



UNAP 1965
UNIVERSIDAD APEC

Decanato de Ciencias Económicas y empresariales

Escuela de Administración

Título de la monografía:

Diseño de estrategias de motivación para mantener el bienestar y la productividad
laboral en un entorno de teletrabajo

Nombres	Matrícula
Frank Alexander Polanco Polanco	2016-2479
Vallery Michelle Lesta Leonardo	2017-0059
Abril Stephany Núñez Araujo	2017-0403

Nombre de los profesores asesores:

Víctor Herrera

Laura Sánchez

Coordinación Curso Monográfico: Dra. Sención Raquel Yvelice Zorob Ávila

Monografía para optar por el título de

Licenciatura en Administración de Empresas

Santo Domingo, Distrito Nacional

Noviembre 2020

“Declaramos en nuestra calidad de autores de esta obra que cesamos de manera formal, gratuita, permanente y absoluta a la Universidad Acción Pro Educación y Cultural (UNAPEC) todos los derechos patrimoniales, de forma no exclusiva, que ostentamos sobre nuestra creación, pudiendo expresamente a la UNAPEC explotarla a su mejor conveniencia, recibiendo si así fuere el caso, regalías por usos onerosos; que como autores exoneramos a UNAPEC de cualquier responsabilidad por reclamos en contra de lo creado y que autorizamos a que la misma sea protegida mediante las vías que a tales fines establece la ley, indicando siempre nuestra calidad de autores”

Frank Alexander Polanco Polanco 2016-2479



Vallery Michelle Lesta Leonardo 2017-0059



Abril Stephany Núñez Araujo 2017-0403



ÍNDICE

DEDICATORIAS	i
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN EJECUTIVO	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: La Motivación y la productividad laboral en un entorno de teletrabajo	3
1.1. Conceptos Generales.....	3
1.1.1. Concepto de Motivación Laboral.....	3
1.1.2. Concepto de Productividad Laboral	3
1.1.3. Concepto de Bienestar Laboral	3
1.2. Origen y Evolución de la motivación laboral	4
1.2.1. Teorías de la Motivación	5
1.3 Factores que influyen en la motivación laboral.....	8
1.3.1 Factores motivacionales o intrínsecos	8
1.3.2 Factores higiénicos o extrínsecos.....	9
1.4. El teletrabajo y sus modalidades	11
1.5. Productividad laboral en un entorno de teletrabajo.....	12
1.6. Relación entre la motivación y la productividad de los teletrabajadores	14
1.7. Medición de la motivación y el bienestar laboral en el teletrabajo.....	15
1.8. Medición de la productividad laboral de los teletrabajadores	16
1.9. Diagnóstico y situación actual del teletrabajo.	18
CAPITULO II: Desarrollo de Estrategias de motivación que influyen en la productividad y bienestar de los colaboradores en un entorno de teletrabajo.	20
2.1. Las empresas dominicanas frente a la modalidad del teletrabajo.....	20
2.2. Estrategias empleadas por empresas en República Dominicana para promover el bienestar laboral	22
2.2.1. Bepensa Dominicana.....	22
2.2.2 Teleperformance	23
2.3. Diseño de Estrategias motivacionales para mantener y aumentar la productividad y el bienestar laboral.....	24
2.3.1. Estrategias relacionadas a la cultura organizacional	24

2.3.2. Estrategias para la formación y capacitación	27
2.3.3 Estrategias para fomentar el trabajo en equipo.....	29
2.3.4. Estrategia para ser más productivos en el teletrabajo.....	30
2.3.5. Estrategia de seguridad y salud en el teletrabajo.....	33
Capítulo III: Presentación de los resultados de la investigación	35
3.1. Resultados de la encuesta	35
3.2. Resultados de las entrevistas	42
3.3. Ventajas y desventajas del diseño de estrategias motivacionales para los teletrabajadores.	44
CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
ANEXOS	54
GLOSARIO DE TÉRMINOS	54
INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN:.....	57
BOCETO DE ENCUESTA GOOGLE FORM.....	57
INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN:.....	61
GUÍA DE ENTREVISTA REALIZADA A TELETRABAJADORES.....	61
RESOLUCIÓN NÚMERO 23/2020 SOBRE LA REGULACIÓN DEL TELETRABAJO COMO MODALIDA ESPECIAL DE TRABAJO.....	62

DEDICATORIAS

Dedicatoria

A mis padres, por cubrirme mis estudios y proveerme los medios para lograrlo y a mi equipo de esta monografía por acompañarme en el mismo barco.

Frank Polanco

Dedicatoria

Dedico esta investigación a Dios por permitirme concluir con éxito cada uno de los planes y proyectos en los que me he embarcado; a mis padres por todo el apoyo y amor brindado durante todo este proceso; a mis hermanas por ayudarme en todo lo que ha estado a su alcance, a mis familiares por ser una fuente de motivación para convertirme en profesional; a mi pareja por estar ahí para sostener mi mano en los momentos más difíciles de este trayecto. Los amo.

Vallery Michelle Lesta Leonardo

Dedicatoria

A mi madre por ser mi fuente de motivación e impulsarme a mejorar cada día. El ser humano que soy se lo debo a tu apoyo incondicional, dedicación y esfuerzo.

Por eso te dedico este trabajo, ya que sin ti nada de esto hubiese sido posible.

Te amo.

Abril Stephany Núñez Araujo

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos

A mis padres quienes me apoyaron con sustento, herramientas y educación, a mis compañeros de estudio en cada materia que hicieron de la experiencia universitaria algo más llevadero.

A mis maestros aquellos que realmente aman lo que hacen y saben cómo transmitir eficientemente sus enseñanzas y expectativas. Para ellos dedico esto.

Frank Polanco

Agradecimientos

A Dios, por su infinita gracia, misericordia y bendecirme con la oportunidad de poder estudiar una carrera universitaria.

A Mis padres, Alfredo Lesta y Miguelina Leonardo, por ser mi fuente de inspiración y motivación para convertirme en la persona que soy hoy en día, por darme sus palabras de aliento para concluir esta etapa y por nunca permitir que me rindiera.

A mis hermanas, Vianny Lesta, Vannessa Lesta y Joscarmi Castillo, por estar presentes en cada paso que he dado en la vida y estar ahí para brindarme su amor. También agradezco a todos mis familiares, especialmente a Daniela Rijo, Pérsida Durán y Jeannette Leonardo (Chuta) por ser mi soporte.

A mi pareja, Janne Luciano, por apoyarme cuando mis ánimos decaían y darme esas palabras de reconfortantes que necesitaba para renovar energías.

A mi mentora, Amelia Prota por orientarme, alentarme y brindarme su apoyo incondicional, tanto en lo personal como en lo profesional.

A la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos por costear mis estudios universitarios y creer en mí, y mi talento desde el primer día. Asimismo, le agradezco a Stephanie Villanueva (Tephie), Marcy Santos y Kauli Santana por enseñarme el gran potencial que tengo y hacer de mi una mejor persona.

A mis compañeros de monográfico, especialmente a Abril Núñez, por hacer de este proceso mucho más fácil y brindarme su amistad incondicional a lo largo de mi vida universitaria.

A todos los compañeros con los que conviví durante mi trayecto en la universidad, especialmente a Yeira Suárez, Anelsa de los Santos, Emmanuel Díaz, Yaisa Liriano, Lissette Sosa y Rosarlín Feliz por acompañarme en este trayecto, brindarme su amor y hacer de este viaje más divertido.

A todas las personas que me apoyaron para la consecución de este objetivo, especialmente a Yajaira de León, Gilda y Alexa Liriano (La Mellas), Juana y Josefina Mendoza, Jannibel Luciano, Cinthia Zabala y Yessica Roa por brindarme sus palabras de aliento, ayudarme a poder concretar esta meta tan importante y no soltar mi mano en los momentos más difíciles.

A mis asesores, Víctor Herrera y Laura Sánchez, por brindarnos los consejos que fueron necesarios para poder concluir esta investigación con éxito.

A mis maestros, por compartir sus conocimientos conmigo y retarme a sacar la mejor versión de mí.

Vallery Michelle Lesta Leonardo

Agradecimientos

Primero, gracias a Dios por permitirme alcanzar una meta más y por darme la fortaleza para seguir adelante.

A mi familia por brindarme su apoyo incondicional, el cual ha sido esencial en mi desarrollo integral y profesional. Gracias a mi madre, abuelos y tíos por confiar en mí y velar siempre por mi bienestar.

A mis compañeros de estudios, ha sido un placer haber compartido con ustedes en esta hermosa etapa de la vida. En especial a Vallery Lesta que desde el primer día me ha apoyado y me ha brindado su amistad incondicional.

A los profesores por su dedicación y empeño para trasmitirnos sus conocimientos y experiencias.

Abril Stephany Núñez Araujo

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de esta investigación es demostrar que la motivación laboral tiene un impacto positivo en la productividad y bienestar laboral de los teletrabajadores. Asimismo, busca desarrollar estrategias que permitan aumentar el rendimiento de los colaboradores mediante la utilización de la tecnología de la información y comunicación (TIC's), manteniendo un clima laboral favorable que les ayude a mejorar su calidad de vida.

Este análisis fue realizado en el cuarto trimestre del 2020, el cual comprende los meses de octubre hasta diciembre. La metodología empleada para el desarrollo de esta investigación se muestra bajo estudios explicativos, descriptivos e históricos. De igual modo, se utilizaron los métodos analíticos, cualitativos, cuantitativos y la observación. También, se realizaron entrevistas y encuestas a través de medios digitales tales como Google Forms y Teams.

La necesidad de la implementación del teletrabajo como herramienta para mejorar la productividad y el rendimiento de los colaboradores, ha generado resistencia por parte de la alta gerencia, argumentado que los trabajadores estarían desmotivados y no rendirían igual que en la modalidad presencial.

Por lo tanto, esta investigación busca evidenciar que a través de la motivación se puede lograr que los colaboradores pueden ser igual o más productivos que trabajando en modalidad presencial. Igualmente, que las empresas pueden mantener la conexión o cercanía y cuidar del bienestar de sus colaboradores, aun cuando se encuentran distanciados físicamente.

Palabras clave: Estrategias de motivación, Teletrabajo, Productividad, Bienestar laboral.

ABSTRACT

The purpose of this research is to demonstrate that work motivation has a positive impact on the productivity and well-being of teleworkers at work. Likewise, it seeks to develop strategies that will allow the increase of the employees' performance through the use of information and communication technology (ICT), maintaining a favorable work environment that will help them improve their quality of life.

This analysis was conducted in the fourth quarter of 2020, which runs from October to December. The methodology used for the development of this research is shown under explanatory, descriptive and historical studies. Likewise, analytical, qualitative, quantitative and observation methods were used. Also, interviews and surveys were conducted through digital media such as Google Forms and Teams.

The need to implement teleworking as a tool to improve productivity and performance of employees has generated resistance from senior management, arguing that workers would be demotivated and would not perform as well as in the face to face mode.

Therefore, this research seeks to show that through motivation it is possible to achieve that the collaborators can be equally or more productive than working in the face to face modality. Likewise, that the companies can maintain the connection or closeness and take care of the well-being of their collaborators, even when they are physically distant.

Keywords: Motivation strategies, Teleworking, Productivity, Labor welfare.

INTRODUCCIÓN

La motivación laboral es un aspecto muy valorado por los colaboradores debido a la transformación del mercado. Tenemos que reconocer que, aunque el aspecto económico es de suma importancia al momento de tomar la decisión de pertenecer o no a una organización, los candidatos o colaboradores toman en consideración otros factores tales como los horarios flexibles, programas de capacitación o planes de estudios, incentivos, entre otros. Por esta razón, el objetivo de esta investigación es desarrollar estrategias de motivación para poder mantener o aumentar la productividad y bienestar laboral de los teletrabajadores.

Se debe reconocer que a partir de la llegada del COVID-19 las empresas han tenido que asumir un rol muy importante y entrar a un campo de batalla antes no explorado al tener que trabajar a media capacidad o enviar a todos sus colaboradores a laborar desde sus hogares. Esto ha significado un reto tanto para los supervisores como para los supervisados. No obstante, mediante la puesta en marcha de distintos métodos y estrategias de motivación, se puede obtener un buen rendimiento de los teletrabajadores sin tener que afectar el bienestar laboral.

Frente a la situación de la pandemia, el teletrabajo ha obtenido mayor fortaleza como medida para el distanciamiento social de las personas y prevención contra la propagación del COVID-19. Sin embargo, debido al distanciamiento existente muchos supervisores sienten que han perdido el control sobre sus subalternos.

El primer capítulo está enfocado en establecer los orígenes y antecedentes de la investigación, haciendo énfasis en teorías más relevantes sobre la motivación desarrolladas a través de los tiempos, explicar la situación actual del teletrabajo y sus modalidades, descubrir las distintas formas en las que se puede medir la productividad y el bienestar laboral.

En el segundo capítulo, se explican las estrategias aplicadas por las empresas dominicanas para mantener motivados a su personal y se muestra el diseño de las de estrategias de motivación para mantener o aumentar la productividad y el bienestar laboral de los teletrabajadores.

En el tercer capítulo, se detallan los resultados alcanzados en la investigación a través de las encuesta y entrevistas realizadas a teletrabajadores escogidos al azar de diferentes empresas, y sectores económicos.

Para finalizar, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones que las empresas que cuentan con teletrabajadores deben aplicar para mantenerlos motivados y aumentar su rendimiento laboral, a pesar de la distancia. Además, incluye un glosario con los términos más relevantes empleados en esta monografía, los instrumentos utilizados para el desarrollo de esta investigación (guía de entrevista y encuesta) y la Resolución 23/2020, del Ministerio de Trabajo, la cual regula el teletrabajo en la República Dominicana.

CAPITULO I: La Motivación y la productividad laboral en un entorno de teletrabajo

1.1. Conceptos Generales

1.1.1. Concepto de Motivación Laboral

Cuando hablamos de motivación laboral nos referimos a la “fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales” (Marín, Ruíz, & Henao, 2016).

En ese sentido, la motivación es la que impulsa a los empleados a alcanzar los objetivos organizacionales y ofrecer un buen desempeño en el desarrollo de sus actividades laborales.

1.1.2. Concepto de Productividad Laboral

La productividad laboral es “una medida de eficiencia en el trabajo. La cual mide la eficiencia de una persona, de un equipo, o una maquinaria, en la conversión de insumos en productos útiles” (Coll Morales, 2018).

Por tanto, este indicador mide la relación entre el trabajo realizado o bienes producidos por el personal y los recursos utilizados para obtener los resultados esperados.

1.1.3. Concepto de Bienestar Laboral

“El bienestar laboral radica en la búsqueda de mejorar la cotidianidad en las actividades realizadas por los colaboradores de una organización, al mismo tiempo, promueve el bienestar social, de los individuos y sus familias” (Domínguez, 2016).

Como se puede observar este concepto se basa en la búsqueda de la mejora de la cotidianidad de las personas, sin embargo, las empresas no son las responsables del bienestar laboral de los colaboradores, pero si son un rubro importante para que sus colaboradores puedan alcanzarla.

1.2. Origen y Evolución de la motivación laboral

El desarrollo y origen de la motivación abarca varias especialidades y disciplinas, a causa de esto varios autores señalan que el origen de la motivación proviene de la filosofía clásica donde debemos mencionar a Aristóteles, Platón y Sócrates. En cambio, como se pretenden relatar los antecedentes de la *motivación laboral*, nos tenemos que situar en Europa, en el siglo XVIII, donde ubicaremos el nacimiento de este concepto aproximadamente en el 1770, como una de las consecuencias más importantes de la Revolución Industrial.

Cuando hablamos de motivación debemos de tomar en cuenta que esta funciona diferente en cada persona, por tanto, los programas o métodos de motivación que empleen las empresas deben estar adaptados a la cultura organizacional y al comportamiento de sus colaboradores.

Existe un sin número de teorías que explican el fenómeno de la motivación laboral. En cada una de ellas, se puede apreciar al ser humano como el elemento principal y más importante de la organización. No obstante, dentro de las más relevantes podemos mencionar las siguientes:

- Teoría de las jerarquías de las necesidades por Abraham Maslow (1954).
- Teoría Bifactorial o Motivación-Higiene por Herzberg (1959).
- Teoría X y Teoría Y por Douglas McGregor (1960).
- Teoría de las Necesidades de McClelland (1961).
- Teoría de las expectativas por Víctor Vroom (1964).

- Teoría del establecimiento de metas y objetivos, por Edwin Locker (1968).
- Modelo E-R-C o Teoría de Adelfer (1969).
- Teoría del reforzamiento de Skinner (1975).

A pesar de que existen varias teorías que buscan probar que los seres humanos se motivan a través de necesidades fisiológicas y psicológicas, se seleccionaron cuatro de ellas para explicar cómo funciona la conducta humana debido a su nivel de importancia a través de los tiempos.

1.2.1. Teorías de la Motivación

1.2.1.1. Teoría de Maslow

Esta es probablemente la teoría más mencionada sobre temas relacionados a la motivación laboral, en comparación con otras teorías. Según Stoner, Freeman y Gilbert en 1996:

Maslow consideraba que la motivación humana constituía una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de la realización personal. Según Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualesquiera de las necesidades que les resulten más predominantes, o poderosas, en un momento dado. El predominio de una necesidad dependerá de la situación presente de la persona y de sus experiencias recientes. A partir de las necesidades físicas, que son las básicas, se debe ir satisfaciendo cada necesidad, antes de que la persona desee satisfacer la necesidad del siguiente nivel superior.

La escala de las necesidades de Maslow, están segregadas de la siguiente forma:

- Necesidades primarias
 - Necesidades fisiológicas
 - Necesidades de seguridad
- Necesidades Secundarias
 - Necesidades de estima
 - Necesidades de autorrealización

1.2.1.2. Teoría de Herzberg

Esta teoría es conocida como la teoría bifactorial o teoría de la motivación e higiene. Esta teoría fue desarrollada por el Frederick Herzberg luego de un análisis realizado a los colaboradores de su trabajo. Como producto de este análisis Herzberg definió los siguientes factores (Amador Cid, 2013):

- Factores Higiénicos: La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo (sueldo y beneficios, política de la empresa y su organización, relación con los compañeros de trabajo, ambiente físico, prestigio de la organización, seguridad laboral, crecimiento, madurez y consolidación, entre otras).
- Factores de Motivación: La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción tales como los logros y reconocimientos, y la independencia laboral y responsabilidad.

1.2.1.3. Teoría X y Teoría Y por Douglas McGregor

Estas teorías buscan explicar el comportamiento de los colaboradores desde dos perspectivas: una negativa y la otra positiva. Dichas teorías van relacionadas con la percepción que tienen los directivos sobre sus colaboradores. Asimismo, proponen que el comportamiento y accionar de las personas va de la mano con sus creencias y cómo debe actuar el supervisor frente a estos dos tipos de empleados.

La teoría X se fundamenta en un estilo administrativo clásico, exigente y estricto, donde se piensa que los colaboradores son simplemente entes productivos y solo se motivan por fines o medios puramente económicos. Plantea que los directivos deben controlar más a sus subordinados debido a que estos son irresponsables, no toman la iniciativa por sí solos, son menos creativos y necesitan tener a alguien que los vigile o dirija para poder llevar a cabo sus obligaciones.

Por el contrario, la teoría Y muestra a colaboradores que son muy diligentes, automotivados, organizados, responsables y apasionados por lo que hacen. Por consiguiente, se puede decir que este tipo de personas impulsan su propio aprendizaje, desarrollo personal y no requieren de una supervisión continua.

Los directivos deben identificar a cuál de estos grupos pertenecen los miembros de su equipo para poder guiarlos mediante motivación intrínseca o motivación extrínseca, según aplique.

1.2.1.4. Teoría de Adelfer

Clayton Adelfer apoyado en la teoría de Abraham Maslow, la cual se enfoca en que la motivación de los trabajadores se puede calibrar con base a una jerarquía de necesidades, existen tres necesidades básicas, las agrupó en grandes categorías llamadas *Modelo E-R-C*: existencia, relación y crecimiento. En esta

teoría establece que “las personas luchan por satisfacer una jerarquía de necesidades existenciales, de relación y de desarrollo, si los esfuerzos por llegar a un nivel de necesidad se ven frustrados, la persona regresará a un nivel más bajo” (Stoner, Freeman, & Gilbert, Jr., 1996).

1.3 Factores que influyen en la motivación laboral

Según los autores García, Bolívar, & Ortiz (2016):

Uno de los objetivos que deben de cumplir las organizaciones es posibilitar a sus empleados mejorar su desempeño en el trabajo. Por esto, es necesario que las organizaciones identifiquen cuáles son los factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados y empleen estrategias para que generen aumento del desempeño laboral aplicando así todos los conocimientos que obtengan del tema sin dejar de lado la misión y la visión que la organización posea (p.3).

En tal sentido, si estos factores se encuentran en un nivel adecuado para los empleados, evitarán generar insatisfacción y optimizarán su desempeño, contribuyendo a la obtención de mejores resultados para la organización.

Frederick Herzberg en su teoría de los factores define que existen factores motivacionales o intrínsecos e higiénicos o extrínsecos, los cuales influyen en el desempeño y accionar de los individuos.

1.3.1 Factores motivacionales o intrínsecos

Hacen referencia a los factores que están bajo el control del individuo, y que dependen de las metas u objetivos trazados. Estos son el motor que los impulsará

a ser mejores y les otorgará la satisfacción personal que busca. Entre ellos cabe mencionar:

- **Realización personal:** Esta depende de cada individuo, según sus criterios acerca de su vida personal y profesional. Implica el anhelo de alcanzar la plenitud y satisfacción consigo mismos.
- **Progreso profesional:** Demuestra el crecimiento y desarrollo profesional, es decir, los logros o resultados esperados durante el ejercicio de una profesión.
- **Responsabilidad:** Es la obligación que recae sobre el profesional y que es fundamental en su accionar laboral. Es una virtud inherente del individuo, que les obliga a responder por sus actos y actuar conforme a la ética profesional.
- **Logro:** Se caracteriza por la búsqueda de alcanzar metas, con la intención de obtener un cierto nivel de excelencia. El mismo se materializa a través del triunfo, éxito o conquista de aquello que se desea y que se ha venido trabajando para alcanzarlo. además, resalta los conocimientos y el potencial de la persona.

1.3.2 Factores higiénicos o extrínsecos

Proviene del ambiente que rodea al colaborador y define aquello que espera recibir de los que rodean su entorno, por ello están fuera del control de las personas. Estos factores solo son efectivos si persiguen elevar y sostener la satisfacción del personal. A continuación, se mencionarán los más relevantes:

- **Supervisión adecuada:** Hace referencia al liderazgo y al manejo de las relaciones interpersonales. Es importante, ya que fomenta la lealtad y respeto entre los colaboradores.
- **Reconocimiento:** Reconoce la labor y buen desempeño del colaborador en su área profesional. Está inmersa en la necesidad del individuo de que sus colegas, supervisores y la organización elogien su trabajo. Estos pueden ser cartas de agradecimientos, certificados, placas, medallas, agradecimiento en público u otros.
- **Condiciones de trabajo:** procedentes del entorno laboral y están relacionadas con el bienestar y calidad de vida en el trabajo.
- **Seguridad laboral:** Se encarga de velar por la salud íntegra y física del personal, a fin de reducir y evitar accidentes laborales que puedan provocar lesiones o enfermedades en el ambiente laboral.
- **Salario:** Retribución económica que compensa el tiempo y esfuerzo del empleado en la consecución de los objetivos de su posición.
- **Promoción:** Premia al colaborador por su desempeño con ascensos que les permiten adquirir alcanzar mayores responsabilidades dentro de la organización.
- **Contenido del trabajo:** Se refiere a que las actividades desempeñadas por el colaborador le permitan ser creativo y que no se convierta en monotonía.

1.4. El teletrabajo y sus modalidades

Según la Oficina Presidencial de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (OPTIC), (2020) el teletrabajo se define:

Etimológicamente; este término procede de la palabra griega tele, que significa lejos y de trabajo que es la acción de trabajar, palabra latina que significa realizar una acción física o intelectual continuada con esfuerzo.
Semánticamente; el teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las TIC en el marco de un contrato o de una relación de laboral remunerada, en el cual el empleador no necesita la presencia física del trabajador en la localidad principal de trabajo. (p.12)

La Organización Mundial del Trabajo (OIT) en su ***Documento Temático para el Foro de diálogo mundial sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de TIC y financieros (2016)*** propone las siguientes modalidades de teletrabajo:

- **Escritorio multiusuario:** en esta modalidad el colaborador trabaja la mayor parte del tiempo a distancia y el resto del tiempo en la oficina, con la particularidad de que no tiene asignado una oficina o cubículo, debido a que realiza actividades puntuales.
- **Escritorio multiusuario con reserva:** Es semejante al anterior con la diferencia de que los teletrabajadores deben hacer una reserva previa para realizar labores en las instalaciones de la empresa.
- **Telecentros:** son espacios físicos donde convergen empleados de diversas entidades. Estos centros cuentan con los equipos y conectividad para sus usuarios. Sin embargo, han decaído debido a que la población tiene un mayor acceso a los dispositivos electrónicos y redes de internet.

- **Oficinas colaborativas:** es una modalidad totalmente virtual, donde los trabajadores pueden interactuar desde distintos lugares a través del uso de redes informáticas.

También hace referencia a otros tipos de teletrabajadores:

- **Teletrabajadores móviles:** las horas de trabajo fuera de las instalaciones son superiores a las 10 horas por semana.
- **Teletrabajadores complementarios:** en esta modalidad las personas prestan sus servicios puntualmente o a domicilio tras la jornada laboral o a fines de plazo en los periodos de mucho trabajo.

1.5. Productividad laboral en un entorno de teletrabajo

Ante la situación actual han surgido diversas interrogantes como ¿Es posible ser productivo en un entorno de teletrabajo?; ¿Existe un aumento de la productividad en las empresas?; ¿Tienen los teletrabajadores un desempeño superior a los que siguen trabajando desde la oficina? Inclusive muchas empresas al inicio de la pandemia mostraron preocupación sobre la efectividad del trabajo remoto.

Chavarro (2017) en su tesis “Teletrabajo explica que “Una opción para la mejora de los beneficios de las organizaciones y de los empleados” concluyendo que:

La implementación del teletrabajo como modalidad laboral conlleva a que la organización obtenga aumento de la productividad, reducción de costos, disminución de ausentismo, lo que se traduce en beneficios económicos para la misma, especialmente para aquellas empresas de servicios, debido al mayor uso que hacen de las tecnologías de la información. Adicionalmente, el teletrabajo genera un cambio cultural favorable que de acuerdo con la voluntad de las partes al momento de su adopción se deben

comprometer y generar una nueva dinámica de interrelación, de comunicación ágil y efectiva. (p.40)

El teletrabajo genera ventajas competitivas en las organizaciones, sin embargo, es necesario que estas promuevan un ambiente colaborativo con una comunicación eficaz entre sus colaboradores, para alcanzar la eficiencia en sus operaciones.

Canals & Carreras (2020) indican que el teletrabajo aumenta la productividad. De acuerdo con ellos este aumento se debe a que el trabajo remoto genera un ambiente que favorece la concentración, un menor número de paradas por turno trabajado y ahorros a la empresa en términos de coste de espacio, suministros de oficina, energía eléctrica, entre otros, debido menor rotación de los trabajadores.

Por otro lado, según una encuesta realizada por el periódico Diario libre el 93% de una población de 1,200 de los encuestados afirmaron que son más productivos laborando desde sus hogares. También, la encuesta del Comité TIC de la Cámara Americana de Comercio de la República Dominicana (AmchamDR) informo que un 85% de la población encuestada afirma sentirse satisfecha o muy satisfecha con el trabajo a distancia. Asimismo, se reportó un impacto positivo en los niveles de productividad organizacional, incrementado en un 47% de las empresas consultadas (El Dinero, 2020).

Por su parte, (Pinto & Muñoz, 2020) hacen referencia a que:

Se ha observado que los teletrabajadores exhiben un desempeño levemente superior a sus compañeros que siguen trabajando desde la oficina. Atribuyendo este incremento en el desempeño laboral a un aumento en las horas efectivamente trabajadas. Además, destacan que el colaborador este sujeto a situaciones como sentirse presionado a responder a demandas laborales excesivas que aparecen en el contexto del teletrabajo y la dificultad de algunas personas para poner límites

razonables para trabajar desde casa y descansar puede generar un importante malestar subjetivo (p.2).

Los autores citados y las encuestas mencionadas coinciden en que el teletrabajo es una herramienta que aumenta la productividad, y que los colaboradores muestran un mayor desempeño. No obstante, se debe tomar en cuenta factores que intervienen en el ambiente del colaborador que incide en su desempeño, así como su capacidad para manejar el tiempo y de que las organizaciones les proporcionen los insumos necesarios para llevar a cabo sus actividades.

1.6. Relación entre la motivación y la productividad de los teletrabajadores

El ciclo motivacional parte de la relación que se establezca operativamente entre los objetivos previstos y las actividades que se le asigne a cada teletrabajador para darle cumplimiento. Esto se puede concretar en un equilibrio interno, encargado de condicionar una necesidad direccionada a la creación de estímulos que conlleven a un estado de satisfacción.

En consonancia con ello, el trabajo representa una condición básica e indispensable para el desarrollo de la vida social. De tal manera, que puede identificarse como un proceso de carácter histórico, que a través de los años ha condicionado el desarrollo de la humanidad. Asimismo, la transformación que esta hace a la naturaleza y en particular a la calidad de vida de la sociedad. Según Nivela (2019):

La actividad laboral tiene un papel fundamental a fin del logro de la motivación. Lo anterior, implica la aplicación por parte de los trabajadores, empleados y directivos de acciones psíquicas y/o físicas con el objetivo de

transformar el contexto social dado y consiguientemente la producción y las ganancias de la entidad productiva (p. 319).

Si la productividad implica más cantidad de producción, el propósito de un teletrabajador motivado será asegurarse del cumplimiento de sus tareas con disposición y tenderá a sobrepasar los objetivos. Visto de otro modo, si asumimos que utiliza menos insumos mientras se mantiene la cantidad y calidad, un empleado motivado comunicará métodos alternos para cumplir sus funciones más cómodamente. Por consiguiente, si ese aumento productivo implica menos tiempo necesario para fabricar, el teletrabajador reducirá los espacios ociosos o desperdicios.

1.7. Medición de la motivación y el bienestar laboral en el teletrabajo

Una de las premisas de la administración de empresas es “si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”, por ende, tampoco mejorarlo. Por esta razón es importante establecer controles o indicadores que permitan a los supervisores medir la satisfacción y motivación de los trabajadores que se encuentran en modalidad remota. Dicho esto, uno de los principales objetivos que deben cumplir las empresas es contribuir con la mejora continua del desempeño de su personal.

Teniendo en cuenta que cada persona es motivada de manera distinta es evidente que existirán inconformidades. Sin embargo, las empresas deben velar por el bienestar de la mayoría, a consecuencia de esto, es importante implementar mecanismos que permitan medir qué tan motivado y satisfecho se encuentra el personal.

Para medir la satisfacción y motivación laboral en un entorno de teletrabajo se pueden utilizar las siguientes herramientas:

- **Encuestas Digitales:** Consiste en la elaboración de un cuestionario, el cual es aplicado periódicamente, se puede aplicar mediante formularios de Google u otra aplicación digital. La misma deberá tener como objetivo evaluar como el empleado percibe clima general de la empresa, su departamento y aspectos sobre la dirección de sus encargados directos.
- **Entrevistas a través de videoconferencia:** Es un método subjetivo, donde el supervisor o superior se reúne con su equipo y realiza preguntas abiertas o cerradas con el fin de conocer las necesidades de su personal. Estas entrevistas podrán ser aplicadas mediante reuniones virtuales, donde los colaboradores podrán exponer expectativas, sugerencias y aspectos que les puedan crear insatisfacción.
- **Análisis de resultados:** Toma en cuenta el desempeño del personal a través de la medición por medio a indicadores, entre ellos la productividad, satisfacción de los clientes, volumen de ventas, ausencias, alcance de las metas, etc.

1.8. Medición de la productividad laboral de los teletrabajadores

Las decisiones más acertadas son las que se sustentan en el análisis de datos, por tanto, podemos realizar análisis de datos para poder determinar el nivel de productividad de una organización y sus colaboradores. Este método les permite a las empresas poder determinar qué hace falta y cómo puede corregirlo para contribuir con el crecimiento personal y profesional de sus empleados.

El cálculo de la productividad es un indicador clave de desempeño, el cual le permite a determinar qué tan productivas son las empresas, las personas o maquinarias con relación al resultado de sus operaciones.

Lisa Nemur (2015) expresa que la productividad es una medida promedio de la eficiencia de la producción. También, expresa la relación entre las entradas utilizadas en producción y sus salidas o sus costos. La productividad se puede determinar cuándo se consideran todas las entradas y las salidas, comparando con el indicador inicial.

Se necesita medir la productividad, para ello se usan valores numéricos que se encuentren orientados a los resultados obtenidos. Una manera de medir estos aspectos es asignar una puntuación a cada tarea llevada a cabo por cada trabajador, sin embargo, existen diversos indicadores con los cuales se puede medir si una empresa o empleado es productiva o no:

- **Eficacia:** permite delimitar determina si los objetivos de las empresas fueron alcanzados o no.
- **Calidad:** este indicador sirve para poder medir si los productos o servicios atienden a las necesidades y exigencias del mercado, la empresa y los clientes.
- **Eficiencia:** permite determinar si la inversión de recursos utilizados para terminar un proyecto o alcanzar los objetivos.

En la modalidad de teletrabajo se puede medir la productividad mediante la implementación de los recursos y herramientas complementarias que vienen con las aplicaciones de Microsoft, tales como Outlook, la cual permite determinar el nivel y horas en las que el colaborador es más productivo o se concentra con mayor facilidad para el ejercicio de sus responsabilidades. De igual modo, permite determinar el tiempo que este invierte en actividades colaborativas.

1.9. Diagnóstico y situación actual del teletrabajo.

Los avances tecnológicos han permeado en la actualidad las diferentes áreas de las empresas, llevándolas a implementar diferentes estrategias y mecanismos de adaptación frente a los mismos.

Aunque esta modalidad entró en vigor en la década del 70, a partir de la pandemia del COVID-19, se ha convertido en un elemento indispensable para la continuación de las operaciones de las empresas, debido a las medidas del distanciamiento social, la cual confinó a gran parte de población a trabajar desde sus hogares. La mayoría de los colaboradores que desempeñaban sus funciones en oficinas o prestaban servicios independientes a las organizaciones tuvieron que adaptarse a una nueva modalidad.

El teletrabajo puede verse como una oportunidad, no obstante, se convirtió en un reto para los empleados y empleadores, debido a que no todos contaban con los equipos y adiestramiento necesario para realizar sus actividades. Adicionalmente, algunas empresas que no disponían de la infraestructura tecnológica adecuada se vieron en la obligación de modificar su planificación financiera para incluir la compra de herramientas tecnológicas que les permitieran mantener la continuidad del negocio. Por el contrario, aquellas empresas que, si tenían experiencia y recursos, debieron recurrir a implementación modificaciones y actualizaciones para satisfacer la demanda.

Por otro lado, la salud de los teletrabajadores se ha visto afectada, según los autores (Chisco, Galvis, Guerrero, & Paula, 2020) las circunstancias actuales a raíz de la pandemia del COVID-19 han generado una percepción de estrés en los individuos, debido al cambio y adaptación de una nueva forma de trabajo, la cual no era aplicada por la mayoría.

A este factor debemos agregarle el hecho de la poca interacción que se da en un entorno de teletrabajo y que nunca en la historia la población había sido confinada a permanecer tanto tiempo sin salir de casa. Otro factor, son las distracciones que se dan en el hogar, tales como las labores cotidianas, la atención de los hijos y situaciones inesperadas que ocurren en el ambiente.

Por último, el hecho de no definir un horario de trabajo y designar tiempos de entrega para las asignaciones laborales puede provocar que el individuo se sobrecargue. De ahí, él se visualizan aumentos en el estrés del colaborar, ocasionando refleje síntomas como dolores de cabeza, tensión, ansiedad, fatiga, entre otros. Esto se traduce en la disminución del rendimiento y del bienestar del colaborador.

CAPITULO II: Desarrollo de Estrategias de motivación que influyen en la productividad y bienestar de los colaboradores en un entorno de teletrabajo.

2.1. Las empresas dominicanas frente a la modalidad del teletrabajo.

Las empresas dominicanas a raíz de las medidas de distanciamiento social y el confinamiento generado por la crisis de la pandemia del COVID-19 obligaron al cierre total o parcial de sus instalaciones, esto les obligo a realizar cambios en sus estrategias, adoptando como nueva modalidad el teletrabajo para continuar. Sin embargo, el teletrabajo se convirtió en un reto debido a la inexperiencia de la mayoría de los empleadores y empleados en esta modalidad.

De acuerdo con un artículo del periódico el Dinero en la República Dominicana un 14% de las organizaciones trabajaba a distancia con más de la mitad o la totalidad de su personal, cifra que se espera aumentará a un 41% cuando culmine la pandemia, esto según los resultados de la encuesta del Comité TIC de la Cámara Americana de Comercio de la República Dominicana (AmchamDR)

Ante esta realidad las empresas enfrentaban grandes desafíos en materias de tecnología, regulación y gestión humana. Pues surgió la necesidad de contar con plataformas tecnológicas adecuadas para el desarrollo de sus operaciones. La creación de un marco legal, ya que el código de trabajo de la República Dominicana no contemplaba normas o regulaciones en el teletrabajo. Además, el área de Recursos Humanos se vio en la obligación de crear nuevas estrategias para la gestión del personal.

En materia de tecnología algunas de las limitaciones son el acceso a internet, disponibilidad de infraestructura tecnológicas y el desconocimiento del uso de las plataformas digitales. Por lo cual, debe contar con los elementos antes mencionados para realizar las labores de manera remota.

Para superar estos obstáculos las organizaciones han recurrido al diseño de plataformas internas con herramientas que permitirán a sus colaboradores realizar sus funciones laborales y además permiten supervisar y medir su desempeño. También, algunas empresas corren con los gastos de internet y realizan inducciones para el uso de las plataformas.

Según artículo publicado por el Diario Libre las plataformas más populares que aplican las empresas dominicanas son aplicaciones para reuniones Zoom y Microsoft Teams; en cuanto a la mensajería se destacan Gmail, Outlook y WhatsApp.

En relación al marco legal, el Ministerio de Trabajo de la República Dominicana en búsqueda de mejorar las condiciones de los trabajadores y empleadores, como consecuencia de la crisis generada por el COVID-19 emitió la resolución 23/2020, que regula el teletrabajo como modalidad especial de trabajo.

Esta resolución establece que la modalidad será de carácter voluntario y estará sujeta a las disposiciones del Código de Trabajo, la Ley 87-01 sobre el Sistema Dominicano de Seguridad Social y las demás normas que regulan el trabajo en la República Dominicana. Además, contempla las condiciones que los empleadores deberán ofrecer a sus trabajadores para el desempeño de sus labores.

Por otra parte, el sector público a través de la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC) elaboró una guía sobre el teletrabajo para los organismos del Estado, con la finalidad de que cuenten con la información necesaria para la implementación del teletrabajo.

Finalmente, el departamento Capital Humano enfrenta grandes desafíos, puesto que se deben superar algunas limitaciones que afectan el desarrollo de las labores. La más visible es el aislamiento generado por la falta de interacción del personal; encontrar el equilibrio entre la vida laboral y personal; desmotivación de

los empleados; seguridad y salud laboral. Por lo tanto, las empresas se ven en la necesidad de formular estrategias para superar estos desafíos.

2.2. Estrategias empleadas por empresas en República Dominicana para promover el bienestar laboral

2.2.1. Bepensa Dominicana

Esta entidad pertenece a un grupo empresarial mexicano, que embotella los productos de Coca-Cola para República Dominicana. Fue reconocida en este año 2020 por Great Place to Work Institute Centroamérica y el Caribe por sus buenas prácticas laborales y promover el bienestar de sus colaboradores.

Esta compañía vela por el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores, por lo cual, promueve la satisfacción laboral y entornos de trabajos saludables. Para lograrlo, Bepensa implementó cuatro (4) líneas de acción, que dan como resultado colaboradores satisfechos y comprometidos, por ende, los resultados empresariales excelentes:

1. Creación de un lugar seguro y saludable de trabajo
2. Promoción de un ambiente incluyente y estimulante
3. Atracción, desarrollo y mantenimiento del talento
4. Evaluación y recompensa de sus colaboradores

Estas líneas de acción buscan impulsar el desarrollo profesional de sus colaboradores a través de su centro de capacitación. Igualmente, procuran compensar y reconocer el trabajo duro para ayudar a atraer, retener y motivar a hombres y mujeres que demuestran un excelente desempeño. También, se aseguran un ambiente de trabajo saludable dentro de sus instalaciones y prevenir posibles accidentes laborales. Por último, promueven una vida saludable mediante sus programas de bienestar.

2.2.2 Teleperformance

Es una multinacional con sede principal en Francia, pertenece al sector de las telecomunicaciones y se dedica a brindar servicio al cliente por múltiples canales a distintas empresas. Actualmente tienen operaciones en 80 países incluyendo la República Dominicana. Además, cuenta con modalidades de trabajo presenciales y remotos. Al igual que Bepensa fue reconocida por Great Place to Work Institute,

Es una multinacional con sede principal en Francia, pertenece al sector de las telecomunicaciones y se dedica a brindar servicio al cliente por múltiples canales a distintas empresas. Actualmente, tienen operaciones en 80 países incluyendo la República Dominicana. Además, cuenta con modalidades de trabajo presenciales y remotos.

De acuerdo con la filosofía de Teleperformance “los empleados felices son empleados motivados. Esto da como resultado un servicio de calidad y al final clientes satisfechos”. Para mantener a sus colaboradores motivados cuenta con una serie de programas e incentivos y destinan un presupuesto mensual para cubrir gastos educativos y de capacitación.

Por otro lado, para motivar a su personal realizan dinámicas de grupos, reconocen la productividad de su personal mediante incentivos. Además, ofrecen otros beneficios como guardería, transporte, tarjetas de regalos, descuentos en establecimientos, entre otros. En cuanto al personal que labora desde sus casas, ofrecen facilidades adicionales como pago de la luz e internet y les proporcionan las herramientas necesarias para laborar.

2.3. Diseño de Estrategias motivacionales para mantener y aumentar la productividad y el bienestar laboral

2.3.1. Estrategias relacionadas a la cultura organizacional

Según Yuri Luna (2016) existen cinco compromisos que los líderes actuales deben asumir con el objetivo de poder alcanzar niveles de productividad más altos en los empleados. Dichos compromisos son la visión, la comunicación, la iniciativa, la autonomía y el reconocimiento.

- **Visión**

Las empresas deben definir sus objetivos generales y estratégicos con la finalidad de poder construir un plan de trabajo, el cual se adecue a las necesidades de la empresa y que los colaboradores tengan claro los pasos a seguir para poder alcanzar los objetivos dictados por la alta gerencia.

- **Comunicación**

Los supervisores, gerentes y directivos deben establecer una comunicación clara con sus empleados con el objetivo de generar un ambiente de confianza y respeto. Es fundamental que los supervisores comuniquen qué quieren y cómo lo quieren. Debido a que se trata de un entorno de teletrabajo el correo siempre será un buen aliado, sin embargo, es sumamente importante mantener una comunicación activa con el teletrabajador mediante videollamadas y reuniones por medios digitales, tales como Zoom, Google Meets, Teams, entre otros, con la finalidad de promover las interacciones entre los miembros del equipo.

Igualmente, se deben establecer días específicos de la semana para repasar cuales son los proyectos que están pendientes, cuáles son los entregables del día, la semana, el mes o trimestre. De esta forma, el colaborador puede organizarse y trabajar en base a entregables o proyectos, más no por horarios.

Finalmente, el supervisor debe establecer un medio de comunicación fijo para comunicarse con el teletrabajador, De esta forma estará pendiente en caso de cualquier requerimiento o emergencia.

- **Iniciativa**

Se debe involucrar al empleado o darle participación en la mayor cantidad de actividades posibles, pero sin abrumarlo. Esto quiere decir, que el supervisor debe dejar al empleado tomar sus propias decisiones (en un ambiente controlado) para que el colaborador pueda desarrollar sus propias ideas y realice sus labores de una forma más creativa y rápida. Esto puede ayudar a mejorar la dinámica o metodología de trabajo del equipo, y al mismo tiempo, ofrece a la empresa oportunidades de mejora.

- **Autonomía**

El aumento de la flexibilidad y autonomía es esencial para que el empleado pueda empoderarse de sus obligaciones y la del equipo. No obstante, el líder no se puede despreocupar de los miembros. En esta nueva modalidad, tanto los supervisores como los supervisados deben aprender a establecer horarios de trabajos, los cuales no deben ser estrictamente los establecidos por la empresa. Por ejemplo, si el colaborador regularmente trabajaba de 8:00 am a 5:00 pm en modalidad presencial, ahora puede hacerlo de 7:00 am a 4:00 pm o trabajar de 8:00 am a 12:00pm y volver a conectarse de 2:00 pm a 6:00 pm, de este modo, el colaborar

puede organizarse si debe hacer algo en su casa como preparar alimentos o alimentar a sus hijos.

- **Incentivos y Reconocimiento**

- a) Programas de Incentivos por desempeño**

Los beneficios e incentivos monetarios son utilizados y vistos como una especie de premiación al colaborador por su rendimiento y desempeño en la compañía, estos se pueden clasificar en dos tipos:

- Incentivos Económicos
- Incentivos No Económicos

Como fuente de motivación las empresas deben desarrollar programas de incentivos para los teletrabajadores puedan alcanzar estas recompensas. También, deben definir cómo y cuándo recurrir a ellos para aumentar el rendimiento o desempeño de sus colaboradores.

Como parte de este tipo de estrategias se propone que las empresas realicen los siguiente:

- Emitir órdenes de comprar para el supermercado o para hacer pedidos por Uber Eats, Hugo o PedidosYa a los teletrabajadores más productivos del mes.
- Otorgar bonos para compra de artículos para el acondicionamiento del espacio físico donde trabajan (sillas, cojines, lámparas, soportes para laptops, entre otros).

- Recompensar mediante bonificaciones salariales a los colaboradores que obtengan de 4.5 puntos en adelante en su evaluación de desempeño.
- Otorgar comisiones por traer nuevos clientes o por aumento de porcentaje de los pedidos totales del mes.

b) Reconocimiento por desempeño:

Las empresas deben reconocer a sus empleados tanto por el trabajo que realizan como por el legado que van creando en la institución. Mensualmente las empresas pueden enviar una cápsula por correo electrónico con la imagen, nombre, posición y departamento del o los colaboradores que tuvieron mejor desempeño en el mes.

Debido a la crisis sanitaria por la que está atravesando el mundo, resulta imposible realizar las acostumbradas celebraciones de fin de año y aniversario para premiar a los colaboradores más destacados. Debido a esto, realizar un evento vía streaming por Teams, Skype, Google Meets o Zoom es una buena alternativa para hacer público las imágenes y nombres de los colaboradores más destacados durante el año, especialmente aquellos que a pesar de estar trabajando desde casa demostraron su compromiso, entrega y dedicación por la empresa.

2.3.2. Estrategias para la formación y capacitación

Los programas de capacitación son de vital importancia en el desarrollo y formación del profesional, a su vez contribuyen a mejorar el rendimiento productivo de las organizaciones, debido a que poseen una fuerza de trabajo

mayor cualificada, esto se traduce, en un mejor desempeño y por ende, incrementa la productividad de las empresas.

En ese sentido, se deberán incluir programas de capacitación y desarrollo enfocados en mejorar las competencias y habilidades asociadas a los requerimientos de los teletrabajadores, las mismas contribuirán a su interacción, lo cual repercutirá en su bienestar, satisfacción y productividad.

El primer paso, será identificar las necesidades de formación de los teletrabajadores, de acuerdo a las labores que desempeñan, además, se podrán incluir temas de interés y de beneficio para todos los colaboradores. A continuación se describen tipos de capacitaciones que se pueden implementar en un entorno de teletrabajo:

- **Cursos y talleres virtuales:** De acuerdo con las necesidades de las áreas podrán impartirse mediante modalidad virtual, cursos o talleres que promuevan la formación y desarrollo del personal.
- **Videoconferencias:** Estas pueden incluir charlas sobre temas de actualidad, nuevas tendencias y áreas de interés, por ejemplo manejo de finanzas personales, técnicas para aumentar la productividad en el teletrabajo, manejo del estrés u otros.
- **Inducciones:** Con la finalidad de que los teletrabajadores conozcan sus responsabilidades y los procesos que desempeña la organización. Estas podrán realizarse por medio de reuniones virtuales con diferentes representantes de la empresa.

Ahora bien, concluidas las actividades de capacitación y formación se deberán implementar mecanismos que permitan medir su efectividad. Uno de ellos es

realizar una reunión en equipo donde se retroalimente los conocimientos adquiridos; aplicar a los participantes un cuestionario ya sea mediante una trivia en línea o formularios de Google.

2.3.3 Estrategias para fomentar el trabajo en equipo

Uno de los desafíos por superar en la modalidad del trabajo remoto es la poca interacción generada por el aislamiento y falta de comunicación cara a cara. No obstante, las empresas deben implementar estrategias que permitan crear un ambiente de trabajo colaborativo, en el que se fomente la participación de los colaboradores.

En ese sentido, el área de Gestión Humana deberá elaborar un programa mensual o trimestral de actividades remotas que promuevan la integración del personal. Este programa se entregará a los encargados de área, los cuales tendrán la responsabilidad de realizarlas con su equipo de trabajo. También, se podrán crear grupos aleatorios con diferentes tamaños y responsabilidades con el fin de integrar los distintos departamentos de la empresa.

A continuación, se describen algunas de las actividades a realizar:

- **Tarde de cine (Cineforum):** En esta actividad el encargado de área podrá proponer una película con un contenido que considere positivo para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores. Luego, realizará una reunión virtual y la comentará con su equipo. Así, se crea un diálogo entre los participantes y se estimula la capacidad de análisis.
- **Clases virtuales extracurriculares:** Se puede integrar al equipo de trabajo mediante actividades que les permitan adquirir otras habilidades que no

están directamente relacionada con sus áreas laborales, pero contribuyen con su bienestar, como por ejemplo una clase de yoga para liberar la tensión luego de concluir con el trabajo o una clase de cocina de meriendas saludables para los teletrabajadores.

- **Juegos en línea:** Ayudan a dispersar la mente y a la unión de los compañeros de trabajo. Aquí los encargados o los mismos colaboradores podrán elegir juegos que promuevan la formulación de estrategias y resolución de problemas.
- **Retos:** Es una buena idea para promover el trabajo colaborativo, incentivar la creatividad y optimizar el rendimiento de los teletrabajadores. Se pueden crear retos que consistan en superar las metas u objetivos planteados en un período determinado. También, se pueden proponer equipos para que desarrollen soluciones o ideas de alguna problemática que se presente en la empresa.

2.3.4. Estrategia para ser más productivos en el teletrabajo

Mantener la concentración y rendimiento trabajando desde el hogar es un desafío para muchos teletrabajadores. Sin embargo, se puede alentar al personal mediante una inducción que les explique cómo trabajar de forma efectiva, así mismo brindarles técnicas o métodos que estos pueden emplear para optimizar su tiempo.

Para ser más efectivos en el teletrabajo es necesario que los colaboradores tengan presente lo siguiente:

- **Mantener un horario:** es importante que los colaboradores tengan un horario, así podrán organizar sus tareas y trazarse tiempos para su conclusión. Esto evita que tenga que trabajar horas extras.
- **Fijar límites:** El teletrabajador debe limitar su vida personal de la laboral. Tendrá que reservar un espacio en su casa para realizar sus actividades laborales. Asimismo, instruir a los miembros del hogar para evitar distracciones que le desconcentre. Por otro lado, podrá programar pausas de acorde con su disponibilidad para dedicar tiempo a su familia.
- **Tomar descansos:** El hecho de que se posea un horario laboral no indica que se deba trabajar de forma continua. Es necesario que el teletrabajador tome descansos regulares a fin de evitar el agotamiento y que el cerebro se abrume.

Los teletrabajadores podrán aplicar las pautas mencionadas anteriormente mediante la implementación de métodos que les ayudarán a ser más productivos.

Entre ellos se puede mencionar:

- **Método Pomodoro:** La técnica pomodoro fue propuesta por el consultor italiano Francesco Cirillo. Este método tiene como finalidad manejar el tiempo para realizar de forma eficiente las tareas en el trabajo. Consiste en dividir el tiempo en periodos de 25 minutos y tomar una pausa de 5 minutos entre cada intervalo. Es decir, dedicar 25 minutos ininterrumpidos al trabajo y tomar descansos de 5 minutos entre cada periodo. También, contempla tomar pausas de 15 minutos una vez cumplidos 4 pomodoros o periodos, los cuales equivale a 100 minutos.

Al concluir la jornada se debe observar y dar seguimiento a las actividades terminadas. La información obtenida es registrada con el fin de que la persona realice un análisis objetivo sobre el tiempo que le tomo realizar cada actividad y detectar oportunidades de mejora.

- **Método Getting Things Done:** Esta técnica busca optimizar la forma de gestionar el tiempo. Su creador el consultor David Allen propone 5 pasos fundamentales para la gestión de las tareas: recopilar, procesar, clasificar, revisar y desarrollar. A partir de estos pasos se debe realizar una lista de todas las tareas y sus fases, establecer límites de tiempos con el objetivo de dejar de posponer las tareas. Esto permite evitar dejar las asignaciones para último minuto disminuyendo el cumulo de trabajo.
- **Método de Ivy Lee:** Tiene como propósito el desarrollo de una única tarea a la vez y evitar pasar a una tarea siguiente sin antes haber culminado la anterior. Esta técnica ayuda a la gestión de tareas durante la jornada laboral y a optimizar el rendimiento de las horas productivas. Establece que se debe realizar un listado al final del día de todas las asignaciones, organizadas por orden de prioridad y comenzar a desarrollarlas al día siguiente, esto permite tener todo organizado al inicio del día. Por ende, una idea clara de las labores que se llevaran a cabo. Por último, este método sugiere colocar máximo de 6 tareas por día e iniciar con las más urgentes.
- **Método anti-ToDo:** Este método está en contra de las típicas listas de cosas por hacer. Su creador Marc Andreessen se dio cuenta de estas listas no le permitían avanzar y tampoco ayudaban a incrementar su desempeño, ya que jamás lograba completarlas, lo cual le provocaba una sensación de falta de motivación y productividad. La técnica anti-ToDo pretende medir el

progreso y celebrar los avances logrados durante la jornada laboral, mediante un listado que registre las actividades alcanzadas, lo cual refleja el rendimiento y los resultados que ayudaran a mejorar el desempeño día tras día.

2.3.5. Estrategia de seguridad y salud en el teletrabajo

Las condiciones de trabajo son esenciales para el bienestar de los colaboradores. El recurso humano es de vital importancia para las empresas, por ello, deben velar por mantener y mejorar la salud de los trabajadores y prevenir accidentes laborales o enfermedades profesionales. Además, son un factor que inciden en su motivación y productividad.

Por tanto, las organizaciones deben velar por la salud y seguridad de los teletrabajadores, a pesar de que no se encuentre laborando dentro de sus instalaciones. La propuesta de esta estrategia es elaborar una guía con políticas, normas y recomendaciones sobre la seguridad y salud laboral. La misma será enviada a los teletrabajadores por correo electrónico y se convocaran mediante videoconferencia para que tenga una explicación mas detallada.

Entre los aspectos que deberá contemplar la guía:

- **La adecuación del espacio de trabajo:** Es fundamental elegir un espacio con la iluminación adecuada preferiblemente con luz natural o lámparas de luz blanca; contar con un mobiliario cómodo, la empresa podrá suministrar a los empleados escritorios y sillas ergonómicas para evitar afecciones a la salud por malas posturas. Asimismo, deberán proporcionar las herramientas e insumos necesarios para el correcto desarrollo de sus labores, como computador, audífonos u otros.

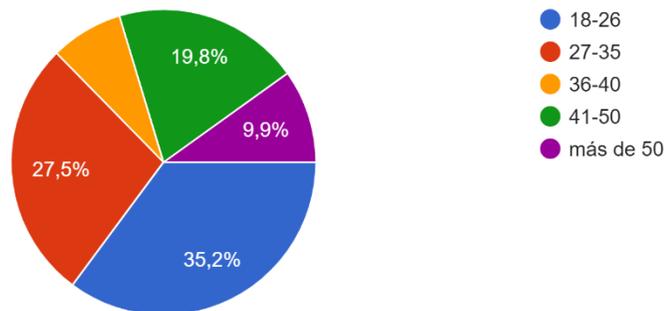
- **Buenas prácticas para la salud:** el bienestar físico y mental es importante, por tanto, se debe alentar al teletrabajador a fortalecer sus hábitos de salud con la finalidad de evitar posibles enfermedades. Por ejemplo, mantener la higiene; realizar estiramientos o ejercicios de relajación para mantener una correcta circulación y movilidad de las articulaciones; promover una alimentación balanceada; colocar recordatorios para tomar agua y alimentos.
- **Medidas preventivas:** con el objetivo de que los colaboradores creen un ambiente seguro de trabajo mediante la identificación de riesgos que pueden ocurrir en el hogar.
- **Protocolos de evacuación:** En caso de presentarse hechos fortuitos que atenten contra la integridad física del teletrabajador. Estos protocolos brindaran las pautas y medidas de cómo debe actuar en caso de incendios, terremotos, ciclones u algún otro hecho.

Capítulo III: Presentación de los resultados de la investigación

3.1. Resultados de la encuesta

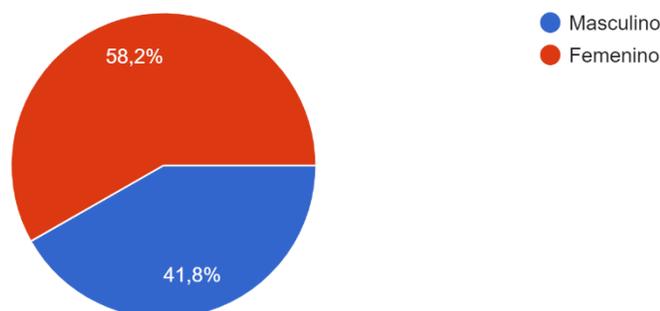
A partir de la encuesta aplicada a 91 personas por medio a un cuestionario utilizando la herramienta Google forms, se logró obtener un sondeo con resultados importantes a fines del trabajo de investigación presentado. Su estructura está conformada por 15 preguntas consideradas esenciales en la búsqueda de opiniones.

1: Edad



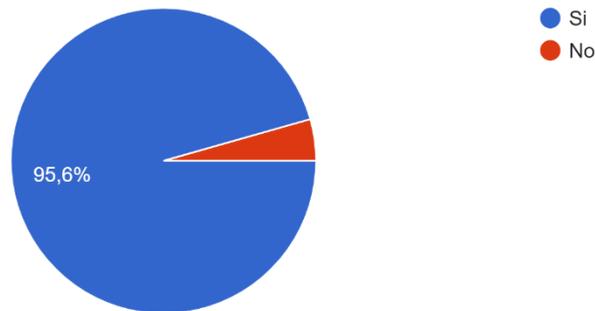
Con relación a la edad de los encuestados: 35.2% están en un rango de edad entre 18 a 26 años, el 27.5% entre 27-35 años, mientras el 7.7% corresponde a 36-40 años, el 19.8% entre 41 a 50 años y el 9.9% tiene más de 50 años.

2. Género



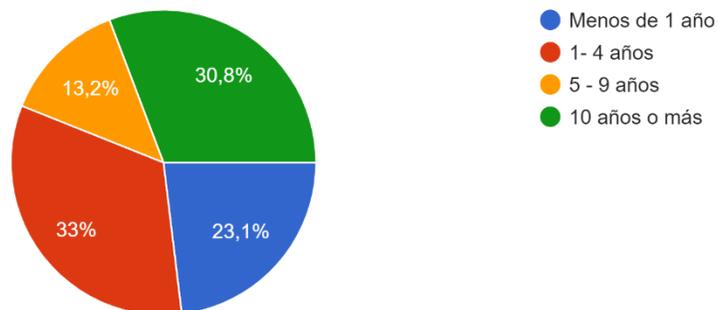
El 52.8% de los encuestados al sexo femenino, en cambio el 41.8% al sexo masculino.

3. Estas laborando trabaja actualmente?



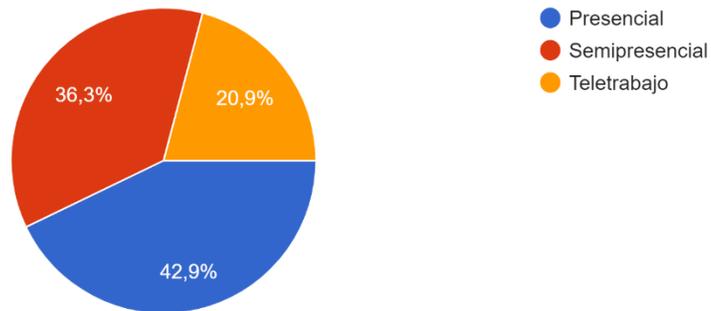
El 95.6% de los encuestados se encuentra laborando, mientras que el 4.4% no labora.

4. ¿Qué tiempo lleva trabajando para la empresa?



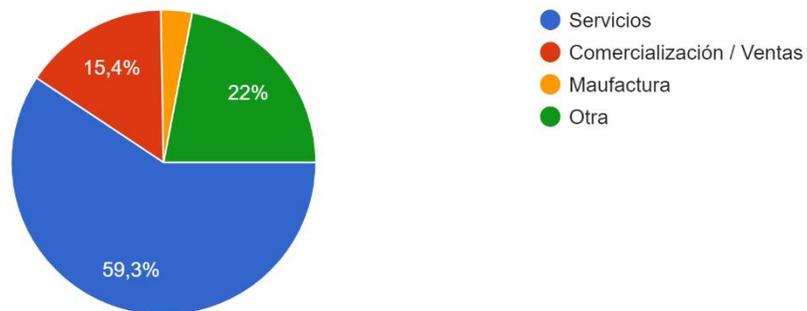
Al ser consultados sobre el tiempo que llevan laborando el 23.1% tiene menos de un año, el 33% entre 1-4 años, por otro lado, el 13.2% tiene de 5-9 años y el 30.8% 10 años o más.

5. ¿En qué modalidad trabajas?



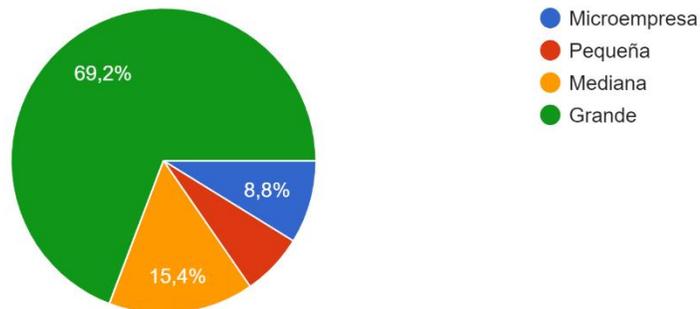
Con relación a la modalidad de trabajo un 42.9% de los encuestados trabajan de forma presencial, el 36.3% de manera semipresencial y el 20.9% trabaja de forma en la modalidad de teletrabajo o remoto.

6. ¿A qué sector productivo pertenece la empresa para la que laboras?



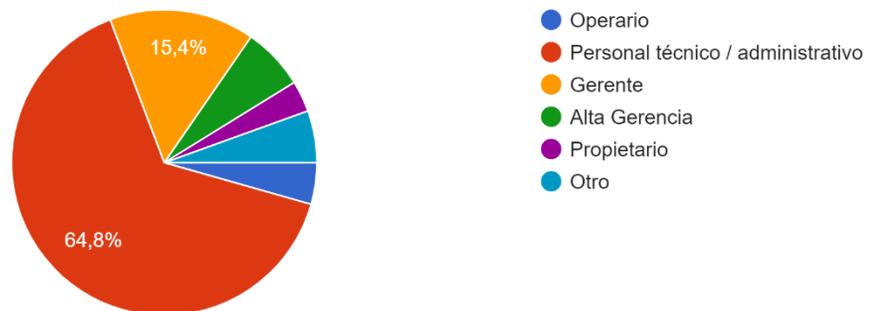
En cuanto al sector productivo el 59.3% de los encuestados laboran en empresas del sector servicio, el 15.4% a la comercialización/ventas, el 3.3% a la manufactura, mientras el 22% pertenece a otra actividad.

7. ¿Cuál es el tamaño de la empresa para la que laboras?



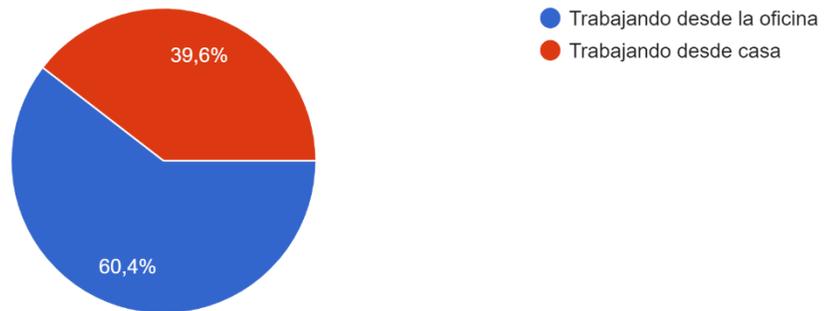
El 69.2% de la población encuestada laboran en grandes empresas, el 15.4% en medianas empresas, el 6.6% en pequeñas empresas y el 8.8% en microempresas.

8. ¿Cuál es el nivel del cargo que ocupas dentro de la empresa?



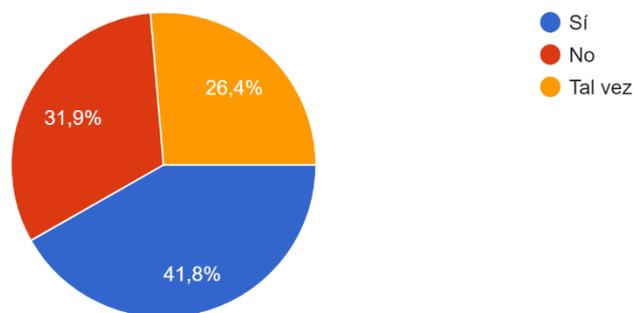
El 64.8% de los consultados ocupan la posición de personal técnico/administrativo, el 15.4% son gerentes, el 6.6% pertenecen a la alta gerencia, el 3.3% son propietarios, el 4.4% operarios y el 5.5% ocupan otros cargos.

9. ¿Considera que es más productivo en la casa o la oficina?



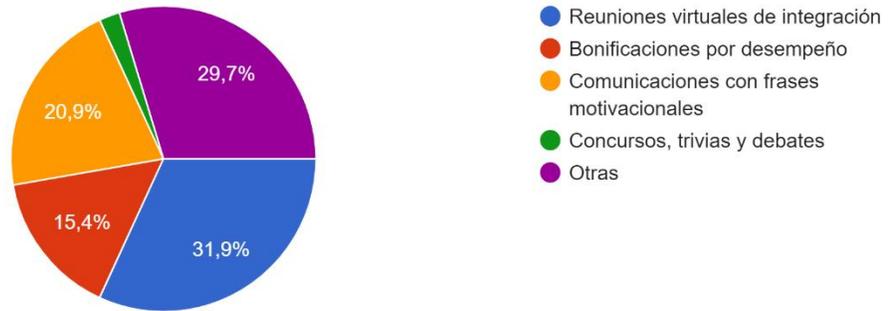
Al ser cuestionados sobre donde consideran ser más productivos, el 60.4% coincidió en ser más productivos trabajando desde la oficina en cambio, el 39.6% considera ser más productivos trabajando desde sus casas.

10. ¿La empresa donde trabajas realiza actividades para mantener la motivación en el teletrabajo?



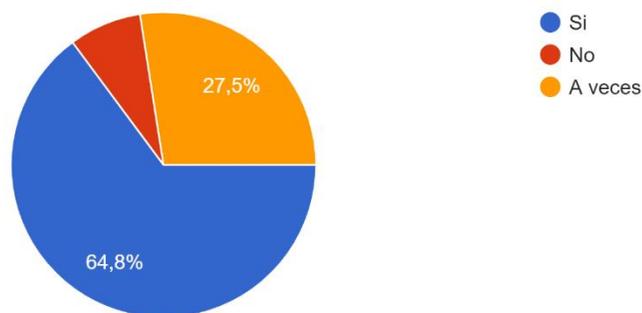
Al preguntar si la empresa en la que laboran realiza actividades para mantener la motivación en el teletrabajo, el 41.8% respondió positivamente, el 31.9% dijo que no y el 26.4% respondió tal vez.

11. ¿Qué tipo de actividades o recompensas realizan?



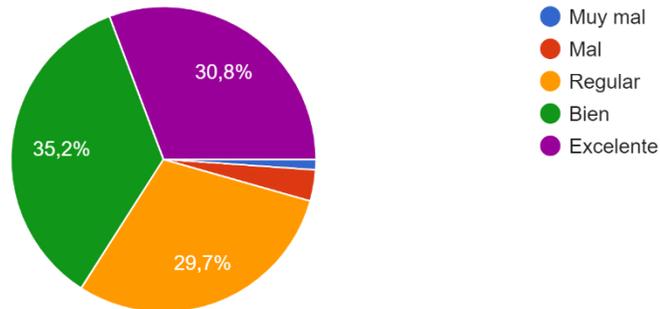
En cuanto a las actividades o recompensas que realizan, el 31.9% hacen reuniones virtuales de integración, el 15.4% incentivan por medio a bonificaciones por desempeño, el 20.9% mediante comunicaciones con frases motivacionales, el 2.2% realiza concursos, trivias y debates mientras que el 29.7% realiza otras actividades.

12. Siente que la empresa se preocupa por el bienestar del personal.



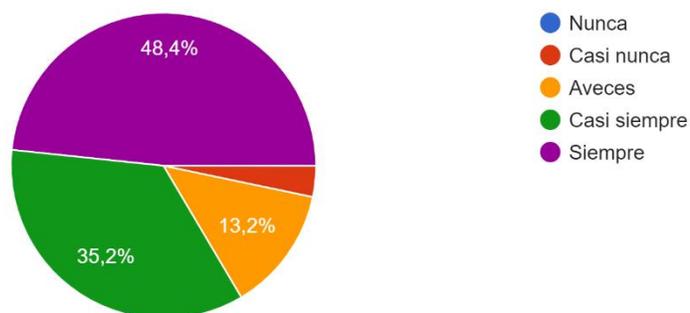
Siente que la empresa se preocupa por el bienestar del personal, el 64.8% considera que si, el 7.7% dice que no, en cambio el 27.5% considera que a veces.

13. ¿Como consideras que ha manejado la empresa la modalidad de teletrabajo?



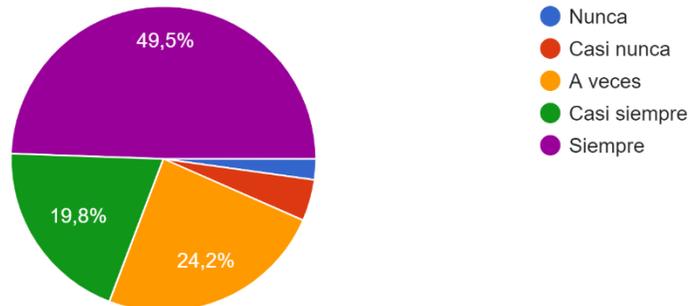
Al ser cuestionados sobre el manejo de la empresa en la modalidad de teletrabajo 30.8% dice que es excelente, el 35.2% bien, el 29.7% regular, en cambio el 3.3% considera que mal y el 1.1% muy mal.

14. ¿La empresa ha mantenido una comunicación adecuada con los colaboradores?



48.4% de los consultados dice que la empresa siempre ha mantenido una comunicación adecuada, el 35.2% considera que casi siempre, el 13.2% a veces y el 3.3% casi nunca.

15. Antes y durante la pandemia ¿La empresa ha cuidado del bienestar físico y mental de los colaboradores?



Al ser consultados si la empresa ha cuidado de su bienestar físico y mental antes y durante la pandemia, el 49.5% dice que siempre, el 19.8% casi siempre, el 24.2% considera que a veces, en cambio el 4.4% casi nunca y el 2.2% dice que nunca.

3.2. Resultados de las entrevistas

Se realizó una entrevista a dos personas en calidad de teletrabajadores con el objetivo de poder analizar el estado de motivación que sienten estos con la empresa para la que laboran actualmente.

El primer entrevistado fue Yessica Roa, la misma se desempeña como Oficial de Banca Seguros y tiene 16 meses laborando para la empresa, de los cuales, 8 meses ha trabajado bajo la modalidad remota o de teletrabajo. Durante el transcurso de la entrevista, Yessica destacó que era más productiva desde casa debido que tiene un espacio habilitado para desarrollar la concentración. Sin embargo, mencionó que el ruido de exterior ha sido una de las mayores dificultades por las que ha atravesado, también, indicó el distanciamiento con sus

compañeros de trabajo le ha provocado un poco de soledad durante sus horas de trabajo. Sin embargo, ha contrarrestado esta situación escuchando música y podcasts mientras va desarrollado sus funciones.

En cuanto a la motivación y cercanía que siente con la empresa, expresa que se siente muy entusiasmada debido a que en la compañía realizan muchas actividades con la finalidad de mantener al personal motivado, dichas actividades abarcan capacitaciones (de temas profesionales y personales), concursos, trivias y reuniones de equipo que suelen realizar luego de la jornada de trabajo. Asimismo, destaca que la empresa ha realizado un gran esfuerzo para mantener esa sintonía con sus colaboradores y se siente muy gratificada con la empresa por difundir paz en medio de la crisis sanitaria por la que está atravesando el mundo.

El segundo entrevistado, labora para una Entidad de Intermediación Financiera en calidad de Analista Sr. de Soporte Técnico y es estudiante de la carrera Ingeniería en Software. Esta persona lleva laborando para la empresa 6 años y tiene alrededor de 9 meses teletrabajando, el Sr. Mendoza nos expresa que es más productivo desde la casa debido a que el tiempo que invierte transportándose de su casa a la empresa, y viceversa, lo utiliza para trabajar. De tal modo, termina sus responsabilidades a tiempo y utiliza este tiempo para mejorar la calidad de sus entregables.

En base a su experiencia bajo la modalidad de teletrabajo, relata que la empresa en varias ocasiones ha realizado conferencias con la Dr. Ana Simó (psicóloga) para desarrollar temas relacionados al manejo el estrés, control de la ansiedad y administración de tiempo para diferenciar el tiempo que se debe dedicar al trabajo y la familia. No obstante, considera que deberían realizar más actividades de integración virtual con el objetivo de que los empleados se sientan más motivados.

A pesar de esto, explica que en su unidad de trabajo cuentan con un grupo de WhatsApp en el mantienen la interacción del equipo mediante mensajes y realización de videollamadas que realizan en horas no laborables.

Finalmente, expresó que la empresa ha asumido el compromiso de asegurarse de que todos los colaboradores estén seguros, que cuenten con los recursos necesarios para realizar sus labores (laptops, sillas, escritorios, flotas, etc.) permitiéndole a los colaboradores que se encuentran en modalidad remota llevarse estos utensilios a sus hogares para que se sientan cómodos.

3.3. Ventajas y desventajas del diseño de estrategias motivacionales para los teletrabajadores.

3.2.1. Ventajas

- Fomentan un ambiente de trabajo colaborativo.
- Permiten superar la barrera del aislamiento, ya que ayudan a generar una mayor integración entre los teletrabajadores.
- Mejoran la productividad y desempeño de los teletrabajadores.
- Crean un mayor compromiso por parte de los colaboradores ya que desarrollan un sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Favorecen la imagen de la organización.
- Ayudan a retener el talento humano, disminuyendo los niveles de rotación de personal.

- Contribuyen con el bienestar y satisfacción de los colaboradores.

3.2.2. Desventajas

- Se hace difícil desarrollar estrategias que puedan complacer a todos los teletrabajadores, puesto que poseen intereses diferentes. Algunos pueden sentirse mayor gratificados por las actividades en equipo o por logros personales.
- Las compañías deben incurrir en altos costo para el diseño e implementación de las estrategias. Por ejemplo, en capacitaciones, incentivos, actividades, entre otros.
- El tiempo que se debe invertir para el diseño de cada una de las estrategias.

CONCLUSIONES

A partir del análisis de los datos obtenidos durante el desarrollo de la investigación, se pudo desarrollar estrategias de motivación y propuestas de mejoras enfocadas en el teletrabajo, en respuesta a las necesidades del mercado laboral dominicano inducidas por la actual crisis sanitaria. A continuación, se detallan los hallazgos de esta investigación:

1. La motivación tiene un efecto colateral entre el individuo y la organización, ya que, la satisfacción de los empleados incide de manera directa en la productividad y rendimiento de la organización.
2. a aplicación de estrategias de motivación y bienestar laboral representan una ventaja competitiva para la empresa, puesto que permiten retener y atraer talento humano. Además, ayuda a superar las barreras que surgen como parte de la implementación del teletrabajo, tales como la falta de comunicación e interacción entre colaboradores.
3. La distancia no es un obstáculo para la consecución de los objetivos organizacionales y la propagación de la cultura organizacional (misión, visión y valores). Siempre y cuando la empresa sepa trasmitirlas y vele por la satisfacción y bienestar de sus colaboradores.
4. Las condiciones del espacio físico en el que se encuentre el teletrabajador lo afectan positiva o negativamente en ejercicio de sus funciones, lo cual se traduce en un una disminución o aumento de su rendimiento.
5. En base a los resultados previos a la investigación, encuestas y entrevistas, se observó que existe una discrepancia sobre si los colaboradores son más productivos desde la empresa o desde casa, en ese sentido, se deduce esto depende del nivel de disposición del individuo, el tipo de posición que

ocupa, las condiciones de su entorno y el tipo de organización a la que pertenece. Además, se ve afectado por la resistencia al cambio, que crea incertidumbre en el desarrollo de sus funciones.

6. Las empresas no son responsables en su totalidad del bienestar de sus colaboradores, sin embargo, si son un rubro importante para que estos puedan alcanzarla.
7. Las estrategias y propuestas desarrolladas en esta investigación deben ser asumidas tanto por los colaboradores como la empresa para fomentar una cultura de comunicación continua entre colaborador y supervisores.

RECOMENDACIONES

Luego de analizar los resultados obtenidos durante la investigación se sugieren implementar las siguientes recomendaciones para mantener el bienestar laboral y productividad en un entorno de teletrabajo:

- Crear un manual o política interna donde se establezcan las normas y condiciones que deben cumplir los empleados y empleadores en esta modalidad. Con la finalidad de proporcionar una guía explícita sobre el accionar de la organización y como forma de inducción para los nuevos empleados.

Para la elaboración del manual o política interna tomar como referencia la resolución 23-2020 emitida por el Ministerio de Trabajo de la República Dominicana.

- Crear un instructivo que explique las funciones y actividades que deben desempeñar los teletrabajadores, así como los programas tecnológicos utilizados por la empresa para llevar a cabo las responsabilidades del personal.
- Se recomienda diseñar un Plan de Comunicación y Divulgación con el objetivo de enviar campañas para mantener al colaborador informado y transmitirles informaciones sobre cómo adaptarse al cambio de trabajar forma remota y enseñarles la correcta utilización de los recursos tecnológicos, aplicaciones y utensilios suministrados por la empresa.
- Elaborar un plan de trabajo por áreas o departamentos con el objetivo de definir metas mensuales o entregables, para que el colaborador trabaje en base a resultados, lo cual permitirá medir la productividad y el cumplimiento de sus funciones

- Crear programas de reconocimientos e incentivos para motivarlos a alcanzar las metas propuestas.
- Organizar actividades virtuales con el objetivo de mantener la interacción y fomentar el trabajo en equipo. Estas actividades extracurriculares ayudaran a liberar la tensión e integrar el personal por medio a trivias en línea, juegos en equipo, actos de reconocimiento, entre otros.
- Instruir a los teletrabajadores mediante capacitaciones sobre como optimizar su tiempo y dividir su vida laboral de la personal.
- Establecer cuáles herramientas van a ser proporcionadas la empresa y cuáles debe tener el trabajador.
- Se recomienda realizar una inspección del lugar o espacio que utilizara el teletrabajador para realizar sus funciones, con el fin de identificar los riesgos para evitar accidentes laborales.
- Se les sugiere a los teletrabajadores adoptar una actitud positiva hacia al cambio, orientarse de las pautas indicadas por la empresa y ser responsables con su trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amador Cid, O. (9 de julio de 2013). *Teoría de los dos factores de Herzberg*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/> Consultado en fecha 11-10-2020
- AMCHAMDR (s.f.). *Entendiendo la realidad del teletrabajo en RD*. Obtenido de <https://amcham.org.do/index.php/sala-de-prensa-noticias-amcham/noticias-amcham/1092-entendiendo-la-realidad-del-teletrabajo-en-rd>. Consultado en fecha 8-11-2020.
- Atrivity. (2 de abril de 2020). 5 ideas para motivar a los trabajadores remotos. Obtenido de <https://blog.atrivity.com/es/rrh-creativos-ideas-motivacion-trabajo-remoto>. Consultado en fecha 19-11-2020.
- Bepensa. (s.f.). Obtenido de <https://www.bepensa.com/sostenibilidad/nuestra-gente/>. Consultado en fecha 26-10-2020.
- Canals, C., & Carreras, O. (2020). Teletrabajo y productividad: un binomio complejo.
- Chavarro, M. F. (2017). *Teletrabajo: Una opción para la mejora de los beneficios de las organizaciones y de los empleados*. Bogota.
- Chisco, O., Galvis, M., Guerrero, P., & Paula, R. (Julio de 2020). *Promoción y Prevención de la salud mental – El teletrabajo se vive sin estrés*. Obtenido de <http://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/1974>. Consultado en fecha 15-10-2020.
- Coll Morales, F. (2018). *Economipedia*. Obtenido de Productividad laboral: <https://economipedia.com/definiciones/productividad-laboral.html>. Consultado en fecha 11-10-2020.
- Cruz Roja Americana. (8 de Abril de 2020). Obtenido de Redcross: <https://www.redcross.org/cruz-roja/nosotros/noticias-y-eventos/articulos-de-noticias/2020/coronavirus-que-significa-el-distanciamiento-social.html>. Consultado en fecha 18-10-2020.
- Diario Libre. (2 de Octubre de 2020). El 93 % de los trabajadores considera que su productividad es igual o mejor desde casa. *Diario Libre*.

- Domínguez, C. (27 de junio de 2016). *Bienestar laboral*. Obtenido de Códigos del Ser: <http://www.codigosdelsers.com/holistica-empresarial-articulos/bienestar-laboral/>. Consultado en fecha 16-10-2020
- Ecured*. (7 de 12 de 2011). Obtenido de <https://www.ecured.cu/Socializaci%C3%B3n>
- El Dinero . (18 de Agosto de 2020). Encuesta AmchamDR: 41% de empresas implementan teletrabajo tras covid-19. *El Dinero* . Consultado en fecha 22-10-2020
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Clima Laboral*. Madrid : Días de Santos .
- Garcia, D., Bolivar, C., & Ortiz, L. (2016). *Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral*. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/326981>. Consultado en fecha 25-10-2020.
- Garcia, D., Londoño, C., & Ortiz, L. (2016). *Revista udea*. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/326981/20784207> Consultado en fecha 8-11-2020
- García, V. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*. Universidad de Valladolid.
- Gomez, M. (2018). *Mejora tu productividad* . Barcelona : Reverte .
- González, O. (2020). *Estilo de liderazgo y motivación laboral en una institución financiera estatal*.
- Institución Universitaria Esumer. (2018). *El freelance y el teletrabajo: Nuevas tendencias en el ambito laboral*. Obtenido de <http://repositorio.esumer.edu.co/jspui/handle/esumer/1907>. Consultado en fecha 15-10-2020.
- Leiva, R. (2014) *Factores que intervienen en la motivación laboral del profesional de enfermería de sala de operaciones del Hospital Nacional*. Perú.
- Lpderecho. (19 de Marzo de 2020). Obtenido de Lpderecho: <https://lpderecho.pe/que-es-estado-emergencia/>. Consultado en fecha 13-10-2020.
- Luna, Y. (2016). *Motivación y compromiso de empleados: tendencias y desafíos*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.com.do/ediciones/julio-septiembre->

2016/item/501-motivacion-y-compromiso-de-empleados-tendencias-y-desafios.
Consultado en fecha 20-11-2020.

Marín, K. O., Ruíz, A. A., & Henao, E. A. (2016). *La motivación como un factor clave de éxito*. Colección Académica de Ciencias Sociales.

Ministerio de Trabajo . (12 de Noviembre de 2020). Resolución 23/2020 sobre la regulación del teletrabajo como modalidad especial de trabajo. Distrito Nacional, Santo Domingo, Republica Dominicana. Consultado en fecha 23-11-2020.

Navarro, J. (2019). *Construir inteligencia colectiva en la organización: una nueva manera de entender y gestionar el clima laboral para alinear el bienestar de las personas con la gestión de la empresa*.

Nemur, L. (2016). *Productividad: Consejos y Atajos de Productividad para Personas Ocupadas*.

Nivela, J. (2019). *La motivación laboral como herramienta para elevar la productividad en las Empresas de la provincia de los Ríos*.

Oficina Presidencial de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (OPTIC). (2020). *Guía sobre el teletrabajo para los organismos del Estado Dominicano*. República Dominicana.

Organización Mundial del Trabajo (OIT). (24-26 de Octubre de 2016). Documento Temático para el Foro de diálogo mundial sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de TIC y financieros. Ginebra, Suiza.

Organización Mundial del Trabajo (OIT). (2011). OIT Manual de buenas prácticas en teletrabajo. 1ra. ed. Buenos Aires: Oficina Internacional del Trabajo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Unión Industrial Argentina.

Otero, C. (2018). *Otero Cindy Motivación laboral: factor de éxito empresarial*.

Pinto, A., & Muñoz, G. (2020). *Teletrabajo: Productividad y bienestar en tiempos de crisis*. Obtenido de https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2020/05/05-pinto-y-munoz_2020_teletrabajo_final.pdf. Consultado en fecha

Pulido, H. G. (2010). *Calidad total y productividad*. Mexico: The McGraw-Hill.

Reverté, E. (Ed.) y Merino Gómez, B. (Trad.). (2018). *Mejora tu productividad*. Editorial Reverté. <https://elibro.net/en/ereader/unapec/105554?page=165>.

Samanez, M., & Stephanie, H. (2017). *Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado*.

Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, Jr., D. R. (1996). *Administración, sexta edición*. PEARSON.

Teleperformance. (s.f.). Obtenido de <https://co.teleperformance.com/es-es/sostenibilidad/empleador-favorito>. Consultado en fecha 26-10-2020.

Torres, D. (2019). *El aporte de los beneficios sociales a la motivación laboral en los hoteles Pymes: Caso Villavicencio*,. Colombia.

Tsvangirai, F. P. (2019). *The moderating effect of employee motivation on workplace surveillance and employee engagement amongst employees at the Zimbabwe Revenue Authority*.

Vergara, V. (2015). *Construir inteligencia colectiva en la organización: una nueva manera de entender y gestionar el clima laboral para alinear el bienestar de las personas con la gestión de la empresa*.

Zelaya, J. Ulrich, D. (2020). *Ideas para hacer que trabajar desde casa funcione*. Obtenido de <https://gestion.com.do/ediciones/especial-covid-19/item/580-ideas-para-hacer-que-trabajar-en-casa-funcione#>. Consultado en fecha 20-11-2020.

Zuluga, L. Velez, L. Giraldo, M. (2020). *Estrategias en la prevención de la enfermedad laboral y accidentes de trabajo en los sistemas de seguridad y salud en el trabajo en la población teletrabajadora en Colombia*. Medellín.

ANEXOS

Anexos 1

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Bienestar Laboral:** hace referencia al estado de satisfacción que logra el empleado en el ejercicio de sus funciones, producto de un ambiente laboral agradable y del reconocimiento de su trabajo, lo cual repercute en un bienestar familiar y social. (Rincón, 2007).
- **Calidad de vida** es la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. (OMS, s.f)
- **Coronavirus (COVID-19)** son una gran familia de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves. (OPS, 2020)
- **Cultura Organizacional:** son aquellas normas y valores por los que se rige una empresa. (Bizneo, 2020).
- **Distanciamiento Social:** consiste en mantener una distancia mínima de 6 pies entre otras personas y evitando las aglomeraciones. (Cruz Roja Americana, 2020).
- **Eficacia:** se obtiene con el logro de las metas y objetivos planeados. (Pulido, 2010)

- **Eficiencia**, la cual es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos empleados, es decir la optimización de las operaciones. (Pulido, 2010).
- **Estado de Emergencia** este concepto hace referencia a aquellas “competencias de crisis” que la Constitución otorga al Estado con el carácter de extraordinarias, a efectos de que pueda afrontar hechos, sucesos o acontecimientos que, por su naturaleza, ponen en peligro el normal funcionamiento de los poderes públicos. (Lpderecho, 2020)
- **Estrategia**, son un conjunto de tácticas dirigidas a alcanzar un objetivo. (Significados.do, 2018)
- **Interacción social** se entiende el lazo o el vínculo que existe entre las personas y que son esenciales para el grupo, de tal manera que sin ella la sociedad no existiría. (abc, 2006)
- **Motivación**: “es la acción y efecto de motivar.” (Significados, 2017).
- **Motivación Intrínseca**: “En la motivación intrínseca la persona comienza o realiza una actividad por incentivos internos, por el propio placer de realizarla.” (Significados, 2017)
- **Motivación Extrínsecas**: “el estímulo o incentivo que mueve a una persona a realizar una actividad viene dado de fuera, es un incentivo externo y no proviene de la propia tarea” (Significados, 2017).
- **Jornada Laboral**: “se refiere a la cantidad de horas, durante las cuales, los empleados o trabajadores de la empresa se encargarán de desempeñar todas sus actividades asignadas” (Runa, 2017).

- **Pandemia:** “ocurre cuando un brote epidémico afecta a regiones geográficas extensas (por ejemplo, varios continentes) se cataloga como pandemia.” (Médicos sin fronteras, 2020).
- La **productividad** tiene que ver con los resultados que se obtienen de un proceso o sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. (Pulido, 2010).
- **Socialización** o sociabilización. Proceso a través del cual los individuos aprenden e interiorizan las normas y los valores de una determinada sociedad y cultura específica. (Ecured, 2011).
- **Tecnología de la información:** “uso de equipos de telecomunicaciones y computadoras para la transmisión, procesamiento y almacenamiento de datos.” (Pérez, 2014)
- **Teletrabajo:** “actividad laboral que se desarrolla fuera de las instalaciones de la empresa contratante, apelando a las tecnologías de la información y de la comunicación para el desarrollo de los quehaceres”. (Pérez, 2014)
- **Ventaja competitiva** es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. (Sevilla, 2019)

Anexos 2

INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN: BOCETO DE ENCUESTA GOOGLE FORM

1. Edad

- 18-26
- 27-35
- 36-50
- Más de 50

2. Género

- Masculino
- Femenino

3. ¿Estás laborando actualmente?

- Si
- No

4. ¿Qué tiempo llevas trabajando para la empresa?

- Menos de 1 año
- 1 - 4 años
- 5 - 9 años
- 10 años o más

5. ¿En qué modalidad labora?

- Presencial
- Semipresencial
- Teletrabajo

6. ¿A qué sector productivo pertenece la empresa para la que laboras?

- Servicios
- Comercialización / Ventas
- Manufactura
- Otra

7. ¿Cuál es el tamaño de la empresa para la que laboras?

- Microempresa
- Pequeña
- Mediana
- Grande

8. ¿Cuál es el nivel cargo que ocupas dentro de la empresa?

- Operario
- Personal técnico / administrativo
- Gerente
- Alta Gerencia
- Propietario
- Otro

9. Considera que es más productivo:

- Trabajando desde la oficina
- Trabajando desde casa

10. ¿La empresa dónde trabajas realiza actividades para mantener la motivación en el teletrabajo?

- Sí
- No
- Tal vez

11. ¿Qué tipos de actividades o recompensas realiza para mantener la motivación?

- Reuniones virtuales de integración
- Bonificaciones por desempeño
- Comunicaciones con frases motivacionales
- Concursos, trivias y debates
- Otras

12. ¿Siente que la empresa se preocupa por bienestar del personal?

- Si
- No
- A veces

13. ¿Cómo considera que ha manejado la empresa la modalidad de teletrabajo?

- Muy mal
- Mal
- Regular
- Bien
- Excelente

14. ¿La empresa ha mantenido una comunicación adecuada con los colaboradores?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

15. Antes y durante la pandemia ¿La empresa ha cuidado del bienestar físico y mental de los colaboradores?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Anexo 3

INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN: GUÍA DE ENTREVISTA REALIZADA A TELETRABAJADORES

Datos del Entrevistado

Nombre: _____ Sexo: F ___ M ___

Tipo de Empresa a la que pertenece: _____

Modalidad de trabajo: _____

Posición que ocupa: _____

Profesión: _____

Preguntas:

1. ¿Qué tiempo llevas laborando para la empresa?
2. ¿Desde qué tiempo llevas laborando de forma remota?
3. ¿Consideras que eres más productivo trabajando desde casa? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son los retos o dificultades que has enfrentado en esta modalidad de trabajo?
5. ¿Como lo superaste?
6. ¿La empresa te ha suministrado recursos materiales, físicos o electrónicos para poder realizar tus labores desde casa? ¿Cuales?
7. ¿La empresa dónde trabajas realiza alguna actividad para mantener la motivación en el teletrabajo?
8. ¿Cuáles son los aspectos o factores que consideras que la empresa debe realizar para que los empleados se sientan más motivados y sean más productivos trabajando desde casa?
9. ¿Como consideras que la empresa ha asumido el teletrabajo? ¿Por qué?

Anexo 4

RESOLUCIÓN NÚMERO 23/2020 SOBRE LA REGULACIÓN DEL TELETRABAJO COMO MODALIDAD ESPECIAL DE TRABAJO



"Año de la Consolidación de la Seguridad Alimentaria"

EL MINISTRO DE TRABAJO

RESOLUCIÓN NÚM. 23/2020, SOBRE LA REGULACIÓN DEL TELETRABAJO COMO MODALIDAD ESPECIAL DE TRABAJO.

VISTA: La Constitución Dominicana del 13 de junio de 2015;

VISTO: El Código de Trabajo de la República Dominicana, contenido en la Ley No. 16-92, del 29 de mayo de 1992;

VISTA: La Ley No. 1-12, sobre Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, del 25 de enero de 2012;

VISTA: La Ley No. 107-13, sobre los Derechos de las Personas en sus Relaciones con la Administración y de Procedimiento Administrativo, del 06 de agosto de 2013;

VISTA: La Ley No. 172-13 que tiene por objeto la protección integral de los datos personales asentados en archivos, registros públicos, bancos de datos u otros medios técnicos de tratamiento de datos destinados a dar informes, sean estos públicos o privados

VISTO: El Decreto No. 258-93, que establece el Reglamento de Aplicación de la Ley No. 16-92, del 01 de octubre de 1993;

VISTO: El Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo (Decreto No. 522-06, del 17 de octubre de 2006).

VISTO: El Decreto No. 56-10, que ordena el cambio de denominación de todas las secretarías de Estado por ministerios, del 06 de febrero de 2010;

VISTO: El Convenio 144 sobre Consulta Tripartita para Promover la Aplicación de las Normas Internacionales del Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

VISTO: El Convenio 156 Sobre Los Trabajadores con Responsabilidades Familiares de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

VISTO: El Manual de Buenas Prácticas de Teletrabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).



Avenida Enrique Jiménez Moya 5 Centro de los Héroes La Feria Santo Domingo República Dominicana
TELÉFONO 809 535 4404 MT.GOB.DO

1

CONSIDERANDO: Que la Constitución de la República Dominicana, proclamada el 13 de junio de 2015, establece en su artículo 44 que «*Toda persona tiene derecho a la intimidad. Se garantiza el respeto y la no injerencia en la vida privada, familiar, el domicilio y la correspondencia del individuo. Se reconoce el derecho al honor, al buen nombre y a la propia imagen. Toda autoridad o particular que los viole está obligado a resarcirlos o repararlos conforme a la ley.*».

CONSIDERANDO: Que la Constitución de la República Dominicana, promulgada el 13 de junio de 2015, establece en su artículo 62 que «*El trabajo es un derecho, un deber y una función social que se ejerce con la protección y asistencia del Estado. Es finalidad esencial del Estado fomentar el empleo digno y remunerado. Los poderes públicos promoverán el diálogo y concertación entre trabajadores, empleadores y el Estado.*».

CONSIDERANDO: Que el numeral 8 del artículo 62 de nuestra Carta Magna, sobre el Derecho al Trabajo, establece: «*Es obligación de todo empleador garantizar a sus trabajadores condiciones de seguridad, salubridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas para promover la creación de instancias integradas por empleadores y trabajadores para la consecución de estos fines.*».

CONSIDERANDO: Que el principio III del Código de Trabajo enuncia que «*El Código de Trabajo tiene por objeto fundamental regular los derechos y obligaciones de empleadores y trabajadores y proveer los medios de conciliar sus respectivos intereses. Consagra el principio de la cooperación entre el capital y el trabajo como base de la economía nacional. Regula, por tanto, las relaciones laborales, de carácter individual y colectivo, establecidas entre trabajadores y empleadores o sus organizaciones profesionales, así como los derechos y obligaciones emergentes de las mismas, con motivo de la prestación de un trabajo subordinado.*».

CONSIDERANDO: Que el artículo 36 de la Ley 16/92, Código de Trabajo de la República Dominicana, establece que: «*Art. 36.- El contrato de trabajo obliga a lo expresamente pactado y a todas las consecuencias que sean conforme con la buena fe, la equidad, el uso o la ley.*».

CONSIDERANDO: Que el artículo 62 de la Ley 16/92, Código de Trabajo de la República Dominicana, establece que: «*Art. 62.- El contrato de trabajo consentido válidamente entre las partes puede ser modificado: 1. Por efecto de disposiciones contenidas en este Código y en otras leyes posteriores; 2. Por efecto de los convenios colectivos de condiciones de trabajo. 3. Por mutuo consentimiento.*».



CONSIDERANDO: Que el Código de Trabajo desde el artículo 266 hasta el 276, contiene disposiciones que regulan el trabajo a domicilio, pero las mismas no se refieren al teletrabajo como modalidad especial de trabajo.

CONSIDERANDO: Que el Código de Trabajo, en su artículo 420, estatuye que *«La Secretaría de Estado de Trabajo (hoy Ministerio de Trabajo), como órgano representativo del Poder Ejecutivo en materia de trabajo, es la más alta autoridad administrativa en todo lo atinente a las relaciones entre empleadores y trabajadores, y al mantenimiento de la normalidad en las actividades de la producción en la República. Para el mejor cumplimiento de sus funciones, la Secretaría de Estado de Trabajo (Hoy Ministerio de Trabajo) tendrá un Departamento de Trabajo y ofrecerá, entre otros, los servicios de empleo, estadísticas de trabajo, mediación y arbitraje, higiene y seguridad industrial».*

CONSIDERANDO: Que el Código de Trabajo, en su artículo 421, enuncia que *«El Secretario de Estado de Trabajo (hoy Ministro de Trabajo) usará de las prerrogativas de su autoridad, dictando las providencias que considere procedentes para la mejor aplicación de las leyes y reglamentos, y manteniendo la vigilancia necesaria para que los empleados de su dependencia cumplan las obligaciones que les corresponden».*

CONSIDERANDO: Que el artículo 3 del Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo (Decreto No. 522-06, del 17 de octubre de 2006), establece que: *“La Secretaría de Estado de Trabajo (hoy Ministerio de Trabajo) es la institución oficial facultada para vigilar el cumplimiento del presente Reglamento, en virtud de sus atribuciones como órgano encargado de definir la política nacional de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales”.*

CONSIDERANDO: Que el Artículo 7.15 del Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo (Decreto No. 522-06, del 17 de octubre de 2006), establece que: *“El empleador tiene el deber ético y moral, así como la obligación legal, de tomar medidas de control ante cualquier riesgo que haya sido identificado, independientemente que esté o no contenido en dicho reglamento”*

CONSIDERANDO: Que ante la crisis sanitaria provocada por la pandemia de la COVID-19, a nivel global el desarrollo de la actividad económica y laboral se ha visto profundamente impactada, obligando a las empresas a recurrir al teletrabajo para viabilizar la continuidad de sus actividades y mantener el distanciamiento social.

CONSIDERANDO: Que el Ministro de Trabajo mediante la Resolución No. 007/2020, de fecha 18 de marzo de 2020, insto a *“todos los empleadores cuyos establecimientos califiquen para permanecer abiertos al público, a flexibilizar su*



jornada de trabajo y en la medida de lo posible, implementar el trabajo a distancia, a los fines de evitar la aglomeración de personas en los lugares de trabajo, como medida tendente a romper con la cadena de propagación del COVID-19".

CONSIDERANDO: Que ante el contexto actual y las particularidades de la revolución digital, así como el surgimiento de nuevas tecnologías de la información y comunicación, que permiten el desarrollo del teletrabajo como modalidad especial de trabajo, se hace necesario establecer una reglamentación que rijan la materia.

CONSIDERANDO: Que de las disposiciones generales que contiene el Código de Trabajo, pueden derivarse, por la vía administrativa, las regulaciones necesarias para la ejecución del teletrabajo en los sectores regulados por el mismo, en razón de las facultades conferidas al Ministro de Trabajo por el artículo 421 del Código de Trabajo.

CONSIDERANDO: Que reglamentar el teletrabajo como modalidad especial de trabajo puede potenciar la generación de empleos, aumentar la productividad y competitividad de las empresas, así como contribuir con la inclusión de los sectores productivos en la economía digital y el uso de herramientas tecnológicas y de la comunicación.

CONSIDERANDO: El Convenio 144 sobre Consulta Tripartita para Promover la Aplicación de las Normas Internacionales del Trabajo ratificado por el Congreso Nacional de la República Dominicana mediante resolución 24-99 promulgada el 23 de abril del 1999, Gaceta oficial 10012 del 30 de abril del 1999, establece que: "Todo Miembro de la Organización Internacional del Trabajo que ratifique el presente Convenio se compromete a poner en práctica procedimientos que aseguren consultas efectivas, entre los representantes del gobierno, de los empleadores y de los trabajadores"

CONSIDERANDO: Que mediante el Decreto 47-99 de fecha 17 de febrero del 1999, se creó el Consejo Consultivo del Trabajo, órgano que tiene por objeto asesorar al Ministro de Trabajo en todas aquellas cuestiones que interesen al desarrollo y coordinación de las relaciones entre el capital y el trabajo.

CONSIDERANDO: Que a esos fines el Consejo Consultivo del Trabajo, se reunió en fecha nueve (9) de octubre del 2020, para escuchar las recomendaciones de ambos sectores, tanto el empleador como el trabajador, quienes estuvieron representados por las principales asociaciones sindicales y empresariales.

CONSIDERANDO: Que en la referida reunión del Consejo Consultivo del Trabajo se otorgó a los sectores empleador y trabajador un plazo para remitir las opiniones



que servirán de insumo para la reglamentación, por vía administrativa, del teletrabajo.

CONSIDERANDO: Que como parte del ejercicio de consulta, por el Ministerito de Trabajo, se realizaron reuniones virtuales con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), a los fines de escuchar sus recomendaciones en aras de una posible reglamentación del teletrabajo, todo esto en consonancia con el necesario dialogo social.

Por tanto, el Ministro de Trabajo, por autoridad de la ley y en mérito de los citados artículos:

RESUELVE:

PRIMERO: La presente Resolución tiene por objeto establecer normas para la regulación del teletrabajo como modalidad especial de trabajo en la República Dominicana.

SEGUNDO: Para los efectos de esta resolución se definen los siguientes conceptos:

- a) Teletrabajo: Modalidad especial de trabajo que se presta a distancia, ya sea de forma parcial o total, haciendo uso de herramientas vinculadas a las tecnologías de la información y comunicación.
- b) Trabajo presencial: Es aquel que se presta en el centro de trabajo determinado por el empleador.
- c) Teletrabajador: Es la persona que, bajo una relación de subordinación, presta sus servicios al empleador para el desarrollo de actividades laborales, a través del uso de herramientas tecnológicas y medios digitales en un establecimiento distinto del local habitual del empleador.
- d) Tecnologías de la información y comunicación: Es el conjunto de servicios, herramientas, redes, dispositivos y softwares, que permiten la ejecución del contrato de trabajo bajo la modalidad de teletrabajo, así como una comunicación efectiva entre el empleador y el teletrabajador.
- e) Conciliación de la vida laboral y familiar: Es el conjunto de prácticas de participación equilibrada de la persona trabajadora que le permite compaginar su vida privada y familiar con su vida laboral, para potenciar adecuadamente ambas facetas.
- f) Desconexión digital: Derecho que le asiste a la persona trabajadora de no contestar requerimientos y/o mensajes fuera de su jornada habitual de trabajo.
- g) Reversibilidad: Es el derecho que asiste a ambas partes, de solicitar el cambio de modalidad de teletrabajo a presencial, en las instalaciones del empleador; en aquellas relaciones que se hubieren iniciado de manera presencial.



TERCERO: La aplicación del teletrabajo, como modalidad especial de trabajo, será voluntaria y estará condicionada a un acuerdo por escrito entre las partes, el cual es obligatorio para la creación de dicho contrato y/o modificación del existente. Corresponde al empleador realizar el análisis de factibilidad de implementación del teletrabajo en los puestos de trabajo que determine, tomando en cuenta las responsabilidades y labores que ejecutará el teletrabajador.

PÁRRAFO I. El contrato de teletrabajo o adenda del contrato existente de trabajo deberá establecer lo siguiente:

1. La descripción de las tareas que deberá realizar el teletrabajador.
2. Las condiciones bajo las cuales se realizará el trabajo.
3. El período de duración del acuerdo ya sea por un tiempo determinado o indefinido.
4. El lugar o los lugares donde se desarrollará el trabajo.
5. El salario pactado por las partes.
6. El horario de prestación del servicio por parte del teletrabajador, incluidos los descansos que le corresponderán.
7. La unidad organizacional o departamento al cual será asignado y se reportará el teletrabajador dentro de la empresa.
8. Los datos de contacto del supervisor, a quien podrá dirigirse en caso de requerir información.
9. El sistema o mecanismo de supervisión que será costado y utilizado por el empleador para verificar el cumplimiento de la jornada laboral, de conformidad con los objetivos y responsabilidades pactadas, siempre respetando la intimidad del teletrabajador.
10. Establecer si el empleador podrá verificar las condiciones del lugar de trabajo, sea al inicio de la relación de teletrabajo o durante la ejecución de esta.
12. A cargo de quien correrán los costos adicionales a cubrir, si los hubiere, para la prestación del servicio.
13. Si las partes así lo entendieren, la posibilidad de tener uno o varios días de trabajo presencial de labores en la instalación de la empresa, para evitar la fatiga informática y propiciar la interacción con sus demás compañeros de trabajo.
14. Las condiciones para establecer la reversibilidad de la prestación, de una modalidad teletrabajo a presencial y viceversa.

PÁRRAFO II. Los acuerdos de teletrabajo deben ser comunicados a la Dirección General de Trabajo (DGT), la cual llevará un registro de estos.



PÁRRAFO III. Los acuerdos de teletrabajo que se hayan pactado antes de la presente resolución deben adecuarse a los criterios establecidos en esta, y ser comunicados a la Dirección General de Trabajo (DGT) en un plazo de treinta (30) días a partir de su promulgación. En caso de negativa de una de las partes a formalizar por escrito el contrato de teletrabajo, se aplicará la disposición del artículo 19 del Código de Trabajo.

CUARTO: El derecho a reversibilidad de la modalidad de trabajo le asistirá, tanto al empleador como al teletrabajador. En cualquiera de los casos, deberá mediar notificación formal y por escrito, con un plazo de treinta (30) días de antelación, sin perjuicio de que las partes puedan acordar un plazo distinto, y sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 40 del Código de Trabajo. Dicho cambio será comunicado por parte del empleador a la Dirección General de Trabajo (DGT).

PÁRRAFO I. El cambio a la modalidad de teletrabajo en relaciones contractuales existentes no modificará las condiciones esenciales de la relación laboral.

PÁRRAFO II. Las relaciones laborales que inician como teletrabajo, no contarán con el derecho a reversibilidad sin que medie un acuerdo entre las partes.

PÁRRAFO III. Podrá obrar la reversibilidad por las siguientes causales:

1. Por mutuo acuerdo entre las partes.
2. Imposibilidad de que el teletrabajador pueda continuar realizando sus labores mediante la modalidad de teletrabajo, siempre y cuando el empleador esté en condiciones de permitir que el trabajo se realice desde las instalaciones de la empresa.
3. Imposibilidad, por parte del empleador, de continuar proveyendo las tecnologías de la información y comunicación, así como por el deterioro de las herramientas de trabajo suministradas y que no sean reemplazadas.

PÁRRAFO IV. En caso de que se produzca un desacuerdo entre las partes, se podrá, mediante solicitud debidamente motivada, y previa notificación a la contraparte, solicitar la reversibilidad de esta modalidad de trabajo ante la Dirección General de Trabajo (DGT), quien deberá dictar una resolución autorizando o rechazando la solicitud en el plazo establecido en el artículo 56 del Código de Trabajo. La reversibilidad no operará hasta tanto lo haya decidido la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo.

QUINTO: Salvo pacto en contrario, es responsabilidad del empleador proveerle al teletrabajador los equipos, herramientas, materiales y capacitación necesarios para la realización del trabajo contratado. Corresponde también al empleador asumir los costos operativos, de funcionamiento, mantenimiento y reparación de



los equipos y herramientas suministradas al teletrabajador, conforme las disposiciones del artículo 46, numeral 5 del Código de Trabajo.

SEXTO: Es responsabilidad del teletrabajador custodiar todos los equipos y materiales facilitados por su empleador, y utilizarlos exclusivamente en las actividades propias de su trabajo. En caso de que el teletrabajador tenga que utilizar sus propios recursos y equipos para ejecutar el trabajo, las partes podrán acordar compensaciones acordes a los insumos proporcionados por el teletrabajador.

SEPTIMO: El teletrabajador es responsable de la custodia y uso de la información, tanto de la provista por su empleador para la ejecución del teletrabajo, así como de la generada producto de sus labores, la cual deberá ser usada exclusivamente para la ejecución de sus funciones laborales. Corresponde al empleador informar al teletrabajador sobre la protección y el manejo de datos, así como del riesgo y sanciones que conllevaría el uso indebido de los mismos, y la prohibición del uso de los equipos y/o de las herramientas informáticas por parte de terceros.

OCTAVO: La jornada laboral de los teletrabajadores estará sujeta a las disposiciones del Código de Trabajo, y deberá ser notificada al Ministerio de Trabajo a través de la Dirección General de Trabajo (DGT) haciendo uso de los formularios del Sistema Integrado de Relaciones Laborales (SIRLA). La flexibilización y ejecución de la jornada podrá acordarse entre las partes, siempre que se respeten los preceptos establecidos por el Código de Trabajo. En tal sentido, durante las horas laborables, el teletrabajador deberá estar disponible para los requerimientos de su empleador. Concluida la jornada laboral, al teletrabajador le asiste el derecho a desconexión digital, por haber finalizado la jornada de trabajo pactada entre las partes.

PÁRRAFO I. El empleador podrá instalar controles informáticos del horario de la prestación del servicio en las herramientas de trabajo del teletrabajador.

PÁRRAFO II. El empleador deberá respetar los descansos establecidos en el Código de Trabajo, pactando claramente los mismos en el acuerdo de teletrabajo realizado entre las partes.

PÁRRAFO III. En el caso de horas extraordinarias y jornada nocturna, el empleador deberá contar con los mecanismos que le permitan llevar un control de estas, para su justo pago, de acuerdo con las disposiciones del Código de Trabajo.

NOVENO: Los lugares donde se realice el teletrabajo deberán cumplir las condiciones de higiene y seguridad dispuestas por las normativas vigentes. Tanto el empleador como el teletrabajador deberán cumplir dichas disposiciones. Corresponderá al Ministerio de Trabajo a través de la Dirección General de Higiene



y Seguridad Industrial (DGHSI), incentivar el cumplimiento por parte de empleadores y teletrabajadores, ya sea a través del uso de guías o manuales de políticas, normas y recomendaciones sobre la salud, seguridad e higiene en el trabajo, a los fines de que las partes adquieran los conocimientos necesarios para su cuidado en la prestación del servicio.

PÁRRAFO I: El empleador deberá informar a los teletrabajadores sobre los requisitos de seguridad e higiene del puesto de trabajo, las condiciones necesarias para la prestación del servicio, los riesgos específicos de su trabajo y sobre todo las medidas preventivas necesarias que se deban adoptar, en función de las normativas que dicte la Dirección General de Higiene y Seguridad Industrial (DGHSI), incentivar el cumplimiento por parte de empleadores y teletrabajadores. Es obligación del teletrabajador acatar estas medidas.

DÉCIMO: Para verificar la correcta aplicación de esta resolución y las disposiciones legales vigentes en materia laboral, el Ministerio de Trabajo podrá realizar visitas al lugar en el que se ejecuta el teletrabajo. Dichas visitas tienen que ser consensuadas y previamente planificadas, de modo que se respete la intimidad de la residencia y se garantice la privacidad del teletrabajador, contando con la autorización expresa de éste.

DÉCIMO PRIMERO: Toda actividad bajo la modalidad de teletrabajo estará sujeta a las disposiciones del Código de Trabajo, la Ley que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social y las demás disposiciones que norman el empleo en la República Dominicana. Los teletrabajadores gozarán de los mismos derechos y obligaciones que asisten a los trabajadores presenciales, según aplique, de acuerdo con el Código de Trabajo; para dichos fines se establecen las siguientes prerrogativas:

PÁRRAFO I. El empleador deberá adoptar medidas para que sus teletrabajadores mantengan el mismo nivel de formación que los trabajadores presenciales, garantizando la formación necesaria para el desarrollo de la actividad que llevan a cabo, al momento de iniciar la prestación de teletrabajo, o cuando los cambios tecnológicos así lo ameriten. Las políticas de evaluación del desempeño de los teletrabajadores no podrán ser discriminatorias en comparación con las políticas de evaluación de desempeño de los trabajadores presenciales.

PÁRRAFO II. Los teletrabajadores gozarán del derecho fundamental a la intimidad y la protección de sus datos, acorde con la Ley No. 172-13, que tiene por objeto la protección integral de los datos personales asentados en archivos, registros públicos, bancos de datos u otros medios técnicos de tratamiento de datos destinados a dar informes, sean estos públicos o privados.



PÁRRAFO III. La empresa no podrá exigir la instalación de mecanismos de control en los aparatos electrónicos pertenecientes a los trabajadores. Estos dispositivos no podrán ser utilizados para llevar a cabo la prestación del servicio, salvo pacto en contrario y con la debida compensación de acuerdo a lo dispuesto en el numeral 5 del artículo 46 del Código de Trabajo.

PÁRRAFO IV. Se prohíbe estrictamente el uso de controles de videovigilancia de la prestación del servicio cuando este se realice en la residencia del teletrabajador, ya sea con la instalación de cámaras y/o con la utilización de la cámara de la computadora o cualquier aparato electrónico entregado como herramienta de trabajo, y que tuviere instalado una cámara. Se exime de esta prerrogativa cuando el teletrabajador deba asistir a reuniones pautadas mediante el mecanismo de videoconferencia, y/o realizar cualquier actividad que incluya el uso de cámaras.

PÁRRAFO V. El empleador únicamente podrá instalar sistemas de videovigilancia en lugares públicos habilitados para teletrabajar y contratados por el empleador en beneficio del teletrabajador, tales como espacios compartidos de trabajo.

PÁRRAFO VI. Los teletrabajadores gozarán del derecho a la desconexión digital, fuera de su horario de trabajo estipulado en el contrato, para respetar y garantizar a este el disfrute total de sus descansos, permisos, vacaciones, así como el balance de su vida laboral y familiar, salvo en caso de una emergencia del empleador en relación con el servicio pactado.

PÁRRAFO VII: Se exhorta a los empleadores a crear políticas de desconexión digital que incluyan a todos sus trabajadores, entre ellos los altos ejecutivos, como soporte para un uso razonable de las herramientas tecnológicas de trabajo, que evite la fatiga informática del personal contratado.

PÁRRAFO VIII: El empleador propiciará, siempre que las circunstancias lo permitan, oportunidades de interacción con sus compañeros de trabajo para que el teletrabajador se relacione con los demás trabajadores de la empresa.

PÁRRAFO IX. Los teletrabajadores gozarán de los mismos derechos sindicales y colectivos establecidos en el Código de Trabajo, igual que los trabajadores presenciales.

DÉCIMO SEGUNDO: Para todo lo no previsto en la presente resolución, suplirán el Código de Trabajo y los Convenios de la Organización Internacional de Trabajo (OIT) que hayan sido ratificados por la República Dominicana.



DÉCIMO TERCERO: El Ministerio de Trabajo a través de sus áreas correspondientes, velará por el cumplimiento efectivo de la presente resolución, con fines de tutelar los derechos y obligaciones de los teletrabajadores y sus empleadores.

DÉCIMO CUARTO: Se ordena la publicación de la presente resolución en medios de comunicación informáticos, a los fines de que la misma pueda ser conocida por los empleadores y los trabajadores de la nación. Esta resolución entrará en vigor treinta (30) días calendario a partir de su publicación.

En la ciudad de Santo Domingo de Guzmán, Distrito Nacional, República Dominicana, a los doce (12) días, del mes de noviembre, del año dos mil veinte (2020), año 176 de la Independencia y 157 de la Restauración.



LUIS MIGUEL DE CAMPS GARCIA
MINISTRO DE TRABAJO

