DESARROLLO Y CONSERVACIÓN DE LA MOTIVACIÓN EN LOS TRABAJADORES APLICADO A LOS ENTORNOS VIRTUALES

Camila Andrea Orozco Cárdenas

Facultad de Ciencias Económicas

Programa de Administración de Empresas

Diplomado en Gestión de Organizaciones en Entornos Virtuales

Trabajo de Grado para optar el título de Administradora de empresas

Enero de 2021

Universidad Militar Nueva Granada

Sede Campus, Cajicá

INTRODUCCIÓN

Describir la motivación en el trabajo es una actividad compleja puesto que abarca muchos aspectos sociales, psicológicos, económicos, culturales, legales, entre otros, que generan una percepción muy amplia y variada sobre lo que puede significar la motivación, ésta se puede analizar en varios puntos del proceso del empleado, por ejemplo la motivación por pertenecer a la organización, cuando se logra pertenecer, la motivación por cumplir con la labor asignada, y luego preguntarse si después de cierto tiempo laborado el empleado siente la misma motivación haciendo la misma actividad, para ello se debe hacer un seguimiento constante con el fin de conocer cómo fortalecer y sacar el mejor provecho de la actitud de los empleados por cumplir con sus funciones, ahora se debe realizar toda esta labor pero en entornos virtuales, lo cual es un desafío para las organizaciones.

Por eso aquí desarrollaremos el término motivación en entornos de trabajo tradicionales y lo aplicaremos a entornos virtuales, todo esto dado los cambios que se están generando en la cultura organizacional.

Las nuevas modalidades de trabajo como el teletrabajo, trabajo en casa, trabajo a distancia, trabajo basado en el domicilio, entre otras, están revolucionando la manera de ejercer las actividades laborales puesto que se desarrollan con dispositivos electrónicos y se pueden realizar en un lugar de trabajo ordinario o predeterminado, en la residencia del trabajador ya sea parcial o totalmente, lo anterior tiene unas implicaciones directas en todos los recursos y aspectos por ejercer la motivación laboral.

MARCO TEÓRICO

Steers, Mowday y Saphiro (2004) consideran que los primeros intentos por entender la motivación humana, se remontan a la época de los filósofos en Grecia, pues fueron ellos quienes enfocaron en el concepto del hedonismo[1] como la fuerza principal que conduce al comportamiento, pues la teoría que tomaba fuerza en ese entonces indicaba que el ser humano busca el placer y evita el dolor.

Desde finales del siglo XIX los primeros teóricos de la administración asociaron la motivación con el desempeño en el trabajo, por ejemplo, el ingeniero Frederik Taylor (1856-1915) enmarca el concepto de motivación en términos de compensación, como dinero o recompensas materiales, sin embargo, no reconocía las necesidades personales o la relación del grupo de trabajo, lo que dejaba de lado el interés o deseo personal por realizar la labor.

Por otro lado, Abraham Maslow (1908-1970) desarrolló la pirámide de necesidades asumiendo que las personas buscan satisfacer sus necesidades en ese orden las cuales van desde las fisiológicas hasta las que hacen parte de la autorrealización, las no satisfechas empiezan a convertirse en una motivación el complacerlas.

Ahora ¿de dónde viene el término motivación?, viene de “motivo” del verbo latin movere motum, del que también procede el término motor, móvil, e-moción, etc (Rodriguez, 1998,) de allí se conoce la motivación como el conjunto de razones o explicación del motivo por la que un individuo hace determinada actividad o cosa.

Los términos incentivo e interés están muy relacionados con la motivación, pues ambos sugieren que son una inclinación o estímulo que incita al individuo a participar o desear hacer algo.

“La motivación es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa. (Robbins, 1999)

[1] Teoría que establece el placer como fin y fundamento de la vida

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. (Robbins, 1999)

También es importante mencionar tres tipos de motivación según (Robbins, 1999):

La primera es la *motivación por miedo*, la cual se basa en el castigo. Es uno de los métodos más antiguos, actualmente se podría decir que no tiene mucha fuerza, por tanto no tiene presencia en muchas las organizaciones ya que hace parte de una cultura organizacional muy tradicional la cual se está tratando de eliminar dada su consecuencia desfavorable de que desalienta la conducta positiva del individuo, si bien es claro, hay algunas conductas las cuales son importantes desestimular ya que no se conllevan a cumplir con lo establecido, pero debe realizarse con total prudencia ya que puede generar rechazo por parte de lo cercanos, también tiende a generar conflictos y presión, de no ser cuidadosos y claros con lo que se quiere corregir se puede reducir el desempeño laboral.

La segunda corresponde a *motivación por incentivos,* se soporta en recompensas las cuales pueden ser de tipo económicas o de otro tipo, actualmente son unas de las más recurridas por los empresarios, sin embargo, marca la debilidad en que las personas tienen necesidades y obligaciones diferentes lo cual no es fácil establecer un incentivo estándar.
Hay que reconocer que con esta técnica de motivación se puede lograr retener a empleados valiosos, estimular conductas deseadas, desarrollar habilidades y satisfacer necesidades, todo esto si se desarrolla de manera correcta. (Newstrom & Davis, 1999) afirman que existen diferentes tipos de incentivos económicos como aumentos salariales, bonificaciones, participación en utilidades y ganancias, remuneración extra por cumplimiento de metas, remuneración por destajo, entre otros.

Basado en lo anterior se establece que esta clase de incentivos ofrece mayor salario a mayor producción, por lo general suelen dar como resultado un incremento en la productividad y una reducción en los costos laborales medidos por unidad, deberán desarrollarse de manera clara y segura para que el empleado tenga plena confianza de que recibirá lo merecido al finalizar la labor, al lograr el éxito de esta motivación se puede evaluar de forma positiva al empleado y lograr identificar retribuciones no solo económicas sino psicológicas, ya que genera satisfacción y por tanto un trabajo de mejor calidad.

Un ejemplo claro es la participación en utilidades y ganancias pues (Newstrom & Davis, 1999,) lo definen como un incentivo grupal que, al establecerse en un periodo de tiempo determinado, permite medir el desempeño organizacional y así lograr identificar las áreas conocidas y controladas por los empleados para lograr desarrollar estrategias que permitan disminuir los costos, también involucra a los empleados a hacer sugerencias y mejoras para incrementar las utilidades. Generar confianza para que las personas desarrollen sus habilidades y reconocer un incentivo por esto, refuerza la autoestima y por ende la productividad del trabajador.

Si bien es cierto que los incentivos económicos son importantes y muy bien recibidos por los empleados, es de gran importancia mencionar que no por esto son menos importantes los incentivos no económicos, como lo son las capacitaciones, reconocimientos, descansos en fechas especiales, etc. pues es de relevancia el reconocer que hay necesidades que no pueden ser complacidas por el dinero. Un empleado lo que espera de su empresa es sentirse aceptado e involucrado, pues el hecho de saber que son importantes por su labor, por la persona que son o por su esfuerzo y dedicación genera un grado de pertenencia, lo que genera estabilidad y amor por lo que se hace por tanto aporta directamente al desempeño.

Por último, la *motivación por cumplimiento*, aquí lo importante es cumplir con el deber o con las metas asignadas, este último se desarrollará más adelante.

Según Robbins hay tres elementos básicos que existen en la motivación: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades. El *esfuerzo* se define como una medida de intensidad para hacer algo, las *metas organizacionales* son las que se definen para dirigir el esfuerzo de los empleados y por último las *necesidades* hacen referencia al impulso irresistible que hace que las causas obren en cierto sentido, según la Real Academia Española. (Robbins, 1999)

La motivación entendida como el estímulo a participar en determinada actividad, es un aspecto muy importante en el ambiente laboral, se ha estudiado como parte del comportamiento del ser humano el cual busca entender qué los motiva y cómo se motivan.

Según Davis y Newstrom plantearon dos tipos de aspectos motivacionales.
El primero se basa en los *motivadores intrínsecos* que son aquellas retribuciones internas que recibe una persona al realizar una tarea.
El segundo son los *motivadores extrínsecos* se basa en las retribuciones externas que se reciben independiente del trabajo o actividad realizada, lo que significa que no ofrecen una satisfacción directa o inmediata al realizar una tarea. (John W. Newstrom, 2002)

Un aspecto importante según (Luis, 2006) es el ciclo motivacional y se divide en las siguientes etapas:

Figura 1. (Tomado de Sociología de la empresa)

- **Equilibrio interno**: También llamado "homeostasis", se refiere al equilibrio del organismo humano
- **Estímulo o incentivo:** Puede ser interno o externo, el primero lo genera la persona y el segundo lo general el entorno.
- **Necesidad:** Es provocada por el estímulo y hace que nazca un estado de tensión.
- Estado de tensión: Es un estado de desequilibrio una vez generado conduce a realizar una acción

- **Acción o comportamiento:** La acción eficaz provoca satisfacción
- **Satisfacción:** Al satisfacer una necesidad el individuo retorna a un estado de equilibrio

Basado en esto, si una necesidad no es satisfecha dentro del tiempo establecido puede generar algunas reacciones como alteración en el comportamiento, agresividad ya sea física o verbal, manifestaciones emocionales como ansiedad, depresión, aflicción, apatía, desinterés, entre otras , por eso es importante como organización, prestar atención a estos comportamientos ya que si se empiezan a evidenciar en uno o varios trabajadores - en el entorno laboral virtual- se hace complejo evidenciar de inmediato estas actitudes, por tanto se debe desarrollar programas de inclusión, espacios, reuniones, encuestas que permitan obtener información de cómo se están sintiendo los colaboradores, para poder abordar a tiempo y dar soluciones que encaminan a todos al objetivo perseguido.

Con lo mencionado anteriormente, es de gran importancia entender el hecho de que el ser humano siente motivación y ésta puede generarse como una sensación inconsciente la cual no se explica con mucha claridad de dónde surge, o como un sentimiento del cual se conoce su origen, ya sea porque promete alguna recompensa o porque se logrará algo mejor cumpliendo los objetivos.

FIJACIÓN DE METAS COMO FUENTE DE MOTIVACIÓN

Basándonos en la teoría de metas propuesta por Edwin Locke en 1968, se considera que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo, puesto que en ésta se define a la persona, lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo tendrá que dar para alcanzarla, luego de esto surge la inquietud ¿qué metas busca cumplir la persona en el trabajo? la respuesta se basará en una variedad de posibilidades las cuales serán únicas en cada individuo, tratándose de metas personales, sin embargo, no se puede generalizar por el hecho de que por ejemplo, las personas que ocupen un mismo cargo, con un mismo salario tenga las mismas metas, puesto que cada uno se encargó de fijar unas que probablemente nadie conozca; funciona distinto cuando las metas perseguidas son impuesta por el jefe o por el área a la que pertenece, ya que se puede decir que las metas coinciden en cada individuo, en algunos aspectos, por el hecho de ser grupales.

El establecimiento de metas como ya se ha mencionado es una fuente de motivación, pero no solo eso, también permite observar la diferencia entre el desempeño esperado y el desempeño que se quiere lograr, tiene la característica de estimular la necesidad de crecimiento y resalta la eficacia personal.

Las metas deben ser lo más específicas posible, puntuales, claras y medibles pues esto permite que la persona identifique cuando ya las culminó, por otro lado debe definirse el grado de dificultad pues es allí donde se define si una tarea es fácil o difícil, éstas últimas tienen la característica de generar un reto por el grado de complejidad, los recursos disponibles y la capacidad del encargado o del equipo es fundamental puesto que sin éstos puede provocar retrasos, frustraciones o fracaso total de la meta.

Después de entender que las metas hacen parte la motivación, es importante definir quién las controla, pues la vigilancia del desempeño, la observación del comportamiento, la verificación de resultados, las entregas o revisiones parciales deben estar a cargo de alguien, y por más claras que sean las metas siempre tendrá que existir un líder que oriente cada situación y percance que se pueda presentar, claro está que existen metas en las que no es necesario la supervisión pero generalmente sí se desarrolla en las organizaciones dependiendo el grado de complejidad.

Lo anterior se remonta a los entornos de trabajo presencial, ahora la motivación como muchos procesos han sufrido cambios, pues ya no se desarrolla en un ambiente personal y de contacto físico, deben migrar a definir la motivación en entornos virtuales

LA MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: ENTORNO TRADICIONAL Y ENTORNO VIRTUAL

Las organizaciones necesitan personas para realizar las labores, pero todo empleador necesita conseguir al máximo la productividad y calidad de trabajo, éstas necesitan de una motivación para realizar las actividades asignadas y de manera correcta con rendimiento requerido por los empleadores, por lo tanto, generar este impulso es de gran importancia para incentivar, permitiendo mantener esta excelencia en las labores.

El nuevo paradigma digital convocó a casi todas las organizaciones a llevar todos sus procesos juntos con sus trabajadores a casa, por tanto, surge la incógnita de ¿cómo llevar todo el entorno laboral de la oficina a nuestro hogar? (Podestá, 2020)

No es una tarea fácil pues para algunos trabajadores es una sorpresa el hecho de realizar todas sus labores en el mismo lugar donde vive, para otras los medios tecnológicos no son su fuerte, algunas se encontraban muy acostumbradas a la zona de confort que habían establecido en su organización, fueron otras las que lo vieron como un aspecto positivo por factores personales, así mismo las organizaciones tuvieron que tomar acciones rápidas para instalar a sus empleados en casa y seguir con sus labores operativas, administrativas, directivas y demás para continuar con su proceso de desarrollo de trabajo sin afectar la actividad de la empresa.

Claro está que se generó un ambiente de incertidumbre y expectativa a nivel mundial y no solo eran trabajadores sino eran madres, padres, familias enteras, amigos, compañeros, niños, jóvenes, ancianos y todas las personas las que tuvieron que acoplarse a este nuevo estilo de vida. Volviendo al entorno organizacional cada trabajador tuvo que desarrollar *habilidades* que le permitieran afrontar lo que se estaba volviendo común en las organizaciones, algunas de éstas son la autogestión, colaboración, disciplina, respeto, voluntad, orden, responsabilidad, flexibilidad, empatía, paciencia, aceptación, gestión del tiempo, perseverancia, (Podestá, 2020) también hicieron posible mantener un lugar en la organización, aceptar todos los cambios y adaptarse a estos para poder desarrollar las labores de la manera en que se están presentando y estaban siendo exigidos.

En las organizaciones se han utilizado metodologías que permiten mantener a los empleados activos generando una sensación de impulso para realizar la actividad asignada y con esto lograr cumplir los objetivos planteados generando mejores beneficios en la compañía. También podemos encontrar personas con el mismo cargo y mismas condiciones laborales, pero con diferente rendimiento, esto se debe al grado de motivación e impulso que tiene cada individuo. Buscar obtener la mayor productividad y mantenerla es una meta que no es nueva en las organizaciones, sin embargo, no es fácil desarrollarla ya que es importante conocer las expectativas que tiene el colaborador.

Pero ese no es el único reto de las organizaciones, ahora la pandemia originada por el coronavirus COVID-19 ha transformado la forma de vivir y trabajar de muchas personas (Amat et al., 2020) afirma que los individuos experimentaron un cambio transformacional, la motivación es uno de los muchos retos que surgieron para los directivos como líderes, pues el contacto físico disminuyó en un porcentaje tan elevado que hay empleados que llevan meses sin volver a las oficinas y en muchos casos hay organizaciones que determinaron optar por el teletrabajo permanente, ahora es importante conocer a través de la internet, o de reuniones en línea cómo se sienten las personas, sus nuevas expectativas, la realidad que están viviendo y si se sienten motivados o no con lo que hacen.

El sentimiento de motivación es algo que debe existir en el día a día de los empleados, ya que el único resultado no es la satisfacción personal sino, que genera un buen ambiente de trabajo. Lo anterior debido a que las labores se realizan con agrado por lo que se genera un ambiente proactivo y eficiente, provocando una relación amena entre los colaboradores, lo cual es importante ya que si las tareas se desarrollan en un ambiente de apoyo, responsabilidad y compromiso el resultado será mucho más favorable .Por esto se puede decir que existe una relación estrecha entre el desempeño y la motivación, lo que es una estrategia imprescindible mantener la felicidad de los empleados para una organización; generar bienestar, retribución y flexibilidad son algunas de las características que pueden generar el compromiso que se quiere recibir de los empleados.

Lamentablemente no todas las empresas tienen la capacidad de mantener a sus empleados satisfechos ya sea porque no lo consideran importante o simplemente no se le ha dado el manejo adecuado, por tanto, no reciben el máximo rendimiento de sus colaboradores ni logran conseguir los objetivos definidos por la organización.

Una de los recursos más importantes para la organización se podría decir que es el que desarrolla el departamento de gestión humana, desarrollando una cultura sólida que permita identificar el potencial de cada individuo para que puedan ser ellos mismo en el trabajo de esta manera abordarlo y darle un manejo en el cual permite aterrizar a la organización estos conocimiento y aptitudes que generan valor.

Una fuente de inconvenientes en el entorno laboral y personal puede generarse por la ausencia de motivación, en cuántas ocasiones del día a día hemos evidenciado en nuestra

familia, en nuestro hogar, en nuestros amigos y demás personas cercanas actitudes de desmotivación, por ejemplo en los hijos que no quieren estudiar, en el esposo/ que no quiere trabajar, todo esto se da por factores como la monotonía, el encierro, el aburrimiento que genera hacer una actividad, por eso es clave enviar impulsos a nuestro cuerpo que generen que ese motor de hacer las cosas siga encendido .

Por otro lado, algunos de los factores que influyen en la motivación laboral son el ambiente de trabajo, condiciones laborales, puesto de trabajo, autonomía, relación con compañeros y demás, sin embargo, ahora ¿Cómo podemos medir la motivación trabajando desde casa? Desafortunadamente los métodos tradicionales de motivación han tenido que evolucionar y probablemente en el último año no se puede llamar evolución sino respuesta rápida a una situación desconocida, pues en este último año las organizaciones tuvieron que migrar a un ambiente de teletrabajo probablemente nunca experimentado por algunos empleados, tal vez por otros sí, pero lo que sí es cierto es que responder a todas la necesidades que surgen de los empleados por medio de una pantalla es un poco complejo, pues no hay tacto para poder tomar una percepción de lo que esperan las personas y así poder desarrollar actividades en espacios de trabajo, pues desconocemos si realmente siguen siendo los mismos, si su trabajo desde casa los ha afectado positiva o negativamente. El área de gestión humana ha desarrollado encuestas y demás actividades que permitan conocer cómo se sienten los trabajadores, pero no siempre el resultado refleja lo que en realidad sucede , muchos aspectos y expectativas cambiaron , otros surgieron como nuevos llegando al punto de no poder llamar al puesto de trabajo como motivación ahora podemos llamarlo a un equipo de cómputo que la compañía le ofrece a sus empleados para poder trabajar, o al auxilio de conectividad; ya no se decora el puesto de trabajo en una fecha especial, se han perdido cosas que probablemente para algunas personas era vital para su desarrollo social, era clave para sentirse motivado mientras para otras no.

Por otro lado, se encuentra el salario emocional el cual puede ser una fuente de motivación en el entorno virtual dado su traducción según (Pérez, 2017) como un trato amable y respetuoso, valoración del esfuerzo realizado, empatía con los trabajadores sin circunstancias particulares y personales, vela por mantener un entorno de trabajo agradable, flexibilidad de horarios, formación continua y adopción de medidas que favorezcan la conciliación entre la vida personal y laboral.

Según lo anterior el salario emocional lo componen una serie de ayudas que la empresa le brinda a sus trabajadores para que estos dispongan más tiempo para su vida personal, más tranquilidad menos estrés, un mejor y mayor rendimiento laboral, la nueva cultura organizacional busca en el salario emocional una motivación para su que su personal se desarrolle de forma más productiva y satisfactoria, éste promueve un aumento en el rendimiento, promueve la proactividad, estimula la lealtad, fomenta el sentimiento de pertenencia a la empresa, genera un elevado compromiso con los objetivos de la empresa, crea en el empleado un vínculo afectivo que va más allá de las relaciones laborales. (Pérez, 2017,)

El teletrabajo como se denomina a la forma de desarrollar actividades laborales por medio de dispositivos electrónicos también llamados TIC [2] y en un lugar que puede ser la residencia del trabajador, trae consigo algunas ventajas para los empleados como: mitigar el tiempo de desplazamiento, más posibilidades de dedicar tiempo y espacio a integrantes de la familia, se incrementa la flexibilidad laboral, reduce el estrés de la oficina, disminuye los costos por desplazamientos, guardería, ropa entre otros, más posibilidades de inclusión para personas con condiciones diferentes, etc.. también suele generar algunas desventajas como: dificultad para separar el tiempo laboral, personal y familiar, incremento en horas de trabajo, facilidad de distracción, crisis en relaciones sociales (aislamiento con compañeros de trabajo), en ocasiones asumir el costo de internet y el incremento en el servicio de luz, el puesto de trabajo no siempre es el más cómodo, se suele atender las tareas de la casa junto con las laborales. (Amat et al., 2020)

Encontramos tres tipos de teletrabajo según (Amat et al., 2020):

Teletrabajo móvil: Se caracteriza porque el puesto de trabajo no se encuentra en un lugar predeterminado, los trabajadores están en movimiento y su comunicación con la empresa es solo por medios electrónicos, como teléfonos móviles, equipos de cómputo, y los que la compañía considere imprescindibles.

[2] Tecnologías de la Información y la Comunicación, son el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios; que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como: voz, datos, texto, video e imágenes (Art 6 Ley 1341 de 2009) (Tomado del Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones)

Teletrabajo a domicilio: El trabajador realiza la labor desde su domicilio y puede ser alterno con la oficina, algunas organizaciones lo determinaron para reducir gastos y tiempo de desplazamiento, en su mayoría por las medidas gubernamentales para hacerle frente a la pandemia.

Teletrabajo en telecentro: Es una oficina que cuenta con equipos informáticos y telecomunicaciones adecuados para el desempeño de actividades laborales.

Muchas organizaciones han tenido que migrar a alguno de estos tipos de teletrabajo pues su limitación son las actividades económicas principales que determinar y optan por el que más se adecue a sus necesidades.

Los teletrabajadores tienen acceso a la misma formación y oportunidades de crecimiento generadas en la organización de igual manera se acogen al mismo plan de evaluación para concursar a una vacante, por tanto, no tienen ninguna desventaja en la participación de programas de formación y oportunidades de desarrollo, esto debido a que las organizaciones hacer un plan de capacitación que permita hacer la inclusión de todos y cada uno de los interesados.

Trabajar en forma remota es una experiencia volátil, incierta, compleja y en donde cada día suelen surgir desafíos, imprevistos y sorpresas, nos enfrenta al reto de administrar el tiempo, por ende, se tiene la libertad completa de organizar una rutina propia y elegir la mejor manera de atender todas las situaciones presentadas por el día a día, con esto permite desarrollar la creatividad en la realización de todas las responsabilidades a cargo del modo más eficiente.

Es importante definir una comunicación clara y asertiva con los trabajadores, para así tener claro, ambas partes, cuál es el objetivo que se debe cumplir y llegar al mismo punto con los recursos asignados, otro aspecto importante es el crear el sentido de pertenencia para que los trabajadores amen lo que representan y hacen, por ende, el recompensar los logros obtenidos son un de los principios por donde se puede empezar a desarrollar la motivación.

El hecho de laborar por la modalidad de teletrabajo o trabajo en casa no debe ser un motivo para las organizaciones de no estar pendiente de los empleados, pues no todas las

personas han tomado de la mejor manera el hecho de trabajar en casa, pues el hogar se vuelve un todo, en donde se mezclan relaciones y aspectos que pueden generar un estrés adicional al que genera un día difícil de trabajo por esto, como lo mencionaba anteriormente, las organizaciones deben desarrollar medidas que permitan obtener un estimado de lo que están viviendo los trabajadores, claro está que en las grandes organizaciones se desarrolla programas masivos ya que el volumen de empleados no permite una personalización, sin embargo no se pierde la intención de conocer cómo se encuentran los empleados, algunas de estas actividades se basa en encuestas, reuniones sobre temas ajenos al trabajo, poner a disposición un psicólogo que escuche y desarrolle planes de acción para tratar los problemas más comunes, desarrollar un tablero virtual de reconocimiento al mejor empleado del mes, reuniones de integración, regalo en fechas especiales enviados a la vivienda, realización de bingos, uso de plataformas didácticas como Kahoot.

La motivación como se ha venido desarrollando en el texto es muy importante para los trabajadores, pero para que se generen estos programas debe existir un compromiso por parte de éstos, pues es claro que ninguna organización va a premiar un rendimiento bajo o una actitud incoherente con los objetivos de la empresa, los empleados deben demostrar su nivel de empeño y de actitud que tienen frente a lo que hacen.

CONCLUSIÓN

La motivación genera un esfuerzo por alcanzar las metas, por tanto, en las organizaciones se puede aprovechar para dirigirlas hacia objetivos comunes que permitan maximizar la productividad de la empresa. Lo anterior es indispensable, pero debe tener de fondo un líder que proporcione los incentivos y tenga la capacidad de influir en el equipo de trabajo para lograr la satisfacción de los empleados y aprovechar los recursos ya sean humanos o de otra índole para lograrlo.

Actualmente el desarrollo de los incentivos se genera en condiciones muy distintas a las tradicionales por lo que el sistema de motivación está sufriendo un cambio en el que se debe responder con innovación y estrategias que permitan llegar al trabajador sin que se encuentre en la oficina.

Las implicaciones directas o indirectas que genera el trabajar en casa, puede afectar directamente la motivación y por ende la productividad de las personas, por tanto, es casi una obligación el desarrollo de planes que permitan generar un ambiente de inclusión, de distracción y por supuesto de sentido de pertenencia que conlleven a la motivación.

Las plataformas digitales hacen parte fundamental del desarrollo de las actividades diarias, por eso la organización debe aprovecharlas no sólo para fines laborales sino también para fines que permitan el desarrollo de programas y planes en donde se puedan estimar espacios para la realización de eventos, concursos, reuniones, entre otros, con la intención de tratar temas que no hagan parte solo de aspectos laborales.

El salario emocional es un factor muy representativo y sustancioso para las organizaciones dado que, si se desarrolla un plan de motivación tomando como referencia las características que tiene este, es muy probable que no se pase desapercibidos aspectos que llenan a los empleados y generan sentimientos de felicidad, sentido de pertenencia, amor por la labor realizada, entre otros, logrando así mantener empleados contentos. Tomando como referencia lo anterior es necesario implementar campañas que generen sentimientos y emociones positivas ya que en muchas ocasiones las recompensas en dinero no son suficientes para mantener los empleados, debe estar balanceada ambas para mantener un equilibrio emocional y económico en los trabajadores.

El entorno virtual cambió por completo el plan motivacional y de incentivos de las organización, dado que hubo otros asuntos que se llevaron la mayor atención en la migración al trabajo desde casa, por tanto se debe empezar, si no se ha hecho, a desarrollar planes que permitan que las personas no quieran cambiar de trabajo constantemente sino que la empresa les haga sentir esa estabilidad que se necesita para afrontar el cambio, adicional a eso, algunas personas se han visto afectadas psicológicamente por el encierro o por otros factores personales, por tanto las compañías deben indagar sobre el estado de sus empleados, ya que puede surgir una situación en donde un empleado caracterizado por su buen desempeño en la oficina ahora ya no se desempeña igual y puede ser por factores externos a los del trabajo, entonces ya no se debe solo afrontar los problemas de la oficina sino establecer un programa que permita dar apoyo profesional para aquellos empleados que se considera lo necesitan, y esto también puede llevarnos a generar un sentimiento de motivación.

Para terminar la motivación ya no se considera una recompensa material, sino que nos lleva a pensar y actuar sobre un plan basado en situaciones y vivencias personales que deben ser el punto de partida para generar ese impulso en las personas y mantenerlo.

REFERENCIAS

Amat, O., LLavina, X., Lloret, P., & González, O. (2020). *TELETRABAJO: VIVIR Y TRABAJAR MEJOR* (1a ed.). Profit. https://books.google.com.co/books?id=5gneDwAAQBAJ&pg=PT187&dq=teletrabajo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiEla3P3rXuAhUmxVkKHV0ZC-cQ6AEwA3oECAUQAg#v=onepage&q=teletrabajo&f=false

Aradilla, A. (2020). *Teletrabajar, pero bien: Del trabajo en casa al teletrabajo en tiempos de confinamiento*. Edición Kindle. https://books.google.com.co/books?id=1jLgDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=trabajo+en+casa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj4x9nB4LXuAhVpuVkKHfkuA7MQ6AEwAHoECAQQAg#v=onepage&q=trabajo%20en%20casa&f=false

Barbosa, V. K. (2012). *Teletrabajo: Primeros Pasos*. Académica española. https://r.venoorem-official.host/702.html

Barbosa, V. K. (2013). *Teletrabajo Liderar y Trabajar en equipos a distancia* (1a ed.). DUNKEN. https://books.google.com.co/books?id=Jv3Y79Xg5JAC&pg=PA7&dq=teletrabajo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj-463S97XuAhUEy1kKHcd8CI4Q6AEwB3oECAgQAg#v=onepage&q=teletrabajo&f=false

Catalá, M. S., & Heredia, E. B. (1997). Equidad, Justicia y motivación humana. *Revista de Historia de la Psicología*, *18*(1-2), 355-366. file:///C:/Users/Camila%20A%20Orozco/Downloads/34.%20SARRI%C3%93.pdf

Díaz, V. L. (2018). *Teletrabajo y Neurotecnología* (1a ed.). MANAGEMENT. https://books.google.com.co/books?id=mcSgDwAAQBAJ&pg=PT218&dq=teletrabajo

&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiEla3P3rXuAhUmxVkKHV0ZC-cQ6AEwAnoECAMQAg#v=onepage&q=teletrabajo&f=false

Heredia, E. B. (2002). Modelos explicativos en Psicología de la Motivación. *Revista Electrónica de la Motivación y Emoción*, *5*(10), 8. http://reme.uji.es/articulos/abarbe7630705102/texto.html

Jose Navarro-Cid, C. A.-S. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*, *22*(109), 67-89. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133213120004

Luis, R. V. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo* (1a ed.). Ideaspropias. https://books.google.com.co/books?id=aWbKCqE6ccEC&pg=PA150&dq=ciclo+motivacional&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi_t-ygiLbuAhUjxVkKHa3xA7kQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=ciclo%20motivacional&

Martínez, L. M., & Chirivella, E. C. (1997). La teoría de la atribución en el desarrollo histórico de la psicología de la motivación y emoción. *Revista de Historia de la Psicología*, *18*(1-2), 181-189. file:///C:/Users/Camila%20A%20Orozco/Downloads/18.%20MAYOR.pdf

McCLELLAND, D. C. (1989). *ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN HUMANA*. NARCEA S.A. EDICIONES DE MADRID. https://books.google.com.co/books?id=3fKGr602DTcC&printsec=frontcover&dq=motivacion+en+el+trabajo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi81_rT-bXuAhWytlkKHco1DFU4KBDoATAEegQIBRAC#v=onepage&q=motivacion%20en%20el%20trabajo&f=false

Navarro, J., & de Quijano, S. (2003). Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares. *Psicothema*, *15*(4), 643-649. http://www.psicothema.com/pdf/1118.pdf

Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw Hill Interamericana. https://books.google.com.co/books?id=XgFqNgAACAAJ&dq=DAVIS+Y+NEWSTROM&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjYvbKZ_KruAhX6GVkFHfE1DcUQ6AEwAHoECAEQAQ

Peiró, J. M. (2004). . In *EL SISTEMA DE TRABAJO Y SUS IMPLICACIONES PARA LA PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO* (pp. 179-186). Universitas psychologica. https://www.researchgate.net/publication/228589038_El_sistema_de_trabajo_y_sus_implicaciones_para_la_prevencion_de_riesgos_psicosociales_en_el_trabajo

Pérez, S. A. (2017). *Trabaja inteligencia (Mente)*. Mestasediciones. https://books.google.com.co/books?id=_d5YDgAAQBAJ&pg=PT44&dq=salario+emocional&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjlo8WOxcHuAhXIwVkKHZB2CGkQ6AEwBHoECAUQAg#v=onepage&q=salario%20emocional&f=false

Podestá, R. (2020). *Home office. Manual de trabajo en casa*. VR EDITORAS. https://books.google.com.co/books?id=BQcIEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=trabajo+en+casa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj4x9nB4LXuAhVpuVkKHfkuA7MQ6AEwAnoECAUQAg#v=onepage&q=trabajo%20en%20casa&f=false

Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional* (Décima ed.). PEARSON Educación. https://books.google.com.co/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Rodriguez, M. (1998). *Serie de capacitación integral* (Segunda ed.). El Manual Moderno. https://books.google.com.co/books?id=_uj6CAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=MOTIVACION+EN+EL+TRABAJO&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiciM6CxqbuAhXsYd8KHSNNBlMQ6AEwAHoECAUQAg#v=onepage&q&f=false