


# Teletrabajo: Motivación y desempeño laboral en Costa Rica en el contexto de la Pandemia del COVID-19

Tele-work: Motivation and job performance in Costa Rica in the context of the COVID-19 Pandemic

José Eduardo Gutiérrez Durán<sup>1</sup>  
Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica  
jgutierrezd@uned.ac.cr  
 ORCID 0000-0001-7813-7478

Jairo Solano Araya<sup>2</sup>  
Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica  
jsolanoa@uned.ac.cr  
 ORCID 0000-0002-6272-2522

Recibido: 16 noviembre 2020

Aceptado: 30 noviembre 2020

## RESUMEN

*El estudio de la motivación y el desempeño laboral de los que trabajan bajo la modalidad de teletrabajo en Costa Rica es el objetivo del presente artículo, realizado dentro del sector público y privado en el contexto de la Pandemia del COVID-19. Para este propósito, se aplicaron encuestas a la población de interés y se realizó una revisión bibliográfica referente a los elementos de estudio. La aplicación práctica de la investigación realizada es relevante e innovadora para el proceso de toma de decisiones de las empresas en torno al teletrabajo, en un contexto de cambio acarreado por la Pandemia Covid-19.*

**PALABRAS CLAVE:** MOTIVACIÓN, DESEMPEÑO, TELETRABAJO.

## ABSTRACT

*The purpose of this article is to study the motivation and work performance of telecommuters in the public and private sector in Costa Rica in the context of the COVID-19 pandemic. To this effect, the population of interest was surveyed and a bibliographical revision regarding the study elements was carried out. The practical application of the research is relevant and innovating for the decision-taking process of the companies based on teleworking in a context of change entailed by the COVID-19 pandemic.*

**KEY WORDS:** MOTIVATION, PERFORMANCE, TELEWORKING .

1 Administrador de Empresas con énfasis en Gerencia Estratégica, Máster, Universidad Estatal a Distancia.

2 Administrador de Empresas con énfasis en Dirección Empresarial, Máster, Universidad Latina de Costa Rica.

## INTRODUCCIÓN

El 07 de marzo del 2020 Costa Rica reportó el primer caso confirmado de una persona que contrajo el virus COVID-19 en territorio nacional. A partir de esa fecha, el Ministerio de Salud inició el proceso de reportar los casos que se iban sumando diariamente en el país. Conforme fue aumentando el número de casos confirmados a finales del mes de marzo, las autoridades gubernamentales y sanitarias de Costa Rica empezaron a emitir diferentes regulaciones, entre ellas las restricciones vehiculares y la aplicación en Instituciones públicas y empresas privadas de la modalidad de teletrabajo para todos los colaboradores, en la medida de lo posible y según la naturaleza de sus puestos de trabajo. Posterior, se inició un largo recorrido de varios meses, donde miles de personas desarrollaron sus actividades laborales por medio del teletrabajo.

Dado el escenario anteriormente planteado, este artículo científico plantea como objetivo analizar el impacto en la motivación y el desempeño laboral de las personas que trabajan bajo la modalidad de teletrabajo en el sector público y privado de Costa Rica en el contexto de la Pandemia del COVID-19.

La problemática que se plantea es de interés para ser valorada por parte de las organizaciones públicas y privadas, ya que una importante cantidad de colaboradores que se incorporaron a la modalidad de teletrabajo no tenían experiencia en laborar desde sus domicilios, en otros casos tenían que aprender la utilización de medios y métodos de comunicación virtual para desarrollar actividades que antes eran de manera presenciales en sus organizaciones.

Sumado a esta problemática, se puede indicar también otras situaciones importantes que los trabajadores tuvieron que enfrentar ante este cambio: trabajar en la casa en compañía de sus

familiares, buscar un lugar apto para teletrabajar, valorar si contaban con el equipo de oficina, suministros y otras condiciones para desarrollar sus funciones de manera regular, convivir con el estrés de la situación del virus en su contexto familiar, así como en algunos casos aceptar reducción de sus jornadas laborales, entre otros aspectos.

Existen algunos trabajos previos y estudios referentes al tema del teletrabajo asociados con los elementos de motivación y desempeño, uno de ellos es el elaborado por parte de Camacho y Higueta<sup>1</sup>, los cuales realizaron un estudio similar sobre el teletrabajo vinculado con la productividad y la calidad de vida laboral en una empresa del sector energético de Colombia, donde sus entrevistados señalaban que la relación entre teletrabajo y productividad está dada por la cultura organizacional y el cumplimiento por parte del trabajador de los entregables en términos de calidad, integridad y plazo, así como indicaban también que el teletrabajo debe orientarse no solamente como una nueva manera de uso de las telecomunicaciones, sino una forma o estilos de trabajo y vida.

También están los aportes de Blanco<sup>2</sup>, el cual explica que las nuevas tecnologías y la nube informática han puesto de moda el teletrabajo, una modalidad que permite realizar cualquier trabajo en un lugar diferente de la oficina, así como señala que esta práctica es clave para mejorar la sostenibilidad medioambiental, la productividad y favorecer la conciliación de las personas en el ámbito personal y profesional.

1 Camacho, Rafael, y Daimer Higueta. «Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético.» *Pensamiento y gestión*, 2012: 87-118.

2 Blanco, Luis. «En la casa pero trabajando.» *Gerencia en la Red*, 2012: 88-90.

Por su parte, Marín y Velasco<sup>3</sup> indican que la motivación es una variable interviniente que tiene influencia directa en el desempeño en el puesto de trabajo, el conocimiento de las condiciones motivacionales de una persona es un factor de suma importancia en el análisis para el logro de mejores niveles de desempeño en la empresa. Entre otros trabajos previos que se han realizado sobre esta temática.

Lo novedoso de un estudio de este tipo, es que aborda los temas de motivación y desempeño laboral en teletrabajo en el contexto de la Pandemia COVID-19, es decir, muchas personas no estaban incorporadas previamente a un programa de teletrabajo, por lo que el escenario inesperado y repentino que se presentó de trasladarse a sus domicilios a laborar producto de la pandemia significó la presencia de un nivel alto de incertidumbre, tanto para las organizaciones como para sus trabajadores, por lo que el presente estudio analiza los impactos de esta situación desde el punto de vista de motivación y desempeño laboral en los trabajadores en Costa Rica en el contexto expuesto.

De tal modo que, los conceptos más relevantes que se abordan son: el teletrabajo, la motivación y el desempeño, como factores claves para comprender la dinámica de esa modalidad laboral en el marco de una pandemia.

Con respecto al tema del teletrabajo, Robbins y Coulter<sup>4</sup> explican que esta modalidad de trabajo es un esquema laboral en el que los empleados trabajan desde casa, pero están vinculados con la oficina a través de sus computadoras. Lussier y Achua<sup>5</sup> exponen que la motivación es cualquier cosa que influya en el comporta-

miento de un cierto resultado, mientras que en el proceso de motivación se da cuando las personas transitan de la necesidad a la motivación, al comportamiento y a la consecuencia, a la satisfacción o a la insatisfacción.

También Wehrich, Cannice y Koontz<sup>6</sup> indican que el desempeño está enfocado en alcanzar las metas y desarrollar los planes, así como explican que es fundamental que las organizaciones tengan sistemas para medir el desempeño con base en los objetivos preestablecidos complementado con una evaluación del gerente en sus funciones como tal.

Es importante indicar que existen varias teorías enfocadas en el tema de la motivación, una de ellas la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, donde se plantea que las necesidades humanas (fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización) conforman una jerarquía. Además, está la teoría de los dos factores de Herzberg, la cual relaciona los factores intrínsecos con la satisfacción laboral y la motivación, mientras que asocia factores extrínsecos con la insatisfacción laboral.

Entre los motivadores están el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad, progreso y crecimiento. Entre los factores de higiene están la supervisión, políticas de la compañía, relación con el supervisor, condiciones laborales, salario, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, estatus y seguridad.

Dado lo anterior, los temas vinculados a los conceptos de teletrabajo, motivación y desempeño, así como las teorías de motivación supra citadas se analizarán en el presente estudio, el cual se enfoca en responder la siguiente pregunta de investigación:

3 Marín, Ana, y María Velasco. «Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera.» *Estudios gerenciales*, 2005: 61-82.

4 Robbins, Stephen, y Mary Coulter. *Administración*. México: Pearson, 2014.

5 Lussier, Robert, y Christopher Achua. *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning, 2010.

6 Wehrich, Heinz, Mark Cannice, y Harold Koontz. *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México: McGrawHill, 2017.

¿Cuál es el impacto en la motivación y en el desempeño laboral de los funcionarios de instituciones públicas y empresas privadas en Costa Rica que se incorporaron a la modalidad de teletrabajo en el contexto del COVID-19?

## Consideraciones previas a la pandemia Covid-19 de motivación, desempeño y teletrabajo

Los temas de motivación, desempeño y teletrabajo en las organizaciones (temas principales del presente artículo) han sido abordados por varios autores y en diferentes contextos.

Con respecto al tema del teletrabajo se destacan varios trabajos, entre ellos:

Jiménez<sup>7</sup> explica que el teletrabajo ofrece una serie de beneficios y costos, tanto para la organización como para los colaboradores. Entre los beneficios se pueden mencionar la reducción de costos fijos, la deslocalización de las operaciones, la descongestión de los espacios inmobiliarios, la mayor flexibilización ejecutiva de las organizaciones, la retención de personal especializado, la recuperación de la salud mental de los empleados (al reducir el estrés), la contratación de trabajadores con discapacidades y la ayuda al ambiente.

Entre los costos están: adopción de una gerencia por objetivos e inversión en plataformas telemáticas y comunicacionales; para el colaborador, la necesidad de adoptar una disciplina férrea para administrar el tiempo personal, un método efectivo de trabajo, acceso a la tecnología (en particular el servicio de banda ancha) y destreza en el manejo de los avances telemáticos. El concepto de motivación está relacionado con todos los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo

7 Jiménez, Rafael. «Cuando trabajar es más importante que asistir.» Debates IESA, 2011: 1-3.

que realiza una persona para alcanzar un objetivo.

Los autores citados destacan varias teorías asociadas a la motivación, entre ellas: la jerarquía de las necesidades de Maslow, las teorías X y Y de McGregor, la teoría de los dos factores de Herzberg y las teorías de las tres necesidades de McClelland.

Con respecto al tema del teletrabajo y vinculando los conceptos de motivación y desempeño, se puede indicar que las organizaciones deben velar para que sus colaboradores debidamente motivados desarrollen su trabajo de la mejor manera, cumpliendo los objetivos planteados, sin embargo puede presentarse la situación de que se presente una brecha en el desempeño, a lo cual Hellriegel<sup>8</sup> indica que esto se refiere a la distancia que separa lo que la organización está haciendo de lo que quiere hacer.

Esto puede provocarse por una gran diversidad de factores, entre ellos baja motivación laboral, falta de recursos para desarrollar el trabajo u otros aspectos que se deben analizar. Estos criterios son analizados en la encuesta que se aplicó en el presente estudio, con el fin de determinar si los colaboradores cuentan con los recursos para su trabajo, así como relacionar los aspectos de motivación y desempeño en su experiencia como teletrabajador en el contexto de la pandemia COVID-19.

Se presenta a continuación, un cuadro del estado del arte, el cual considera algunos de los temas desarrollados anteriormente y estudios revisados que brindan orientación y fundamento al presente estudio:

8 Jiménez, Rafael. «Cuando trabajar es más importante que asistir.» Debates IESA, 2011: 1-3.

**TABLA 1**  
**RESUMEN DE TRABAJOS PREVIOS**

Área	Autores
Teletrabajo	Sánchez (2014), Montserrat (2014), Camacho y Higueta (2012), Marín y Velasco (2005), Gustmann y otros (2020), Jiménez (2011), Barba (2001), Lószaga y Curiel (2014), Biedma y Medina (2014), Dockery y Bawa (2018), Cervantes (2005), Tapasco y Giraldo (2018).
Motivación	Robbins y Coulter (2014), Chiavenato (2014), Wehrich y otros (2017), Lussier y Achua (2010), Marín y Velasco (2005), Dockery y Bawa (2018), Gutiérrez y Godoy (2020), Benavides y otros (2018), Hellriegel y otros (2017), Pride y otros (2017).
Desempeño	Biedma y Medina (2014), Tapasco y Giraldo (2018), Robbins y Coulter (2014), Chiavenato (2014), Wehrich y otros (2017), Lussier y Achua (2010), Gutiérrez y Godoy (2020), Benavides y otros (2018), Hellriegel y otros (2017), Pride y otros (2017).

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Este es un artículo científico de reflexión sobre los temas de motivación y desempeño laboral en el teletrabajo en el contexto del COVID-19, que propone como pregunta de investigación: ¿Cuál es el impacto en la motivación y en el desempeño laboral de los funcionarios de instituciones públicas y empresas privadas en Costa Rica que se incorporaron a la modalidad de teletrabajo en el contexto del COVID-19?

El presente estudio tiene un enfoque mixto, el cual de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista<sup>9</sup>, representan un conjunto de procesos sistémicos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Dado a que el tema del COVID-19 es una situación reciente que cambió la manera cómo las personas se estaban desarrollando antes de su aparición, se considera que este estudio tiene un alcance exploratorio, dado a que consiste en estudiar un tema poco estudiado. En este sentido, la temática de los impactos en la motivación y desempeño en el teletrabajo en el contexto de una pandemia, en este caso del COVID-19, es un tema poco estudiado, no solo por la frecuencia de la aparición de una pandemia, sino que además, se debe considerar que el concepto del teletrabajo, es un término relativamente nuevo, cuya aparición se da de la mano con la incursión de las TIC en la sociedad actual, un fenómeno relativamente reciente.

Para desarrollar el presente estudio, además de la revisión documental indicada anteriormente, se aplicó un cuestionario elaborado por medio de la herramienta *Google Forms*, el cual constaba de un total de 34 preguntas, de las cuales 33 preguntas eran preguntas cerradas y 1 pregunta (la última) era pregunta abierta; instrumento utilizado para la recolección de los datos y que se centralizó en las categorías de análisis que se

<sup>9</sup> Hernández, Roberto, Carlos Fernández, y Pilar Baptista. Metodología de la investigación. México: McGrawHill, 2010.

determinaron para realizar el presente artículo científico, motivación, desempeño laboral y teletrabajo.

El cuestionario se aplicó a funcionarios que laboran en 10 empresas privadas y 10 Instituciones públicas de Costa Rica, donde se obtuvo respuesta de 188 personas: 103 funcionarios del sector privado y 85 funcionarios del sector público.

Además de la aplicación del cuestionario, como instrumento base para la recolección de la información, también se realizó revisión de literatura como libros de texto y artículos científicos que abordan temas de motivación, desempeño y teletrabajo, con el fin de brindar mayor fundamento a los temas abordados en el presente estudio.

## ANÁLISIS

En este apartado se analiza la problemática planteada, con un enfoque comparativo entre lo que establece la teoría con respecto a los temas de interés en el presente estudio (motivación, desempeño y teletrabajo) y los datos obtenidos por medio de la encuesta aplicada para fundamentar más el análisis de la temática de interés.

Como se ha indicado anteriormente, el presente estudio está enfocado en tres ejes temáticos: motivación, desempeño y teletrabajo, de los cuales se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el impacto en la motivación y en el desempeño laboral de los funcionarios de instituciones públicas y empresas privadas en Costa Rica que se incorporaron a la modalidad de teletrabajo en el contexto del COVID-19? Entonces, con base en este planteamiento, es necesario comparar y/o contrastar lo que indica la teoría con respecto a los temas de motivación, desempeño y teletrabajo con respecto a los datos obtenidos en el instrumento aplicado en el presente estudio, con el fin de enriquecer la parte analítica, las conclusiones y reflexiones finales que se obtengan.

Sobre la relación de los temas de motivación y desempeño en el ámbito laboral, Daniels, Radebaugh y Sullivan<sup>10</sup> explican que no es de sorprenderse que los empleados motivados sean normalmente más productivos que los que no están motivados, por lo que se comprende que esta correspondencia entre motivación y productividad influyen en el desarrollo económico de manera positiva.

Los datos obtenidos en el estudio muestran que 50,5% de las personas encuestadas manifestaron que durante el teletrabajo por el contexto del COVID-19 han mantenido su nivel de motivación trabajando desde la casa, 33,5% lo ha aumentado y 16% lo ha disminuido.

Con respecto al desempeño laboral, 58,5% de las personas indicaron que han aumentado su rendimiento, mientras que 34,6% indica que lo mantiene y el 6,9% indica que lo ha disminuido. Se puede entonces reafirmar lo indicado por parte de los autores supracitados, en donde se muestra una estrecha relación de las variables motivación-desempeño, donde las personas no solamente evidencian un alto porcentaje de motivación, sino que esto también se manifiesta con un alto porcentaje de mejora en su desempeño y esto confirma otro dato obtenido en el estudio que indica que 84,5% de los colaboradores están satisfechos realizando teletrabajo.

Otro de los aspectos importantes a analizar es el tema de la cercanía o distancia que tienen los jefes con sus colaboradores en el ámbito del teletrabajo. Con respecto al tema de distancia del poder, esta se refiere a la relación general entre superiores y subordinados. Cuando la distancia es grande, la gente prefiere que haya poca consulta entre superiores y subordinados, mientras que, si la distancia del poder es corta, prefieren los estilos consultivos.

10 Daniels, John, Lee Radebaugh, y Daniel Sullivan. *Negocios internacionales. Ambientes y operaciones*. México: Pearson, 2010.

En la pregunta abierta formulada en el estudio, algunos encuestados indicaban que sus jefes sí mantenían una adecuada comunicación con sus colaboradores, sin embargo, se encontraron otros comentarios de trabajadores que externaban algunas limitaciones en este tema, porque percibían una desmejora en materia de comunicación con sus superiores jerárquicos, motivados por la distancia y la impersonalidad de la comunicación. Sobre este punto se puede deducir que las organizaciones y sus jerarcas tienen enfoques diferentes en cuanto al manejo de los procesos de comunicación interna y hacia sus colaboradores, específicamente en este caso bajo el contexto del trabajo a distancia y medidas laborales que se adoptan por la pandemia del COVID-19.

Otro de los temas importantes en materia de teletrabajo y que tiene incidencia también con los factores de motivación y desempeño, es la conciliación que debe existir cuando los trabajadores laboran desde su casa y el convive en el mismo sitio con su familia. Al respecto, Dockery y Bawa<sup>11</sup> explican que algunos estudios precedentes confirman que el conflicto entre los ámbitos laboral y familiar correlaciona negativamente con la satisfacción con la vida familiar, la relación con la pareja y la igualdad respecto de las responsabilidades familiares.

El potencial conflictivo del trabajo para la familia en gran medida se ha estudiado a partir de la hipótesis del estrés de rol, en el que las exigencias de los ámbitos laboral y familiar se disputan un tiempo limitado, la energía física y los recursos psicológicos. La fricción entre roles se plantea cuando cumplir con uno compromete el cumplimiento con el otro.

Analizando este tema con base en los datos obtenidos en la encuesta aplicada en el pre-

sente estudio específicamente bajo el contexto de la Pandemia del COVID-19 y procurando comprender la dinámica de los teletrabajadores laborando con presencia de familiares en sus domicilios, se confirma que la mayoría de los funcionarios encuestados teletrabajan con familiares en su domicilio cuando realizan sus labores: 88,3% de las personas indicaron que tienen familiares en su casa cuando están de teletrabajo, mientras que 11,7% no.

Otro dato interesante para analizar en esta línea temática teletrabajo-familia es que hay casos de funcionarios que tienen que estar a cargo de familiares en su hogar mientras que laboran desde su casa. Los resultados muestran que 39,4% sí tienen responsabilidad de cuidado, ya sea de manera directa o indirecta. Con respecto a los familiares en cuidado, 45% corresponde al cuidado de hijos, 16% cuidado de padres y el restante porcentaje a otro tipo de familiares.

Esta dinámica de familiares en el domicilio y las responsabilidades de cuidado, deben comprenderse en el contexto de la pandemia, variable que puede modificarse de manera sustancial en tiempos de normalidad, en donde los niños y adolescentes estarían en los centros de estudio y en el caso de las parejas, se podría suponer, existiría una incidencia menor de que ambos miembros de la misma realicen teletrabajo simultáneamente.

Es así como se observa una congruencia de los estudios y teorías existentes con respecto a los temas de motivación, desempeño y teletrabajo, con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en el presente estudio. A continuación, se revisarán datos relevantes y otros hallazgos obtenidos en el estudio.

## RESULTADOS

La pandemia del COVID-19, modificó de manera sustancial las normas y costumbres de la sociedad en la mayoría de los ámbitos; en lo laboral,

11 Dockery, Alfred, y Sherry Bawa. «Un pacto entre dos mundos: El trabajo desde el domicilio y el funcionamiento familiar en Australia.» *Revista Internacional del Trabajo*, 2018: 665-688.

el teletrabajo se posicionó como una alternativa viable ante los acontecimientos presentados, temática que se aborda en el presente estudio y que presenta los principales hallazgos y resultados obtenidos a continuación.

### El perfil de los funcionarios encuestados:

- Sector donde laboran: 55% laboran en empresas privadas y 45% laboran en instituciones públicas (en Costa Rica).
- Rango de edad: 0,5% tienen menos de 20 años, 10,1% tienen de 20 a 29 años, 41% tienen de 30 a 39 años, 26,1% tienen de 40 a 50 años y 22,3% tienen más de 50 años.
- Género, 47,3% son hombres y 52,7% mujeres.

Se muestra así, que la mayor parte de las personas encuestadas laboran en sector privado, la mitad corresponde a los rangos de edad que agrupan a trabajadores de 20 a 39 años y la mayoría son mujeres trabajadoras.

### Condición laboral en el contexto de la pandemia COVID-19:

- Un porcentaje de 85% indicó que no tuvo reducción de su jornada laboral y 15% tuvo alguna modificación en su horario o jornada.
- Un porcentaje de 85% de las personas indicaron que su jornada laboral es de 5 días, y 15% indicó que menos o más de cinco días.
- Un porcentaje de 88,3% de las personas indicó que la empresa adoptó medidas de teletrabajo para sus funcionarios por la emergencia sanitaria del COVID-19, mientras que 11,7% indicó que sus empresas no tomaron medidas de teletrabajo.
- Un porcentaje de 88,3% de las personas indicaron que tienen familiares en su casa cuando están de teletrabajo, mientras que 11,7% no.

Los resultados presentados muestran que la mayor parte de las personas encuestadas no tuvieron reducción de su jornada laboral, la mayoría labora 5 días (de lunes a viernes, según rango de opciones establecido en la encuesta), la mayoría sí tuvo que trasladarse de manera inmediata a laborar a sus domicilios como parte de las medidas adoptadas por sus empresas en el contexto del COVID-19 y una mayoría también indicó que tienen familiares en sus domicilios cuando hacen teletrabajo.

### El perfil de los funcionarios encuestados:

- Sobre la variable de motivación, como se observa en el gráfico núm. 1, 50,5% indica que ha mantenido su nivel de motivación, 33,5% lo ha aumentado y 16% ha disminuido su motivación trabajando desde la casa.

El nivel de motivación es alto, 84 % de las personas encuestadas se mantienen motivadas desarrollando sus actividades laborales desde la casa y solo 16% han reducido su nivel de motivación, sobre todo por temas de comunicación, interacción social y falta de espacio de esparcimiento, según los comentarios brindados.

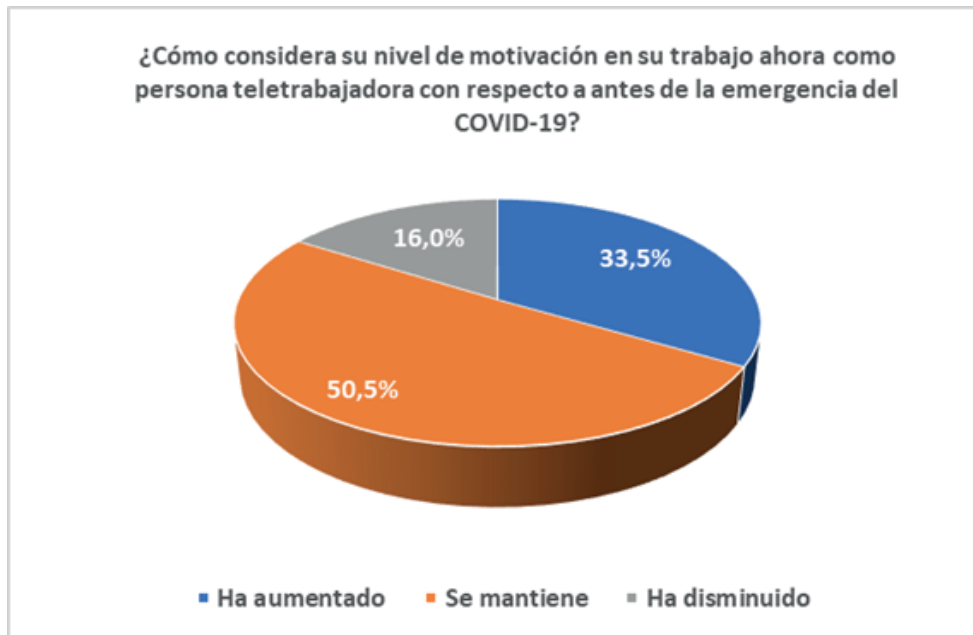
### Sobre el desempeño laboral en teletrabajo:

- El gráfico núm. 2, muestra que, con relación al desempeño laboral, 58,5% de las personas indican que han aumentado su rendimiento, mientras que 34,6% indican que lo mantienen y el 6,9% indica que lo ha disminuido.

Los resultados anteriores, muestran un importante hallazgo, 6 de cada 10 personas indican que han aumentado su desempeño laboral desarrollando teletrabajo, siendo que 93% lo mantuvo o incremento y tan solo 7% lo disminuyó, con



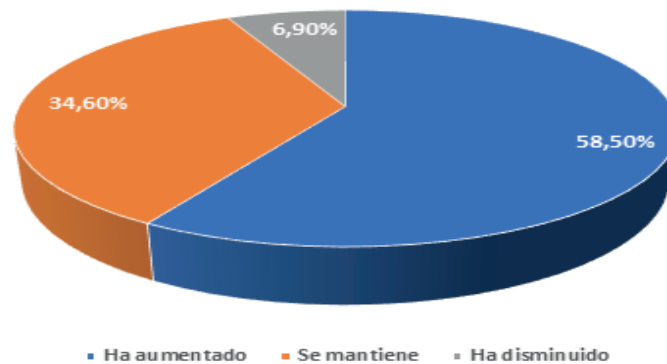
**FIGURA 1**  
**NIVEL DE MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO**



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de encuesta aplicada, 2020 .

**FIGURA 2**  
**DESEMPEÑO LABORAL EN TELETRABAJO**

En términos de rendimiento laboral, ¿cómo considera su nivel de trabajo ahora como persona teletrabajadora?



Fuente: Elaboración propia.

respecto al trabajo que hacían de manera presencial en sus organizaciones.

### Equipamiento y suministros de oficina para realizar teletrabajo:

- Un porcentaje de 76,6% de las personas indican que sí cuentan con el equipo de oficina para realizar sus labores de teletrabajo, mientras que 23,4% indica que no.
- Un porcentaje de 47,3% de las personas indican que la empresa o institución donde laboran no les dotó de equipo de oficina para teletrabajar, 29,8% indica que la dotación de equipo fue parcial y 22,9% indica que sí recibieron ayuda de equipo de oficina para teletrabajo.
- Un porcentaje de 93,6% de las personas indican que la empresa o institución donde laboran no le dotó de internet (conectividad) para realizar su trabajo, mientras que el restante porcentaje indicó que sí, ya sea de manera total o parcial.
- Un porcentaje de 50% de las personas indicaron que tuvieron que adquirir equipo o suministros de oficina o conectividad para teletrabajar, 40,4% indicó que no, mientras que 9,6% indicaron que su adquisición fue parcial.

Se muestra que la mayoría de las personas encuestadas sí contaban con equipo básico de oficina para realizar teletrabajo, no obstante 50% de las personas encuestadas debieron adquirir algún equipo adicional o suministros para realizar sus labores en la modalidad de teletrabajo, siendo que 52% recibieron algún equipo, mobiliario o suministro de manera parcial o total de sus empresas, sobre todo del sector privado. Además, un elemento de interés es que cerca de 94%, la mayoría de las empresas donde laboran, no les dotaron de equipo ni internet para su tra-

bajo desde la casa, costo que debió ser asumido por la persona trabajadora.

### Nivel de satisfacción en teletrabajo:

- El grafico núm. 3, muestra un porcentaje de 40,4% de las personas que califican su experiencia como muy positiva desde el teletrabajo, 44,1% como experiencia positiva y 12,8% como experiencia regular y el restante como una experiencia negativa. A continuación, se presenta la gráfica respectiva con esta variable.

Un porcentaje de 84,5% muestra un nivel de satisfacción muy alto, desde su experiencia como persona teletrabajadora, situación que se refleja en diversos comentarios, que sitúan la experiencia como de crecimiento y mejora en la calidad de vida de la persona trabajadora.

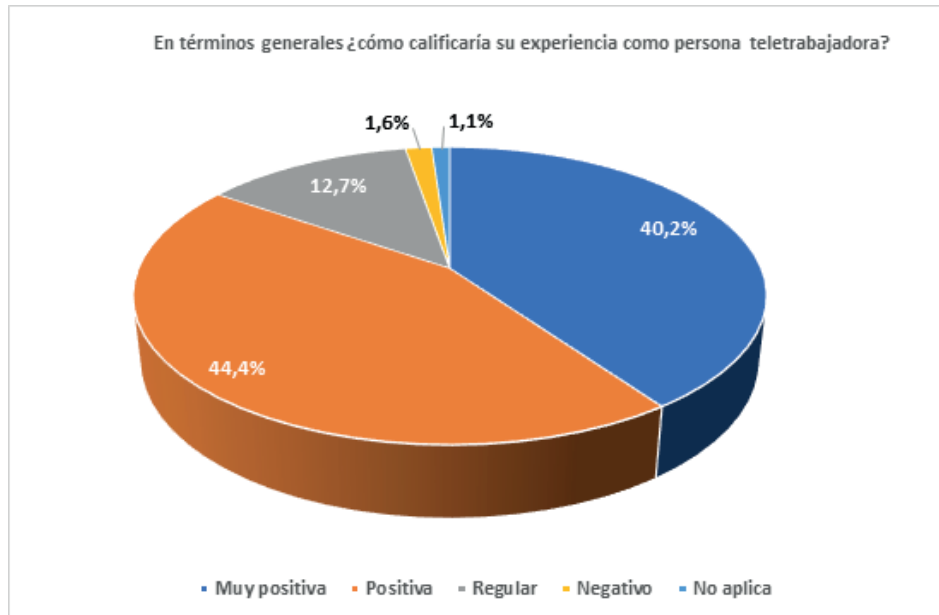
La mayoría de las personas encuestadas indicó que los factores más positivos de su experiencia como persona teletrabajadora son, un mayor aprovechamiento del tiempo, una mejoría en la calidad del trabajo, una mayor concentración y una mejora en la productividad, estos se constituyeron como los elementos más citados y más valorados desde el punto de vista laboral, es decir, que la persona teletrabajadora es más eficiente, hace mejor su trabajo y con una mayor concentración.

### Otros hallazgos importantes obtenidos en la encuesta aplicada:

- Entre los principales aspectos positivos en su vida personal estando de teletrabajo están los siguientes: mayor tiempo con la familia, mayor tiempo para descansar, mejores tiempos de alimentación.
- Entre los principales aspectos negativos en su vida personal estando de teletrabajo están

FIGURA 4

EXPERIENCIA COMO PERSONA TELETRABAJADORA



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de encuesta aplicada, 2020.

los siguientes: mayor estrés laboral, mayor carga de trabajo y ampliación de la jornada laboral.

- Las principales variables de ahorro por estar trabajando desde la casa son: combustible, transporte público y alimentación.
- Los principales rubros de mayor gasto por estar trabajando desde la casa son: electricidad, agua, teléfono, internet y equipo o suministros de oficina.
- Algunos factores que indican las personas que les ha afectado su desempeño laboral son los siguientes: estrés, sedentarismo, peso, estado de ánimo.
- Las principales actividades que utilizan las personas teletrabajadoras como espacio de descanso o distracción están los siguientes: hacer

algún tipo de ejercicio, escuchar música, tomar una siesta, pero otras personas indican no tener tiempo para hacer ninguna de las anteriores.

- De las personas encuestadas, 50,5% considera que las jefaturas sí respetan su horario laboral, 22,9% indican que no y 26,6% indican que en ocasiones.
- En la última pregunta (abierta), dónde las personas podían externar sus experiencias como teletrabajador, los principales comentarios son positivos en términos generales. Se encontraron con mucha frecuencia comentarios sobre el aumento de la presión generada por el trabajo bajo esta modalidad, el tiempo que deben dedicar de más para atender sus labores debido a las exigencias laborales, el alivio por la disminución de gastos de recursos derivados del traslado a los sitios de trabajo, valoran la posibilidad de ajustar por

sí mismos sus agendas laborales y personales, destacan la cantidad y calidad de tiempo que pueden destinar a sus familias y resaltan la seguridad que les brinda la modalidad para evitar los contagios producto de la pandemia COVID-19. Todo lo anterior entre otros comentarios.

## CONCLUSIONES

El estudio efectuado, permite afirmar que el impacto en motivación y desempeño laboral del teletrabajo en el contexto de la Pandemia del COVID-19, ha sido en términos generales positivo en la mayoría de los aspectos estudiados. Los trabajadores pasaron de realizar trabajos presenciales o semipresenciales a una modalidad de teletrabajo en jornada completa, esto constituyó un cambio abrupto en la forma cómo la mayoría de las personas venían realizando sus labores.

A las variables del estrés e incertidumbre por la situación del COVID-19, se sumó el cambio en la modalidad de empleo, esto a pesar de que de acuerdo al estudio, 70% de las organizaciones analizadas contaban con programas de teletrabajo para una parte de los colaboradores de sus empresas. Este porcentaje se incrementó a casi 90% de las mismas, siendo que para el 80% de los colaboradores la modalidad se volvió obligatoria dentro del periodo de pandemia, lo anterior, cuando la naturaleza de sus puestos así lo permitiera.

A pesar de la novedad de dicha modalidad, dado que solo 44,4% ya poseían programas de teletrabajo para parte de sus colaboradores en jornadas mixtas (oficina-domicilio), las personas externaron que lograron adaptarse al cambio, mostrando resultados muy positivos en cuanto a la motivación y desempeño que han realizado en su trabajo desde su domicilio, representados sobre todo en elementos de eficiencia en el uso del tiempo, concentración, calidad del trabajo y productividad.

El perfil de las personas que participaron del estudio en torno a las variables planteadas (motivación, desempeño y teletrabajo), ubica el mayor rango entre 20 y 39 años, estas personas en su mayoría no fueron sujeto de reducción de jornada laboral, son personas que laboran entre semana y debieron acogerse al teletrabajo de manera repentina por la pandemia, las mismas laboran con familiares presentes en sus casas cuando teletrabajan y sus niveles de motivación y desempeño aumentaron significativamente en comparación con el trabajo que realizaban presencialmente en sus empresas.

Se debe señalar además que, a pesar de que si contaban con equipo básico de oficina, debieron realizar algún tipo de inversión en otros equipos y suministros para la ejecución de sus labores con la nueva modalidad de trabajo, ya que en su gran mayoría las empresas no les dotaron de equipo ni de conectividad a internet para sus funciones de teletrabajo.

Es importante señalar que los aspectos que incidieron en el aumento de su motivación y desempeño laboral son de carácter más individual, entre ellos, mayor concentración, disponibilidad de tiempo, mayor espacio para la familia, tiempo para descansar, mejores tiempos de alimentación. Sin embargo, también destacan algunos aspectos negativos que indicaron de su experiencia como teletrabajador, entre ellas un mayor estrés laboral, mayor carga de trabajo y ampliación de la jornada laboral.

Por lo que al analizar estos resultados y hacer un balance de estos, se puede afirmar que las personas teletrabajadoras dan un mayor peso a los aspectos positivos que a los negativos de sus experiencias en teletrabajo, lo cual tiene una incidencia positiva en sus niveles de motivación y desempeño laboral comparado su trabajo de manera presencial en sus empresas.

Los resultados obtenidos en torno a los ejes temáticos principales del estudio son positivos en función de la motivación y desempeño de las personas trabajadoras encuestadas, ya que una gran mayoría de las personas externaron que se han adaptado al modelo de teletrabajo. Asociando estos resultados con lo estudiado en la teoría de la motivación de los dos factores, se logra explicar los elementos motivadores de dicha teoría (logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad, progreso y crecimiento), factores que aumentan la satisfacción y la motivación.

Igualmente, asociado a la teoría de la motivación de la jerarquía de las necesidades de Maslow, se logra determinar en los resultados y comentarios recibidos, que el trabajar desde la casa en época de crisis, los hace sentirse más seguros (necesidades de seguridad), pueden alimentarse mejor (necesidades fisiológicas), se sienten más plenos (necesidades sociales), tienen mayor autonomía en sus labores (necesidades de estima) y perciben que son muy productivos (necesidades de autorrealización).

Finalmente se concluye que se logra en el presente artículo, determinar el impacto desde el punto de vista de motivación y desempeño de los trabajadores que realizan teletrabajo en el contexto de la Pandemia del COVID-19, respondiendo así la pregunta de investigación planteada.

Asimismo se determinó que a pesar de que las personas no estaban preparadas para enfrentar el teletrabajo, su adaptación se dio de manera positiva a partir de la emergencia presentada por la pandemia, siendo que más del 85% de las personas califican la experiencia como positiva o muy positiva y 6 de cada diez personas aseguran que han aumentado su productividad, lo que se puede relacionar con las condiciones favorables señaladas, tales como el desplazamiento al lugar de trabajo, la mejora en sus tiempos de alimentación, el tiempo en familia y mayor tiempo de descanso. Elementos que

podrían ser consideradas por las organizaciones para mantener estas condiciones de trabajo luego de las restricciones establecidas debido a la pandemia.

Sin duda, la Pandemia del COVID-19, como muchas situaciones naturales que surgen de manera repentina llegó a sorprender a todos, incluyendo a los trabajadores y empresas, por lo que este estudio contribuye valiosamente en este campo, constituye un insumo de información y análisis para la toma de decisiones en torno al teletrabajo, con el fin de perfeccionar los métodos de trabajo actuales y como base para estudios posteriores vinculados a los temas analizados: motivación, desempeño laboral y teletrabajo.

## REFERENCIAS

- Aggarwal, Renu. «E-leadership-A New and modern Style of Leadership.» *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2014: 88-93.
- Benavides, Javier, Heinz Wehrich, Mark Cannice, y Harold Koontz. *Administración 1*. México: McGrawHill, 2018.
- Biedma, José, y José Medina. «Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño.» *OmniaScience*, 2014: 448-466.
- Blanco, Luis. «En la casa pero trabajando.» *Gerencia en la Red*, 2012: 88-90.
- Camacho, Rafael, y Daimer Higuaita. «Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético.» *Pensamiento y gestión*, 2012: 87-118.
- Daniels, John, Lee Radebaugh, y Daniel Sullivan. *Negocios internacionales. Ambientes y operaciones*. México: Pearson, 2010.
- Dockery, Alfred, y Sherry Bawa. «Un pacto entre dos mundos: El trabajo desde el domicilio y el funcionamiento familiar en Australia.» *Revista Internacional del Trabajo*, 2018: 665-688.

- Gareth, Jones, y otros. *Cambio Organizacional*. México: Pearson, 2009.
- Gutiérrez, José, y Vicente Godoy. *Principios de Administración*. Costa Rica: UNED, 2020.
- Hellriegel, Don, Susan Jackson, John Slocum, y Enrique Franklin. *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning, 2017.
- Hernández, Roberto, Carlos Fernández, y Pilar Baptista. *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill, 2010.
- Jiménez, Rafael. «Cuando trabajar es más importante que asistir.» *Debates IESA*, 2011: 1-3.
- Lussier, Robert, y Christopher Achua. *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning, 2010.
- Marín, Ana, y María Velasco. «Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera.» *Estudios gerenciales*, 2005: 61-82.
- Martínez, Rebeca. «El teletrabajo como tendencia del mercado.» *Retos II*, 2012: 143-155.
- Robbins, Stephen, y Mary Coulter. *Administración*. México: Pearson, 2014.
- . *Administración*. México: Pearson, 2014.
- Wehrich, Heinz, Mark Cannice, y Harold Koontz. *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México: McGrawHill, 2017.