



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

TEMA:

Impacto del Teletrabajo en la motivación de los colaboradores

AUTORES:

García Cobeña, Shirley Vanessa

Molina Mantilla, Priscilla Fabiola

**Previo a la obtención del grado Académico de:
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

TUTOR:

Ing. Rodríguez Bustos, Andrea Johanna Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniera en Administración de Ventas Shirley Vanessa, García Cobeña y por la Ingeniera en Administración de Empresas Priscilla Fabiola, Molina Mantilla, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister en Gestión del Talento Humano.

DIRECTOR DEL ARTICULO PROFESIONAL DE ALTO NIVEL

Ing. Andrea Johanna, Rodríguez Bustos Mgs.

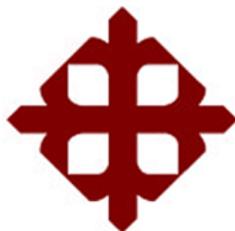
REVISOR

Ing. Yanina Shegia, Bajaña Villagómez Ph.D.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Ing. Zoila Rosa, Bustos Goya Mgs.

Guayaquil, a los 8 días del mes de agosto del año 2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras,

Ing. Shirley Vanessa, García Cobeña

Ing. Priscilla Fabiola, Molina Mantilla

DECLARAMOS QUE:

El Artículo Profesional de alto nivel, **Impacto del Teletrabajo en la motivación de los colaboradores**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del artículo profesional de alto nivel del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los ocho días del mes de agosto del año 2022

AUTORES

Ing. Shirley Vanessa, García Cobeña

Ing. Priscilla Fabiola, Molina Mantilla



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

AUTORIZACIÓN

Nosotras,
Ing. Shirley Vanessa, García Cobeña
Ing. Priscilla Fabiola, Molina Mantilla

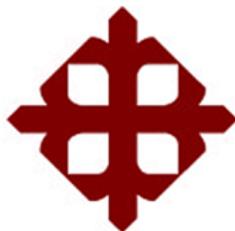
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Artículo Profesional de Alto Nivel Magister Gestión de Talento Humano**, titulado: Impacto del Teletrabajo en la motivación de los colaboradores, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 8 días del mes de agosto del año 2022

AUTORES:

Ing. Shirley Vanessa García Cobeña

Ing. Priscilla Fabiola Molina Mantilla



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

INFORME DE URKUND



Document Information

Analyzed document	Artículo "Impacto del Teletrabajo en la Motivación de los colaboradores 26 de abril 2022 UCSG.docx (D134857821)
Submitted	2022-04-28T06:45:00.0000000
Submitted by	Andrea Rodriguez 
Submitter email	andrea.rodriguez06@cu.ucsg.edu.ec
Similarity	0%
Analysis address	andrea.rodriguez06.ucsg@analysis.urkund.com

Sources included in the report

TEMA: Impacto del Teletrabajo en la motivación de los colaboradores
MAESTRANTES: Garcia Cobeña Shirley Vanessa, Molina Mantilla Priscilla Fabiola
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, I COHORTE

ELABORADO POR:



Ing. Andrea Johanna Rodríguez Bustos, Mgs.
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

AGRADECIMIENTO

En primera instancia a Dios que con sus infinitas bondades y bendiciones nos permitió avanzar en este nuevo reto y que hoy vemos felizmente culminado.

A nuestras familias que son nuestra inspiración y motor para seguir creciendo profesionalmente.

A Mario y José compañeros de vida por su apoyo incondicional.

A cada uno de los docentes por su entrega y dedicación que con sus experiencias nos enriquecieron grandemente.

ING. SHIRLEY VANESSA GARCIA COBEÑA

ING. PRISCILLA FABIOLA MOLINA MANTILLA

DEDICATORIA

El presente artículo está dedicado a nuestros hijos Carlos y Jacob; David y Sebastián, es una muestra que la superación personal no tiene límites.

A nuestros padres que con su cariño y perseverancia sembraron valores en nuestras vidas.

A todos los teletrabajadores que a pesar de las circunstancias que vivimos en la pandemia dieron su mayor esfuerzo, compartiendo sus vidas entre la familia y el trabajo aportando en cada una de sus empresas y en el país.

ING. SHIRLEY VANESSA GARCIA COBEÑA

ING. PRISCILLA FABIOLA MOLINA MANTILLA

Resumen

El haber trasladado el trabajo a los hogares sin una preparación previa y además con la presencia de una pandemia global, podría ser contraproducente para el empleado, que en casos de ser personas de alta peligrosidad de contagio, y de otras apreciaciones gerenciales, debieron hacerlo de forma obligatoria, sin embargo, también es probable que existan alteraciones en la motivación de los trabajadores y que esta fue una alternativa favorable y de alta motivación para el colaborador, razón de la cual se hace este estudio. El objetivo central de este artículo fue el de analizar el impacto del teletrabajo en la motivación de los colaboradores de las empresas. Para el estudio cuantitativo se utilizó una encuesta cuyo alfa de Cronbach arrojó una fiabilidad de 0.903. La población calculada fue 108,940 personas y la muestra calculada fue de 384. Entre los principales hallazgos se encontró que en promedio la aceptación de la modalidad en el teletrabajo llegó al 15%, según la fase descriptiva, el impacto entre la variable teletrabajo y motivación llegó al 0,699 es decir, considerada como alta, pero la demostivación se reconoció en el estudio de las dimensiones concluyendo que los trabajadores no tuvieron mejor contacto con su familia, aunque laboraba desde su hogar, los gastos de no ir al trabajo no se redujeron mucho porque hubieron gastos en el proceso como internet y energía eléctrica y sintieron que trabajaron más en esta modalidad.

Palabras clave: Teletrabajo, motivación, pandemias, Covid-19, talento humano.

Abstract

Having transferred the work to the homes without prior preparation and also with the presence of a global pandemic, could be counterproductive for the employee, who in cases of being highly dangerous people of contagion, and other managerial assessments, should have done so mandatory, however, it is also likely that there are alterations in the motivation of the workers and that this was a favorable alternative and highly motivated for the worker, which is the reason for this study. The central objective of this article was to analyze the impact of teleworking on the motivation of company employees. For the quantitative study, a survey was used whose Cronbach's alpha showed a reliability of 0.903. The calculated population was 108,940 people and the calculated sample was 384. Among the main findings, it was found that on average the acceptance of the teleworking modality reached 15%, according to the descriptive phase, the impact between the teleworking variable and motivation reached at 0.699, that is, considered high, but the demonstration was recognized in the study of the dimensions, concluding that the workers did not have better contact with their family, although they worked from home, the expenses of not going to work were not reduced much because There were expenses in the process such as internet and electricity and they felt that they worked more in this modality.

Keywords: Telecommuting, motivation, pandemics, Covid-19, human talent.

Introducción

De acuerdo con Esquerda, (2021), cada vez con más frecuencia, las empresas están adoptando la modalidad de teletrabajo en su día a día; en parte debido a la primera pandemia mundial del siglo XXI, sin embargo esto ya venía sucediendo en grandes corporaciones, gracias al avance tecnológico y de conectividad que está viviendo la sociedad mundial.

La aplicación de esta forma de trabajo se aceleró y se ha convertido en una necesidad para seguir funcionando para empresas que buscan mano de obra más barata en otros países o simplemente por evitar aglomeraciones y contagios de su personal, por esto muchas de ellas pasan de convivir en modernas oficinas, plantas o edificios a espacios reducidos y rápidamente adecuados para continuar aportando con la actividad económica en las organizaciones desde el hogar (Domínguez, 2020).

Este trabajo está basado en artículos teóricos e investigaciones científicas que analizan las variables como teletrabajo y motivación laboral, que se han presentado durante la pandemia a pesar de que este tipo de modalidad laboral llamada teletrabajo se ha comenzado a formalizar desde antes en el mundo entero (Santillán, 2020). En concreto, en el panorama mundial, se habla de estudios que indican que alrededor del 20% de la fuerza laboral realiza teletrabajo y una gran parte de trabajadores que no lo hace, desearía hacerlo (Lerouge, 2021).

Bajo estas apreciaciones, resulta conveniente realizar esta investigación ya que al haber trasladado el trabajo a los hogares sin una preparación previa y además con la presencia de una pandemia global, podría ser contraproducente para el empleado, que en casos de ser personas de alta peligrosidad de contagio, y de otras apreciaciones gerenciales, debieron hacerlo de forma obligatoria, sin embargo, también es probable que existan

alteraciones en la motivación de los trabajadores y que esta fue una alternativa favorable y de alta motivación para el trabajador, razón por la cual se hace este estudio.

Entre las principales causas encontradas al problema presentado, se detalla la baja motivación que tienen los empleados en el teletrabajo, se encuentra que muchos de los colaboradores, aunque están registrados en nóminas, tomaron la decisión de renunciar por no gustarle la modalidad, además que los niveles de producción disminuyeron y en muchos casos los empleados se sentían culpables, por lo que algunos no manejaban las herramientas digitales, situación que les frustraba.

Entre los efectos que se evidenciaron fueron, de que los empleados más desmotivados fueron desvinculados, porque no se creía que estaban logrando hacer su trabajo de forma eficiente, hubo necesidad de mano de obra calificada, la cual no podía desarrollarse porque la capacitación presencial era imposible de llevarse a cabo durante la pandemia y hacerse en pandemia incurría en un alto riesgo, la frustración era evidente en las personas que no manejaban los instrumentos informáticos.

Debido a que muchos trabajadores han pasado al estado de ser teletrabajadores y se cree por inferencia, que esto no ha sido del agrado de algunos y fue beneplácito para otros, es necesario que se debe demostrar la formulación ¿Cómo ha afectado el teletrabajo en la motivación de colaboradores de las empresas?

El objetivo central de este artículo fue el de analizar el impacto del teletrabajo en la motivación de los colaboradores de las empresas. Para ello primero se realizó una revisión de la literatura entre artículos de alto impacto y tesis de cuarto nivel, para la identificación de la relación entre teletrabajo y la motivación laboral; luego como segundo paso se estableció el objetivo de identificar las percepciones sobre el beneficio del teletrabajo y sus motivaciones

para hacerlo y para finalizar como tercer objetivo se busca la interpretación de los resultados para llegar a las conclusiones del estudio.

Desarrollo

Antecedentes referenciales del estudio

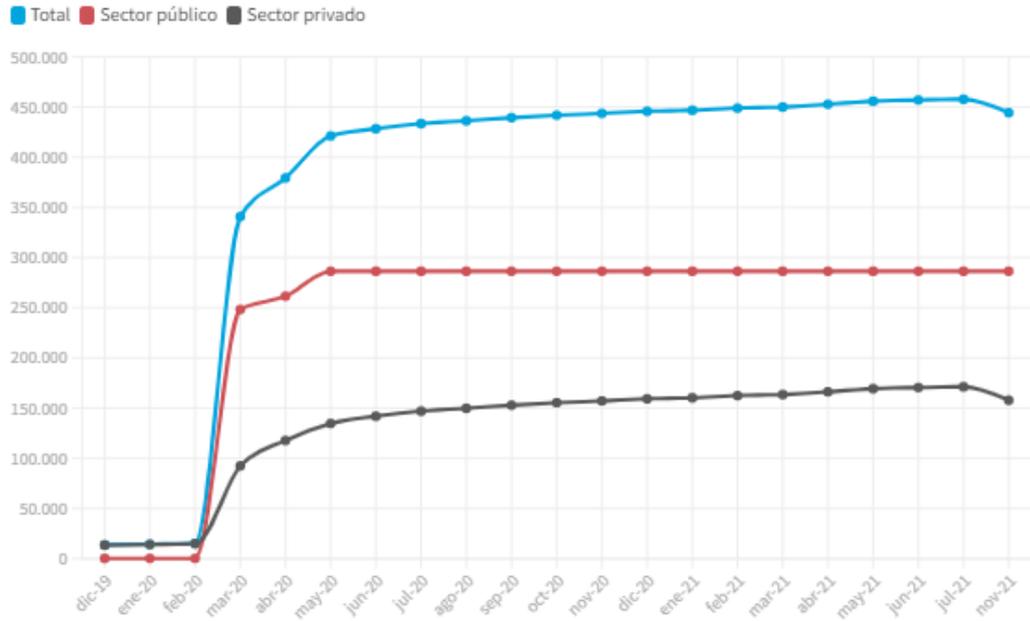
Hay algunos antecedentes importantes que se encontraron en esta investigación, como por ejemplo el trabajo de Vidal y López (2020) en su investigación “Llegó para quedarse: beneficios e inconvenientes de la Consulta”; que mencionaron que el teletrabajo se ha convertido en una parte permanente de las perspectivas laborales, ahorrando recursos energéticos, ambientales y mejorando la calidad de vida de los empleados en los países desarrollados de todo el mundo. Una de las ventajas de la tecnología, es que las personas pueden trabajar desde casa o en lugares remotos, como si estuvieran en una oficina. Hoy en día, la mayoría de las personas en el mundo tienen acceso a Internet de alta velocidad, así como computadoras avanzadas; en el Ecuador, de acuerdo con datos del estudio de Alvino (2021), el 57,3% de la población tienen acceso a internet y 77,8% son usuarios de celulares. Estas tecnologías les permiten comunicarse con otras personas en diferentes lugares en diferentes momentos y son parte de los 4.700 millones de internautas registrados en el planeta, es decir aproximadamente 60%.

De acuerdo con el diario Primicias de Quito (2021), 108.940 personas están registradas en el ministerio laboral como teletrabajadores y llegó a 340.846 personas en el mes de marzo del 2020, luego de una tendencia en pre pandemia de 15.292 personas en todo el país. Estas cifras se repitieron a nivel mundial, en proporción a lo que acontecía alrededor de la pandemia, sin embargo, el sector privado, estuvo muy por debajo de esta cifra, pues se observa que mientras la empresa pública bordeaba los 300 mil empleados, la privada apenas

llegaba a la mitad. Esto se debe en gran medida a que el sector público entra mayormente en el campo del servicio y puede delegar funciones al empleado desde su hogar, en lugar de participar en la oficina.

Figura 1

Comparación de Teletrabajadores entre Empleados Públicos y Privados



Nota: Tomado de SETEC (2020)

Chang et al. (2021) en su trabajo: Teletrabajo durante la pandemia de coronavirus: orientación en el tiempo futuro como mediador entre el afrontamiento proactivo y la productividad laboral percibida en dos muestras culturales, mencionó que, a principios de 2020, la pandemia de COVID-19 ha provocado cambios inesperados en la vida de personas en todo el mundo. En ese mismo año, sin tratamientos efectivos o vacunas disponibles todavía para esta nueva enfermedad, los gobiernos y las empresas han ordenado a los trabajadores que trabajen desde casa para mantenerse seguros, ellos informan que la prevalencia del estrés en la

población general ha alcanzado el 29,6% como resultado directo de la pandemia. La duración de la pandemia es difícil de predecir y las personas enfrentan muchas incertidumbres en su vida diaria, así como múltiples desafíos en el lugar de trabajo. La pandemia representa una amenaza para la salud física y mental, varias personas en el mundo han buscado respuestas proactivas en un intento de minimizar el daño potencial.

Soroui (2021) en su investigación: “Comprender los impulsores y las implicaciones del trabajo remoto desde la perspectiva local” un estudio exploratorio de la dinámica de desvinculación / reingreso; menciona que trabajar desde casa es una forma fundamental de aumentar la cantidad de personas que pueden trabajar. Por ejemplo, muchas mujeres en todo el mundo tienen dificultades para trabajar fuera de casa debido a sus roles familiares. La oportunidad de trabajar desde casa abre una nueva visión para laborar de forma remota y al mismo tiempo realizar las tareas en casa.

Por otro lado, la tendencia del teletrabajo también ha traído beneficios a los empleadores, como la disminución del espacio de oficina requerido, el equipo y los costos adicionales relacionados. Sin duda, a medida que se acerca al punto actual de la historia del teletrabajo, las fronteras se han cruzado y el mundo se ha convertido en un lugar más amplio y conveniente para trabajar. Al utilizar el teletrabajo, las fronteras físicas ya no separan a los países, por consiguiente la comunicación con expertos en todas partes del mundo, incluso en áreas aisladas, se ha vuelto fácil y accesible (Jaff y Kadar Hamsa, 2021). En resumen, el antecedente indica que, ya existen muchos profesionales que trabajan para una empresa incluso a miles de kilómetros de distancia. La geografía ya no limita a las empresas a encontrar el mejor talento.

Santillán (2020), en su artículo “El Teletrabajo en el Covid 19” resalta las ventajas y desventajas de esta modalidad de trabajo, a pesar de las desventajas, muchos teletrabajadores

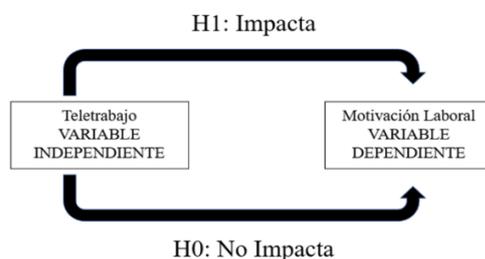
descubren formas efectivas de seguir siendo productivos. En el caso de algunos crean pequeños espacios de trabajo en su casa con distracciones limitadas o completan sus diligencias personales antes del inicio de sus horas de trabajo. Habiendo explorado la definición de teletrabajo y sus pros y contras, con eso se llega a concluir que el teletrabajo agrega un buen valor al mundo laboral. Ha creado muchas oportunidades laborales flexibles, tanto para empleados como para empleadores, con un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal. Al preparar una política detallada de trabajo desde casa, las empresas y los trabajadores podrán aprovechar los beneficios del teletrabajo y evitar bloqueos en la productividad o la comunicación efectiva.

Revisión teórica

Para esta parte de la investigación; se debieron revisar estudios que están dando a conocer los aspectos más relevantes del teletrabajo y de la motivación a desarrollarlo, además se analizan varias definiciones y teorías en especial de las variables de estudio, siendo el teletrabajo la variable independiente y la motivación la variable dependiente y prioritaria para la consecución de resultados en las organizaciones y la administración de un buen clima laboral. La hipótesis planteada en este trabajo es que el teletrabajo influye en la motivación laboral, lo que se puede presentar en la Figura 2 de la siguiente manera:

Figura 2

Marco teórico expresado con hipótesis



La hipótesis planteada es: El impacto del Teletrabajo en la motivación de los colaboradores, ligada por supuesto a como se mencionó en la introducción de este artículo es, analizar el impacto del teletrabajo en la motivación de los colaboradores. Por lo que se revisan varias teorías que aportan a este objetivo.

Teorías relacionadas

Se proponen tres teorías en la relación de variables, las mismas que destacan por diferentes aportes a la situación del trabajador y su relación con la empresa.

Teorías generales de la administración

En el libro Introducción a la teoría general de la administración de Idalberto Chiavenato, refiere entre varios autores a Fayol, según Fayol “Se define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Chiavenato, 2017, p. 70).

Por lo tanto, un buen administrador debe tener visión de futuro y crear su plan de acción, implementar estrategias y tácticas, debe encaminar a su gente al logro de sus metas, lograr sincronizar las actividades de los distintos departamentos y debe supervisar y retroalimentar constantemente para el logro de los resultados. Según Chang et al.(2021), en la modalidad de teletrabajo es relevante para el administrador continuar cuidando cada detalle mencionado pero además aplicar lo que se conoce como administración por objetivos.

Teoría de la administración por objetivos

En un entorno donde se debe lograr el compromiso del teletrabajador, es la administración por objetivos (APO) la que brinda mejor enfoque en esta modalidad. Donde administradores y colaboradores registran y se comprometan por un mismo objetivo que

luego va bajando en cascada a cada responsable de área, quién a su vez delimitará indicadores de desempeño para cada colaborador (Tenorio, 2019).

Díaz y Carrasco (2018), indicaron que la ventaja al aplicar APO en teletrabajo es que, aunque se ejerza una dirección a distancia todos vivan y compartan las metas establecidas en conjunto, den seguimiento a los procesos interdepartamentales, establezcan tiempos de evaluación y retroalimentación. Otra ventaja es que pueden en conjunto modificar las metas y brindar constante apoyo a sus colaboradores, en ocasiones en este esquema se pueden considerar bonos o incentivos por logros de indicadores en un tiempo determinado y todo este contexto da como resultado un ambiente de armonía y equidad que motivará a los colaboradores a dar lo mejor en su desempeño.

Teorías de la motivación extrínseca e intrínseca

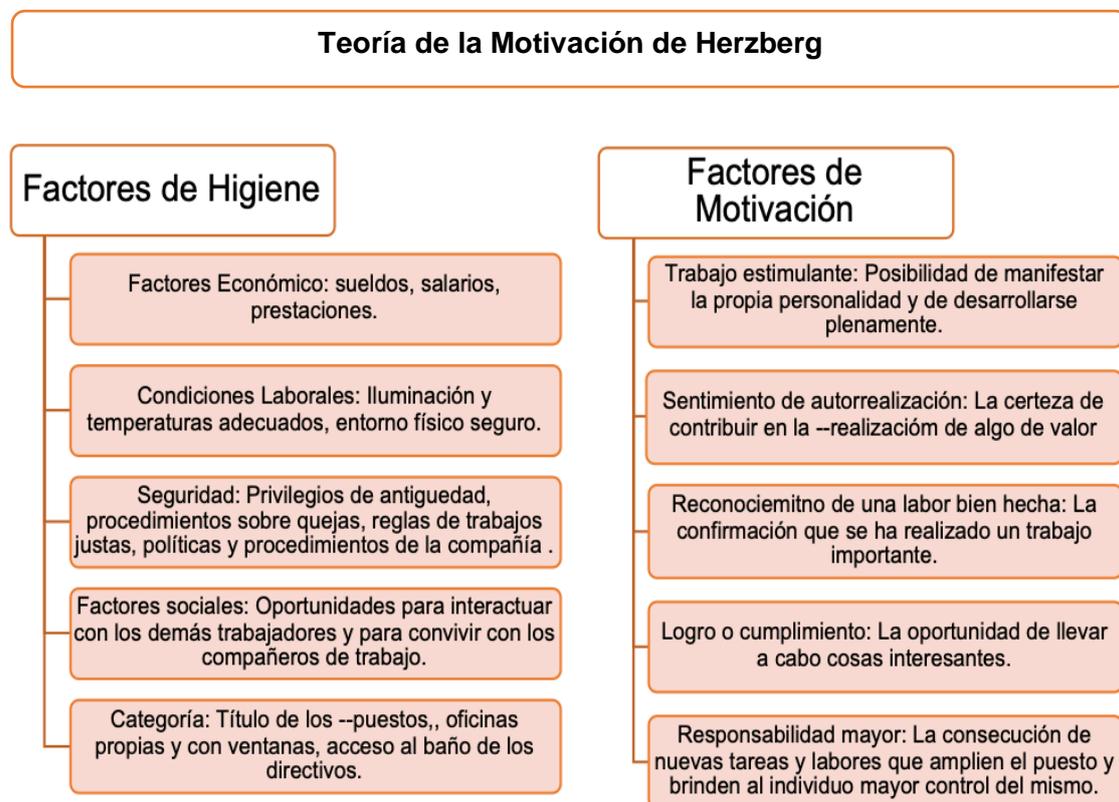
Existen varias Teorías de la motivación, en el presente trabajo se revisa una considerada de mayor relevancia en las organizaciones, que contempla como un factor importante al ser humano, en la actividad laboral en donde se involucra la mayor parte del tiempo. Para que un colaborador pueda mantenerse productivo y con éxito en su entorno laboral, las recompensas motivacionales no solamente deben ser económicas, existen otras formas en que el trabajador se pueda sentir motivado, según Madero (2019) la teoría del factor de Herzberg, que considera dividir en dos los factores motivacionales entre intrínseco y extrínseco.

Para aplicar la teoría de Herzberg en la práctica, como se aprecia en la Figura 3, hay que empezar con los problemas de higiene. Aunque los problemas de higiene no son fuente de satisfacción, estos problemas deben abordarse primero para crear un entorno en el que la satisfacción y la motivación de los empleados sean posibles (Bundtzen, 2021). En su teoría de la motivación y la higiene de dos factores, Herzberg afirma que la motivación está

influenciada por la medida en que el trabajo ofrece oportunidades de refuerzo y reconocimiento. El logro, la responsabilidad y el crecimiento dentro de un rol es el motor más importante para la satisfacción y motivación de los empleados. Factores internos como estos son a lo que Herzberg se refiere como motivadores. Esto es valioso, ya que cuando los empleados están motivados, tienen éxito en su desempeño a su vez, aumentan sus oportunidades profesionales. Por otra parte, los factores externos de higiene, como la ubicación de la oficina y las políticas de la empresa, no contribuyen a la motivación a largo plazo (Alam, 2021).

Figura 3

Teoría de la Motivación de Herzberg



Nota: <https://www.ceolevel.com/las-4-teorias-motivacionales> Tomado de Nilles (1996)

Teoría de la motivación en el lugar de trabajo

La teoría de la motivación en el lugar de trabajo de Nilles (1996), dictamina que los empleados están motivados por la expectativa de recibir un beneficio o recompensa, ya sea intrínseco o extrínseco. Ya sea un salario más alto para mantener a su familia, vacaciones para explorar el mundo, un agradecimiento de los clientes o un reconocimiento de la gerencia, estos incentivos son necesarios para mantener una fuerza laboral productiva e impactante. Los motivadores tienden a ser intrínsecos, a menudo, pasan desapercibidos para la mente consciente, pero son los impulsores de la satisfacción de los empleados. Como se reconoció anteriormente, la motivación es también el principal predecesor del desempeño de calidad. Por lo tanto, para ser efectivos, los departamentos de recursos humanos deben trabajar para mejorar los paquetes de compensación y las evaluaciones de desempeño a fin de dirigir de manera subliminal la acción de los empleados hacia el cumplimiento competente de los objetivos. Debido a una estructura demográfica cambiante en el lugar de trabajo, los métodos anteriores para mejorar la motivación en el lugar de trabajo no son receptivos para los trabajadores *millennial* y *gen-z*.

Nilles et al. (1976) consideraron que el aprendizaje es un proceso de toda la vida y que aquellos con la educación, las habilidades, los talentos y las capacidades más sólidas serán los más buscados por los empleadores y también los que más ganan. Las empresas más exitosas serán aquellas que inviertan en la formación y el conocimiento de sus trabajadores. Esta inversión genera empleados productivos, mejora la calidad y da como resultado una innovación industrial exitosa. Para que un empleador siga siendo competitivo en el mercado, debe mantener una red de trabajadores que sean innovadores y adaptables. La inversión en capital humano, ya sea a nivel individual o empresarial, es necesaria para el éxito generacional de la industria. Es fundamental comprender los valores de los empleados para

garantizar la satisfacción en el lugar de trabajo y el uso eficaz de las recompensas para motivar el comportamiento.

Marco conceptual

Origen del Teletrabajo

En realidad, trabajar desde casa ha sido parte de la historia humana del trabajo, durante cientos de años. Antes de la Revolución Industrial, la gente solía trabajar en el mismo lugar donde vivía. Los agricultores cuidaban su tierra y los artistas a menudo pasaban tiempo construyendo sus productos y vendiendo sus productos en el mismo lugar. Las mujeres estaban criando aves en sus patios traseros y vendiendo su carne y huevos allí y en general, la mayoría de las industrias y trabajos estaban en el área donde vivía la gente. Con la Revolución Industrial, la industria creció dramáticamente. Se establecieron numerosas fábricas y talleres que requerían mano de obra para trabajar, muchas de estas fábricas estaban en los suburbios y pueblos y lejos de los lugares de residencia de la gente. Además, se establecieron numerosas oficinas y empresas para administrar diversas industrias, todas las cuales requerían mano de obra. Este punto de la historia fue cuando la gente comenzó a moverse en espacios de oficina (Frakes & Wasserman, 2021).

En 1973, Jack Nilles, un ex ingeniero de la NASA acuñó la idea del teletrabajo, que de hecho fue un punto de inflexión en la historia del teletrabajo. Nilles introdujo el teletrabajo como un medio para conservar energía y un estilo de vida moderno. Al realizar estudios de 1973 a 1974, pudo organizar experimentos para el teletrabajo. Las actividades y la investigación de esta influyente figura en la historia del teletrabajo llevaron por primera vez a muchas personas en todo el mundo a pensar que el teletrabajo es práctico y puede ser una alternativa al trabajo en la oficina (Pineda, 2021).

En 1990, se aprobó la Ley de Aire Limpio. La importancia que reconocen los gobiernos locales en la aplicación de esta ley ha allanado el camino para más teletrabajo. En otras palabras, el teletrabajo fue un fenómeno que ayudó a reducir la contaminación del aire al reducir el tráfico en la ciudad. Esta ley requería que las agencias redujeran el tiempo de viaje de sus empleados. En 1996, se lanzó la Iniciativa de Telecomunicaciones en los Estados Unidos a cambio, el gobierno federal apoyó formalmente el teletrabajo y lo promovió entre los empleados, especialmente entre sus propios trabajadores (Domínguez, 2020).

Inmediatamente después del siglo XX, los gobiernos locales comenzaron a promulgar leyes de zonificación para separar las áreas residenciales de los sectores comercial e industrial, la segregación geográfica del trabajo y la actividad doméstica. El Teletrabajo ya venía aplicándose en las empresas, pero de una forma paulatina se descubría sus ventajas y desventajas ante un modelo diferente que implicaba adaptarse a no tener que asistir a una oficina o cede de trabajo y apoyarse en un sistema basado en el uso de medios digitales (Qin et al., 2021).

En el año 2020 con la presencia de la pandemia a nivel global se torna como una necesidad urgente el poder seguir gestionando la actividad económica desde los lugares de residencia de los trabajadores con el apoyo del avance tecnológico se adopta esta forma de administrar la empresa y el trabajo y los denominados *home office* o implementación activa del trabajo desde casa (Spilker y Breough, 2021).

Teletrabajo

La gente suele hablar indistintamente de teletrabajo y trabajo remoto. Si bien pueden referirse a lo mismo, el trabajo remoto generalmente se refiere al trabajo que realiza un contratista o un empleado distante para una empresa que no tiene una ubicación central. El

teletrabajo, por otro lado, se refiere a los empleados que trabajan a tiempo parcial o completo desde sus propios hogares y ocasionalmente pueden visitar una oficina central (Badia, 2020).

Esta definición de teletrabajo se refiere al trabajo desde la propia casa de un empleado, pero también incluye el trabajo remoto desde espacios de trabajo adecuados y seguros, como bibliotecas u otras instalaciones privadas. Algunos colaboradores trabajan a distancia a tiempo completo, mientras que otros tienen la oportunidad de trabajar a distancia ciertos días de la semana o en ocasiones especiales (Bieser et al., 2021).

El teletrabajo implica trabajar desde casa o en un espacio de oficina flexible fuera de la ubicación física de la oficina del empleador. Los teletrabajadores utilizan su teléfono y conexión a Internet para conectarse con compañeros de trabajo y clientes. Debido a que el teletrabajo elimina los largos desplazamientos hacia y desde un edificio de oficinas, se ha convertido en una opción muy popular para los trabajadores con un servicio de telefonía e Internet confiable (Camacho, 2021).

El teletrabajo se está volviendo cada vez más popular recientemente ya que, para muchos trabajos, la mayoría de los recursos y herramientas necesarios para completar las actividades laborales diarias están en línea. Los teletrabajadores se conectan con sus compañeros de trabajo a través de plataformas en línea y visitan sus oficinas ocasionalmente si es necesario. En Teletrabajo los colaboradores deben cumplir sus actividades, reportar sus labores y dar resultados. Resultados que con un seguimiento constante pueden llevar a obtener la productividad esperada y la permanencia del colaborador en la empresa, pero el aplicar teletrabajo requiere que hoy el teletrabajador tenga varias competencias altamente desarrolladas (Delventhal et al., 2021).

Es importante conocer que habilidades debe tener un teletrabajador en la actualidad y no solo considerar las habilidades blandas como liderazgo, empatía, responsabilidad,

comunicación, actitud, sino evidenciar una alta dosis de adaptabilidad, velocidad, trabajo en equipo, y creatividad. Todo esto sumado a un buen manejo de inteligencia emocional, resolución de conflictos y habilidades duras como su formación académica y manejo de Tecnología harán que el teletrabajador logre con éxito adaptarse a la empresa que lo recluta obteniendo un alto potencial y desempeño (Spilker & Breaugh, 2021).

Ventajas y desventajas del teletrabajo

Se han recogido distintas apreciaciones sobre las ventajas, a continuación, se proponen las siguientes:

El teletrabajo aumenta la productividad, la casa de un empleado es un lugar más tranquilo, lo que les permite concentrarse en la tarea de acuerdo con las responsabilidades que mantiene a su cargo, durante períodos más prolongados. Los empleados también se sienten cómodos en casa y esto puede aumentar su eficiencia. El teletrabajo aumenta el bienestar general. Trabajar desde casa permite una programación más flexible y un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida. El desplazamiento a menudo aumenta los niveles de estrés, ya que expone a las personas a un exceso de ruido y fatiga. Permitir que las personas trabajen desde casa reduce estos efectos y aumenta la productividad general. Además, si los empleados tienen tos u otros síntomas contagiosos, pueden optar por trabajar desde casa para no contagiar a otros en la oficina (Buitrago, 2020).

El teletrabajo reduce los costos medioambientales y de materiales, ahorra algunos costos de oficina como los costos de almuerzos o refrigerios gratis puede reducir el impacto ambiental de los desplazamientos, por ejemplo, los gases emitidos por los automóviles. (Kuruzovich et al., 2021). El teletrabajo aumenta la retención de empleados. La mayoría de los empleados que trabajan a distancia son más felices en su trabajo y es menos probable que cambien de empresa. Esto se debe a que se sienten más autónomos, menos estresados a diario

y en general, confían en sus gerentes (Nayak & Pandit, 2021). Pero hay dos escenarios. El teletrabajo también tiene inconvenientes, tanto para los empleados como para los empleadores:

El teletrabajo puede afectar la productividad, a los empleados a veces les puede resultar difícil establecer límites claros entre los deberes del trabajo y otras responsabilidades, por ejemplo, cuidar de los niños, cocinar el almuerzo que ocurren cuando trabajan a distancia. Esto significa que pueden distraerse de las tareas laborales, lo que tiene un efecto negativo en su productividad (Bieser et al., 2021).

El teletrabajo puede crear una sensación de aislamiento, algunos empleados pueden sentirse excluidos cuando están fuera de su oficina, ya que la interacción con sus colegas es limitada. Pueden sentir que se están perdiendo la charla y la diversión durante los descansos. Estos sentimientos de aislamiento pueden tener un efecto negativo en la moral y el desempeño (Vidal & López, 2020). El teletrabajo puede causar problemas de comunicación, confiar solo en la tecnología para comunicarse con gerentes y compañeros de trabajo puede ser un desafío a veces, sin importar cuán experta en tecnología sea una empresa. Los empleados pueden perderse información importante que es vital para comprender un proyecto o incidente. Las diferencias en las zonas horarias también pueden crear problemas (Pardo & Rodríguez, 2020).

Motivación

El teletrabajo ahora es una gran realidad y tiene muchas ventajas tanto para empresas como para sus trabajadores sin embargo si no es bien administrado puede llevar al colaborador a un sentimiento de trabajo individualista, donde el interés personal puede primar frente al interés del equipo. Una sobrecarga de trabajo o adicción al mismo puede desencadenar en estrés laboral que es el estrés causado por el trabajo y el estilo de vida del empleado pudiendo causar depresión, fatiga, falta de sueño u otras enfermedades derivadas

por el exceso de trabajo, por tal motivo es importante que las organizaciones puedan establecer horarios, equilibrar la carga laboral y revisar constantemente la actitud y motivación de sus colaboradores para lograr así el desarrollo de un buen clima laboral y como consecuencia el logro de los objetivos de la empresa (Sinclair et al., 2021).

Las políticas de una organización pueden ser una gran fuente de frustración para los empleados si las mismas no son claras o innecesarias, aún más, si no todos están obligados a seguirlas. Aunque los empleados nunca sentirán una gran motivación o satisfacción debido a las políticas, puede disminuirse la insatisfacción en esta área, asegurándose de que, sean justas y se apliquen por igual a todos (Álvarez & Álvarez, 2019).

Para disminuir la insatisfacción, se debe comenzar por tomar decisiones acertadas cuando se designe a alguien para el rol de supervisor. Teniendo en cuenta que los buenos empleados no siempre son buenos supervisores. El papel de supervisor es extremadamente difícil. Requiere habilidades de liderazgo y la capacidad de tratar a todos los empleados de manera justa. Debe enseñárseles a los supervisores a utilizar la retroalimentación positiva siempre que sea posible y debe establecer un medio fijo de evaluación y retroalimentación de los empleados para que nadie se sienta señalado (Stefurak et al., 2020). El salario no es un motivador para los empleados, pero quieren que se les pague de manera justa (Sobaih & Hasanein, 2020).

Parte de la satisfacción de ser empleado es el contacto social que genera, por lo tanto, permita a los empleados una cantidad razonable de tiempo para realizar estas tipo de actividades. Esto ayudará a desarrollar un sentido de camaradería y trabajo en equipo. Al mismo tiempo, deben tomarse medidas enérgicas contra la mala educación, el comportamiento inapropiado y los comentarios ofensivos. Si un individuo continúa siendo

perturbador, hágase cargo de la situación, tal vez despidiéndolo de la práctica (Bundtzen, 2021).

El entorno en el que trabaja la gente tiene un efecto tremendo en el nivel de orgullo que sienten por ellos mismos y por el trabajo que están haciendo. Haga todo lo posible para mantener actualizados sus equipos e instalaciones. Incluso una silla agradable puede marcar una gran diferencia en la psique de una persona. Además, si es posible, evite el hacinamiento y permita a cada empleado su propio espacio personal, ya sea un escritorio, un casillero o incluso un cajón. Si ha colocado a sus empleados en espacios reducidos con poco o ningún espacio personal, no se sorprenda de que haya tensión entre ellos (Akdemir, 2020).

No se puede descuidar los factores de higiene discutidos anteriormente. Hacerlo sería buscar problemas en más de una forma. Primero, los empleados se sentirían descontentos en general, esto sería evidente para cada trabajador. En segundo lugar, los empleados trabajadores, que pueden encontrar trabajo en otro lugar, se irían, mientras que los empleados mediocres se quedarían y comprometerían el éxito de su práctica. Por lo tanto, hay que abordar primero los problemas de higiene y luego pase a los motivadores (Alrawahi et al., 2020).

Quizás lo más importante para la motivación de los empleados es ayudar a las personas a creer que el trabajo que están haciendo es importante y que sus tareas son significativas. Compartir historias de éxito sobre cómo las acciones de un colaborador marcaron una diferencia real en la vida de un empleado o en la mejora de un proceso. Por supuesto, es posible que los empleados no encuentren todas sus tareas interesantes o gratificantes, pero debe mostrarse cómo esas tareas son esenciales para los procesos generales que hacen que la práctica tenga éxito. Puede encontrarse ciertas tareas que son realmente innecesarias y pueden

eliminarse o simplificarse, lo que resulta en una mayor eficiencia y satisfacción (Tichaawa & Idahosa, 2020).

Una premisa inherente a la teoría de Herzberg es que la mayoría de las personas desean sinceramente hacer un buen trabajo. Para ayudarlos, hay que asegurarse de haberlos colocado en posiciones que usen sus talentos. Estableciendo metas y estándares claros y alcanzables para cada puesto, asegurándose de que los empleados conozcan cuáles son esos objetivos y estándares. Las personas también deben recibir retroalimentación periódica y oportuna sobre su desempeño y deben sentir que se les desafía adecuadamente en sus trabajos. Sin embargo, se debe tener cuidado de no sobrecargar a las personas con desafíos que sean demasiado difíciles o imposibles, ya que pueden ser paralizantes (Alam, 2021).

En relación con el teletrabajo, los empleados estarán más motivados para hacer bien su trabajo si son dueños de su trabajo. Esto requiere darles a los empleados suficiente libertad y poder, para llevar a cabo sus tareas de modo que sientan que son dueños del resultado. A medida que las personas maduran en sus trabajos, hay que brindar oportunidades para una mayor responsabilidad. Sin embargo, hay que tener cuidado de no agregar simplemente más trabajo, en su lugar, buscar formas de agregar trabajo desafiante y significativo, quizás dando al empleado también mayor libertad y autoridad (Akdemir, 2020).

Materiales y métodos

El estudio se desarrolló bajo los principios de ética laboral, primero con un diseño no experimental, debido a que como menciona Binda y Benavent (2013), son aquellos en que las variables no son manipuladas, y en este caso, la variable independiente declarada es el teletrabajo (sobre las experiencias vividas en este proceso durante la pandemia) y la dependiente es la motivación (grado de emotividad hacia este estilo de actividad laboral) y

ambas fueron vividas por los investigados, antes de la investigación, por lo tanto, el estudio tiene la característica de ser descriptivo y correlacional relacionando el impacto de ambas variables, pero desde un enfoque cuantitativo de tipo explicativo, que según menciona Chaves (2018), estos parten desde una investigación cuantitativa para terminar en una cualitativa, primero observando los resultados estadísticos del estudio y luego analizándolos, esto se hizo con las técnicas metodológicas que fueron la encuesta, con un cuestionario estructurado de 11 preguntas cerradas, es decir de un estudio de enfoque cuantitativo de método deductivo como lo indica (Andrade et al., 2018).

La población de estudio se estimó, basado en el dato planteado al inicio de esta investigación, en los antecedentes del estudio, es decir que se considera a aquellas personas inscritas en el Ministerio de Trabajo como teletrabajadores en el Ecuador, que asciende a un total de 108.940 personas, lo que conllevaría a deducir que la fórmula del cálculo muestral determina que fueron 384 los que se encuestaron para el logro de los objetivos de la investigación. Por lo tanto la muestra es considerada como aleatoria en su forma de conseguir el contacto con las personas que estuvieron o están en teletrabajo (Andrade et al., 2018). El instrumento cuantitativo o encuesta de 11 preguntas obtuvo un resultado de fiabilidad del alfa de Cronbach de 0,903 lo que se interpreta como muy confiable.

Resultados del estudio

Análisis descriptivos

Primero se aplicó un cuestionario estructurado que se tabuló para obtener los siguientes resultados descriptivos:

Tabla 1

Resultados Descriptivos

Codificación	Pregunta de investigación	Total en desacuerdo	Desacuerdo	Rechazo	Indiferente	De acuerdo	Total en acuerdo	Aceptación
VI1	¿El desempeño como trabajador aumentó con el teletrabajo?	63,5%	10,2%	73,7%	5,2%	15,6%	5,5%	21,1%
VI2	Según su cargo ¿Cree que teletrabajar es más conveniente que ir a la oficina?	38,8%	25,3%	64,1%	9,1%	22,1%	4,7%	26,8%
VI3	¿Usted a conciencia trabajó las 8 horas del día en teletrabajo?	26,6%	19,5%	46,1%	27,1%	18,8%	8,1%	26,8%
VI4	¿Es más pesado el teletrabajo que las actividades de oficina?	35,4%	16,9%	52,3%	16,4%	21,1%	10,2%	31,3%
VI5	¿Los compañeros ayudaban al proceso de teletrabajo?	23,4%	15,9%	39,3%	19,8%	25,8%	15,1%	40,9%
VI6	¿Su jefe confía en sus actividades de teletrabajo?	54,4%	9,1%	63,5%	5,5%	14,6%	16,4%	31,0%
VD1	¿El teletrabajo es más adecuado que ir a la oficina?	63,0%	8,1%	71,1%	8,1%	13,3%	7,6%	20,8%
VD2	¿Se sintió feliz durante el teletrabajo?	24,7%	18,2%	43,0%	26,6%	16,9%	13,5%	30,5%
VD3	¿Puede compartir con su familia durante el teletrabajo?	54,4%	9,1%	63,5%	5,5%	14,6%	16,4%	31,0%
VD4	¿Los gastos son menores en el teletrabajo para sus ingresos?	63,0%	8,1%	71,1%	8,1%	13,3%	7,6%	20,8%
VD5	¿Siente que trabaja menos, debido a que hay facilidades en el hogar?	24,7%	18,2%	43,0%	26,6%	16,9%	13,5%	30,5%

Nota: Datos procesados en programa estadístico SPSS

Para analizar la tabla 1, primero se explica que se van a contrastar el rechazo y la aprobación de cada una de las preguntas; en el caso de rechazo, se sumaron los datos de las respuestas obtenidas de las columnas, total desacuerdo y desacuerdo, en cambio para la aceptación, se sumaron las opciones de acuerdo y muy de acuerdo.

En cuanto a si el desempeño como trabajador aumentó con el teletrabajo hubo un rechazo mayoritario de 73,7%, y una aceptación de 21,1%. Según el cargo el 64,1% rechazó que teletrabajar es más conveniente que ir a la oficina, 26,85% lo aceptó como positivo. Con respecto a que estaba conscientes de haber trabajado las 8 horas del día en teletrabajo, el 46,1% rechazó esta premisa y el 26,8% lo aceptó, pero la indiferencia a esta pregunta llegó al 27,1%.

Cuando se preguntó si es más pesado el teletrabajo que las actividades de oficina, el 52,3% rechazó esto, el 31,3% en cambio lo aceptó, por otro lado al preguntar si los compañeros ayudaban al proceso de teletrabajo, es decir la colaboración en el proceso, el 39,3% lo rechazó, pero el 40,9% aceptó como positivo el enunciado, para terminar con la interpretación de la variable independiente, se preguntó si el jefe confía en sus actividades de teletrabajo y el 63,5% dijo que rechazaba la premisa, pero el 31% lo aceptó.

Si los empleados pensaban que el teletrabajo es más adecuado que ir a la oficina, el 71,1% rechazan esto, y el 20,8% lo aprueban, el 43% no se sintió feliz durante el teletrabajo, pero el 30,5% si. El 63,5% rechazó que puede compartir con su familia durante el teletrabajo, y el 31% lo aceptó. En cuanto a los gastos son menores en el teletrabajo para sus ingresos, 71,1% lo niega pero el 20,8% lo acepta. Finalmente, 43% no sintió que trabaja menos, debido a que hay facilidades en el hogar, pero el 30,5% lo aceptó.

Análisis correlacionales

Para el análisis correlacional, se sumaron las respuestas de las dos variables de forma independiente para crear dos nuevas celdas en SPSS, con las que se puedan hacer el análisis del contraste entre ellas.

La variable independiente se la calculó de la siguiente manera:

Ecuación 1

Cálculo de la Variable independiente

$$VI = \frac{VI1+VI2+VI3+VI4+VI5+V6}{6}$$

Ecuación 2

Cálculo de la Variable dependiente

La variable dependiente se le calculó de la siguiente forma:

$$VD = \frac{VD1+VD2+VD3+VD4+VD5}{5}$$

Tabla 2

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		VI: Teletrabajo	VD: Motivación
N		384	384
Parámetros normales ^{a,b}	Media	2,44	2,34
	Desv. Desviación	,970	1,305
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,109	,195
	Positivo	,109	,195
	Negativo	-,091	-,152
Estadístico de prueba		,109	,195
Sig. asintótica(bilateral)		,000 ^c	,000 ^c

Nota: Los resultados consideran lo siguiente:

a. La distribución de prueba es normal.; b. Se calcula a partir de datos; c. Corrección de significación de Lilliefors.

Para consolidar, cuál es el tipo de relación que se debería de hacer se sometieron las variables a la Prueba de Kolmogorov-Smirnov para dos muestras independientes, y se obtuvo como resultado que, en ambos casos, las significancias asintóticas bilaterales dieron como resultado ser menor al alfa, es decir $\alpha \leq 0,05$, como se observa en la tabla 2. Lo que entonces ayuda a decidir que la correlación correcta es la de Rho de Spearman.

Tabla 2

Correlaciones

		VI: Teletrabajo	VD: Motivación
Rho de Spearman	VI: Teletrabajo	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,699**
		N	,000
	VD: Motivación	Coeficiente de correlación	384
		Sig. (bilateral)	384
		N	,699**
			,000
			384

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Comprobación de la hipótesis

La hipótesis planteada fue que el impacto del Teletrabajo incide en la motivación de los colaboradores. El resultado de la correlación, menciona que según Iglesias (2021), el nivel de correlación menor a 0,70 es moderada y el que es igual o mayor es alta hasta 0,90; por lo tanto, en el análisis se cree que por estar el valor de correlación de Spearman es 0,699 (como se observa en la tabla 3), podría decirse que el resultado final se lo considera como alto.

Para efecto de hacer una interpretación de los resultados con una descripción adecuada de los mismos, se realizó una segunda correlación de las variables, esta vez de todas las dimensiones (preguntas), de esta manera se puede hacer una discusión más amplia y con ello cumplir con el objetivo general planteado que fue el analizar el impacto del teletrabajo en la motivación de los colaboradores de las empresas.

Tabla 3

Correlación dimensional

Rho de Spearman		VI 1	VI 2	VI 3	VI 4	VI 5	VI 6	VD 1	VD 2	VD 3	VD 4	VD 5
VI 1 ¿El desempeño como trabajador aumentó con el teletrabajo?	Coefficiente de correlación	1,000	,541**	,419**	,208**	,141**	-,011	,115*	,225**	,281**	,227**	,225**
	Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,006	,833	,025	,000	,000	,000	,000
VI 2 Según su cargo ¿Cree que teletrabajar es más conveniente que ir a la oficina?	Coefficiente de correlación	,541**	1,000	,651**	,383**	,334**	,081	,157**	,440**	,442**	,395**	,440**
	Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000	,111	,002	,000	,000	,000	,000
VI 3 ¿Usted a conciencia trabajó las 8 horas del día en teletrabajo?	Coefficiente de correlación	,419**	,651**	1,000	,446**	,550**	,224**	,216**	,602**	,621**	,624**	,602**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
VI 4 ¿Es más pesado el teletrabajo que las actividades de oficina?	Coefficiente de correlación	,208**	,383**	,446**	1,000	,618**	,460**	,351**	,368**	,411**	,396**	,368**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
VI 5 ¿Los compañeros ayudaban al proceso de teletrabajo?	Coefficiente de correlación	,141**	,334**	,550**	,618**	1,000	,549**	,446**	,594**	,586**	,556**	,594**
	Sig. (bilateral)	,006	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
VI 6 ¿Su jefe confía en sus actividades de teletrabajo?	Coefficiente de correlación	-,011	,081	,224**	,460**	,549**	1,000	,713**	,538**	,593**	,493**	,538**
	Sig. (bilateral)	,833	,111	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
VD 1 ¿El teletrabajo es más adecuado que ir a la oficina?	Coefficiente de correlación	,115*	,157**	,216**	,351**	,446**	,713**	1,000	,578**	,646**	,685**	,578**
	Sig. (bilateral)	,025	,002	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
VD 2 ¿Se sintió feliz durante el teletrabajo?	Coefficiente de correlación	,225**	,440**	,602**	,368**	,594**	,538**	,578**	1,000	,885**	,843**	1,000**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	.
VD 3 ¿Puede compartir con su familia durante el teletrabajo?	Coefficiente de correlación	,281**	,442**	,621**	,411**	,586**	,593**	,646**	,885**	1,000	,937**	,885**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
VD 4 ¿Los gastos son menores en el teletrabajo para sus ingresos?	Coefficiente de correlación	,227**	,395**	,624**	,396**	,556**	,493**	,685**	,843**	,937**	1,000	,843**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
VD 5 ¿Siente que trabaja menos, debido a que hay facilidades en el hogar?	Coefficiente de correlación	,225**	,440**	,602**	,368**	,594**	,538**	,578**	1,000**	,885**	,843**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	.

Nota:

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Discusión de los resultados

En cuanto al teletrabajo, los resultados más importantes del estudio descriptivo, se puede encontrar que el desempeño general del trabajador no aumentó con la incorporación del teletrabajo, el rechazo a tener que hacer teletrabajo fue alto y casi la mitad de los encuestados confirman que trabajaron más de ocho horas al día por las condiciones que se presentaron, sin embargo un grupo similar aceptó que hacer el trabajo en casa era menos cansado, en parte porque consideran que el apoyo de los compañeros ayudó el proceso, lo que se entiende que si las empresas hicieron trabajo en equipo, el cansancio era menor, los encuestados aseguran en una mayoría que los jefes no demostraban confianza en la labor hecha en la casa.

La motivación es baja según las encuestas, apenas una quinta parte de los encuestados encontraron estar complacidos con el teletrabajo, hubo una infelicidad en casi la mitad de ellos que se declaró en los resultados de la encuesta, incluso, más de la mitad sintieron que no podían compartir con la familia a pesar de la condición de estar en el mismo hogar mientras ejercían sus actividades laborales. Otra desilusión que mostraron es que los gastos fueron mayores, entendiendo que el servicio de internet, impresiones, compra de equipos, el costo de la energía eléctrica y demás gastos que se generan.

Según la prueba de Kolmogorov, la correlación utilizada fue la de Spearman, la misma que indicó valores entre las variables que hacen una lectura muy alta, lo que implica que la hipótesis general planteada fue aprobada, es decir que el impacto del Teletrabajo incide en la motivación de los colaboradores. Ahora, lo importante de este análisis es que se entienda, cuál es esa afectación y para ello se interpretan los resultados de la tabla 4.

Al preguntarse si existía una sensación de felicidad la correlación con poder compartir con su familia durante todo el día fue de 0,885, es decir alta. Lo que se entiende es que la figura de estar todo el día en el hogar, compartir tiempo que de estar en la oficina es corto e incluso de mala calidad, pero como se vio anteriormente, esto no resultó ser tan efectivo, ya que la carga laboral dentro del hogar no permitió que la calidad de la interrelación familiar sea eficiente.

La sensación de felicidad que tenían los encuestados obtuvo una correlación de 0,843 con los gastos que se pretendían ser menores por estar en la casa, sin embargo, en la triangulación con los datos descriptivos, se encontró que al parecer dichos gastos fueron similares o mayores, es decir el ahorro en alimentación, transporte y demás necesarios para ir a la oficina, fueron similares a los que tuvieron que incurrir al quedarse en casa.

El más alto de todos los indicadores de correlación es de 0,937 y es entre el compartir con la familia y los gastos menores en el teletrabajo, es decir que la experiencia vivida de los teletrabajadores pretendía compartir con la familia y gastar menos, pero al triangular esta información con los resultados descriptivos se encontró que no fue real su motivación, entendiendo que la correlación es significativa para ambos lados de la campana. Las respuestas hacia el tiempo compartido en familia se repiten de nuevo, pero esta vez, sentir que se trabajaría menos por estar en el hogar con las facilidades que ahí existen y esta correlación llegó a 0,885, es decir alta. Y guarda relación con el último indicador de 0,843 entre los gastos y trabajar menos, lo que ya se ha explicado.

Conclusiones

Dentro del primer objetivo específico planteado de determinar las teorías que se relacionan entre la teoría administrativa con el enfoque del teletrabajo y la motivación, se encontró que la teoría del factor de Herzberg (1959), que considera dividir en dos los factores motivacionales entre intrínseco y extrínseco. En su teoría de la motivación y la higiene de dos factores, Herzberg afirma que la motivación está influenciada por la medida en que el trabajo ofrece oportunidades de refuerzo y reconocimiento. El logro, la responsabilidad y el crecimiento dentro de un rol es el motor más importante para la satisfacción y motivación de los empleados. Factores internos como estos son a lo que Herzberg se refiere como motivadores. Esto es valioso, ya que cuando los empleados están motivados, tienen éxito en su desempeño y, a su vez, aumentan sus oportunidades profesionales.

La teoría de la motivación en el lugar de trabajo de Nilles (1996), dictamina que los empleados están motivados por la expectativa de recibir un beneficio o recompensa, ya sea intrínseco o extrínseco. Ya sea un salario más alto para mantener a su familia, vacaciones para explorar el mundo, un agradecimiento de los clientes o un reconocimiento de la gerencia, estos incentivos son necesarios para mantener una fuerza laboral productiva e impactante. Los motivadores tienden a ser intrínsecos y, a menudo, pasan desapercibidos para la mente consciente, pero son los impulsores de la satisfacción de los empleados. Como se reconoció anteriormente, la motivación es también el principal predecesor del desempeño de calidad. Al revisar el segundo objetivo, de identificar las percepciones sobre el beneficio del teletrabajo y sus motivaciones para hacerlo, se concluyó que el grado de correlación es de 0,699, es decir alto y significativa para ambos lados de la campana.

Con respecto al tercer objetivo de la investigación, se encontró que al analizar el tipo de correlaciones que en sus dimensiones han creado mayor impacto entre el teletrabajo y la motivación laboral, se encontró que lo que más se destacó fue el tiempo para compartir con la familia, la disminución de gastos al estar laborando desde el hogar y que parecía que hacer teletrabajo sería más fácil, lo que cae en la triangulación que se dio con la interpretación descriptiva.

Como recomendación es importante que los colaboradores se sientan valorados en sus gestiones, que perciban que son importantes para la organización, diseñar un plan de reconocimientos, sean estos por parte de su jefe pero sobretodo de parte de la gerencia, crear plan de incentivos como bono para vacaciones por logros de metas, mantener salarios justos y equilibrados, manteniendo un plan de compensaciones que sean claros y bien establecidos en los reglamentos de la empresa especificando la carga y horario laboral de los teletrabajadores, respetando su espacio en su hogar y vida familiar, indispensable que todos los beneficios sean de conocimiento de todos, y que el teletrabajador pueda percibir que son parte de la compañía aunque físicamente no esté en ella, la comunicación juega un rol importante a través del jefe directo para las evaluaciones y retroalimentaciones periódicas y ocasionalmente que los directivos puedan realizar reuniones generales con todo el personal, estableciendo un plan de comunicaciones eficiente, de esta manera sentirá que es parte de un equipo y de una gran empresa que valora la gestión que realiza, reforzará el espíritu de pertenencia , logrando que el teletrabajador se mantenga altamente motivado.

Referencias bibliográficas

- Akdemir, E. (2020). La determinación de la motivación de los profesores a partir de la teoría de la motivación de Herzberg. *Turkish Online Journal of Educational Technology - TOJET*, 19(4), 89-101.
- Alam, S. M. I. (2021). *Herzberg Motivation-Hygiene Fallacy in Measuring Levels of Job Satisfaction & Dissatisfaction*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14597.17129>
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). La aplicación de la teoría de la motivación de dos factores de Herzberg a la satisfacción laboral en los laboratorios clínicos de los hospitales de Omán. *Heliyon*, 6(9), e04829. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>
- Álvarez-Bravo, P., & Álvarez-Bravo, P. (2019). Educación y derechos humanos en Chile, una relación necesaria. *Revista Educación*, 43(1), 649-672. <https://doi.org/10.15517/revedu.v43i1.29966>
- Alvino, C. (2021, mayo 5). Estadísticas de la situación digital de Ecuador en el 2020-2021. *Branch*. <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-ecuador-en-el-2020-2021/>
- Andrade, F., Alejo, O. J., & Armendáriz, C. R. (2018). Método inductivo y su refutación deductista. *Conrado*, 14(63), 117-122.
- Badia, J. G. (2020). Parapetados tras el teléfono. *Atención Primaria Práctica*, 2(4), 100062. <https://doi.org/10.1016/j.appr.2020.100062>
- Bieser, J. C. T., Vaddadi, B., Kramers, A., Höjer, M., & Hilty, L. M. (2021). Impactos del teletrabajo en el uso del tiempo y los viajes: Un estudio de caso de un centro de teletrabajo de barrio en

- Estocolmo. *Travel Behaviour and Society*, 23, 157-165.
<https://doi.org/10.1016/j.tbs.2020.12.001>
- Binda, N. U., & Benavent, F. B. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: Buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Ciencias Económicas*, 2, 10.
- Buitrago, D. M. (2020). Teletrabajo: Una oportunidad en tiempos de crisis. *Revista CES Derecho*, 11(1), 1-2.
- Bundtzen, H. (2021). *Adaptando la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg a un Mundo VUCA - Un Estudio de Cuadrícula de Repertorio | Revista europea de estudios económicos y empresariales*. <https://revistia.com/index.php/ejes/article/view/5552>
- Camacho, J. I. (2021). El teletrabajo, la utilidad digital por la pandemia del COVID-19. *Revista latinoamericana de derecho social*, 32, 125-155.
<https://doi.org/10.22201/ij.24487899e.2021.32.15312>
- Chang, Y., Chien, C., & Shen, L.-F. (2021). Teletrabajo durante la pandemia de coronavirus: Orientación en el tiempo futuro como mediador entre el afrontamiento proactivo y la productividad laboral percibida en dos muestras culturales. *Personality and Individual Differences*, 171, 110508. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110508>
- Chaves, A. (2018). *La utilización de una metodología mixta en la investigación social*. Machala : Universidad Técnica de Machala. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/14221>
- Chiavenato, I. (2017a). *Para onde vai a Administração*.
<http://35.238.111.86:8080/xmlui/handle/123456789/398>
- Chiavenato, I. (2017b). *Para onde vai a Administração*.
<http://35.238.111.86:8080/xmlui/handle/123456789/398>

- Delventhal, M. J., Kwon, E., & Parkhomenko, A. (2021). JUE Insight: ¿Cómo cambian las ciudades cuando trabajamos desde casa? *Journal of Urban Economics*, 103331.
<https://doi.org/10.1016/j.jue.2021.103331>
- Díaz, F. J., & Carrasco, M. E. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y administración*, 63(4), 0-0.
<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>
- Domínguez, J. (2020). *Entendiendo el teletrabajo*.
- Esquerda, M. (2021). Ventajas, inconvenientes y aspectos éticos del teletrabajo. *FMC - Formación Médica Continuada en Atención Primaria*, 28(4), 207-209.
<https://doi.org/10.1016/j.fmc.2020.09.004>
- Frakes, M. D., & Wasserman, M. F. (2021). Difusión de conocimientos, efectos entre pares y teletrabajo: Evidencia de la Oficina de Patentes de EE. UU. *Journal of Public Economics*, 198, 104425. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2021.104425>
- Iglesias, M. E. (2021). *Metodología de la investigación científica: Diseño y elaboración de protocolos y proyectos*. Noveduc.
- Jaff, M. M., & Kadar, A. A. (2021). Análisis factorial exploratorio sobre las ventajas y desventajas de las potenciales trabajadoras a distancia en Kuala Lumpur. *Asian Transport Studies*, 7, 100034.
<https://doi.org/10.1016/j.eastsj.2021.100034>
- Kuruzovich, J., Paczkowski, W. “Patch”, Golden, T. D., Goodarzi, S., & Venkatesh, V. (2021). Teletrabajo y resultados laborales: Un modelo de mediación moderado del uso del sistema, la calidad del software y el intercambio social. *Information & Management*, 58(3), 103431.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103431>

- Lerouge, L. (2021). El teletrabajo en un mundo de digitalización del trabajo en Francia: La ley y el diálogo social. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 461-462, 53.
- Madero, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 29. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Nayak, S., & Pandit, D. (2021). Potencial de teletrabajo para diferentes empleados en el contexto indio más allá del bloqueo de COVID-19. *Transport Policy*, 111, 98-110.
<https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.07.010>
- Nilles, J. M. (1996). What does telework really do to us? *World Transport Policy and Practice*, 2(1-1), 15-23.
- Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P., & Hanneman, G. (1976). Telecommuting—An Alternative to Urban Transportation Congestion. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, SMC-6(2), 77-84. <https://doi.org/10.1109/TSMC.1976.5409177>
- Pardo, M. P., & Rodríguez, D. C. (2020). *El teletrabajo en tiempos de COVID-19*.
<https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24640>
- Pineda, M. C. (2021). *El liderazgo del teletrabajo en Colombia*.
<http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/38146>
- Primicias de Quito. (2021). *Unas 108.940 personas continúan teletrabajando en el país*.
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/personas-siguen-teletrabajo-ecuador-regulacion-reforma/>
- Qin, X., Zhen, F., & Zhang, S. (2021). El espacio de la vivienda y el uso de las TIC: un estudio de caso transversal en los Países Bajos. *Cities*, 114, 103208.
<https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103208>

- Santillan, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(Extra 2), 65-76.
- SETEC. (2020). *Ministerio del Trabajo*. <http://portal.trabajo.gob.ec/setec-portal-web/pages/catalogoCualificacion.jsf>
- Sinclair, M. A., Stephens, K., Whiteman, K., Swanson-Biearman, B., & Clark, J. (2021). Gestión y motivación del empleado remoto mediante el modelo de liderazgo transformacional. *Nurse Leader*, 19(3), 294-299. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2021.01.001>
- Sobaih, A. E. E., & Hasanein, A. M. (2020). La teoría de la motivación y la satisfacción laboral de Herzberg: ¿Funciona para la industria hotelera en los países en desarrollo? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(3), 319-343. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1737768>
- Soroui, S. T. (2021). Comprender los impulsores y las implicaciones del trabajo remoto desde la perspectiva local: Un estudio exploratorio de la dinámica de desintegración / reentrada. *Technology in Society*, 64, 101328. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101328>
- Spilker, M. A., & Breugh, J. A. (2021). Formas potenciales de predecir y gestionar los sentimientos de aislamiento profesional de los teletrabajadores. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103646. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103646>
- Stefurak, T., Morgan, R., & Johnson, R. B. (2020). La relación entre la motivación del servicio público y la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los profesionales de servicios médicos de emergencia. *Public Personnel Management*, 49(4), 590-616. <https://doi.org/10.1177/0091026020917695>
- Tenorio, E. (2019). *Modelo de gestión para la administración del Talento Humano en la empresa pública Petroamazonas*. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/1887>

Tichaawa, T. M., & Idahosa, L. O. (2020). Adapting Herzberg: Predicting Attendees' Motivation, Satisfaction, and Intention to Revisit a Festival in Cameroon Using an Ordered Logit Approach. *Tourism Review International*, 24(2-3), 91-107.
<https://doi.org/10.3727/154427220X15845838896323>

Vidal, J., & López, F. (2020). Ha llegado para quedarse: Beneficios e inconvenientes de la eConsulta. *Atención Primaria Práctica*, 2(1), 100043. <https://doi.org/10.1016/j.appr.2020.100043>

Apéndices

Anexo A Aspectos metodológicos

Tabla 4

Operacionalización de las Variables

Variable	Definición	Preguntas de la investigación	Características
Variable Independiente	<p>Teletrabajo</p> <p>El teletrabajo implica trabajar desde casa o en un espacio de oficina flexible fuera de la ubicación física de la oficina del empleador. Los teletrabajadores utilizan su teléfono y conexión a Internet para conectarse con compañeros de trabajo y clientes. (Camacho, 2021).</p>	<p>¿El desempeño como trabajador aumentó con el teletrabajo?</p> <p>Según su cargo ¿Cree que teletrabajar es más conveniente que ir a la oficina?</p> <p>¿Usted a conciencia trabajó las 8 horas del día en teletrabajo?</p> <p>¿Es más pesado el teletrabajo que las actividades de oficina?</p> <p>¿Los compañeros ayudaban al proceso de teletrabajo?</p> <p>¿Su jefe confía en sus actividades de teletrabajo?</p>	<p>1.- Muy en desacuerdo</p> <p>2.- Muy de acuerdo</p>
Variable dependiente	<p>Motivación laboral</p> <p>La teoría de la motivación en el lugar de trabajo de Nilles (1996), dictamina que los empleados están motivados por la expectativa de recibir un beneficio o recompensa, ya sea intrínseco o extrínseco.</p>	<p>¿El Teletrabajo es más adecuado que ir a la oficina?</p> <p>¿Se sintió feliz durante el teletrabajo?</p> <p>¿Puede compartir con su familia durante el teletrabajo?</p> <p>¿Los gastos son menores en el teletrabajo para sus ingresos?</p> <p>¿Siente que trabaja menos, debido a que hay facilidades en el hogar?</p>	

Nota: información obtenida de la revisión bibliográfica

Anexo B Aspectos gráficos

Figura 4

Variable VI 1

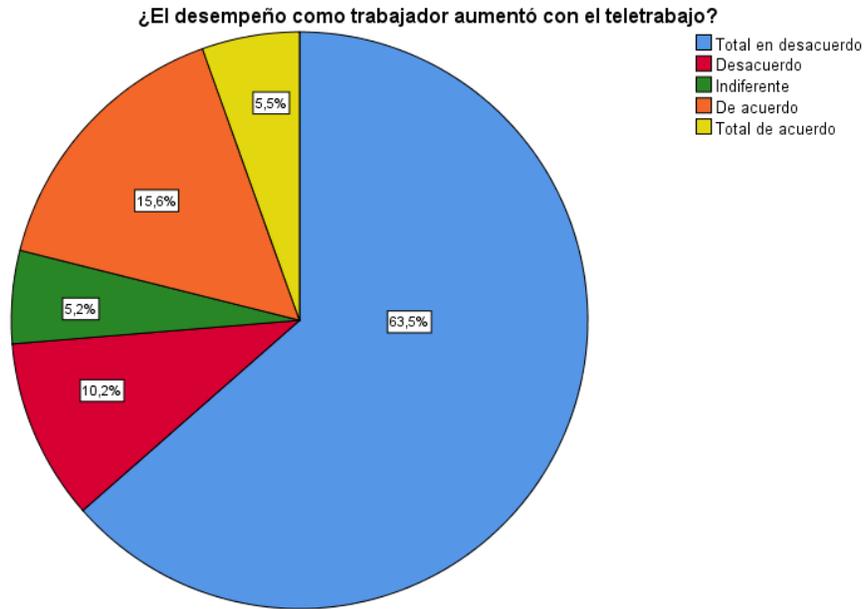


Figura 5

Variable VI 2

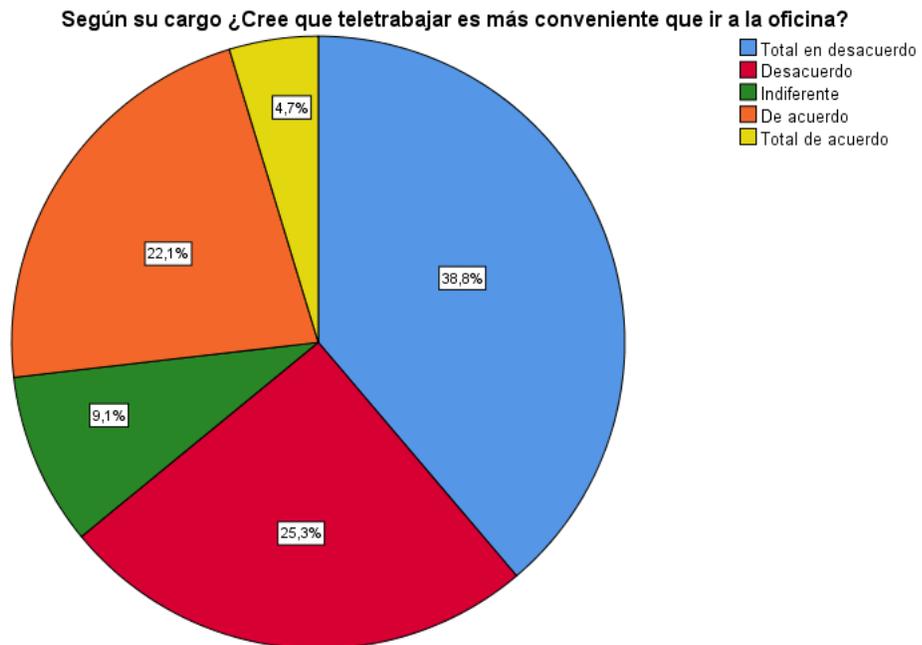


Figura 6

Variable VI 3

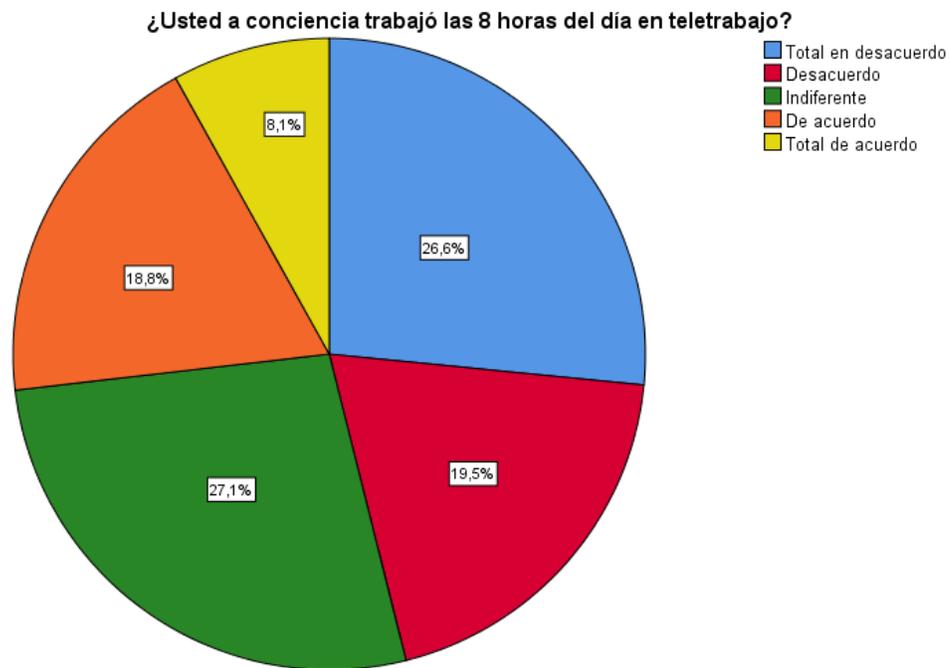


Figura 7

Variable VI 4

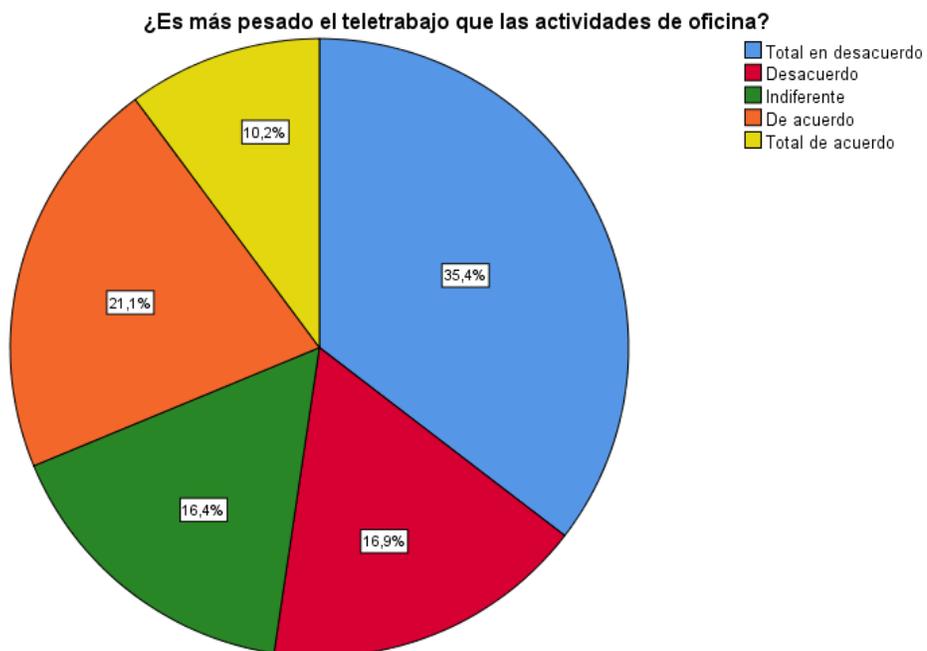


Figura 8
Variable VI 5

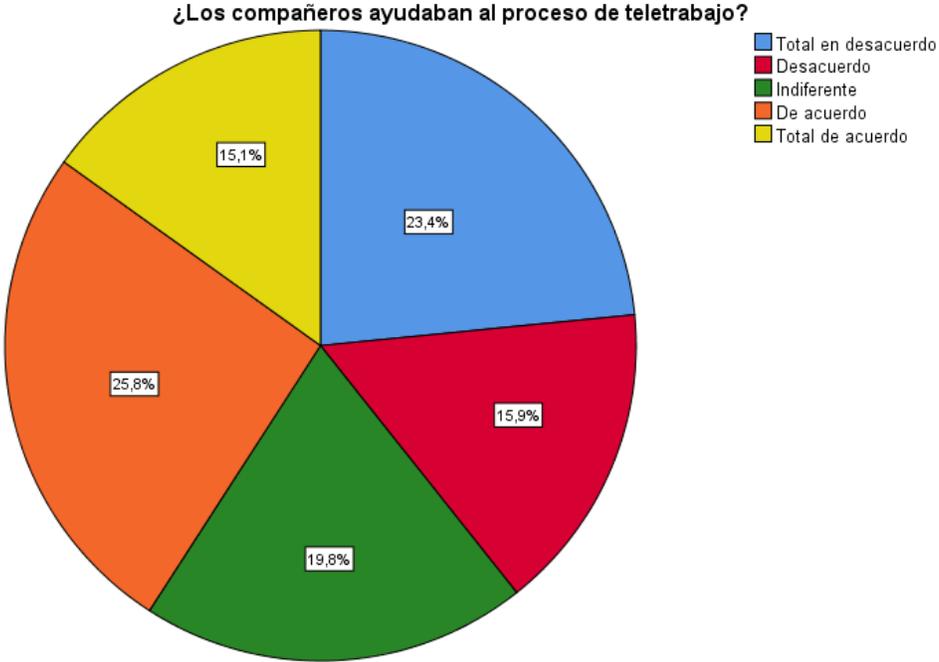


Figura 9
Variable VI 6

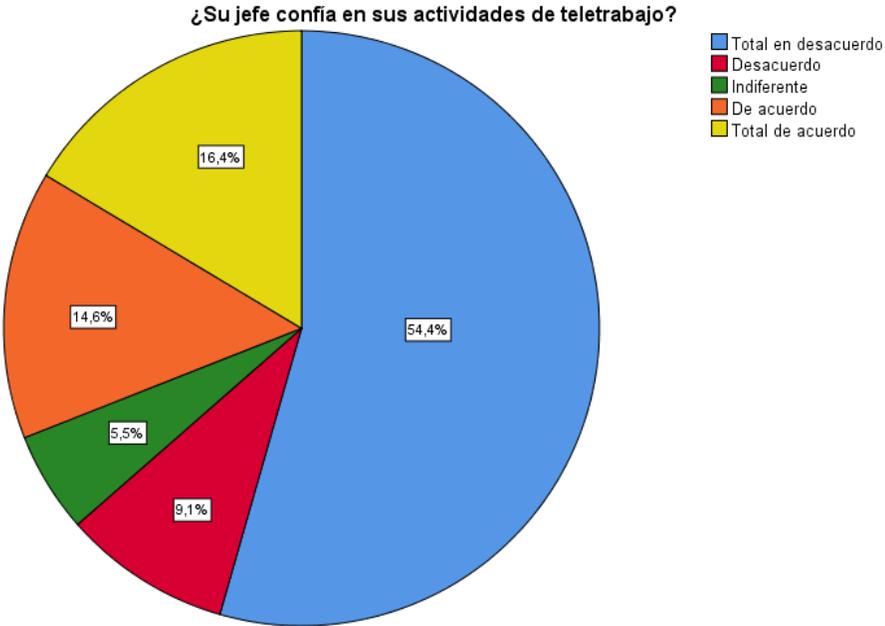


Figura 10

Variable VD 1

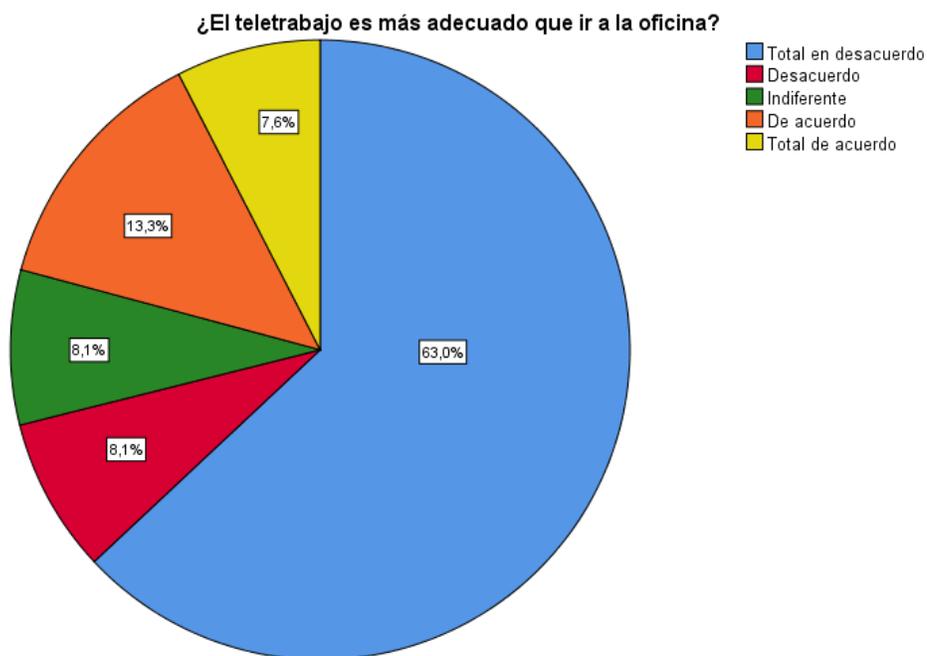


Figura 11

Variable VD 2

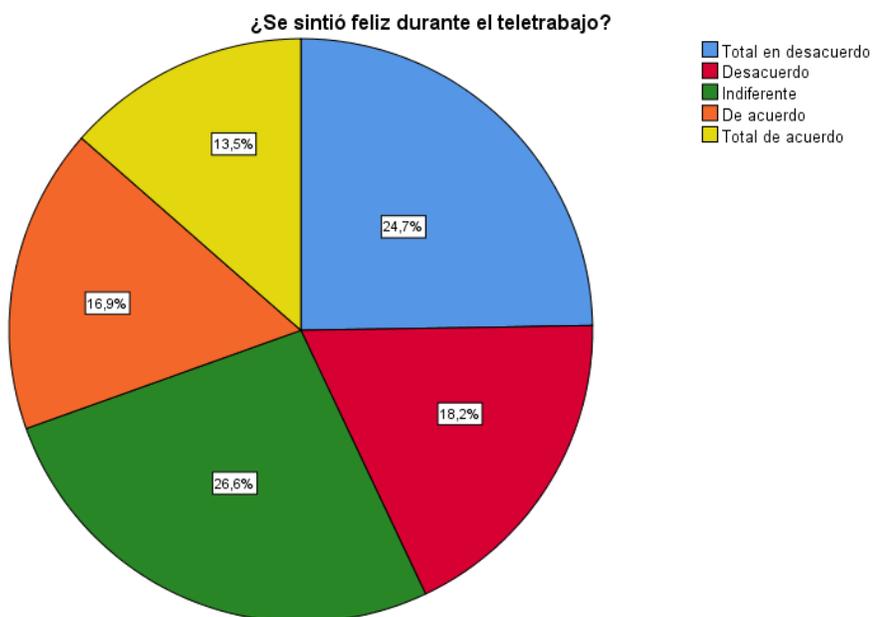


Figura 12
Variable VD 3

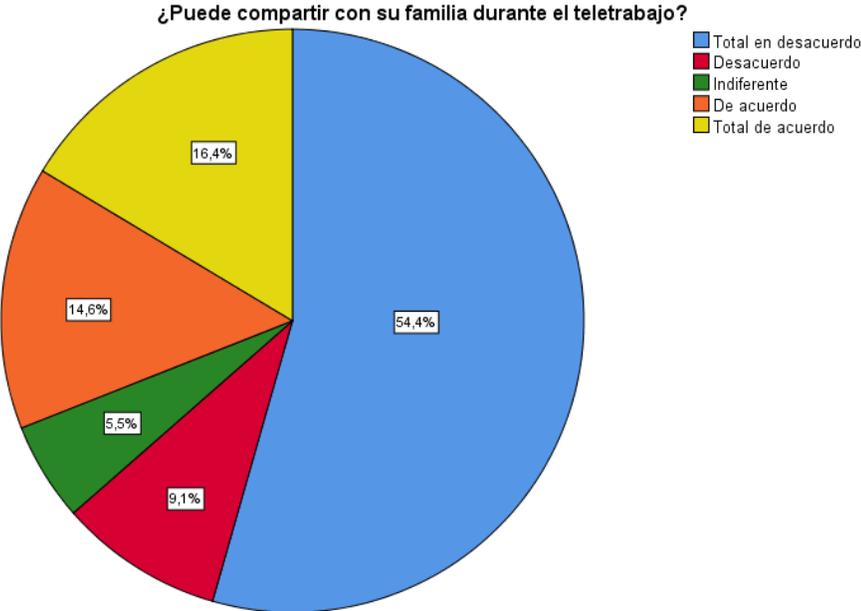


Figura 13
Variable VD 4

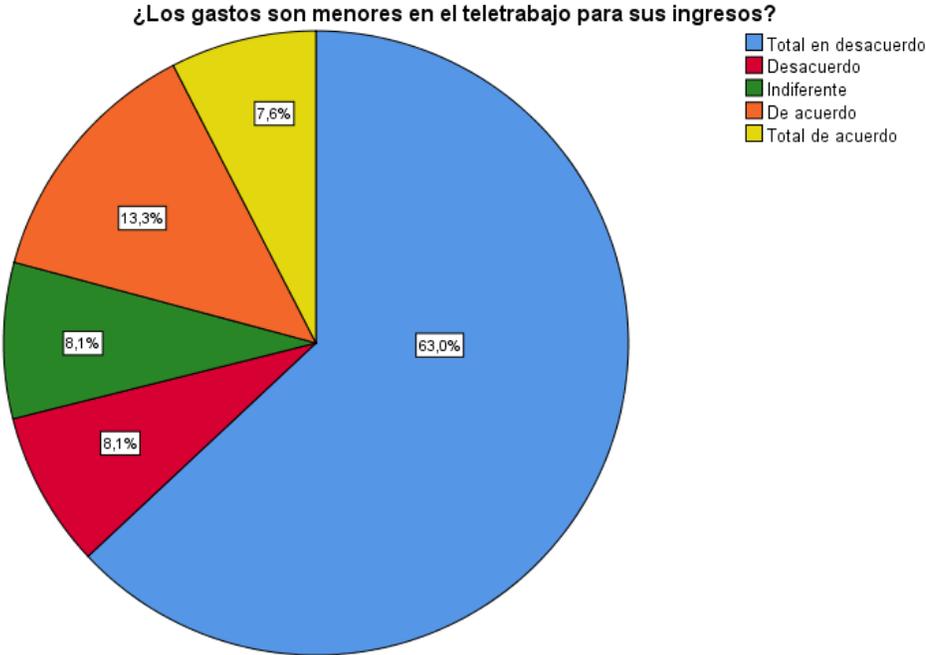
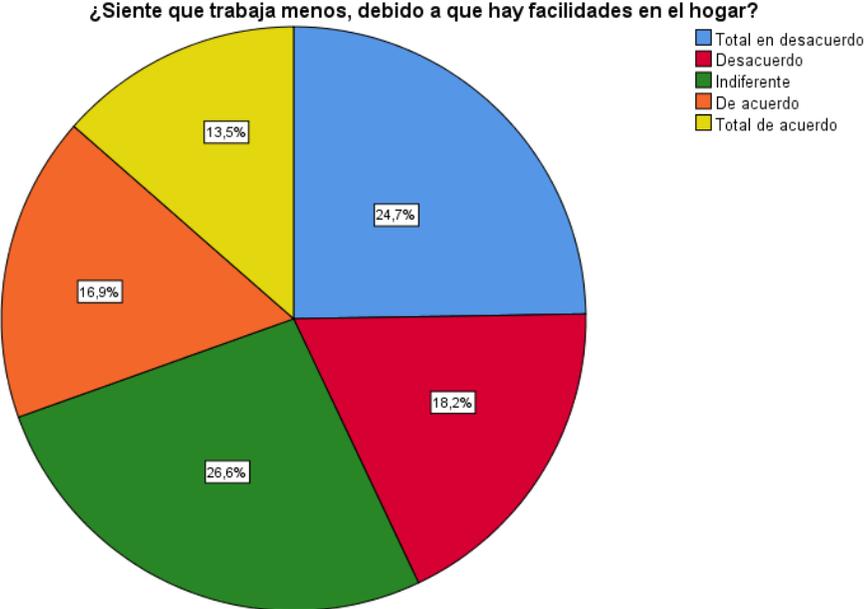


Figura 14

Variable VD 5





DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, García Cobeña Shirley Vanessa, con C.C: # 0908561996, Molina Mantilla Priscilla Fabiola con C.C. # 0913214219 autores del artículo de titulación: Impacto del Teletrabajo en la motivación de los colaboradores, previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 8 de agosto del 2022

García Cobeña Shirley Vanessa

C.C: 0908561996

Molina Mantilla Priscilla Fabiola

C.C: 0913214219



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Impacto del Teletrabajo en la motivación de los colaboradores		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	García Cobeña Shirley Vanessa, Molina Mantilla Priscilla Fabiola		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ing. Andrea Johanna Rodríguez Bustos, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gestión del Talento Humano		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Gestión del Talento Humano		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	8 de agosto del 2022	No. DE PÁGINAS:	50
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administrativas y de Recursos Humanos.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Teletrabajo, motivación, pandemias, Covid-19, talento humano		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El haber trasladado el trabajo a los hogares sin una preparación previa y además con la presencia de una pandemia global, podría ser contraproducente para el empleado, que en casos de ser personas de alta peligrosidad de contagio, y de otras apreciaciones gerenciales, debieron hacerlo de forma obligatoria, sin embargo, también es probable que existan alteraciones en la motivación de los trabajadores y que esta fue una alternativa favorable y de alta motivación para el colaborador, razón de la cual se hace este estudio. El objetivo central de este artículo fue el de analizar el impacto del teletrabajo en la motivación de los colaboradores de las empresas. Para el estudio cuantitativo se utilizó una encuesta cuyo alfa de Cronbach arrojó una fiabilidad de $d\ 0,903$. La población calculada fue 108.940 personas y la muestra calculada fue de 384. Entre los principales hallazgos se encontró que en promedio la aceptación de la modalidad en el teletrabajo llegó el 15%, según la fase descriptiva, el impacto entre la variable teletrabajo y motivación llegó al 0,699 es decir, considerada como alta, pero la desmotivación se reconoció en el estudio de las dimensiones concluyendo que los trabajadores no tuvieron mejor contacto con su familia, aunque laboraba desde su hogar, los gastos de no ir al trabajo no se redujeron mucho porque hubieron gastos en el proceso como internet y energía eléctrica y sintieron que trabajaron más en esta modalidad.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0987383470/ 0983506007	E-mail: vanessagar@yahoo.com / Priscilla.molina2015@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Bustos Goya, Zoila Rosa		
	Teléfono: 0992410481		
	E-mail: zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			