

GUÍA
PRÁCTICA

Nº27 DICIEMBRE

MOTIVACIÓN Y CULTURA EMPRESARIAL EN EL TELETRABAJO

2022

María José Bosch
Directora

María Paz Riumalló
Directora Ejecutiva

Martina Morgado
Asistente de Investigación

MOTIVACIÓN Y CULTURA EMPRESARIAL EN EL TELETRABAJO



Por largo tiempo se han estudiado los efectos positivos que tiene la motivación laboral para las personas y las empresas donde trabajan, tales como, mejores niveles de productividad, un aumento del compromiso afectivo con la organización, y por ende, menores tasas de rotación e intenciones de dejar la empresa. En contraparte, una baja motivación, produce los efectos contrarios, los cuales generan una serie de efectos no deseados.

Producto de la crisis provocada por la pandemia del COVID-19, la motivación laboral se vió inserta en una nueva forma de trabajar, debido al explosivo aumento del teletrabajo. Debido a ello, la presente guía tiene como propósito exponer las distintas fuentes de motivación humana, con un especial énfasis en la motivación dentro del teletrabajo y como se relaciona con la cultura empresarial en la que se desempeña el colaborador.

La motivación humana es un fenómeno complejo que depende de factores ambientales y mecanismos cognitivos-emocionales, los cuales dan como resultado un comportamiento que refleja las disposición a la acción. A partir de lo anterior, se entiende que la motivación puede provenir desde afuera del individuo (entorno), puede surgir de manera autónoma (de adentro), o bien, nacer de una combinación de ambos procesos.

¿Qué se entiende por motivación laboral?

La motivación laboral es fundamental para generar un ambiente productivo y saludable. Las empresas deben promover y mantener un alto nivel de bienestar a sus trabajadores, buscando diferentes alternativas para alcanzar este objetivo. Frente a ello, es importante tener en cuenta que un equipo motivado es un 44% más productivo y está un 27% más comprometido (WorkMeter, s.f.).

El reto que plantea el teletrabajo en este ámbito, es el de mantener la motivación laboral para promover un ambiente saludable e impulsar la productividad en el trabajo a distancia, así como el desarrollo profesional que permite el rendimiento de la compañía.

La empresa debe llevar a cabo acciones clave y brindar herramientas útiles que aporten y fortalezcan, en el teletrabajo, la motivación laboral de cada trabajador. A continuación, se presentan diferentes estrategias que se pueden implementar dentro de la cultura empresarial con el propósito de generar un impacto positivo en la motivación de los colaboradores (Cepyme, 2018).

- *Mejorar las condiciones laborales*

MOTIVACIÓN Y CULTURA EMPRESARIAL EN EL TELETRABAJO

Un lugar de trabajo que los trabajadores toleran y disfrutan puede fomentar la motivación laboral y ofrecer mejores resultados. Sin embargo, las malas condiciones en el lugar de trabajo pueden afectar de manera negativa al rendimiento y a la productividad de los trabajadores (Cepyme, 2018).

- *Adecuación de la persona a su puesto de trabajo*

Un colaborador que no está donde debería o que está ejerciendo tareas para las que no está preparado supone una desmotivación peligrosa, tanto para él como para su entorno. En cambio, si la persona cuenta con los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo, además estará motivada e interesada en el mismo (Cepyme, 2018).

- *Participación*

Muchos puestos de trabajo se limitan a lo suyo y, fuera de eso, apenas saben ni participan del proceso general o más global. Este fraccionamiento o especialización acentuada puede perjudicar a la motivación laboral, ya que el trabajador se limita a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria, sin participar en la planificación ni en el diseño de tareas (Cepyme, 2018).

- *Reconocimiento*

Fundamentalmente, el reconocimiento consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador; algo que supone un importante factor motivador (Cepyme, 2018).

- *Establecimiento de objetivos*

Saber cuáles son las metas, cuál es la dirección a seguir y qué propósitos mueven a la empresa resulta algo básico para que el trabajador no se sienta perdido. La técnica de establecimiento de objetivos consiste en consensuar periódicamente los objetivos a lograr en un plazo determinado, algo que compromete y motiva a todos (Cepyme, 2018).

Motivación: relación con la cultura empresarial

La cultura corporativa es uno de los activos más valiosos. De hecho, crear una cultura corporativa es mucho más difícil que crear un negocio. No se ve, no se toca, pero es determinante. El teletrabajo no solo ha afectado la motivación de los colaboradores, también ha afectado la manera en la que se vive y genera la cultura organizacional en cada compañía (Sintetia, 2021). Los nexos comunes y las normas sociales que antes unían a los equipos de las organizaciones no son los mismos.

MOTIVACIÓN Y CULTURA EMPRESARIAL EN EL TELETRABAJO



En informes recientes se muestra un impacto inmediato en el sentido de pertenencia de los colaboradores y en su marca empleadora en general. Los datos también muestran que, incluso sin estar obligados a trabajar de forma virtual, cerca del 60% de las personas, en escenario virtual o no, no están totalmente de acuerdo con los valores que representa su empresa (Sintetia, 2021). Y quienes trabajan virtualmente están aún más desconectados de los componentes culturales fundamentales.

La cultura organizacional es el conjunto de visiones, experiencias y valores que las empresas fomentan en sus colaboradores para potenciar determinadas conductas que caracterizan al lugar donde trabajan. En otras palabras, son actitudes que los colaboradores absorben directamente desde sus líderes, equipos y empleadores. Es por eso que, en estos momentos críticos, el liderazgo de los departamentos de gestión de personas es fundamental para potenciar una cultura organizacional remota de alto desempeño y enfocada en la integridad de sus colaboradores.

Según un estudio realizado por la Federación Colombiana de Gestión Humana, el 54% de las empresas, antes de la pandemia, no tenía ningún tipo de plan de teletrabajo establecido (Sintetia, 2021). En el resto de Latinoamérica el panorama es similar, con un 63% de compañías que no estaban preparadas para la contingencia, de acuerdo a una investigación realizada por Rankmi (Sintetia, 2021). Ante un desafío completamente imprevisto para todos, lo mejor es apoyarse en la comunicación y la tecnología. De acuerdo al mismo estudio, las gerencias de gestión de personas están de acuerdo en que la tecnología será su principal fortaleza para enfrentar esta crisis con un 27% de respuestas. Su capacidad de potenciar la comunicación y eliminar las barreras físicas de manera instantánea son fundamentales para sostener la operación remota de las empresas (Sintetia, 2021).

Los líderes del área de dirección de personas deben aprovechar esta transición, de un paradigma laboral presencial hacia uno remoto, para potenciar una cultura digital dentro de sus empresas (Fandiño, s.f.).

A continuación se presentan cuatro consejos para alcanzar una adaptación tecnológica exitosa:

- Entender los flujos de producción y comunicación en sus organizaciones
- Alinear a los colaboradores bajo la estrategia de la empresa
- Potenciar el registro y la transparencia de los procesos
- Consolidar fuentes de información oficial de cada equipo

A partir del mismo estudio, se concluye también la necesidad de mitigar los riesgos del trabajo a distancia para mantener una cultura corporativa sólida. A continuación se presentan los pasos

MOTIVACIÓN Y CULTURA EMPRESARIAL EN EL TELETRABAJO



fundamentales para construir una cultura virtual fuerte que disminuya los riesgos del teletrabajo (Fandiño, s.f.):

Pasos para construir una cultura corporativa

1. *Definir los impulsores que crean su cultura y protegerlos para garantizar el sentido de pertenencia de los empleados*

Las organizaciones necesitan saber algo más que cómo describir su cultura. Necesitan conocer cuáles son los motores de ésta, como por ejemplo; los valores, creencias, tradiciones, normas no escritas y comportamientos que definen a una empresa. Sólo entonces, gestionando los impulsores de la cultura, las organizaciones pueden ser intencionadas y proactivas en la transformación hacia una cultura de alto rendimiento (Fandiño, s.f.).

2. *Medir los elementos centrales de la experiencia del empleado que crean su cultura*

Se deben conocer y medir los momentos y comportamientos clave, de forma frecuente para abordar preventivamente los riesgos culturales. Dado que el trabajo remoto aumenta el riesgo de ruptura cultural, aumenta la necesidad de proporcionar información frecuente a los empleados sobre lo que más importa a la organización (Fandiño, s.f.). Una manera de obtener esta información es a través de la implementación de encuestas que permitan constantemente ir conociendo la percepción de los colaboradores.

MOTIVACIÓN Y CULTURA EMPRESARIAL EN EL TELETRABAJO



Bibliografía

Cepyme. (27 de Febrero de 2018). Obtenido de <https://cepymenews.es/estrategias-para-la-motivacion-laboral/>

Fandiño, A. (s.f.). *Empresarial & Laboral*. Obtenido de <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/teletrabajo-y-cultura-organizacional/>

Sintetia. (28 de Junio de 2021). Obtenido de <https://www.sintetia.com/la-cultura-corporativa-amenazada/>

Ryan, R et. al (2019) The Nature and the Conditions of Human Autonomy and Flourishing: Self-Determination Theory and Basic Psychological Needs. *The Oxford Handbook of Human Motivation* (2nd ed.)

Taylor, D., & Kavanaugh, J. (2005). Developing a model of leadership in the teleworking environment: A qualitative study. *Journal of Organizational*

WorkMeter. (s.f.). Obtenido de <https://www.workmeter.com/blog/teletrabajo-motivacion/>

MOTIVACIÓN Y CULTURA EMPRESARIAL EN EL TELETRABAJO



CENTRO
TRABAJO
Y FAMILIA

Autores

María José Bosch K.

Directora Centro Trabajo y Familia
Profesora Titular Dirección de Personas

María Paz Riumalló H.

Directora Ejecutiva Centro Trabajo y Familia
Directora Club Empresas Trabajo y Familia

Martina Morgado

Asistente de Investigación Centro Trabajo y Familia

Información Corporativa

ESE Business School Chile

Universidad de los Andes

Dirección: Avenida La Plaza 1905, San Carlos de
Apoquindo
Las Condes - Santiago de Chile

Sitio web: www.esec.cl/ctf

Teléfonos:

226181565 - 226181148

Correo:

mpriumallo.esec@uandes.cl



CENTRO
TRABAJO
Y FAMILIA