución; Alvarado, Gonzales & Lorenzo, 2022) dicen que, en el caso de la pandemia, las circunstancias trajeron nuevas formas de desarrollar los canales y herramientas digitales de comunicación que han empoderado a los ciudadanos y han democratizado las

oportunidades de comunicación entre las personas y las organizaciones rompiendo los límites espaciotemporales. La necesidad de conocer el uso y manejo de las TIC y el uso de las redes sociales, terminó siendo importante para la socialización en tiempos de pandemia, ya que fue el único medio eficaz para ayudar a las empresas a seguir cumpliendo y produciendo sin tener que cerrar. (Pedraza & Avendaño 2020, p.28)

Al respecto, la Asociación de Directivos de Comunicación – DIRCOM (2020) indica que la implementación del TR contribuye al incremento de las acciones de comunicación interna, donde el proceso de comunicación, coordinación y socialización en el ámbito laboral ya no se realiza de manera presencial, sino de manera virtual, y para ello se utilizaron nuevos canales y formatos de comunicación, el uso de las retransmisiones en streaming, podcasting y webseries, así como el protagonismo de las videollamadas y los mensajes en vídeo. Del mismo modo, los eventos online (reuniones, webinars, conferencias) están siendo, con diferencia, los canales más usados durante esta crisis sanitaria para alcanzar los objetivos de comunicación interna, (Dircom, 2020a).

El uso de las redes sociales (YouTube, Whatsapp, Facebook, entre otras) fue de mucha utilidad para los trabajadores remotos, permitiéndoles satisfacer sus necesidades sociales y a los empleadores mantener una comunicación activa con sus trabajadores. Respecto a la brecha de desconocimiento de los manejos de las TIC, Datum Internacional y Netquest en el 2020 realizaron el análisis del comportamiento online ante la coyuntura Covid-19 en el Perú a 2,236 personas, determinando que la tecnología atrajo cambios positivos y que los usuarios, de todas las edades, empezaron a perder el temor a utilizar aplicativos y acceder a páginas web.

Por otro lado, Arribas, Palomino, & Lissette, (2000) destacan que:

Las organizaciones que incorporen programas de teletrabajo la comunicación interna utilizando las posibilidades que ofrece la tecnología, se debe incrementar con el objetivo de reducir la dimensión de la comunicación informal y mantener a los teletrabajadores presentes en la organización, desarrollando el espíritu de trabajo en equipo. (p.8)

Para obtener una comunicación de calidad de los directivos con los trabajadores, es necesario conocer las condiciones de vida y formas de comunicación del trabajador para escoger el canal adecuado y obtener una comunicación eficaz. “Hay que ir donde ellos están, comunicar en la forma en la que ellos se comunican. Aceptar que va de diálogo y no de monopolio informativo ni de control. Escuchar para ser influyentes, porque si no se sienten escuchados, no nos escucharán”. (Berceruelo, 2020, p.210). Comunicar con el corazón, que puedan sentir nuestra presencia y donde la virtualidad no sea un límite para mostrarnos emocionalmente; priorizar su situación personal, con todo lo que representa en su salud, seguridad y estado emocional (Dircom, 2020b).

Muy por el contrario, Santillán, (2020) precisa que el TR modificó las formas de socialización que mientras dure esta pandemia y se focalice más en el teletrabajo, la socialización se verá sumergida en relaciones interpersonales distantes y superficiales.

Categoría

Hay autores que determinan que los beneficios del trabajador remoto fueron afectados en torno a las diferencias de género. Según los datos recopilados por Eurofound (2015) en el que se entrevistó a cerca de 44.000 trabajadores en 35 países, las desigualdades y diferencias estructurales en lo que atañe al género respecto a la situación en el empleo y la ocupación siguen siendo significativas, y el avance en algunos aspectos de la calidad del empleo ha sido limitado.

En un inicio la responsabilidad laboral provocó estrés en los colaboradores, y las desigualdades de género provocaron mayor dificultad en torno a la carga de responsabilidades, Echeverri y Espitia (2020) determinan que entre más alto es el nivel de estrés, más baja es la calidad de vida de la persona.

Cortes, Henao y Osorio (2020, p. 76) indican que “la mujer recibía una carga más grande para el desarrollo de las actividades del hogar a diferencia del hombre”. Así también lo confirma la Organización de las Naciones Unidas dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres - ONU Mujeres, (2020) quienes manifestaron que las

mujeres trabajadoras y madres enfrentaron situaciones más estresantes en comparación de los varones durante el trabajo remoto.

b) Factores de motivación:

El TR en tiempos de pandemia fue sin duda una experiencia que puso a las personas en situaciones múltiples, y a un inicio fue complicado de afrontar tanto para los trabajadores como para los empleadores, estos últimos se vieron obligados a mantener una comunicación estable que permita estimular los factores de motivación del trabajador, que son: la estimulación, autorrealización, reconocimiento, logro y responsabilidad, con el propósito fundamental de incrementar la satisfacción laboral y evitar la ausencia de motivación.

Trabajo estimulante

El TR da la libertad al trabajador de responder por sus funciones laborales sin la supervisión constante y directa del jefe, los factores que aumentan la motivación laboral en TR están relacionados a la autorrealización, del trabajo en sí. La motivación cumple un rol trascendente al momento de establecer los términos de comunicación, toma de decisiones, gestión empresarial y modelos de liderazgo (Arribasplata & Palomino, 2020). Por su parte, Benítez, Fuentes y Peña (2021) identifican que la motivación puede reflejarse en relación con el líder, es decir que, si los trabajadores manifiestan tener un buen líder, que les genere confianza y respeto, mejorarán su desempeño en la organización.

Sentimiento de autorrealización

Salirrosas (2020) determina que el desempeño del teletrabajador administrativo en el sector de construcción en tiempos de Covid-19, tuvo una tendencia alta de motivación. Asimismo, los trabajadores que se encuentran en cargos operativos tienden a sentirse más motivados por las necesidades de autorrealización y logran un mayor nivel de autoestima, lo que significa que son empleados que probablemente trabajan para ascender y conseguir un

mejor puesto en donde sus logros actuales sean significados y donde puedan adquirir nuevas habilidades y conocimientos. (Benítez, Fuentes & Peña, 2021)

Por otro lado, las personas sufrieron alteraciones psicológicas Alrawashdeh et.al, (2021) indican que el malestar psicológico inducido por el TR durante la pandemia, generó un impacto en la comunicación del trabajador y sus habilidades profesionales, manifestándose en conductas de aislamiento y problemas de comunicación. Lo anterior, va de la mano con la productividad, al tener un equilibrio en su salud mental y física, el empleado se encuentra habilitado para ejecutar sus labores sin mayores contratiempos, ayudando finalmente con el cumplimiento de sus funciones. (Echeverri y Espitia, 2020. p 13)

Reconocimiento de una labor bien hecha

Estudios previos centraron su análisis de la motivación en el TR en situaciones de crisis sanitaria, considerando que el reconocimiento de una labor bien hecha por parte de los jefes o empleadores es fundamental para mejorar la satisfacción laboral (Kumarasinghe & Samaranayake, 2020). Alvarado y González (2022) añaden que la comunicación interna es vital para construir y transmitir los valores de la organización, mantener motivados a los colaboradores mediante el reconocimiento ayuda a estimular el talento de los profesionales que, por otra parte, buscan sentirse identificados con la razón de ser y con los objetivos organizacionales.

Por ello MacRae y Sawatzky (2020) sostienen que es importante que los gerentes comprendan que la administración de los trabajadores en situaciones de crisis es muy distinta a la administración tradicional; la gestión y el reconocimiento del desempeño podría ser más complicado cuando los trabajadores no están físicamente presentes, esta situación exigirá una comunicación más intencional y eficaz.

Logro o cumplimiento

Según Herzberg el logro o cumplimiento se da cuando el empleador brinda la oportunidad al colaborador de asumir actividades importantes para la organización, la implementación del TR dio la oportunidad a los trabajadores solteros de aprovechar sus tiempos para demostrar sus resultados y cumplir con las metas de productividad, y otro fue el

panorama para los trabajadores con familia que necesitaban ser buenos administradores de sus tiempos para cumplir con los resultados de trabajo. (Cortés, Henao & Osorio, 2020)

Por un lado, el TR ayuda a ahorrar tiempos de desplazamiento, espacios de tiempo que son aprovechados por el trabajador para el cumplimiento de otras actividades como hacer ejercicio, estudiar un curso o pasar más tiempo en familia; por otro lado, los trabajadores que no tenían el control de su jornada laboral excedían los límites de tiempo y se desdibujan a prolongar sus horas de trabajo para alcanzar sus metas. (Cortés, Henao & Osorio, 2020)

Responsabilidad Mayor

Según el factor de motivación de Herzberg, brindar una responsabilidad mayor al trabajador le da la posibilidad de tener un mayor control del mismo; el colaborador siente motivación por la confianza que le brinda su empleador. El TR requirió digitalizar la información de la empresa, para obtener una base de datos actualizada para el TR (Tascón, 2020). Los trabajadores remotos no sólo asumieron la responsabilidad de digitalizar la información que se requerían para el normal desarrollo de sus funciones, sino también manejar la información confidencial de la organización desde casa, teniendo el acceso, manejo y control del buen uso de la información. (Oszlak, 2020)

La presencia de un superior que monitoree permitirá al colaborador mayor control de su trabajo. Desde el punto de vista de la persona teletrabajadora, el aumento de la calidad del empleo se da a partir de una mayor flexibilidad en la organización y, en consecuencia, un aumento de la productividad (Anghel, Cozzolino & Lacuesta, 2020). Por último, las personas tienen diferente formación personal y profesional, para muchos puede resultar práctico trabajar en casa y para otros no; el sentido de responsabilidad de un colaborador es diferente al de otro. (Alvarado y Lorenzo 2022)

Conclusiones

Las personas son únicas y especiales por ende sus comportamientos nos ayuda a entender que sus motivaciones son relativas y varían de acuerdo a sus necesidades o hacia un objetivo. El TR en tiempos de pandemia ha modificado algunas condiciones que

tradicionalmente fueron utilizadas por las empresas, lo cual se demuestra mediante la teoría de Herzberg a continuación:

| FACTORES DE HIGIENE | FACTORES DE MOTIVACIÓN |
|--|---|
| <p>Factores económicos: Se afectaron con el incremento del gasto asumido por el trabajador (internet, electricidad, equipos electrónicos, etc.) mientras que los empleadores redujeron sus costos operativos por mantenimiento de las instalaciones de la empresa; no obstante, los colaboradores tuvieron la posibilidad de incrementar sus ingresos por bonos de productividad, e incluso de realizar servicios de teletrabajador independiente fuera de la empresa.</p> | <p>Trabajo estimulante: Los factores motivacionales en algunas ocasiones el trabajo pudo tornarse más estimulante por la autonomía que adquiría el trabajador en cuanto a sus tiempos y cumplimiento de objetivos, pero en los casos en que se generaba una incompatibilidad con la dinámica familiar se tornó frustrante</p> |
| <p>Condiciones laborales: La dinámica familiar fue alterado a fin de conseguir en el hogar condiciones adecuadas para un lugar de trabajo incluyendo consideraciones ergonómicas, cómodas y lugares sin interferencias</p> | <p>Sentimiento de autorrealización: Estuvo presente en trabajadores que se comprobaron así mismos que podían con el TR, también los que vieron la posibilidad de ascender o adquirir nuevos conocimientos, situación contraria se presentó en aquellos que no pudieron asumir el TR por su condición laboral, personal o falta de habilidades sociales.</p> |
| <p>Seguridad: Los despidos masivos (3 millones 466 mil) y suspensiones perfectas laborales (303,194), alteraron los factores de seguridad, no obstante, el TR permitió a muchos,</p> | <p>Reconocimiento de una labor bien hecha: El TR en el contexto de crisis y ante la ausencia de interacción física entre trabajadores y empleadores, amerita el fortalecimiento de canales de comunicación</p> |

| | |
|--|--|
| <p>a través de esta modalidad, mantener sus puestos de trabajo.</p> | <p>interna para el reconocimiento de la labor bien hecha, que confirme que se ha desarrollado un buen trabajo, manteniendo el norte de los objetivos institucionales</p> |
| <p>Factores sociales: Gracias a la tecnología y las redes sociales los trabajadores pudieron mantenerse comunicados e informados tanto con su entorno social como con su entorno laboral. Los grupos sociales que se rehusaban al uso de estas tecnologías perdieron el miedo debido a que era la única forma de estar comunicados. La pandemia fue una oportunidad de crear nuevas formas de comunicación organizacional, una comunicación eficaz, cercana y emocional, rompiendo la distancia de la virtualidad.</p> | <p>Logro o cumplimiento: Los trabajadores con condición de solteros alcanzaron con mayor frecuencia sus metas teniendo la posibilidad de extender sus jornadas laborales, por el contrario, las personas con carga familiar tuvieron conflictos en sus hogares por las mismas razones.</p> |
| <p>Categoría: Los beneficios de jerarquías dentro del TR fueron distintos, marcados por los índices de desigualdades de género que existe, donde la mujer trabajadora y madre asumió mayor responsabilidad, enfrentando situaciones más estresantes en comparación de los varones durante el trabajo remoto.</p> | <p>Responsabilidad mayor: La libertad para asumir responsabilidades estimula el desarrollo profesional en base al cumplimiento de objetivos que les permite desenvolverse plenamente, el TR permitió a los trabajadores obtener autonomía mediante el autocontrol y confianza.</p> |

No obstante, queda claro que Herzberg aplica la teoría de la Motivación en diferentes situaciones relacionadas al entorno laboral, sin embargo, no se considera o especifica una crisis del nivel de la pandemia que puso al trabajador en espacios de alto riesgo de desequilibrios emocionales.

Referencias Bibliograficas

Al Bawab, Q. M., & Elamir, E. A. (2021, October). Determinants of Effective Telework: An Evidence from Telecommunication Sector in Bahrain. In 2021 International Conference on Data Analytics for Business and Industry (ICDABI) (pp. 202-207). IEEE.

<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9655868>

Alrawashdeh, H. M., Al-Tammemi, A. A. B., Alzawahreh, M. K., Al-Tamimi, A., Elkholi, M., Al Sarireh, F., ... & Ghoul, I. (2021). Occupational burnout and job satisfaction among physicians in times of COVID-19 crisis: a convergent parallel mixed-method study. *BMC Public Health*, 21(1), 1-18.

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/s12889-021-10897-4.pdf>

Alvarado, M. G., González, J. S., & Lorenzo, F. C. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 27, e206-e206.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8340667>

Anghel, B., Cozzolino, M., & Lacuesta Gabarain, A. (2020). El teletrabajo en España. *Boletín económico/Banco de España [Artículos]*, n. 2, 2020.

<https://repositorio.bde.es/handle/123456789/12361>

Arribasplata Palomino, E. J., Palomino, A., & Lissette, J. (2020). Relación gestión empresarial con motivación laboral en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL, de la ciudad de Cajamarca, 2019.

<http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/1301>

Benítez Martínez, D. C., Fuentes González, M. C., & Peña Quiñones, L. A. (2021). Motivación en trabajadores de la empresa Sea and Oil Ltda en tiempos de Covid-19.

<http://hdl.handle.net/11634/33229>

Berceruelo, B. (2020). Empleados comprometidos, empresas eficaces. Madrid: Estudio de Comunicación. Biblioteca Miguel Ordóñez de Recursos Humanos. AEDIPE. Banco Santander

<https://asociacion-centro.org/2020/03/24/proximamente-disponible-el-libro-empleados-comprometidos-empresas-eficaces/>

Cámara de Comercio de Lima - CCL (2021). Revista digital.

<https://lacamara.pe/en-el-2020-se-crearon-mas-de-235-000-empresas-en-el-peru/>

Cortés Díaz, G., Hena Godoy, N., & Osorio Linero, V. (2020). Trabajo remoto en tiempos de covid-19 y su impacto en el trabajador.

<http://hdl.handle.net/10554/52814>

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional.

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2873>

Datum Internacional & Netquest (2020). Comportamiento Online ante coyuntura Covid – 19.

https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/2020%20Comportamiento%20online%20ante%20coyuntura%20Covid-19.pdf

Delgado de la Matta, Ángel L. (2020). El Trabajo Remoto En El Perú En Tiempos Del Covid-19. Revista Iberoamericana De Derecho Del Trabajo y De La Seguridad Social, 2(3), 73-84.

<http://aidtss.org/revistaiberoamericana/index.php/main/article/view/34>

Dircom. (2020a). La Comunicación Interna en tiempos de pandemia en España.

https://www.dircom.org/wpcontent/uploads/2021/07/manual_comunicacion_interna_dircom.pdf

Dircom. (2020b). Comunicar en tiempos de pandemia.

<https://www.dircom.org/publicaciones-dircom/>

Del Carmen Gutiérrez-Diez, M., Howlet, L. C. P., & Aguilar, A. L. S. (2019). Capítulo 8 Teletrabajo como estrategia de satisfacción laboral. Innovación, educación y tecnologías aplicadas: Soporte para generar competitividad sostenible, 145. México

<http://ecacampusix.unach.mx/images/publicaciones/1-Innovacin-educacin-con-ISBN.pdf#page=169>

Echeverri Gómez, P. A., & Espitia Castellanos, E. G. (2020). Afectaciones derivadas del trabajo reorganizado por la pandemia del covid-19 sobre la calidad de vida laboral percibida por un grupo de trabajadores de una empresa del sector petrolero en Colombia (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17393/PaolaAndrea_EcheverriGomez_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y

El Peruano (2020). Decreto Supremo - N° 008-2020-SA - Poder Ejecutivo - Salud. (s/f).

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-en-emergencia-sanitaria-a-nivel-decreto-supremo-n-008-2020-sa-1863981-2/>

Eurofound (2010). Quinta Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo.

<https://www.eurofound.europa.eu/es/surveys/european-working-conditions-surveys/fifth-european-working-conditions-survey-2010>

Granda, German, y Cesar Camison (2010). El modelo de empresa del siglo XXI. Madrid: Cinca, Soria, Cecilia. El disciplinamiento laboral y su impacto laboral en la configuración de un nuevo orden laboral. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.

Herzberg, F. (1954). La teoría de la motivación-higiene. Teoría de la Organización, 71-91.

http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf

Kumarasinghe, M., & Samaranyake, D. (2020). Job satisfaction and associated factors among Public Health Inspectors in Sabaragamuwa Province, Sri Lanka: pre-COVID-19 era. Sri Lanka Journal of Social Sciences, 43(2), 99-108.

<http://doi.org/10.4038/sljss.v43i2.7770>

MacRae, I., & Sawatzky, R. (2020). Trabajo remoto: Personalidad y rendimiento Resultados de la investigación.

<https://mxintegralmc.com/proyectos/Thomas/webinar/Ian+MacRae+Remote+Working+Whitepaper.en.es.pdf>

Más, J. L. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36.

<https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9692>

Mexi, M. (2020). El trabajo después del coronavirus. Nueva Sociedad.

<https://nuso.org/articulo/digitalizacion-trabajo-coronavirus-futuro-capitalismo/>

Ministerio de Trabajo y Empleo del Perú (2020). Información del Mercado de Trabajo.

<https://www2.trabajo.gob.pe/promocion-del-empleo-y-autoempleo/informacion-del-mercado-de-trabajo/estadisticas-de-empleo/>

MUJERES, O. (2020). El mundo para las mujeres y las niñas: Informe anual 2019-2020.

<http://hdl.handle.net/11520/27506>

Organización Mundial de la Salud (2019). Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19).

<https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>

Oszlak, Oscar (2020). Trabajo remoto: hacer de necesidad virtud. Argentina. Secretaría de Gestión y Empleo Público. Jefatura de Gabinetes de Ministros.

<http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/4566>

Pedraza Franco, C. A., & Avendaño Carrero, A. C. Tecnología en el teletrabajo y trabajo en casa en tiempos de Covid-19.

<https://repository.usta.edu.co/jspui/bitstream/11634/33546/1/2021cesarpedraza.pdf>

Ramírez, J., Quinde, L., Alarcón, R., & Vega, C. (2021). Teletrabajo en tiempos de pandemia: Un reto laboral en la educación superior. *Revista Científica*,6(20), 130-151, e-ISSN: 2542-2987.

<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2021.6.20.7.130-151>

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.

Ruis, Carlos y Gomez, Juan (2021). Efectos de la pandemia por COVID-19 en la salud mental de la población trabajadora. *Arch Prev Riesgos Labor*. 2021;24(1):6-11.

<https://dx.doi.org/10.12961/apr.2021.24.01.01>

Salirrosas, E. E. G. (2020). Desempeño del teletrabajador en el sector construcción en tiempos de Covid-19. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 312-324.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7898216>

Santillán, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(2), 65-76.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746439>

Sapien Aguilar, A. L., Valles Machuca, A., Piñón Howlet, L. C., & Gutiérrez Diez, M. D. C. (2019). Modelo estratégico de comunicación para el posicionamiento de Universidades Tecnológicas. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 18(38), 113-126.

<http://dx.doi.org/10.21703/rexe.20191838sapien7>

Tascón, M. (2020). *Big Data y el internet de las cosas: qué hay detrás y cómo nos va a cambiar*. Los Libros de la Catarata.

https://www.catarata.org/libro/big-data-y-el-internet-de-las-cosas_45134/

Torres, P. R. (2021). Covid-19: Teletrabajo en tiempos de pandemia. *Historia y Comunicación Social*, 26(SE), 11-19.

<https://doi.org/10.5209/hics.74237>

Vega, A. O., & Flores, N. V. (2014). El teletrabajo: una estrategia de motivación. Revista Nacional de Administración, 5(2), 41-56.

<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/744>

Xifra, Jordi (2020). “Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19”. El profesional de la información, v. 29, n. 2, e290220.

<https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>

Ybañez Noriega, M. A. (2020). La suspensión perfecta de labores en tiempo de Covid-19 y la implicancia en los derechos laborales del trabajador en el distrito de los Olivos.

<http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.05.01>