

PERSONAS: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

DOI: <https://doi.org/10.35588/xbxe4b22>

Impacto de la motivación laboral en el desempeño del personal administrativo en home office: un caso de estudio en una empresa comercializadora de plásticos.

Impact of work motivation on the performance of administrative staff in home office: a case study in a plastic marketing company.

O impacto da motivação no trabalho sobre o desempenho de colaboradores administrativos em home office: um estudo de caso em uma empresa do setor de comercialização de plásticos.

Edición Nº50 – Agosto de 2024

Artículo Recibido: diciembre 03 de 2023

Aprobado: Septiembre 30 de 2024

Autoras

Karina Alonso-Ramírez¹, Prisca Nahum-Lajud²

Resumen:

En el año 2020, el mundo enfrentó una severa crisis sanitaria derivado del SARS CoV-2 por lo que los diferentes sectores sociales se vieron en la necesidad de modificar y adquirir nuevos hábitos encaminados a preservar la higiene y la salud. De manera específica en el ámbito laboral, las organizaciones se enfrentaron a situaciones que los orillaron a tomar decisiones que cambiaron significativamente el

¹ Dra. Universidad Veracruzana. Xalapa, México. Autor de correspondencia. Correo electrónico: kalonso@uv.mx, <https://orcid.org/0000-0002-1495-5540>

² Dra. Universidad Veracruzana. Xalapa, México. Correo electrónico: pnahum@uv.mx, <https://orcid.org/0000-0003-2059-0784>

estilo habitual de trabajo. Derivado de esta situación, las empresas implementaron diferentes estrategias en favor de la salud de personal, una de la más utilizada fue el Home Office (trabajo en casa), lo que originó diversas problemáticas entre los colaboradores, como aumento de estrés, falta de comunicación, mal gestión de tiempo, bajo desempeño, etc.

En relación a lo anterior, se llevó a cabo la presente investigación mediante un enfoque cuantitativo, con la aplicación de una encuesta al personal administrativo de una empresa dedicada a la comercialización de artículos de plásticos que se encontraban trabajando desde casa, con la finalidad de proponer estrategias motivacionales enfocadas a favorecer su desempeño laboral.

Los resultados obtenidos reflejan que el personal no contaba con espacios aptos para trabajar en casa, así mismo, dificultad para comunicarse e interactuar con los compañeros, así como la falta de organización de tiempo para el cumplimiento de sus actividades de trabajo.

Finalmente, se diseñan recomendaciones como la programación periódica de reuniones efectivas, conversatorios; acciones que impacten favorablemente en el desempeño de los colaboradores.

Palabras clave: recursos humanos, trabajo en casa, desempeño, motivación.

Abstract:

In 2020, the world faced a severe health crisis derived from SARS CoV-2, so different social sectors found it necessary to modify and acquire new habits aimed at preserving hygiene and health. Specifically in the workplace, organizations faced situations that forced them to make decisions that significantly changed their usual work style. As a result of this situation, companies implemented different strategies in favor of staff health, one of the most used was the Home Office (working at home), which caused various problems among employees, such as increased stress, lack of communication, poor time management, poor performance, etc.

In relation to the above, this research was carried out using a quantitative approach, with the application of a survey to the administrative staff of a company dedicated to the marketing of plastic items, with the purpose of knowing the working conditions of

the collaborator. At home, and consequently, propose motivational strategies focused on promoting their performance and well-being at work.

The results obtained reflect that the staff did not have spaces suitable for working at home, as well as difficulty communicating and interacting with colleagues, as well as the lack of time organization to carry out their work activities.

Finally, recommendations are designed such as the periodic scheduling of effective meetings, discussions; actions that favorably impact the performance of collaborators.

Keywords: human resources, work at home, performance, motivation.

Resumo:

Em 2020, o mundo enfrentou uma grave crise sanitária decorrente do SARS-CoV-2, o que levou diversos setores sociais a adaptarem e adotarem novos hábitos voltados à preservação da higiene e saúde. No contexto laboral, as organizações foram confrontadas com situações que exigiram a tomada de decisões que transformaram significativamente suas práticas de trabalho. Em resposta a essa realidade, muitas empresas implementaram estratégias para proteger a saúde de seus funcionários, sendo o home office (trabalho remoto) uma das mais amplamente adotadas. Contudo, essa mudança acarretou uma série de desafios para os colaboradores, como o aumento do estresse, dificuldades de comunicação, má gestão do tempo e queda no desempenho, entre outros.

Diante desse cenário, esta pesquisa, de abordagem quantitativa, foi realizada por meio da aplicação de um questionário aos funcionários administrativos de uma empresa dedicada à comercialização de produtos plásticos, que trabalhavam remotamente. O objetivo foi propor estratégias motivacionais que favorecessem a melhoria de seu desempenho profissional.

Os resultados revelam que os funcionários enfrentaram problemas como a falta de espaços adequados para o trabalho em casa, dificuldades de comunicação e interação com colegas, além de desafios na organização do tempo para a execução de suas atividades laborais.

Por fim, são apresentadas recomendações como a implementação de reuniões periódicas e discussões eficazes, ações que busquem impactar positivamente o desempenho dos colaboradores.

Palavras-chave: recursos humanos, trabalho em casa, desempenho, motivação.

1. Introducción

Trabajar desde casa es una estrategia que han implementado diferentes países y compañías trayendo beneficios tanto para la empresa como para el trabajador. En la década de los 80's con la creación del internet, el home office (trabajo en casa) repunta significativamente, transformando algunos puestos de trabajo, por ejemplo, en Estados Unidos, la atención de los centros de llamadas cambia a un estilo de trabajo remoto (Admin Sys, 2021). A partir de aquí, esta estrategia laboral se ha fortalecido, principalmente con los avances tecnológicos facilitando su incorporación y aceptación por parte de las organizaciones.

En el año 2020, derivado de la crisis sanitaria que se vivía mundialmente ocasionada por alto índice de contagio del SARS-CoV, la sociedad en general se vio en la necesidad de modificar su rutina de vida. En cuanto al ámbito laboral, las empresas fueron orilladas a cambiar hábitos y adaptar sus estilos trabajo de acuerdo a los requerimientos que la situación exigía, por lo que gran cantidad de trabajadores, principalmente de actividades de oficina, fueron enviados a laborar desde casa, fomentando en la mayoría de los casos un esquema híbrido de trabajo.

En cuanto a México, en el primer trimestre del 2020, la Secretaría de Salud del gobierno de Andrés Manuel López Obrador, bajo la titularidad del doctor en Epidemiología Hugo López-Gatell, se lanzó la campaña "Quédate en casa", derivado de las recomendaciones tanto de la Organización de Naciones Unidas (ONU) como de la Organización Mundial de la Salud (OMS) para tratar de detener la transmisión o contagio del coronavirus en espacios públicos o en conglomeraciones (ONU México, 2020). Por ende, la mayoría de las actividades laborales se concentraron en los hogares y miles de trabajadores tomaron un

espacio en casa para desempeñar esas tareas. Otros más se quedaron sin empleo y muchos otros se vieron en la necesidad de enfrentar la crisis generando nuevas actividades desde casa, manteniendo extremas medidas de higiene y seguridad. Como consecuencia al formato del trabajo desde casa, surgieron diferentes situaciones que amenazaban a las organizaciones, como: bajo desempeño, cansancio, falta de organización de tiempo, estrés, poca comunicación entre los equipos de trabajo, etc. esto en la mayoría de quienes, acostumbrados a convivir en un espacio laboral con compañeros, tuvieron que adaptarse rápidamente a estar en casa y resolver las situaciones propias de la familia y de manera simultánea responder a los llamados de la empresa conectándose por medio de internet en reuniones virtuales para cumplir con las metas del trabajo.

La presente investigación tiene como objetivo proponer acciones motivacionales para el personal administrativo que se encontraba en modalidad de Home Office (trabajo desde casa), de una empresa dedicada a la comercialización de artículos de plásticos con la intención de diseñar y proponer acciones que fomenten tanto la motivación de los colaboradores, como el desempeño laboral.

2. Antecedentes teóricos

2.1 Home Office

Los conceptos de teletrabajo, trabajo a distancia, telework, o el actualmente conocido como Home Office, hacen referencia a las actividades propias del ámbito laboral que algunas empresas han llevado a la práctica recientemente utilizando los espacios de las casas de los trabajadores para que de manera remota, haciendo uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) desempeñen sus actividades laborales (Villasmil, Bueno y Montt, 2021).

El término “teletrabajo” (“telecommuting”) se le atribuye a Jack Nilles. El concepto data de 1973 y se refiere a la alternativa de pasar el trabajo al trabajador, en el contexto de la crisis del petróleo en Estados Unidos, para reducir el consumo de combustibles en traslados. Sin embargo, por la falta de tecnología esta modalidad no prosperó sino hasta en los años 80, cuando, primero con el uso de las

computadoras personales, y después en los años 90, con la expansión del internet y las computadoras en casa, se logró tal propósito (Great Place to Work, 2022).

Cabe señalar que el trabajo desde casa no es producto de la pandemia (Giniger, 2020), y es muy diferente hablar del home office flexible o permanente que se ha implementado desde hace varios años, al trabajo desde casa que muchas empresas adoptaron por la situación sanitaria (Rodríguez-García, 2020) ya que las condiciones fueron complejas y el aislamiento que provocó trajo también, consecuencias tanto favorables como desfavorables.

Esta pandemia, que en nuestro país se decretó poco después del primer trimestre del 2020, fue un parteaguas del teletrabajo, toda vez que por el confinamiento los trabajadores (sobre todo en los departamentos administrativos u oficinistas de casi todos los sectores) se vieron obligados a cumplir sus jornadas laborales desde sus hogares, así como el personal de riesgo, es decir, aquellos que padecían enfermedades crónicas. En este panorama, las empresas tuvieron que asumir diferentes responsabilidades y actuar de manera rápida y búsqueda de la mejor estrategia para adoptar el home office y con ello dotar de tecnología e incentivar modelos de trabajo necesarios para que sus empleados se desempeñaran de acuerdo con los requerimientos organizacionales. El trabajo remoto y las plataformas digitales hicieron posible esta modalidad para continuar con la rutina laboral y, sobre todo, con los tiempos (Ibarra-Muñoz, Varela-Castro y Yañez-Betancourt, 2022).

A fin de implementar este esquema de trabajo de manera favorable se hizo necesario mejorar los servicios tecnológicos, la infraestructura de comunicaciones, así como fomentar la formación en el uso de la tecnología y proveer el acceso a recursos compartidos (Gallusser, 2005). Ya con las debidas mejoras tanto en software como en hardware, el teletrabajo evolucionó de manera tal que la presencialidad en oficinas de las empresas ya no siempre resultaba lo más eficiente para la productividad o el alcance de los objetivos, y más bien se llegaba a la conclusión de que muchas veces combinando algunos días en oficinas y otros en casa también se podrían concretar las metas.

Actualmente, el teletrabajo forma parte de uno de los modelos de trabajo más populares del presente siglo y el futuro inmediato, a tal grado de que en México el 5 de diciembre de 2023 se publicó la “Ley de Home Office” (NOM-037-STPS-2023), la cual señala derechos y obligaciones tanto del trabajador como del empleador a fin de normar las condiciones laborales bajo este esquema de trabajo (Trejo, 2023). Cabe señalar que la modalidad más utilizada por las empresas es bajo un esquema híbrido, es decir, que combina el trabajo presencial y a distancia (Tosca-Vidal, 2022).

A pesar de que la tecnología y los recursos materiales se han desarrollado con el paso del tiempo para llevar a cabo las labores de manera favorable para facilitar la transmisión de información y la comunicación a distancia, el factor humano seguía preocupando a las organizaciones, sobre todo la salud física y mental, en particular las consecuencias derivadas por el confinamiento como bajo desempeño y motivación.

2.1.1 Ventajas del Home Office

Con la aplicación de este esquema de trabajo se han observado beneficios tanto para la empresa como para el trabajador y la sociedad en general, toda vez que al disminuir los traslados de casa-oficina el índice de contaminación disminuye y, por lo tanto, mejora la calidad del aire.

De acuerdo con Calderón (2016) podemos encontrar los siguientes factores favorables:

Para la empresa

- Aumento en la productividad.
- Ahorro importante del espacio requerido para oficinas.
- Favorece el control en la producción, es decir, el logro de objetivos.
- Promueven esquemas de compensación basadas en el nivel de productividad.
- Disminuyen los problemas de convivencia entre empleados.
- Reducción de gastos en insumos de oficina.

- Mejora la contratación de talento, ya que la posición geográfica queda fuera como limitante para ingresar a la compañía.

Para el colaborador:

- Mejor aprovechamiento del tiempo, al eliminar traslado casa-trabajo.
- Ahorro económico por eliminar traslados.
- Favorece la productividad.
- Disminuye el estrés derivado de las relaciones interpersonales.
- Promueve la calidad de vida y la convivencia familiar.
- Flexibilidad en el trabajo.

2.1.2 Desventajas del Home Office

Si bien se observan excelentes beneficios de dicho esquema de trabajo para ambas partes, cabe señalar que éste también trae consigo gran exigencia, alto nivel de compromiso y responsabilidad que asegure la realización de las tareas en coordinación con el resto del equipo, requiere cambiar hábitos y establecer una rutina a fin de respetar horarios y tomar descansos (Becerra-Sarmiento y Revelo-Oña, 2022). El estilo de liderazgo, la comunicación, los procedimientos, así como la evaluación del recurso humano, deberán adaptarse a estas condiciones de trabajo. El reto para el colaborador radica en disciplinarse, trazarse diariamente objetivos, así como aprender a manejar su tiempo (Rodríguez-García, 2020).

Para la implementación del Home Office se requiere el diseño de estrategias que permitan sumarse al cambio y a la adaptación. Se sugiere la programación de 2 o 3 días a la semana en casa y el resto en oficina. Sin embargo, ante la situación sanitaria que ocasionó el Covid-19 en el año 2020, la mayoría de las empresas enviaron a sus colaboradores a trabajar desde casa, un cambio repentino, sin posibilidad de realizarlo de manera paulatina para lograr que las personas se adaptaran de manera favorable. Esta situación puso a prueba tanto a las compañías, a la alta dirección, al desarrollo de la tecnología y a los propios colaboradores, quienes se vieron obligados a desarrollar diversas competencias, por ejemplo (Peiró y Soler, 2020):

- Digitales, que permitieran trabajar de manera remota: desde las instalaciones del hogar realizar actividades cotidianas y mantener comunicación con el jefe y demás compañeros de trabajo.
Estas competencias abarcan varias áreas desarrollo como la ciberseguridad y manejo de plataformas digitales.
- Organizacionales, que proporcionaran una correcta gestión del tiempo, y así manejar eficientemente momentos para compartir y combinar las actividades diarias del trabajo como las de la casa.
Así como garantizar la seguridad e higiene laboral y la salud ocupacional.
- Emocionales, que ayudaran al manejo del estrés, y con ello mantener el equilibrio mental para poder desempeñarse adecuadamente.
- Comunicativas, que contribuyeran a emitir y recibir de manera precisa los mensajes adecuados, para evitar malas interpretaciones.

Mientras los colaboradores asumían sus diferentes roles desde el espacio de casa, el proceso de adaptación resultó severamente complicado: de un día a otro no fue fácil adaptar un lugar en el seno del hogar para realizar actividades laborales, y combinarlas con las responsabilidades del hogar. En consecuencia, la motivación laboral y el desempeño se vio afectado provocando a las organizaciones a la implementación de acciones que favorecieran estas áreas de oportunidad para llegar a los resultados organizacionales.

2.2 Motivación y Desempeño y laboral

La motivación puede definirse como el impulso o fuerza que nos lleva a la realización o ejecución de alguna tarea. De manera personal, cada individuo mantiene sus propios motivadores para la realización de sus actividades y cumplir con las metas que se ha trazado. Sin embargo, en el ambiente laboral, es importante que la organización logre identificar estas necesidades en sus colaboradores y, con ello, diseñar las estrategias para mantener un buen ánimo ante el desempeño del trabajo de rutina.

Se puede decir que la motivación es una de las acciones más importantes de la dirección, toda vez que refleja su compromiso con el colaborador y, en consecuencia, con la organización.

Robbins (2013), que ha estudiado el impacto de la motivación en el desempeño laboral, define la motivación como el proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Si bien la motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta, el presente trabajo se enfoca en resaltar la importante relación que existe entre esta motivación y el logro de los objetivos laborales sin provocar situaciones de estrés en el colaborador, es decir, generar ambientes saludables de trabajo para un mejor desempeño.

De acuerdo con Dessler (2009), existen teorías motivacionales que han abordado esta interesante relación:

Teoría de los factores motivacionales y los factores higiénicos. Publicada en 1965 por Frederick Herzberg, en esta teoría se definen estos factores como aquellos que brindan satisfacción al colaborador cuando aparecen, sin embargo, no generan insatisfacción cuando éstos desaparecen. Por mencionar algunos ejemplos encontramos el reconocimiento, la responsabilidad, el trabajo. Los factores higiénicos son aquellos que no brindan satisfacción al presentarse, pero tienden a generar insatisfacción al desaparecer, por ejemplo, el tipo de gestión existente en la empresa, como sus políticas, salarios, tipo de supervisión, etc.

Esta teoría enfatiza que para que el trabajo resulte motivador para el colaborador, debe proporcionarle retroalimentación y mantener constante el desafío de satisfacer sus necesidades de logro y reconocimiento. En los espacios de trabajo se deben monitorear los factores higiénicos, ya que, si estos son inadecuados, los trabajadores se percibirán insatisfechos y su nivel de productividad tenderá a bajar. El enriquecimiento del puesto es considerado como un requisito para mantener la automotivación entre los colaboradores.

Teoría de la autodeterminación. Establecida por Edward Deci y se refiere a la importancia de la motivación tanto extrínseca como intrínseca en el individuo. Señala que las recompensas extrínsecas tienden a disminuir la motivación intrínseca, por lo que recomienda tener cuidado con el establecimiento de recompensas (Cascio y Guillén, 2010).

Teoría de las expectativas. El autor es Víctor Vroom, y establece que la motivación del individuo para la realización de sus actividades se encuentra determinada por tres factores:

1. Expectativa, se refiere a que los colaboradores esperan que tras el esfuerzo realizado se obtenga una recompensa.
2. Instrumentalidad, cada colaborador tiene una función esencial que resulta indispensable para el buen funcionamiento de la organización, resalta la relación entre el desempeño del colaborador y la retribución que obtenga.
3. Valencia, es el valor que cada colaborador le da a la recompensa obtenida (Turienzo, 2016).

Logoterapia. Voluntad de sentido. Después de enfrentarse a tres campos de concentración y a la pérdida de su familia, Victor Frankl sostiene que ante cualquier situación siempre vale la pena vivir, que siempre hay un “para qué” y que, quien tenga la fortuna de definirlo, resistirá su camino hasta llegar a la meta deseada. Asimismo, el hombre se encuentra dotado de libertad, para decidir cómo enfrentar las adversidades (Cascio y Guillén, 2010).

La aplicación de estas teorías motivacionales en el ambiente laboral trae a la organización mejoras significativas para el desempeño del personal. Éstas se pueden aplicar mediante la aplicación de diversas estrategias que integren algunas áreas como: comunicación, relaciones interpersonales, condiciones físicas de trabajo.

El desempeño se refiere al nivel de productividad de una persona en el puesto. Chiavenato (2011) lo describe como el comportamiento de la persona que ocupa un puesto, el cual es situacional y puede variar de un colaborador a otro ya que se ve

influenciado por diversos factores como la comunicación, conocimiento, habilidades. La evaluación al desempeño es una etapa importante en la gestión de recursos humanos que permite, mediante diferentes enfoques, medir el nivel de cumplimiento de los trabajadores en relación con las responsabilidades que le han sido asignadas, implica calificar el desempeño actual o anterior de un empleado, en relación con sus estándares de desempeño (Dressler, 2009).

La motivación se encuentra estrechamente relacionada con el desempeño laboral, cuando el colaborador se encuentra motivado, se estima que su desempeño mejorará, dando mejores resultados para la organización con el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

De acuerdo a nuestro caso de investigación, la problemática identificada se refiere al bajo desempeño del personal ocasionado por una falta de motivación, derivado del cambio en el estilo de trabajo de manera repentina. Derivado de esta situación, la alta dirección de la empresa dedicada a la comercialización de plásticos tuvo la intención de identificar las áreas de oportunidad y aplicar estrategias en beneficio de ambas partes.

3. Metodología

El objetivo de este estudio es proponer estrategias de motivación para el personal que se encontraba trabajando desde casa con la finalidad de aumentar su desempeño. La presente investigación se realizó mediante un enfoque cuantitativo, a través de la aplicación de una encuesta al personal administrativo de una empresa, dedicada a la comercialización de artículos de plásticos.

A continuación, las etapas que se siguieron para la ejecución de la investigación:

- Planear: determinar objetivo de la investigación, así como el personal que participaría en este proyecto. Definir el instrumento y los tiempos de aplicación.
 - El área administrativa se integra por 22 personas, distribuidas en las áreas de finanzas, recursos humanos, materiales y organización. La muestra seleccionada es un grupo de 15 personas de las diferentes

áreas, lo que corresponde a un 68% de colaboradores participantes, distribuidas como se aprecia en la **Tabla N°1**:

Tabla N°1. Participantes en la encuesta

Área	N° de personas
Finanzas	3
Recursos humanos	4
Materiales	4
Organización	4
Total	15

Fuente: elaboración propia derivada de la información recabada en la encuesta.

- El instrumento que se aplicó se integra de 19 afirmaciones, para las cuales el colaborador tiene las opciones SI o No para dar respuesta. Las dimensiones a evaluar son:
 - o Condiciones físicas
 - o Manejo de tiempo
 - o Percepción del trabajo
 - o Ámbito personal

El instrumento se creó a partir de las necesidades de la empresa. A fin de garantizar su validación se consultó a un grupo de tres expertos en la gestión de recursos humanos. Los expertos evaluaron la encuesta en términos de claridad, relevancia y exhaustividad de los ítems.

Sus comentarios y recomendaciones fueron incorporados en la versión final del cuestionario. Este proceso permitió asegurar que la encuesta cumpliera con los estándares de calidad necesarios para la recolección de datos.

- Por último, se definió el cronograma para la ejecución de la presente investigación, el cual se estimó el período de aplicación de septiembre a noviembre 2021 como se observa en la **Tabla N°2**:

Tabla N°2. Cronograma.

	Septiembre	Octubre	Noviembre
Planeación			
Definición de objetivos e instrumento	X		
Ejecución			
Aplicación del Instrumento	X		
Verificación			
Interpretación de resultados		X	
Actuación			
Definición de Propuestas		X	
Aplicación de propuestas			X

Fuente: Elaboración propia.

- Ejecución: aplicación de la encuesta mediante el formulario que ofrece Google.

La aplicación se llevó a cabo en un periodo de 4 días, considerando un día por área. Se habilitó una computadora para que el personal tuviera la oportunidad de responder la encuesta y en caso de requerirla, se les brindó asesoría.

- Verificación: Esta etapa corresponde a la interpretación de los resultados, identificar las áreas de oportunidad en cuanto a la motivación que prevalece entre el personal administrativo con la finalidad de definir acciones de mejora, mismas que favorezcan su motivación y desempeño laboral.
- Actuación: diseño y aplicación de estrategias que motiven al personal y favorezcan el desempeño laboral del personal al encontrarse trabajando desde casa.

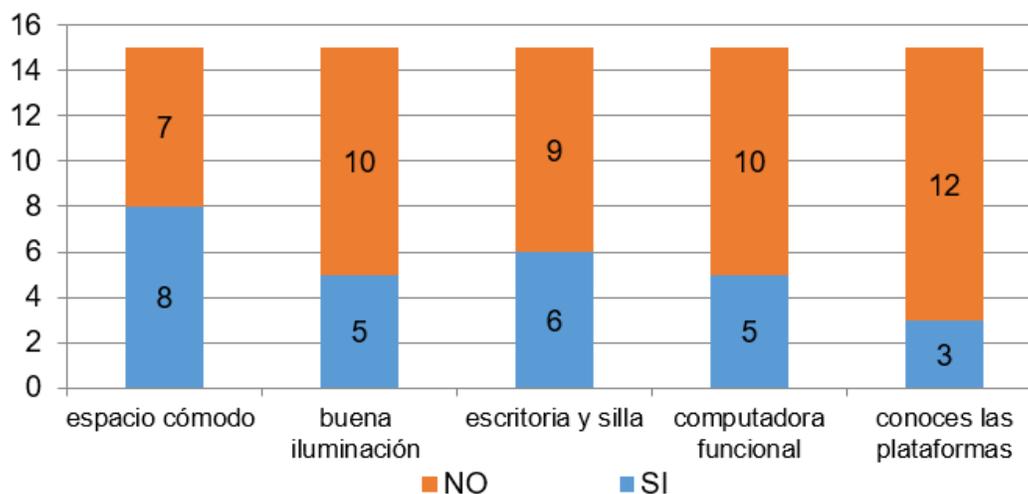
4. Resultados

Condiciones físicas en casa para la realización de sus tareas:

- Cuentas con un espacio cómodo que te permite realizar y atender las funciones laborales.
- El lugar cuenta con buena iluminación.

- Cuentas con un escritorio (mesa) y silla que te permite permanecer varias horas frente a la computadora.
- Cuentas con computadora con las características que te facilite las tareas laborales.
 - De acuerdo al Gráfico N°1, el eje vertical representa el número de personas que respondieron cada cuestionamiento:
 - El 53% del personal administrativo comenta contar con un espacio cómodo en casa para desempeñar sus tareas.
 - El 40% refiere tener dispuesto un escritorio (mesa) y silla que le facilita la realización de sus actividades laborales en casa.
 - Sin embargo, el 33% comenta no tener una buena iluminación, así como un equipo de cómputo funcional para el desempeño de sus tareas.

Gráfico N°1. Condiciones físicas.



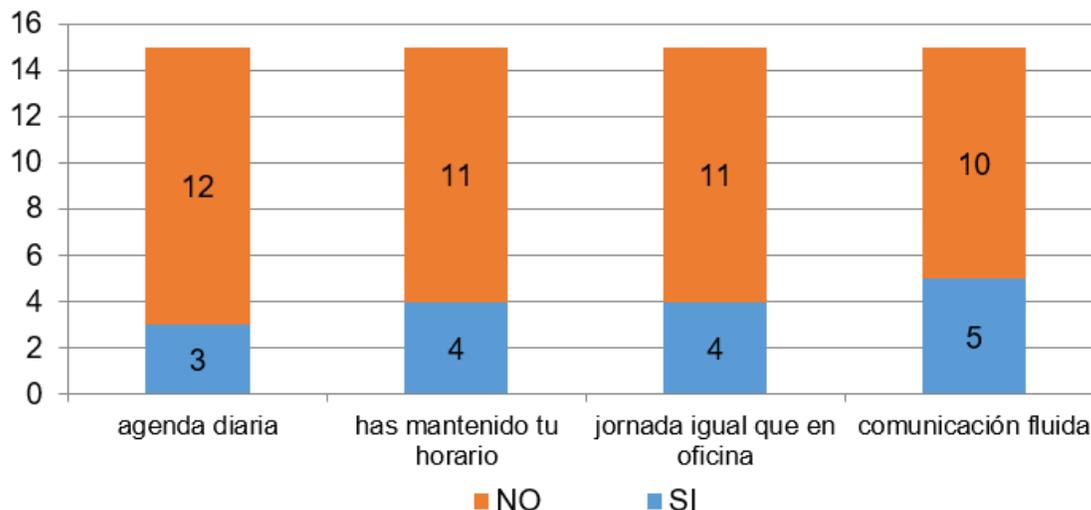
Fuente: Elaboración propia.

Recomendación: En atención a la teoría de Herzberg, resaltando la importancia de los factores higiénicos, se recomienda cuidar la comodidad e iluminación para desempeñar las tareas, promover posiciones ergonómicas para evitar malestares físicos que afecten la salud de los colaboradores, siguiendo las recomendaciones de la teoría.

Manejo de tiempo

- Has llevado agenda para dar cumplimiento a tus tareas.
- Tu horario para levantarte y dormir se ha mantenido como cuando acudes a la oficina.
- Tu jornada de trabajo tiene la misma duración en casa que en oficina.
- La comunicación con tus compañeros de trabajo y tu jefe se han mantenido en horario de trabajo.
 - En el **Gráfico N°2**, su eje vertical corresponde al número de personas que contestaron el cuestionario:
 - El 33% del personal administrativo comenta que ha tenido la oportunidad de mantenerse en comunicación con sus compañeros de trabajo y jefe para atender los asuntos de trabajo, que les ha permitido dar continuidad a sus labores.
 - El 27% de los colaboradores ha tenido la disciplina de mantener su horario para levantarse y dormir a fin de propiciar el descanso.
 - Únicamente el 20% de los colaboradores lleva agenda diaria de sus actividades, por lo que en ocasiones ellos se pierden en la ejecución de lo que hacen.

Gráfico N°2. Manejo de Tiempo.



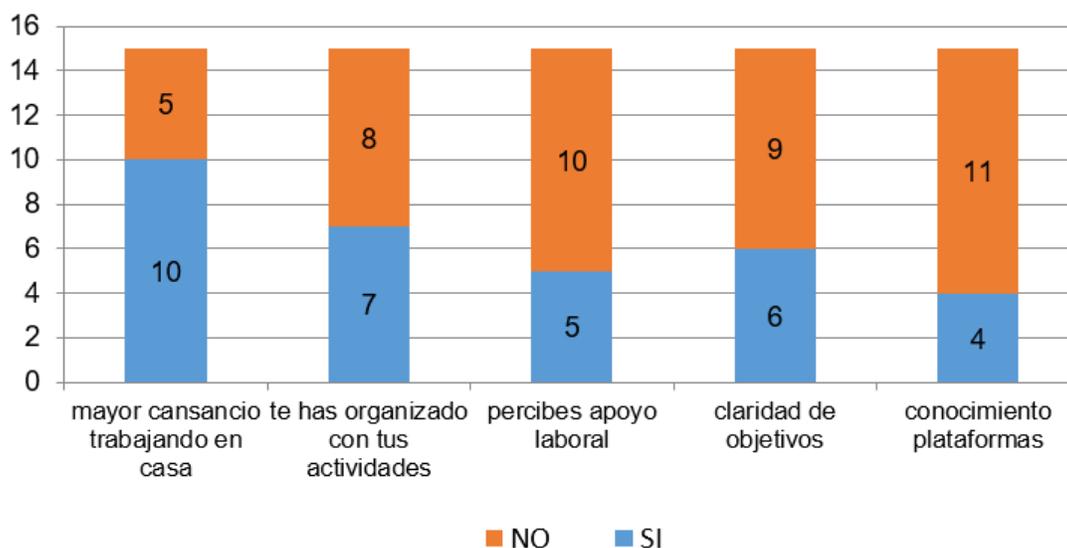
Fuente: Elaboración propia.

Recomendación: De acuerdo con la teoría de las expectativas de Víctor Vroom, se recomienda fortalecer el compromiso y responsabilidad de los colaboradores, tener claro los objetivos y las actividades a realizar de manera diaria, se recomienda el uso de agenda de manera específica. Asimismo, brindar un estímulo económico a aquellas personas que cumplan con sus metas de acuerdo con lo establecido.

Percepción del trabajo

- Te sientes más cansado que cuando estabas laborando en la oficina.
- Te has organizado para la realización de tus actividades tanto laborales como de casa.
- Percibes el apoyo de tu jefe y compañeros en la ejecución de tus tareas.
- Tienes claridad de los objetivos laborales que debes cumplir.
- Se te ha facilitado el manejo de las plataformas virtuales para la comunicación virtual.
 - En el **Gráfico N°3**, su eje vertical corresponde al número de personas que contestaron el cuestionario:
 - El 67% de los colaboradores comentan sentirse mayormente cansados trabajando desde casa.
 - El 46% ha tenido la facilidad de organizar sus actividades para no descuidar ni las responsabilidades de casa ni las laborales.
 - El 40% de los empleados comenta tener claridad de los objetivos a cumplir, han sentido incertidumbre al estar trabajando desde casa.
 - Sólo el 33% de los colaboradores han percibido apoyo de su jefe y compañeros en la realización de las funciones correspondientes a su puesto.
 - Únicamente el 27% expresa tener conocimiento de las plataformas que permiten la comunicación virtual y facilitan la interacción entre las personas.

Gráfico N°3. Percepción del trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

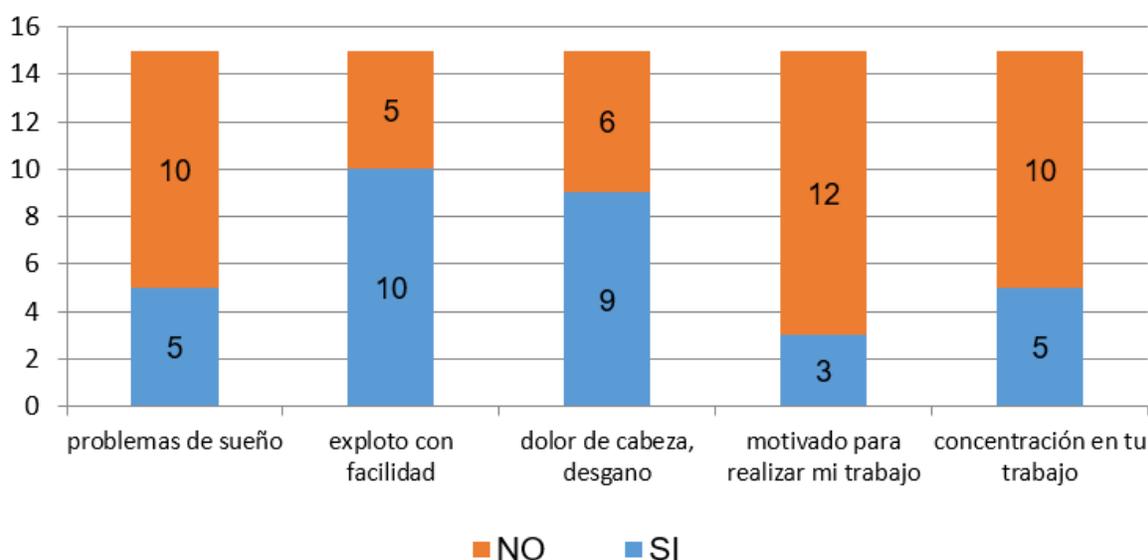
Recomendación: Teniendo de apoyo la teoría motivacional de Edward Deci, se sugiere organizar actividades con los colaboradores y el jefe con la finalidad de interactuar, compartir sus experiencias laborales desde casa, identificar su motivación intrínseca y mantenerla, tener la libertad para comunicarse respetando los tiempos para despejar cualquier duda o comentarios en cuanto a sus objetivos, así como proporcionar los conocimientos para involucrarlos en las aplicaciones virtuales que permitan la interacción y respetar las medidas de seguridad dictadas por la empresa.

Ámbito personal

- Se te ha dificultado conciliar el sueño.
- Estallo con facilidad con las personas que convivo en casa.
- He sentido dolor de cabeza, ansiedad, desgano.
- Me siento motivado para cumplir con mis responsabilidades laborales en tiempo.
- Te concentras fácilmente para la ejecución de tus tareas laborales.
 - En el **Gráfico N°4**, su eje vertical corresponde al número de personas que contestaron el cuestionario:

- El 67% del personal administrativo ha identificado que en su día a día reacciona de manera explosiva en relación con su entorno.
- El 60% identifica la presencia de malestares físicos como dolor de cabeza y desgano para realizar sus tareas.
- El 34% de los empleados comentan tener problemas para conciliar el sueño, es decir, duermen poco, no descansan y presentan el agotamiento al siguiente día, asimismo no tienen la capacidad para concentrarse para la ejecución de su trabajo.
- Únicamente el 20% de los colaboradores se perciben motivados para la cumplir con sus metas laborales.

Gráfico N°4. Ámbito personal.



Fuente: Elaboración propia.

Recomendación: Siguiendo los principios de la logoterapia se propone implementar actividades que permitan relajar a los colaboradores y mejorar su situación emocional ante el confinamiento, descansar, trabajar en los tiempos apropiados, fomentar buenos hábitos y actividades recreativas, sesiones que permitan reflexionar a los colaboradores sobre aquello que le da sentido a mis días y sobre ello trabajar para no decaer.

4.1 Propuestas de estrategias motivacionales

Las siguientes estrategias son las que se diseñaron e implementaron al término de la evaluación, considerando los aspectos físicos y emocionales que pudieron haberse derivado del encierro por la contingencia y de la posterior adaptación a la “nueva normalidad” con la finalidad de llevar a cabo objetivos claros que redundarán en la motivación del personal para superar el estrés negativo.

- **Conversatorios**

Promover, un día a la semana, charlas informales entre el equipo de trabajo, mediante plataformas digitales, para establecer contacto con los colaboradores, saber cómo se encuentran y qué tal ha ido su semana laboral, si cuentan con las herramientas para trabajar.

Estos conversatorios han tenido el objetivo de informar y romper la rutina de trabajo, brindar información a los colaboradores que sirva para el desempeño de sus funciones.

Se sugiere aprovechar este espacio para invitar a expertos de los temas de interés para que actualicen a los colaboradores en su trabajo desde casa. Por ejemplo, en una sesión abordar el tema de gestión del tiempo, invitar a un experto en el tema que brinde recomendaciones a los colaboradores para manejar su día en casa de manera eficiente.

- **Recompensas por logro de objetivos**

Definir los objetivos que debe cumplir cada colaborador, de manera clara y realista, para que tenga perfecto entendimiento de qué es lo que debe hacer y qué se espera de él. Asimismo, definir tiempos para la ejecución de las actividades.

Se recomienda que se realice de manera formal, plasmando firma digital tanto el colaborador como el jefe inmediato.

Revisar de manera semanal o quincenal el cumplimiento de las actividades y de haber concluido satisfactoriamente entregar un reconocimiento económico por

desempeño. Este deberá definirse de manera proporcional a su sueldo y entregarse en el pago de nómina.

Esta estrategia se sugiere aplicar para todo el personal administrativo, en caso que alguno de ellos, no se encuentre laborando desde casa, será necesario también establecer objetivos, evaluar desempeño y otorgar las recompensas definidas.

- **Reuniones laborales efectivas**

Promover reuniones formales de trabajo que permitan al jefe estar en comunicación con sus colaboradores, integrándolos a la organización. Esto permitirá que los empleados mantengan su identidad institucional, tengan conocimiento de la situación que atraviesa la empresa, instrucciones, decisiones de la alta dirección, etc.

Para que éstas sean efectivas, se recomienda realizar anticipadamente la agenda del día y compartirla con los participantes a fin de que todos preparen los temas que se deberán abordar, y de esta manera dar agilidad a la reunión sin que ésta se prolongue por largo tiempo.

Aunado a las propuestas anteriores, se suma la alternativa, que se describe a continuación, con la finalidad de promover la disminución de la tensión que se ha generado en este período de confinamiento y promover, también, el desempeño del personal.

- **Acciones recreativas**

Con la finalidad de disminuir el nivel de estrés de los colaboradores administrativos y salir de la tensión que ha ocasionado el aislamiento, se agendan actividades recreativas en horario accesible mediante plataformas virtuales, que permitan al equipo salir de la rutina y compartir con los compañeros un rato de esparcimiento. Las actividades recreativas se programaron de diversa índole, ejercicio físico, relajación, asesoría nutricional, arteterapia, todas guiadas por personal de experiencia que la empresa objeto de estudio, seleccionó para propiciar una mejora del desempeño del personal.

5. Conclusión

Ante esta “nueva normalidad” de trabajar desde casa y hacer frente a la situación de salud que aún prevalece en algunos países y empresas, se identificaron los aspectos positivos, ya que permite a las personas permanecer en su domicilio, ejecutar sus tareas de manera remota, tomar sus tiempos, lo que evita gastos y pérdida de tiempo en traslados. Sin embargo, también se identifican áreas de oportunidad, como el manejo de tiempo, el espacio destinado para realizar el trabajo, definición de objetivos y la comunicación entre jefe – colaboradores.

Para cada empresa resulta favorable monitorear a sus colaboradores, con la finalidad de propiciar estrategias que generen mayores niveles de motivación y con ello, el desempeño del personal aumente en cuanto al cumplimiento de sus tareas. En el caso de la empresa objeto de estudio, se aplicaron las estrategias propuestas (conversatorios, recompensas por logro de objetivos, reuniones laborales semanales y acciones recreativas). Los conversatorios, reuniones semanales y acciones recreativas se ejecutaron por tres meses y al finalizar este período se realizó una sesión de *focus group* con jefes de área y personal participante con la intención de conocer los resultados en el área de trabajo. Los jefes de área reconocen la participación y disposición por parte de los colaboradores. El 70% del personal administrativo inscritos en las actividades de recreación tuvieron un incremento en su desempeño. Gracias a las reuniones laborales semanales, se han evitado retrasos en las entregas de reportes y se ha dado cumplimiento a las tareas y objetivos en tiempo y forma.

En resumen, se ha identificado que, en los meses posteriores a la aplicación de dichas estrategias, el personal se desempeña con mayor compromiso, cumplen sus metas de manera oportuna y sobre todo se esfuerzan por dar cumplimiento a sus responsabilidades, trabajando de manera coordinada con su equipo de trabajo. Asimismo, asumieron de manera responsable la participación en las actividades propuestas y comentan que han sentido mayor concentración en la ejecución de sus actividades. El 65% de los colaboradores aceptó la aplicación de estas acciones y se mostraron motivados para seguir participando. En cuanto al 35% restante, se

recomienda aplicar acciones de sensibilización, para sumarse a las acciones implementadas por la empresa, a fin de motivarlos ante la situación que se presentaba.

Enfrentar las consecuencias del Covid-19 no ha sido tarea fácil. Esta pandemia ha traído cambios significativos, y los colaboradores de la empresa objeto de estudio, han tenido que desarrollar la competencia de adaptación de acuerdo con las condiciones que prevalecen en su trabajo. Asimismo, en esta compañía se resalta la importancia de mantener comunicación constante con sus colaboradores, definir los horarios, así como los canales oficiales para estar en contacto con todo el equipo de trabajo, lo que ha permitido mayor productividad y mejor percepción de los administrativos hacia su trabajo.

El home office (trabajo en casa) sin duda, es una estrategia que varias empresas han adoptado, y derivado de la pandemia muchas más se vieron obligadas a participar en este esquema de trabajo. A pesar de la experiencia en este periodo de tiempo, y que en México derivó en la publicación de la Nom-037, aún es un reto para la gestión de recursos humanos, dónde se puede cuestionar, por ejemplo: ¿Cómo evaluar el clima laboral en equipos que trabajan a distancia?, ¿Cuáles resultan los mejores canales de comunicación? ¿Qué estrategias garantizan la seguridad e higiene al trabajar desde casa?

Referencias Bibliográficas

Admin Sys. (2021). Medio siglo de Home Office: línea del tiempo 50 años de historia del trabajo remoto. Blog CodersLink. <https://coderslink.com/talento/blog/medio-siglo-de-home-office-linea-del-tiempo-50-anos-de-historia-del-trabajo-remoto/>

Becerra-Sarmiento, M. y Revelo-Oña, R., (2022). El teletrabajo como tendencia de contratación post pandemia, ventajas y desventajas. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(5), 155-164. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5.1393>

Calderón, F. (2016). Home Office, ¿una realidad en México? Columna de Opinión. *Expansión*. <https://expansion.mx/opinion/2016/09/15/opinion-home-office-una-realidad-en-mexico>

Cascio, A. y Guillén, C. (2010). *Psicología del trabajo. Gestión de los recursos humanos*. (1° ed.). México: Planeta

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones*. Mc Graw Hill. México.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Pearson. México.

Gallusser, P. (2005). Creciente avance del teletrabajo como modalidad laboral. *La Trama de la Comunicación*, 10, 1-15.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323927060015>

Giniger, N. (2020). Teletrabajo. Modalidad de trabajo en pandemia. *Observatorio Latinoamericano y Caribeño*, 4(1).

<https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/%20observatoriolatinoamericano/article/view/5451/5707>

Great Place to Work. (2022). La Historia del Teletrabajo. Blog. <https://n9.cl/pdqci>

Ibarra-Muñoz, A. M., Varela-Castro, W. H. y Yañez-Betancourt, G. (2022). Impacto del “Home office” en la productividad y competitividad de las empresas a raíz de la pandemia COVID-19. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 15(15). <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1993>

ONU México. (2020). Consejos contra el coronavirus.

<https://coronavirus.onu.org.mx/escucha-cuatro-consejos-contr-el-coronavirus>

Peiró, J. M. y Soler, A. (2020). El impulso al teletrabajo durante el COVID-19 y los retos que plantea. *IvieLAB*, 1(1), 1-10. <https://umivaleactiva.es/dam/web-corporativa/Documentos-prevenci-n-y-salud/11.Covid19IvieExpress.El-impulso-al-teletrabajo-durante-el-COVID-19-y-los-retos-que-planteaf.pdf>

Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson. México

Rodríguez-García, O. (2020). Home Office: una nueva normalidad. Retos y futuros del Home Office. *Revista Latinoamericana de Investigación Social*, 3(3).

<https://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais/article/view/2834/2713>

Tosca-Vidal, C. M. (2022). Teletrabajo en el modelo híbrido: alternativa para las organizaciones. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(2), 260-266. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol34n2.934>

Trejo, Y. (2023). Ley Home Office en México: ¿cuándo entra en vigor, de qué trata y cuáles son los beneficios? *Diario AS México*.

<https://mexico.as.com/actualidad/ley-home-office-en-mexico-cuando-entra-en-vigor-de-que-trata-y-cuales-son-los-beneficios-n/>

Turienzo, R. (2016). El pequeño libro de la motivación. Alienta Editorial. Grupo planeta. Barcelona

Villasmil, H., Bueno, C. y Montt, G. (2021). Lineamientos para la regulación del trabajo a distancia y el teletrabajo. Nota técnica. Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/es/publications/lineamientos-para-la-regulacion-del-trabajo-distancia-y-el-teletrabajo>