

Trabajo de Grado en la Modalidad de Tesis

Código del Trabajo: TGII-R11

Estrategias del departamento de talento humano para incrementar la motivación de los empleados que hacen teletrabajo

Juan Miguel Ramírez Ruiz ^{1*} , Lida Viviana Cuellar Chinchilla ²

¹ Alumno de la Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

² Profesor Tutor, Docente Monitor, Departamento de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

* Correspondencia: ramirez-juanr@javeriana.edu.co

Abstract:

Since the pandemic caused by the COVID 19 virus began at the end of 2019, telework has become the most popular mode of work. With it began to arise inconveniences such as the increase of the working day because the superiors to see that their workers were from home, they were constantly summoned to meetings after working hours which resulted in lost motivation in the middle of telework. This is why, through strategies such as keeping the working day constant both at home and in the office, what is sought to achieve is to increase the motivation of teleworkers. One of the many benefits of teleworking is that employees save time commuting to the workplace. Therefore, highlighting the types of benefits that telework brings and working at its greatest disadvantages that seek to achieve a balance between work and personal life so much needed in Colombia and more in the middle of telework.

Keywords: Motivation; telework, benefits, disadvantages, increase, decrease.

Resumen:

Desde que a finales del año 2019 empezó la pandemia ocasionada por el virus del COVID 19, la modalidad de trabajo que se convirtió más popular fue la del teletrabajo. Con el empezaron a surgir inconvenientes tales como el incremento de la jornada laboral pues los superiores al ver que sus trabajadores estaban desde casa, constantemente los citaban a reuniones después del horario laboral lo que ocasiono perdida de la motivación en medio del teletrabajo. Razón por la cual por medio de estrategias como mantener la jornada laboral constante tanto en trabajo en casa como en la oficina, lo que se busca lograr es aumentar la motivación de los teletrabajadores. A su vez uno de los tantos beneficios del teletrabajo es que los empleados se ahorran tiempo en el desplazamiento hasta el lugar de trabajo. Por lo cual resaltando los tipos de beneficios que trae el teletrabajo y trabajando en sus mayores desventajas los que se busca el lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal que tanta falta hace en Colombia y mas en medio del teletrabajo.

Palabras claves: Motivación; teletrabajo, beneficios, desventajas, incremento, disminución.

1. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1.1. Dimensión de la Entidad

En este caso no se habla de la dimensión de una entidad, sino de la dimensión de un área y esta es el área de talento humano, uno de los departamentos más importantes en cualquier compañía, en especial durante la etapa de crecimiento de la misma. La actividad a la que se dedica el área de talento humano es a principalmente contratar los trabajadores ideales para cada organización. Este departamento se encuentra conformado por varios trabajadores organizados al interior de las empresas para lograr objetivos tales como la selección y formación del personal que la compañía necesita. Capacitando a los trabajadores con los conocimientos necesarios para poder ejercer su trabajo, sin ningún contratiempo e intentando que estos se mantengan motivados al momento de desarrollar el mismo. Las principales funciones del departamento de talento humano son diez: la organización y planificación del personal que consiste principalmente en diseñar de forma correcta los puestos de trabajo y así mismo determinar cuántos trabajadores se requieren para cada uno de ellos. El reclutamiento que está enfocado en contratar los candidatos que mejor se ajustan para el cargo que van a desempeñar en la empresa. La selección en la cual se realiza un análisis completo de todo lo que el candidato le aporta al puesto de trabajo y para esto debe pasar por unas pruebas de selección. Los planes de carrera y promoción profesional son programas en los cuales los trabajadores pueden adquirir la experiencia necesaria para más adelante estar en la capacidad de ascender en la estructura organizacional. La formación que permite a los trabajadores de la empresa adaptarse a los cambios producidos en la sociedad al igual que a los avances tecnológicos. Las evaluaciones del desempeño y control del personal pues desde el departamento de talento humano deben controlarse aspectos como el absentismo, las horas extras, los movimientos de plantilla, la pirámide edad o las relaciones laborales. El clima y satisfacción laboral ya que se necesita detectar el nivel de satisfacción de los trabajadores al interior de la organización y los motivos de descontento, con la finalidad de aplicar medidas correctoras. La nómina y administración del personal que consta de la gestión de todos los tramites jurídico-administrativos necesarios por los empleados de la empresa. Las relaciones laborales que se trata de fomentar la comunicación entre los empleados y la empresa, utilizando a los interlocutores de estos que son los representantes de los sindicatos. Y por último la seguridad y salud en el trabajo que es el estudio de las condiciones de trabajo y de los riesgos laborales asociados al mismo y posterior a esto la implementación de medidas de prevención y protección. (Bbva, 2020)

1.1.3 Diagnóstico del área

Después de realizar el diagnóstico al área de talento humano, la herramienta de diagnóstico a utilizar, es el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), pues según las preferencias, estas permiten identificar claramente las necesidades que requiere el departamento, y las cuales pueden ser abordadas en este trabajo de pregrado con las limitaciones respectivas que se tienen.

Tabla 1.

Matriz DOFA – Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
<p>Nuevas tecnologías, ya que el empleo y la humanización de la tecnología en el departamento de talento humano se hizo realidad y continuará siendo esencial en procesos de gestión de talento, reclutamiento y selección de personal, pago de nómina, contratación y evaluación de desempeño.</p> <p>Aprendizaje escalable, ya que es el desarrollo de métodos eficaces para mejorar habilidades, competencias y capacidades de todos los colaboradores, y poder reentrenarlos de manera novedosa en temas que aporten valor a las nuevas formas de trabajo de la organización.</p> <p>Utilizar la automatización para potencializar y aumentar, la digitalización de los documentos, aumentar la seguridad de la información delicada y aumentar el alcance de las capacitaciones, en lugar de reemplazar, la fuerza laboral. Ya que así se podrán generar mejores empleos, no menos.</p>	<p>La motivación en el teletrabajo, ya que mantener motivados a los empleados que teletrabajan no es sencillo, por la distancia que suele originar pérdida de identidad con la empresa, por eso, los departamentos de talento humano deben construir una estrategia de “employer branding”, promover el sentido de pertenencia, recompensar la creatividad, fijar objetivos diarios y tener una comunicación abierta y directa para motivar y promover una cultura empresarial positiva también en el teletrabajo.</p> <p>Liderazgo en remoto, ya que los nuevos entornos de trabajo obligarán a desarrollar nuevas formas de relacionarse, de vincular a los empleados y colaboradores y de dirigirlos de una forma más integradora y facilitadora, buscando la reestructuración de los modelos de liderazgo más próximos al coaching que al ejercicio tradicional de la autoridad, en donde se da espacio de crecimiento, confianza y creatividad.</p> <p>Un correcto equilibrio entre la vida personal y laboral, ya que hay que monitorear y cuidar a los colaboradores.</p>

Fuente: elaboración propia

Tabla 2.

Matriz DOFA - Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
----------------------	-----------------

Fortalecer el teletrabajo, ya que, durante el 2020, alrededor del 60% de los empleados en el mundo trabajaron desde sus hogares. (Portafolio, 2021)

El cambio hacia un nuevo paradigma en la gestión de talento humano, como lo es aprovechar el enorme potencial en cuanto a su talento humano, lo cual implica hacer un uso de las experiencias, conocimientos, aptitudes, capacidades creativas y de innovación, lo cual no sólo beneficiará a la empresa, sino también mejorará la calidad de vida de su personal. (Gestiopolis, 2005)

Trabajo colaborativo, generando una tendencia creciente hacia la gestión de proyectos y modelos colaborativos basados en herramientas tecnológicas.

El avance de las tecnologías exponenciales, ya que son aquellas que, en poco tiempo, su precio y complejidad van disminuyendo de forma relevante pero su capacidad y el número de aplicaciones aumenta de forma exponencial. Esto permite resolver una enorme cantidad de problemas. (Utec, 2021)

El incremento progresivo de la automatización, ya que se ha convertido en un factor clave a la hora de optimizar la producción y conseguir satisfacer la demanda creciente de bienes en intervalos temporales cada vez más reducidos. (R.g distribuciones, 2021)

El Covid-19 y todas sus implicaciones en el mundo del trabajo, ya que la pandemia acentuó la desigualdad ya existente y afecto gravemente a trabajadores vulnerables y a determinados sectores económicos. La crisis también ha incidido en gran medida de forma adversa en las mujeres ya que la proporción de mujeres que ha abandonado el mercado de trabajo es superior al de los hombres. (Oit, 2021)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.

Análisis DOFA - Estrategias Interrelacionadas: Fortalezas, Oportunidades y Amenazas

Estrategia Fortalezas y Oportunidades	Estrategia Fortalezas y Amenazas
--	---

Haciendo uso de las nuevas tecnologías, fortalecer el teletrabajo para el departamento de talento humano, en procesos como la gestión del talento, reclutamiento y selección de personal, pago de nómina, contratación y evaluación de desempeño.

Hacer uso del cambio hacia un nuevo paradigma en la gestión de talento humano para a través del aprendizaje escalable mejorar las habilidades, competencias y capacidades de todos los colaboradores, reentrenándolos de manera novedosa en temas que aporten valor a las nuevas formas de trabajo de la organización.

Haciendo uso del trabajo colaborativo, utilizar la automatización para potencializar y aumentar la digitalización de los documentos, aumentar la seguridad de la información delicada, aumentar el alcance de las capacitaciones y aumentar la gestión de proyectos y modelos colaborativos basados en herramientas tecnológicas.

Hacer uso del avance de las tecnologías exponenciales para en conjunto con las nuevas tecnologías implementarlas a procesos de gestión de talento, reclutamiento y selección de personal, pago de nómina, contratación y evaluación de desempeño.

Haciendo uso del incremento progresivo de la automatización utilizar el aprendizaje escalable para mejorar las habilidades competencias y capacidades de todos los colaboradores y poder reentrenarlos de manera novedosa en temas que aporten valor a las nuevas formas de trabajo de la organización.

Utilizar el Covid-19 y todas sus implicaciones en el mundo del trabajo para haciendo uso de la automatización, potencializar y aumentar la digitalización de los documentos, aumentar la seguridad de la información delicada, aumentar el alcance de las capacitaciones y aumentar la fuerza laboral, generando así mejores empleos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.

Análisis DOFA - Estrategias Interrelacionadas: Debilidades, Oportunidades y Amenazas

Estrategia Debilidades y Oportunidades

Estrategia Debilidades y Amenazas

Fortalecer el teletrabajo manteniendo motivados a los trabajadores mejorando la identidad con la empresa, promoviendo el sentido de pertenencia, recompensando la creatividad, fijando objetivos diarios y teniendo una comunicación abierta y directa, para motivar y promover una cultura empresarial positiva.

Haciendo uso del cambio hacia un nuevo paradigma en la gestión de talento humano, implementar un liderazgo en remoto en el cual se desarrollen nuevas formas de relacionarse, de vincular a los trabajadores y colaboradores de dirigirlos de una forma más integradora y facilitadora, buscando la reestructuración de los modelos de liderazgo más próximos al coaching, en donde se dé espacio de crecimiento, confianza y creatividad.

Hacer uso del trabajo colaborativo para lograr un correcto equilibrio entre la vida personal y laboral, monitoreando y cuidando a los colaboradores.

Hacer uso del avance en las tecnologías exponenciales para incrementar la motivación en el teletrabajo. Promoviendo el sentido de pertenencia, recompensar la creatividad, fijar objetivos diarios, tener una comunicación abierta y directa, para motivar y promover una cultura empresarial positiva.

Haciendo uso del incremento progresivo de la automatización mejorar el liderazgo en remoto buscando la reestructuración de los modelos de liderazgo más próximos al coaching, en donde se dé espacio de crecimiento, confianza y creatividad.

Hacer uso del Covid-19 y todas sus implicaciones en el mundo del trabajo para encontrar un correcto equilibrio entre la vida personal y laboral, monitoreando y cuidando a los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia

Una vez analizadas las cuatro tablas expuestas con anterioridad, las primeras dos matrices DOFA. La primera con las fortalezas y debilidades y la segunda con las oportunidades y amenazas. Y las segundas dos análisis DOFA, la primera con las estrategias interrelacionadas entre las fortalezas, oportunidades y amenazas y la segunda con las estrategias interrelacionadas entre las debilidades, oportunidades y amenazas. Todas con relación al departamento de talento humano, la estrategia que finalmente se escogió es la de “fortalecer el teletrabajo manteniendo motivados a los trabajadores mejorando la identidad con la empresa, promoviendo el sentido de pertenencia, recompensando la creatividad, fijando objetivos diarios y teniendo una comunicación abierta y directa, para motivar y promover una cultura empresarial positiva.”, que está ubicada en la tabla #4, en la primera columna, y en la primera fila. El propósito de la investigación como bien se menciona en la estrategia seleccionada con anterioridad es fortalecer el teletrabajo ya que más adelante se podrán observar cifras de estudios que demuestran que desde que este se empezó a implementar la motivación de la mayoría de trabajadores ha disminuido significativamente.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como se mencionó con anterioridad el problema específico a tratar en este trabajo es que el teletrabajo ha disminuido la motivación de los trabajadores, desmejorando la identidad con la empresa, sin lograr promover el sentido de pertenencia, la recompensa a la creatividad, la fijación de objetivos diarios y el tener una comunicación abierta y directa, que logre motivar y promover una cultura empresarial positiva.

Los antecedentes que originaron este problema fueron en principio el inicio de la pandemia ocasionada por el virus del COVID 19, posterior a esto se empezaron a implementar cuarentenas de forma obligatoria, la primera en Colombia fue el 24 de marzo del año 2020, y a partir de ese momento se empezaron a implementar en circunstancias donde los números de contagios eran muy altos, al igual que los números de muertes, o cuando los porcentajes de ocupación de las UCI's eran bastante altos. Fue entonces a partir de esta primera cuarentena obligatoria que las empresas debieron empezar a considerar la virtualidad como la nueva normalidad para poder seguir trabajando en sus negocios con cierta normalidad. Por lo cual con la mayoría de trabajadores en sus casas, las empresas debieron empezar a implementar el teletrabajo. Los inicios del mismo según Núñez y Quirós-Ramírez (2017) parte de:

El sector privado, en específico las empresas transnacionales que replicaron sus experiencias de las casas madres en Estados Unidos. (Revista de Comunicación y Salud, 2020)

Ya que el virus del COVID 19, empezó a ser descubierto en países primer mundistas como Estados Unidos y China que fue el país donde a finales del año 2019, se originaron los primeros casos del virus. (Bupa, 2020). Debido al contacto que tienen estos países con el mundo exterior fue que se empezaron a descubrir los primeros casos de COVID 19 en países diferentes a los previamente mencionados. Y fue así como las empresas multinacionales pudieron aplicar las experiencias de sus sedes principales en dichos países, en países como Colombia donde las empresas multinacionales empezaron a tomar medidas antes incluso que el mismo gobierno colombiano las exigiera.

Posterior a que las empresas del sector privado, más exactamente las multinacionales empezaran a implementar el teletrabajo durante sus jornadas laborales, las siguientes fueron las empresas del mismo sector que no eran transnacionales, al tiempo que las empresas públicas hacían lo mismo. Pero con todos los sectores implementando la misma modalidad de trabajo, en los casos que fuera posible por supuesto, empezaron a surgir problemas tales como la falta de motivación de los empleados, pues según la firma NordVPN:

La jornada laboral subió en 40%, pues desde casa es común estar más horas frente a la pantalla sin tener en cuenta el tiempo. (Acsendo, 2020)

Un estudio realizado por la firma Citrix, confirmó dicha tendencia:

Ya que el 57% de los encuestados afirmó que su jornada laboral es más larga ahora que trabajan en casa. (Acsendo, 2020)

Sumado a lo mencionado con anterioridad según un informe de ACRIP:

Reveló que las organizaciones han detectado altos índices de estrés y ansiedad a lo que el 68,3% de las empresas han respondido con acciones de apoyo psicológico. (Acsendo, 2020)

Además, según un informe del instituto Marco:

Un 54% de las personas consultadas manifestó echar de menos la vida social en el trabajo. (Acsendo, 2020)

Por lo cual el problema está en la motivación de los teletrabajadores, que ha disminuido debido a razones tales como que la jornada laboral subió en un 40%, pues 57% de los encuestados afirmaron tener una jornada laboral más larga desde que trabajan desde casa, además de esto las organizaciones

han detectado altos índices de estrés y ansiedad. Y finalmente un 54% de las personas consultadas manifestaron echar de menos la vida social en el trabajo, por lo cual los aspectos mencionados con anterioridad, están resultando en otros problemas tales como la falta de identidad por parte del empleado con la empresa, al igual que del sentido de pertenencia, la disminución de la creatividad, la ausencia de objetivos diarios, la poca comunicación abierta y directa y la falta de una cultura empresarial positiva.

Razón por la cual el planteamiento central de la investigación es determinar cuáles estrategias serían efectivas para incrementar la motivación de los empleados que hacen teletrabajo. Las variables independientes y dependientes para plantear el problema son las estrategias para incrementar la motivación como la variable independiente y la motivación de los empleados que hacen teletrabajo como variable dependiente.

Es por ello que con este trabajo se busca darle respuesta a la pregunta: ¿Qué estrategias podría implementar el departamento de talento humano en las organizaciones para aumentar la motivación de los trabajadores que hacen teletrabajo?

3. JUSTIFICACIÓN

Es importante resolver el planteamiento del problema mencionado anteriormente ya que desde que empezó la pandemia ocasionada por el virus del COVID 19 la estrategia que más han implementado las compañías es la de aplicar el teletrabajo durante sus jornadas laborales, no solo para evitar la propagación del virus, sino también para disminuir los costos fijos y variables de las empresas y para intentar mejorar la calidad de vida de sus trabajadores. Según un estudio desarrollado por ACRIP:

“En 2012, cerca de 12.912 empresas habían adoptado esta modalidad, pero debido a la pandemia, este número creció abruptamente y hoy el 98% de las empresas está operando de forma remota” (Acendo, 2020)

Por lo cual como se observó anteriormente la pandemia ha ocasionado que en Colombia cada vez más y más empresas hayan implementado el teletrabajo hasta casi llegar al 98% de las empresas en las cuales al menos un empleado trabaja de forma remota.

Por otra parte el valor de esta investigación para la administración, al igual que el aporte y el valor académico y/o empresarial que permite generar este trabajo con su desarrollo, es bastante amplio, ya que esto le permitirá al departamento de talento humano trabajar en aspectos como la gestión humana, es decir cómo manejar a los trabajadores y sus niveles de motivación al trabajar desde casa, también en la gestión del conocimiento, para que se puedan asegurar de que en caso tal que uno de los empleados decida renunciar por falta de motivación o cualquier otra razón no se lleve el conocimiento consigo dejando un agujero en la organización sino que este haya sido transmitido a sus compañeros y por último en la compensación y salarios de los trabajadores para mantenerlos motivados por su dedicación y esfuerzo y de esta forma reducir los niveles de rotación de los puestos de trabajo.

El porque se formula esta investigación parte de una encuesta que se le desarrollo en Costa Rica a 694 participantes de diferentes empresas que aplican la modalidad de teletrabajo, donde se les cuestiono por los elementos a valorar por la persona bajo la modalidad del teletrabajo, 323 de ellos consideraron que sienten recarga laboral desde que se inició la implementación del teletrabajo por la pandemia en su puesto de trabajo, es decir cerca del 50% de los encuestados y en una segunda encuesta preguntándoles por los principales beneficios que percibe la persona con la implementación

del teletrabajo, 302 de los participantes consideraron que mejoró la motivación y desempeño laboral, es decir menos del 50% de los encuestados. (Revista de Comunicación y Salud, 2020).

Según un estudio desarrollado por la firma NordVPN:

“la jornada laboral subió en 40%, pues desde casa es común estar más horas frente a la pantalla sin tener en cuenta el tiempo.”

Según un estudio desarrollado por ACRIP:

“las organizaciones han detectado altos índices de estrés y ansiedad a lo que el 68,3% de las empresas han respondido con acciones de apoyo psicológico.”

Razones por las cuales es importante incrementar la motivación de los trabajadores que teletrabajan, para con ello mejorar la identidad con la empresa, y logrando así promover el sentido de pertenencia, la recompensa a la creatividad, la fijación de objetivos diarios y el tener una comunicación abierta y directa, que motive y promueva una cultura empresarial positiva.

4. OBJETIVOS

Objetivo General:

Identificar las estrategias que el departamento de talento humano podría implementar en las organizaciones para aumentar la motivación de los trabajadores que hacen teletrabajo.

Objetivos Específicos:

1. Identificar el nivel de motivación laboral en las organizaciones donde se ha implementado el teletrabajo.
2. Identificar el tipo de beneficios que ofrece el teletrabajo.

5. MARCO TEÓRICO

La fundamentación académica de la investigación empieza por la gestión humana que es la forma en la cual se debe gestionar el talento humano de las empresas con la intención de mantenerlos motivados, sacando el mayor provecho de sus habilidades, reduciendo así el nivel de rotación de los diferentes puestos de trabajo. Según Garcia et al. La gestión humana es:

“la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objetivo de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el personal requerido para generar y potencializar, al management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva.” (Garcia et al, 2020)

Por lo cual la gestión humana les aporta a las empresas varias herramientas de gestión y comunicación, tanto a nivel interno como externo relacionando los agentes involucrados tanto en el proceso productivo como económico de las compañías.

Por otra parte, se encuentra la gestión del conocimiento que es la forma en la cual se debe gestionar el conocimiento de cada uno de los trabajadores, de forma tal que ninguno sea indispensable para la compañía, y en el momento en el cual alguno de ellos decida marcharse de la organización, no se lleve consigo el conocimiento, sino que ya previamente se lo haya transmitido a

sus compañeros de trabajo. Diferentes autores afirman que la gestión del conocimiento “es la actividad gerencial sistémica dirigida a garantizar la productividad y la eficiencia del proceso de “producción del conocimiento” y una serie de proyectos y actividades necesarias para el funcionamiento adecuado del proceso de producción.” (Pérez Escalona, L., & Rivero Machado, I. C., 2020). Es por ello que se enfoca en la producción del conocimiento, la divulgación del mismo y en conceptos como desarrollo del aprendizaje organizacional y del capital intelectual.

Y por último esta la compensación y salarios, que es la forma en la cual se debe recompensar a el trabajador por su esfuerzo, dedicación y alcance de objetivos, para de esta forma mantenerlo motivado y disminuir el riesgo de perder fuerza laboral en manos de la competencia o demás compañías. Según Osorio, la compensación y salarios es:

“el medio que, en última instancia, permitirá atraer, conservar y mantener motivados a los colaboradores idóneos para ejecutar el desempeño en la organización” (Rios Manriquez, M., Pérez Rendón, L., Sánchez-Fernández, M. D., & Ferrer Guerra, J., 2017)

Por lo cual la compensación a los trabajadores es bastante importante para las empresas, en especial para el departamento financiero pues el pago de la nómina puede llegar a representar incluso la mitad de los presupuestos de las compañías.

6. METODOLOGÍA

1. Tipo de estudio

Esta investigación será de corte cuantitativo y cualitativo ya que el objetivo de la encuesta con preguntas de selección múltiple es determinar en términos cuantitativos, los porcentajes de votación que recibe cada posible respuesta y a su vez determinar cuál es la que más votos recibió, para determinar en términos cualitativos que es lo que prefiere la mayoría de encuestados.

2. Población

Se contará con la participación de la mayor cantidad de personas que en el pasado o en la actualidad estén practicando la modalidad del teletrabajo y que además cumplan con los siguientes requisitos:

- Tener la intención de responder la encuesta.
- Haber hecho teletrabajo.
- Haber respondido la encuesta durante las fechas establecidas.

Con esta investigación se impactará a todos estos trabajadores previamente descritos.

3. Variables de estudio

Las variables que determinarán el rumbo de la metodología serán: la motivación de los empleados que han hecho o hacen teletrabajo, ya que como se menciona con anterioridad desde que se empezó a implementar dicha modalidad la motivación de los trabajadores ha disminuido significativamente. Según Esther Gómez García-Romeral la motivación:

“Es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados; es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. La motivación es lo que le da energía y dirección a la conducta, es la causa del comportamiento.” (Esther Gómez García-Romeral, 2013)

Por lo cual activar ese estado interno, dirigirá y mantendrá la conducta de las personas hacia las metas o fines que se deseen alcanzar.

4. Instrumentos

1. Fuentes primarias como bases de datos y una encuesta.

2. Fuentes secundarias como páginas web.

5. Técnicas

El conjunto de procedimientos que se llevaran a cabo para la realización de los objetivos será una encuesta por medio de un formulario en línea. Antes de aplicar dicha encuesta se validará la estructura de la misma, la organización y la redacción de cada una de las tres preguntas de selección múltiple por parte de los académicos. Posterior a esto se aplicará la encuesta en el periodo del 14 al 25 de abril del 2022.

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA ACTIVIDADES													
EMPRESA	Departamento de recursos humanos												
AREA DE PRACTICA	Departamento de recursos humanos												
OBJETIVO GENERAL	El departamento de recursos humanos podría implementar en las organizaciones para lograr el equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores que hacen teletrabajo para así												
		SEMANAS											
Objetivo específico #1	Actividad	Fecha S1	Fecha S2	Fecha S3	Fecha S4	Fecha S5	Fecha S6	Fecha S7	Fecha S8	Fecha S9	Fecha S10	Fecha S11	Fecha S12
Objetivo específico #1 Elaboración de la encuesta y prueba de misma en las organizaciones donde se ha implementado el teletrabajo	Elaboración de la encuesta y prueba de misma	P											
		R											
	Correcciones, aprobación y recolección de la información	P											
		R											
	Tabulación y/o elaboración de tablas y/o graficas	P											
		R											
Objetivo específico #2 Identificación del tipo de beneficios que ofrece el teletrabajo	Conclusiones, recomendaciones y presentación	P											
		R											
	Investigación profunda sobre los beneficios	P											
		R											
	Juntar la información	P											
		R											
Objetivo específico #2 Identificación del tipo de beneficios que ofrece el teletrabajo	Analizar que información es pertinente para la investigación y	P											
		R											
	Conclusiones, recomendaciones y presentación	P											
		R											

OBSERVACIONES:

P	Planeado o programado.	
R	Cuando se llevó a cabo realmente.	
Fechas S #	Corresponde a la fecha de la semana correspondiente	

8. DESARROLLO DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS

Objetivo específico 1:

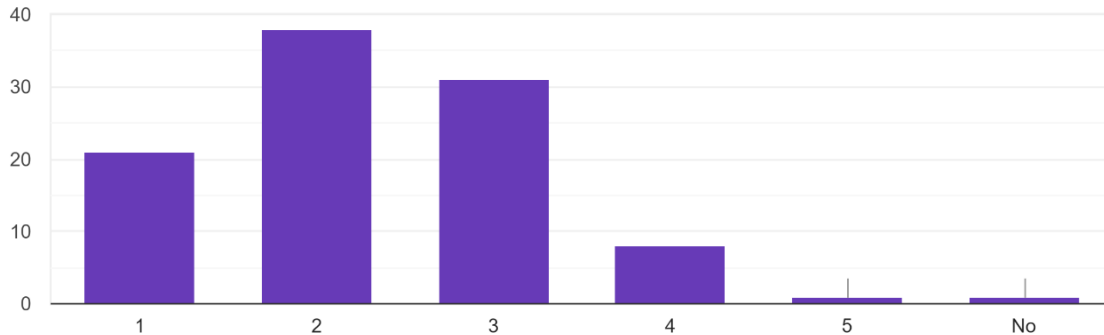
Identificar el nivel de motivación laboral en las organizaciones donde se ha implementado el teletrabajo.

Para desarrollar el objetivo específico mencionado con anterioridad se desarrolló una encuesta la cual se le aplico a 100 personas que han practicado en el pasado o en el presente teletrabajo. En esta se le pregunto a los participantes por su nivel de motivación desde que empezaron a practicar teletrabajo como se observa a continuación en la gráfica #1:

Grafica #1.

¿Cuál es su nivel de motivación desde que empezó a practicar teletrabajo?

100 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Donde se observa claramente que en una escala de 1 a 5 donde 1 es muy poco nivel de motivación y 5 es muy alto nivel de motivación. La respuesta que mayor porcentaje obtuvo fue el numero 2 con el 38% y le sigue el numero 3 con un 31% y el numero 1 con el 21%. Por lo cual según la encuesta mencionada con anterioridad los resultados arrojan que el 90% de los encuestados tienen un nivel de motivación desde que empezaron a practicar teletrabajo igual e inferior a 3 por lo cual el nivel de motivación de los 100 participantes tiende a ser muy poco.

Objetivo específico 2:

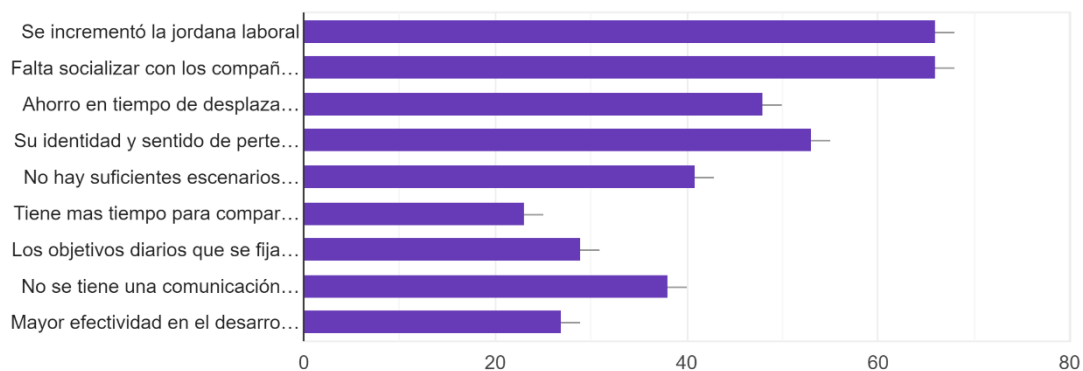
Identificar el tipo de beneficios que ofrece el teletrabajo.

Para desarrollar el objetivo específico mencionado con anterioridad en la misma encuesta descrita anteriormente. Se les pidió a los participantes que de una lista seleccionaran los ítems con los que se sintieran mas identificados respecto a lo que les había sucedido a partir del momento en el cual empezaron a hacer teletrabajo, como se observa a continuación en la gráfica #2:

Grafica #2.

De los siguientes ítems seleccione aquellos con los que se sienta más identificada o identificado.

99 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Donde se observa claramente que enfocándose en los beneficios que ofrece el teletrabajo los que más participación tuvieron fueron el ahorro de tiempo de desplazamiento hacia el lugar de trabajo con un porcentaje de 48.5%, le sigue una mayor efectividad en el desarrollo de las actividades laborales con un porcentaje de participación del 27.3% y el hecho de que se tiene mas tiempo para compartir con los seres queridos con un porcentaje de participación del 23.2%. Por lo cual según la encuesta mencionada con anterioridad los resultados arrojan que alrededor del 49% de los encuestados consideran los 3 ítems mencionados con anterioridad son los principales tipos de beneficios que ofrecen el teletrabajo.

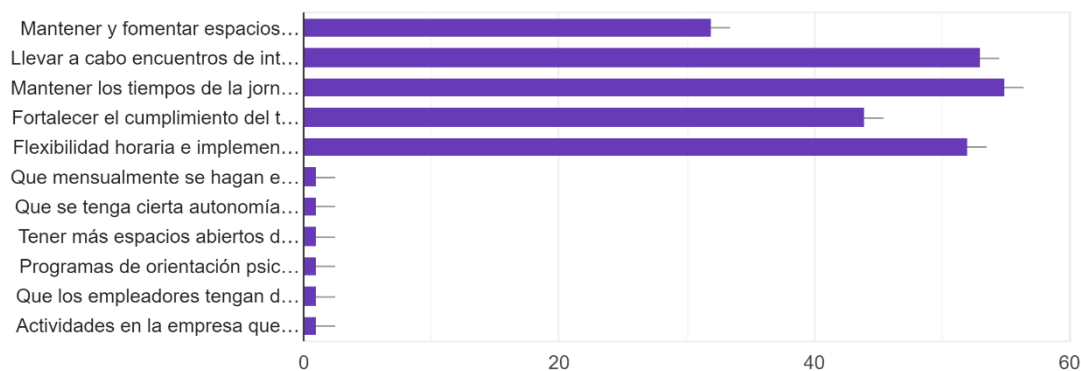
Estrategias de motivación para personas que hacen teletrabajo:

En la misma encuesta mencionada con anterioridad se le pregunto a los participantes sobre que estrategias consideran útiles para aumentar la motivación de las personas que teletrabajan como se observa a continuación en la gráfica #3:

Grafica #3.

¿Qué estrategias considera útiles para aumentar la motivación de las personas que teletrabajan?

100 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Donde se observa claramente que las estrategias que los participantes consideran útiles para aumentar la motivación de las personas que teletrabajan son en primer lugar la estrategia de mantener los tiempos de la jornada laboral tanto en la oficina como en la casa con un porcentaje de votación del 55%, le sigue la estrategia de llevar a cabo encuentros de integración con las personas de la oficina con un porcentaje de votación del 53% y la estrategia de tener flexibilidad horaria e implementación de la modalidad de trabajo combinada con un porcentaje de participación del 52%. Por lo cual según la encuesta mencionada con anterioridad los resultados arrojan que alrededor del 55% de los participantes consideran que las tres estrategias previamente mencionadas serían las más útiles para aumentar la motivación de las personas que teletrabajan.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

1. El nivel de motivación laboral en las organizaciones donde se ha implementado el teletrabajo ha disminuido debido a razones como las que se observan en la grafica #2 donde el 66.7% de los trabajadores afirman que se les incremento la jornada laboral, a su vez el 66.7% de los encuestados afirman que les hace falta socializar con sus compañeros de trabajo y por último debido a que el 53.5% de los trabajadores afirman que su identidad y sentido de pertenecía con la empresa ha disminuido.
2. Los tipos de beneficios que ofrece el teletrabajo son bastantes, pero entre los que más se resaltan son el ahorro de tiempo de desplazamiento hacia el lugar de trabajo, una mayor efectividad en el desarrollo de las actividades laborales y por ultimo el hecho de que se tiene mas tiempo para compartir con los seres queridos. Por lo cual los departamentos de talento humano de las organizaciones deberían enfocarse mas en los aspectos positivos del teletrabajo para partiendo de esa base lograr solucionar o trabajar en los aspectos negativos del mismo y así aumentar la motivación de sus trabajadores.
3. Las estrategias que el departamento de talento humano podría implementar en las organizaciones para aumentar la motivación de los trabajadores que hacen teletrabajo son mantener los tiempos de la jornada laboral tanto en la oficina como en la casa, llevar a cabo encuentros de integración con las personas de la oficina y por último tener flexibilidad horaria e implementación de la modalidad de trabajo combinada. Para al lograr implementar dichas estrategias mencionadas con anterioridad, alcanzar el tan anhelado equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados que hacen teletrabajo, pues según un estudio de la organización para la cooperación y el desarrollo económico (Ocde) en el 2019:
"Colombia encabeza la lista de los países con el menor equilibrio entre la vida personal y el trabajo" (Ocde,2019)
Por lo cual es de suma importancia que las empresas en Colombia busquen ese equilibrio.
4. La teoría a la que mas importancia se le debería dar es a la de que un buen estado de animo en el trabajo es determinante para la motivación de los empleados ya que este es un atributo adicional para cualquier trabajador, pues este le permite sobre salir en sus relaciones profesionales. Por otra parte, un buen ambiente laboral permite generar unión en los equipos de trabajo y que a su vez se aumente la productividad. Según la directora de la asociación Brasileña de Recursos humanos de Rio de Janeiro, Mónica Esteves:
"la calidad del ambiente de trabajo impacta directamente en el compromiso y motivación del colaborador. Un ambiente en el que falta humor y las buenas relaciones eleva mucho el riesgo de enfermedades originadas por el estrés". (Esteves, M., 2021)
Razón por la cual un buen estado de ánimo en el trabajo debe ser un atributo determinante en los lideres, ya que son ellos los encargados de conducir a un equipo de trabajo.

Recomendaciones

1. Para el departamento de talento humano de las organizaciones mantener los tiempos de la jornada laboral tanto en la oficina como en la casa para que de esta forma a los empleados

estar haciendo teletrabajo, que esto no se interprete como disponibilidad de tiempo completo, sino que por el contrario después de la jornada laboral no se puedan hacer mas llamadas referentes al trabajo y así aportar para lograr el equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores.

2. Para el departamento de talento humano que los encuentros de integración con las personas de la oficina se hagan mínimo una vez al mes para que de esta forma los trabajadores puedan socializar con sus compañeros de trabajo constantemente y a su vez su identidad y sentido de pertenencia con la empresa aumente y esto ayude a fomentar una comunicación abierta y directa que promueva una cultura empresarial positiva.
3. Para el departamento de talento humano de las organizaciones para que tenga flexibilidad horaria para que de esta forma los trabajadores rindan mas a la hora de hacer teletrabajo entendiendo que si terminan antes de su horario laboral estarán libres de sus funciones a menos que sus compañeros o superiores les soliciten algo más durante el horario previamente establecido de trabajo. Y también la implementación de la modalidad de trabajo combinada para que no se deshabituén al hecho de tener que ir a la oficina y tener que compartir con sus compañeros de trabajo.
4. Para futuras investigaciones se sugiere profundizar en el alcance de las estrategias para aumentar la motivación de los empleados que hacen teletrabajo, previamente sugeridas ya que debido al tiempo no fue posible evaluar el alcance o efectividad de las misma.

REFERENCIAS

- Almonacid, V. (2020). El teletrabajo en la Administración: horas eficientes versus horas de sillón. *Capital Humano*, (350), pp. 127-141.
- Arley Alvarado, A. y Vallejo Esquivel, G. (2020). Retos del teletrabajo en tiempos de pandemia. Reflexiones sobre el coronavirus y sus impactos, *Revista Científica Monfragüe Desarrollo Resiliente*, (1), pp. 30-33. Recuperado de <http://www.monfragueresiliente.com/>
- Carulla, V. (2017). El teletrabajo, problema de cultura empresarial. *Capital Humano*, 30 (326), p. 20.
- Comunicaciones, S. (2021). 🍷 10 consejos para lograr el equilibrio laboral y personal 🍷. Retrieved 10 May 2022, from <https://blog.sodexo.co/equilibrio-laboral-consejos#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20equilibrio%20entre%20la,ocio%20y%20el%20cuidado%20personal.>
- COVID-19 y el mundo del trabajo (COVID-19 y el mundo del trabajo). (2022). Retrieved 15 March 2022, from <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang--es/index.htm>
- Datos y estadísticas sobre el teletrabajo en Colombia. (2022). Retrieved 15 March 2022, from <https://blog.acsendo.com/cifras-teletrabajo-en-colombia/#:~:text=En%202012%2C%20cerca%20de%2012.912,seg%C3%BAun%20estudio%20de%20Acrip.>

- Diez funciones del departamento de recursos humanos. (2022). Retrieved 15 March 2022, from <https://www.bbva.com/es/10-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>
- Duque Ceballos, J. L., Zapata Domínguez, Á., García Solarte, M., & Murillo Vargas, G. (2020). Modelo de gestión humana para empresas de business process outsourcing. *Pensamiento & Gestión*, 49, 215–243.
- García, L. (2020). Por qué las empresas ágiles están mejor preparadas para la crisis CoViD-19. *Capital Humano*, (355), pp.1-5.
- García-Romeral, E. (2013). Qué es la motivación y qué podemos hacer para aumentarla todos los días. Retrieved 10 May 2022, from https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-10-18/que-es-la-motivacion-y-que-podemos-hacer-para-aumentarla-todos-los-dias_42710/
- González, M. (2020). La encuesta de clima digital: una útil herramienta para trabajar la P = Personas. *Capital Humano*, (354), pp.1-4.
- Larzon, B. y Vroman, Z. (2020). A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. *Harvard Business Review*, pp. 1-3. Recuperado de <https://hbr.org/2020/03/a-guideto-managing-your-newly-remote-workers>
- La importancia de la automatización para aumentar la productividad – RG Distribuciones. (2022). Retrieved 15 March 2022, from <https://www.rgd.com.co/index.php/2020/09/28/la-importancia-de-la-automatizacion-para-aumentar-la-productividad/>
- Montero Ulate, B., Vasconcelos Vásquez, K. L., & Arias Murillo, G. (2020). Teletrabajo: Fortaleciendo El Trabajo en Tiempos De Pandemia Por Covid-19. *Revista de Comunicación y Salud*, 10(2), 109–125. [https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.35669/rcys.2020.10\(2\).109-125](https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.35669/rcys.2020.10(2).109-125)
- Rios Manriquez, M., Pérez Rendón, L., Sánchez-Fernández, M. D., & Ferrer Guerra, J. (2017). Estrategias De Compensación Y Su Relación Con El Compromiso Organizacional en Los Docentes De Las Instituciones De Educación Superior en México. *Revista Ibero-Americana de Estrategia (RIAE)*, 16(2), 90–103. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.5585/riae.v16i2.2455>
- PÉREZ ESCALONA, L., & RIVERO MACHADO, I. C. (2020). Gestión del Conocimiento Científico, un acercamiento para su organización práctica en la Escuela Latinoamericana de Medicina. *Panorama. Cuba y Salud*, 15(1), 11–17.
- ¿Qué son las tecnologías exponenciales?. (2022). Retrieved 15 March 2022, from <https://educacion-ejecutiva.utec.edu.pe/blog/que-son-las-tecnologias-exponenciales#:~:text=Podemos%20decir%20que%20las%20tecnolog%C3%ADas,de%20materiales%2C%20el%20almacenamiento%20de>
- Qué es el coronavirus y su origen - Bupa Colombia. (2020). Retrieved 10 May 2022, from <https://www.bupasalud.com.co/salud/coronavirus#:~:text=El%2031%20de%20diciembre%20de,una%20nueva%20cepa%20de%20coronavirus.>
- (2022). Retrieved 15 March 2022, from <https://www.gestiopolis.com/cambio-paradigmas-gestion-recursos-humanos/>
- (2022). Retrieved 15 March 2022, from <https://www.redhat.com/es/topics/automation#:~:text=La%20automatizaci%C3%B3n%20consta%20en%20usar,lleven%20a%20cabo%20tareass%20repetitivas.>
- (2022). Retrieved 17 June 2022, from <https://impulsapopular.com/gerencia/importancia-de-un-buen-estado-de-animo-en-el-trabajo/#:~:text=Contar%20con%20un%20buen%20estado,equipos%20y%20aumentar%20la%20productividad.>