



Decanato de Posgrado

**Trabajo final para optar por el título de
Máster en Gerencia y Productividad**

Título:

Impacto de la pandemia del COVID-19 en la motivación de los empleados
de una empresa de combustible en República Dominicana.

Presentado por:

Yanela Veras Ramirez

Matrícula:

A00104913

Profesor:

Lic. Fidias A. Mejía Molina, M. Sc.

Santo Domingo de Guzmán, D. N.

República Dominicana

Agosto 2020

Dedicatoria

A Dios que es el guía de todo lo que hago, luego a mi familia en especial a mis hijos y esposo que fueron participes al igual que yo de todo el sacrificio y esfuerzo para que yo pueda obtener este tan importante logro que impactara mi carrera profesional y que me ha ayudado a crecer en lo personal.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por haber hecho posible a través de su voluntad la realización de este logro, el cual puedo ser obtenido gracias a las iniciativas del Grupo Totalenergies para el cual laboro, el cual impulsa el crecimiento profesional de sus colaboradores. A todos los profesores que fueron partícipes de la formación y enseñanza de los conocimientos que pude adquirir durante todo el proceso de la maestría.

A todos los compañeros que brindaron sus conocimientos y experiencia con los cuales fue posible incrementar mis conocimientos.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo fue realizado con la intención de dar a conocer cuál es el impacto que ha causado la pandemia del COVID-19 en el ámbito de la motivación laboral de un segmento de empleados de una empresa dedicada al expendio de combustibles, para esto se estudiaron varias teorías referentes a la motivación laboral para poder entender como esta puede influir en el desempeño laboral y en otros aspectos como es el clima laboral.

Evaluaremos cuales medidas implementadas para frenar el COVID-19 impactaron la modalidad de trabajo, las políticas, beneficios y el clima laboral, aspectos que son claves en la motivación del empleado. Se estudiarán también como las medidas que dispuso el país a través del ministerio de trabajo ayudaran a mitigar los efectos adversos como es el caso de las suspensiones laborales y en los casos más críticos la pérdida de empleos a nivel nacional.

El instrumento utilizado para poder medir el impacto que ha tenido la pandemia en la motivación de los empleados de la empresa seleccionada será a través de una encuesta elaborada para evaluar la motivación de los empleados a la misma se le adaptaran preguntas claves que evalúen el impacto de las medidas tomadas.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I.....	3
La pandemia del Covid-19 y sus implicaciones en las empresas industriales de la República Dominicana.....	3
I-2 Pandemia del COVID-19	9
I-3 Contexto económico prepandemia.	13
I-4 El empleo en República Dominicana antes de la pandemia.	15
I-5 Impacto macroeconómico en República Dominicana Postpandemia.	18
Capítulo II	28
La Motivación y como esta influye en el desempeño laboral.	28
II.1 Definición de motivación según algunos autores.....	28
II.2 Algunas teorías sobre la motivación	29
II.3 Teorías contemporáneas sobre la motivación.....	37
II.4 Motivación en las organizaciones	41
II.5 Clima Laboral	44
II.6 Satisfacción laboral.....	54
Capítulo III	56
Cambios en la modalidad de trabajo tras la pandemia del COVID-19 y su impacto en la motivación de los empleados de una empresa de combustible en RD.	56
III.1 Medidas tomadas con relacion al empleo	56
III.2 El Teletrabajo	65
III-3 Método	66
III-4 Muestra	67
III-5 Presentación de los resultados.....	68
III-6 Analisis de los resultados	91
Conclusiones	94
Recomendaciones	95
Bibliografía.	96

Introducción.

En el presente trabajo de investigación se presenta toda la información recopilada sobre el impacto que ha tenido la pandemia del COVID-19 en la motivación de los empleados de una empresa dedicada al expendio de combustible.

En el primer capítulo hablaremos del virus del COVID-19, donde se originó, sus posibles causas y consecuencias al igual que las medidas que a nivel mundial se están implementando para evitar que el virus se pueda seguir propagando.

Se analizará cuál era la situación del país antes de la llegada de la pandemia, aspectos como la situación económica, enfocándonos en los porcentajes del sector industrial del país, la situación del empleo, donde se evaluará la tasa de desempleo que tenía el país antes de la pandemia y comparemos los porcentajes de los primeros meses del año 2020 en cada aspecto mencionado anteriormente, meses en el cual se empezó a sentir el impacto de la pandemia en el país.

Para el segundo capítulo de esta investigación estudiaremos las diferentes definiciones y teorías sobre la motivación, como los autores de esta la asociaron con el desempeño laboral, se establecerán las similitudes entre las teorías convencionales de la motivación donde encontramos autores como Maslow, McClelland y Herzberg quienes abrieron el camino para las teorías contemporáneas.

Abordaremos la influencia de la motivación en el desempeño de las organizaciones, como factores como el clima organizacional impactan a los colaboradores e influyen en su motivación, analizaremos algunas teorías sobre el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral.

Para el capítulo tres abordaremos todas las medidas tomadas para contrarrestar el impacto de la pandemia en el empleo en el país, cuáles disposiciones emitió el país para ser acatadas a nivel nacional por las empresas, evaluaremos como las suspensiones de empleados impactaron en

las diferentes categorías, abordaremos todo lo concerniente a la implementación de la nueva modalidad de trabajo a la que muchas empresas tuvieron que someterse como es el caso del teletrabajo, cuáles son sus ventajas y desventajas.

Nos auxiliaremos del método de la encuesta para poder determinar cuál es el grado de motivación de los empleados de la empresa seleccionada tras todos los cambios implementados luego de la pandemia del COVID-19.

Luego de nuestro análisis estaremos estableciendo conclusiones sobre los resultados y la investigación en general para a partir de estas elaborar las recomendaciones pertinentes que ayuden a entender el impacto de la pandemia en la motivación laboral.

Capítulo I: La pandemia del Covid-19 y sus implicaciones en las empresas industriales de la República Dominicana.

I-1 Sector Industria en la República Dominicana.

El sector industrial es uno de los que más dinamiza la economía dominicana, es una fuente importante de empleo, es el segundo sector más importante luego del sector servicio. Su crecimiento en los últimos 25 años fue 5.4%, promedio anual, este va en armonía con la expansión económica del país.

La República Dominicana ha establecido un importante crecimiento en materia de industrialización, en 2015 se comparó con otros 23 países y el país ocupó la 9na posición en industrialización, el porcentaje que ocupa la producción manufacturera local está por encima de la media en la región.

En sus inicios la República Dominicana desarrolló la industria artesanal y los productos agrícolas para exportar, el primer ciclo de este desarrollo industrial inicia con la difusión de la industria azucarera y la producción de productos de manufactura.

Cabe destacar que el sector industrial en el país es muy diverso, comprende diferentes industrias como la del Ron, el tabaco, el cacao, la azúcar, la de productos farmacéuticos, productos y aparatos médicos, textil, equipos electrónicos, la industria del plástico, productos químicos entre otros.

A pesar de su crecimiento para el 2016 se registraron pérdidas sostenidas tanto en la industria como en el sector agropecuario, lo que contribuyó a que el sector servicio se colocara como el principal aporte de la economía dominicana, para este periodo el sector industria representaba el 26.1% de la economía dominicana.

(Monegro y Gratereaux, 2018) realizaron un análisis de los tipos de industrias que integran el sector industrial, utilizando la última versión de la metodología de cuentas nacionales para el 2018 (SNC-2008), la cual toma en cuenta la (CIU)¹, identifican que este sector está compuesto por las siguientes

¹ Clasificación Industrial Internacional Uniforme

actividades: Explotación de minas y canteras con un 2.1%, la manufactura local con un 11%, las zonas francas con un 3.7% y por último el sector de la construcción con un 9.3%, juntos formaron el 26.1% del producto interno bruto para el año 2016.

(Ministerio de industria comercio y MIPYME, 2018) analizaron el porcentaje que las actividades que integran el sector industrial y el porcentaje que estos aportan al PIB para el 2016 de manera individual la actividad que más contribuyó fue la Manufactura Local con un aporte del 42%; en segundo lugar, la Construcción con un 36%, seguido de la actividad que genera la Zonas Francas con un 14% y por último la Explotación de Minas y Canteras con un 8%.

Analizando los últimos 25 años el sector con más crecimiento ha sido el de la construcción este ha ganado una importante participación e incidencia en el PIB del país desde una perspectiva sectorial, este aumento más de 21 puntos porcentualmente, otra actividad que ha aumentado en la de explotación de minas y canteras con 3 puntos, aunque la manufactura local para el 2016 es la que más aporta de las actividades al PIB, ha perdido relevancia en estos últimos años con una disminución de aproximadamente 25 puntos, la actividad de las zonas francas en estos últimos 25 años ha sido de un 14% aproximadamente.

Grafica I-1

Aporte por sectores para el 2016 al PIB



Fuente:

https://www.micm.gob.do/images/pdf/publicaciones/libros/libros/Compendio_DI_2018.pdf

La Articulista (García, 2018) en su artículo Dominicana el sector industrial más grande de las Antillas hace mención a que República Dominicana es el país con mayor desarrollo industrial del Caribe, con diversidad de actividades productivas en categorías de alto reconocimiento internacional como la cerveza, el ron, el tabaco, azúcar, harina, además de la industria textil, pieles (calzados, carteras, correas y otros accesorios), fertilizantes, pinturas, cemento y otros materiales de construcción, así como también industrias de papel, plástico, materiales médicos y otras categorías que si bien son importantes, tienen menor participación o presencia en el conglomerado de fábricas locales. Ah, no olvidemos la minería. El sector industrial representa aproximadamente el 25% de la economía dominicana (sumando todos los renglones considerados industriales).

Enfocando el aporte del sector industrial en la República Dominicana al empleo (Monegro y Gratereaux, 2018). Exponen que el segundo sector que más ha aportado a la empleabilidad en República Dominicana es el sector industrial, para el 2016 este aportó un 16% de los empleos lo que equivale alrededor de 730 mil personas empleadas por este sector. En el análisis realizado por estos

autores estas cifras representan una disminución y el porcentaje más bajos en los últimos 25 años donde para el 1998 este sector aportaba el 25.6% de los empleos en el país, cabe destacar que las actividades de la industria manufacturera tanto la local como de zonas francas también han experimentado un declive en los últimos 25 años, para el 1993 contribuían con el 18.6% de los empleos y al 2016 solo contribuían con el 9.8%

Según datos publicado por el Banco Central de la república para el 2018 el sector industria generó un valor agregado de unos 1, 039,735 millones de pesos, los subsectores Construcción y Manufactura local fueron los responsables del 80 %.

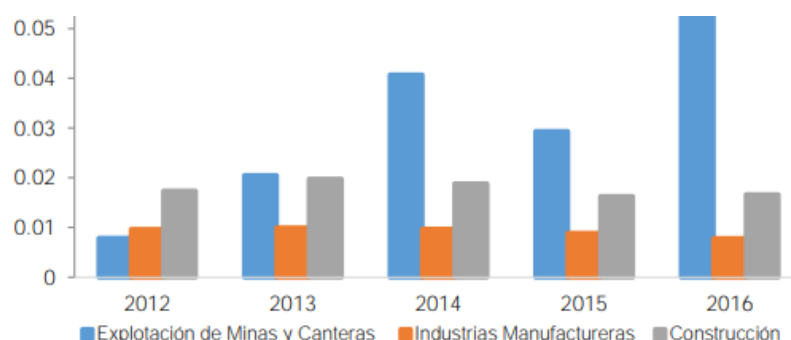
Los subsectores de manufactura y construcción han sido claves para la economía dominicana, del sector industrial son los que más han aportado al desarrollo de la economía dominicana, cabe resaltar que el sector construcción ha alcanzado un importante crecimiento en los últimos anos, la manufactura local (zonas francas), aporta de manera significativa a la economía, no solo en generación de divisas, también es el subsector que más aporta a la generación de empleos en la República Dominicana.

De acuerdo con Fausto Araujo, subdirector Técnico General del Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial (PROINDUSTRIA), quien ponderó los novedosos aportes del sector industrial dominicano a la economía local, el mismo ocupa un sólido segundo lugar como mayor generador de empleos, riqueza y contribución en las recaudaciones impositivas nacionales.

En cuanto al crecimiento de la productividad laboral, el sector industrial para el 2016 poseía el 27% por encima del sector servicio con un 14 % y el agropecuario con un 10%. Para este año el subsector minería fue el gran protagonista del incremento de la fuerza laboral en el sector industrial.

Gráfico I.2

Productividad media laboral subsectores industria 2012-2016



Fuente: <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2019/05/Productividad-en-la-Industria-Dominicana.pdf>

En materia de empleo, para el último trimestre de 2018, el sector industrial contaba con una fuerza laboral de aproximadamente 825 mil trabajadores, de estos, 372,589 pertenecían al subsector construcción, y al subsector Zonas francas unos 171,726.

En el informe económico y comercial República Dominicana, elaborado por la oficina Económica y Comercial de España en Santo Domingo, según un estudio realizado por (Jiménez Román, 2019) para su tesis de maestría indico que la manufactura local en esta se excluyen las Zonas Francas por ser compañías extranjeras, la manufactura local está liderada por grupos o firmas grandes y muchas micro y medianas empresas. Con datos obtenidos a través de proindustria se identificó que para el 2018 estaban constituidas 914 empresas las cuales aportaban un aproximado de 113,000 empleos, los cuales estaban divididos de la siguiente manera:

Cuadro I-3

Distribución de empresas industriales para el 2018

Categoría	Cantidad
Grandes	106
Medianas	181
Pequeñas	307
Microempresas	320

Fuente: elaboración propia con datos de proindustria.

Estas industrias en el país están lideradas por la categoría de alimentos y bebidas la cual para el 2018 contaba con 387 industrias dedicadas a su fabricación, esta categoría domina el valor de facturación. En el país produce aproximadamente 400,000 miles de toneladas métricas anuales de acero en productos largos provenientes de lingotes importados, mientras que la industria de cemento produce 5,4 miles de toneladas métricas TM y el 75% de la producción es consumida a nivel nacional, la principal empresa es la CEMEX Dominicana.

Dentro de las actividades y materiales del sector de la construcción estas las industrias dedicadas a la fabricación de pintura donde las marcas principales que lideran el mercado están pintura Tropical y Popular. En el país el sector industrial (excluyendo las zonas francas) es privatizado en casi todos los sectores, muchos de estos controlan el mercado local y la propiedad de activos, lo cual no da apertura a la competencia extranjera y local, lo cual en muchos de los casos se traduce en precios más elevados para el consumidor, una menor variedad y calidad de los productos.

(Jiménez Román, 2019) cito algunas de las empresas pertenecientes al sector industrial que lideran el mercado nacional en el país, una de estas es Gerdau-Metaldom, la cual se ha convertido en un monopolio de la fabricación y tratamiento del acero en el país esto lo consiguió con su fusión en 2014²; otras empresas que lideran son Mercasid que es la mayor productora de todas las grasas alimenticias; el grupo León Jimenes con la Cervecería Nacional y como principal productor de tabaco en el país y el Grupo Corripio el cual brinda una amplia gama de productos y negocios, como es el acero, la pintura y sus múltiples tiendas a nivel nacional.

En el país también se destacan familias que lideran algunos sectores incluidos negocios en el sector industria son los Vicini (Grupo INICIA) y el Grupo Fanjul, que controla Central Romana.

² Gerdau-Metaldom, fusión de Industrias Nacionales (Inca) y el Complejo Metalúrgico Dominicano (Metaldom).

Otros grupos dominan en el país y se destacan por ser importadores de sus productos como es el caso de Brugal, también la empresa Rizek cacao S.A la cual importa cacao. Esta industria se destaca en la actividad de construcción en el país, esta ayuda al crecimiento del sector construcción con la creciente construcción de escuelas, hoteles y viviendas de corte social. Cabe destacar que esta contribuye con aproximadamente 300,000 empleos al país.

En el sector construcción también destacan otras empresas familiares como son, Bisonó, Estrella y Mera estas se auxilian de firmas extranjeras para la construcción de grandes obras públicas como carreteras y de manera independiente la construcción de complejos de viviendas como es el caso de Bisonó.

Dentro del sector industria se encuentran las actividades dedicadas al refinamiento y expendio de productos derivados del petróleo, donde República Dominicana refina un gran porcentaje de sus hidrocarburos, donde la actividad de refinamiento la lidera REFIDOMSA la cual es una empresa dedicada a la refinación e importación de productos derivados del petróleo en la República Dominicana, constituida por dos socios accionarios, el Estado Dominicano, con el 51% de las acciones; y PDV Caribe, con el 49%. Su principal consumidor es AES dominicana el cual obtiene el 62% del combustible, luego le siguen Coastal y ESSO. A nivel local la distribución de los derivados del petróleo como la gasolina, el diésel y el GLP está liderada por los grupos: TOTAL (petrolera francesa), Grupo Martí, Texaco y Propagas.

I-2 Pandemia del COVID-19

La organización mundial de la salud define La COVID-19 como la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como ³SARS-CoV-2. Aunque el virus se empezó a mencionar a nivel mundial a principio del 2020, ya la organización mundial de la salud tenía en su conocimiento para finales del 2019 de algunos casos de una severa neumonía al parecer viral reportada desde la ciudad de Wuhan.

³ Es un virus de la gran familia de los coronavirus, un tipo de virus que infecta a seres humanos y algunos animales

Ya para principios del 2020, se declaró esta “neumonía” como una nueva variante o cepa del coronavirus. Este virus se caracterizó por su rápida expansión no solo en china, también fue expandiéndose a otros continentes como Europa y Asia.

Para poder identificar si una persona se había contagiado del virus se establecieron los principales síntomas:

- Fiebre
- Tos seca
- Falta de aliento o cansancio
- Dificultades respiratorias

En un inicio había mucho temor y confusión debido a que estos síntomas eran compatibles con los síntomas de un resfriado. En cuanto a su comienzo, todavía no se ha confirmado el posible origen animal de la COVID-19.

De confirmarse que el origen COVID-19 fue de un animal, esta caería en la categoría de zoonosis, esta constituye un grupo de enfermedades transmitidas de animal a humano por contacto directo con algún animal infectado, desde los inicios de la humanidad esta han constituido el 75% de todas las enfermedades infecciosas en los humanos.

Estas pueden ser causadas por parásitos (estos pueden ser encontrados tanto en la piel como en los intestinos del animal) muchos de estos parásitos se pueden observar desde la piel del animal, otros no son tan perceptibles, los parásitos se alimentan de su huésped, y son capaces de transmitir enfermedades tan graves que pueden causar la muerte.

Dentro de las causantes de enfermedades transmitidas de animal-humano, están las bacterias, estas a diferencia de los parásitos solo pueden ser vista a través de un microscopio, se presentan en diferentes formas bastones (bacilos), redondos (cocos) y en espiral (espiroquetas). Cabe destacar que no todas las bacterias son causantes de enfermedades, las saprofitas son bacterias que pueden vivir en el ser humano sin causarle ningún riesgo a su salud, las que si

pueden causar daños graves a la salud se denominan patógenas. Estas bacterias se pueden transmitir a través de fluidos como la orina o heces de los animales como es la Leptospirosis conocida por ser transmitidas por ratas.

Y por último las que son causas por virus, estas son microorganismos, aún más pequeños que las bacterias, los virus dependen completamente de los seres vivos, se alimentan de nuestras células y la utilizan como medio para multiplicarse, pero no son la única fuente, pueden vivir fuera de ellas, depende del virus, la temperatura puede influir en ellos.

Muchos virus se pueden transmitir a través de la picadura de insectos como son, el Zika, Dengue, la fiebre amarilla, el chikungunya, otros llamados hantavirus, estos son transmitidos por tener contacto ya sea directo o por inhalación con partículas virales de heces u orina de roedores.

El virus del COVID-19 se diferencia de los resfriados o virus normales por provocar en algunos individuos que lo padecen síntomas respiratorios graves (una neumonía grave), falla renal que pueden provocar la muerte. En el otro extremo están los individuos asintomáticos los cuales no desarrollan ningún síntoma, pero de igual forma son una potencial fuente de contagio cuando no se siguen las medidas adecuadas.

Se ha determinado que el virus es transmitido de persona a persona a través de la saliva, por lo cual rápidamente se establecieron medidas a nivel mundial para la contención del virus:

- Mantener el distanciamiento social, en especial con personas confirmadas con el virus.
- Luego de haber tocado superficies de uso común o de lugares públicos, evitar el contacto con el rostro.
- Higienizar las manos de manera constante, realizar un lavado profundo que sobrepase los 20 segundos, se recomienda utilizar productos que contengan alcohol y jabones antibacteriales.

- Utilizar mascarillas preferiblemente quirúrgicas en lugares públicos, estas deben cubrir la boca y nariz. Estas deben ser desechadas de forma adecuada.
- Lavar los alimentos antes de almacenar o cocinar.
- Se recomienda aislarse para evitar el contagio y si se presentan algunos síntomas para evitar contagiar esta se recomienda hasta poderse comprobar la positividad al virus.
- Mantenerse actualizado con las informaciones concernientes a las medidas de contención.

(Gomar, 2020) indica que a través de la historia se han presentado otras pandemias que han impactado a la humanidad, y algunas de estas pandemias se han originado en los animales. Esta pandemia ha impactado en igual sentido como lo ha hecho la actual pandemia.

La pandemia ha provocado graves daños a nivel de salud y económicos, aun no se ha podido ponderar cual será el impacto real de la pandemia, comparando con los daños que han causado las pandemias que la precede, el COVID-19 promete traer cambios importantes en toda la economía mundial, ya se empieza a apreciar un notable cambio entre la disparidad entre las economías asiática con relación a la oriental.

Esta pandemia está afectando directamente las empresas a nivel mundial no solo en lo financiero sino también el trato hacia sus empleados, el cómo inculcar esta nueva cultura que es impuesta por las medidas contra el COVID-19. Este virus ha rompido los paradigmas con relación al impacto económico y a la rápida propagación. Todo el planeta se ha visto afectado de una manera u otra ya sea por la cantidad de contagiados que ha provocado el colapso de los sistemas sanitarios o por reportar pérdidas sanitarias relevantes, en el caso de los Estados Unidos ya el gobierno empezó a elaborar un plan para estabilizar su economía.

La crisis que promete la pandemia podría incrementar la pobreza en países que están en vía de desarrollo, se estima que unos 500 millones de personas

puedan sumirse en la pobreza en los próximos años para ayudar a que esto se minimice se insta a que las deudas de estos países en vía de desarrollo sean congeladas.

El daño que ha causado y el que terminara causando la pandemia de COVID-19, afectara todas las economías a nivel mundial, el sistema de salud ha colapsado en muchos países y las cifras de vidas perdidas son altas, aunque muchos países adoptaron la medida de poner a la población en cuarentena, esto no logro bajar las cifras de contagiados y mortalidad como se preveía

I-3 Contexto económico prepandemia.

Durante los últimos 25 años, la República Dominicana (RD) ha experimentado un período notable de sólido crecimiento económico. La economía continuó su rápida expansión en los años previos a la pandemia de COVID-19, y entre 2015 y 2019 la tasa de crecimiento anual del PIB de la República Dominicana promedió el 6,1%. El turismo, las remesas, la inversión extranjera directa, los ingresos de la minería, las zonas francas y las telecomunicaciones han ayudado a que la República Dominicana sea una de las economías de más rápido crecimiento en la región de América Latina y el Caribe (ALC), y en 2019 el país estaba en seguimiento para hacer realidad su ambición de alcanzar el estatus de altos ingresos para 2030.

(Programa de las naciones unidas para el desarrollo (PNUD), 2020) indico que el país se encontraba económicamente estable, este contaba con una alta tasa de su nivel de actividad, un bajo déficit y una baja inflación, pero todo esto podría dar un giro drástico con lo que conlleva la pandemia y el daño podría aumentar si no se implementas las medidas y políticas adecuadas por parte del estado.

La República Dominicana cuenta con una economía abierta, en cuanto a las exportaciones e importaciones contribuyen al producto interno bruto (PIB) del país, las importaciones constituyen con un 24% aproximadamente, es uno de los grandes soportes de la economía del país por lo cual algunas de las medidas para contener la pandemia como es el cierre de fronteras afectaran significativamente el país.

Se prevé que el impacto de la pandemia cada vez se tornara más hacia lo negativo, el cierre de fronteras y las demás medidas no solo afectaran las exportaciones e importaciones, sino que también golpearan el sector turismo que al igual que las remesas es otra de las grandes fuentes de ingreso del país.

El impacto que tendrá las importaciones empezará con interrupción de la cadena de suministro, también se contempla una notable disminución en la producción para consumo a nivel local, con el cierre de muchos establecimientos no esenciales y con las medidas que implementa el país como es el toque de queda lo cual obliga a las empresas a trabajar en un horario menor al acostumbrado, industrias como la agricultura, la industria alimentaria y la dedicada al refinamiento y expendio de combustible podrían sufrir un paro relevante en sus importaciones y consumo local, pero las más afectadas serán las pequeñas y medianas empresas.

Para el año 2019 los bienes de consumo proporcionaron más de un 15% de las importaciones donde la industria alimentaria proporciono alrededor de un 7%, materia prima incluyendo las de alimentos proporcionaron más de un 6%, la importación de productos crudos y refinados del petróleo también aportaron al porcentaje de importación.

A pesar de que en los últimos años la República Dominicana ha tratado de mejorar el déficit fiscal que para el año 2019 representaba un 2.3% del PIB, esto a través de la implementación de una estrategia que se enfoca en aumentar los ingresos y para esto se ha mejorado la administración tributaria y la disminución del gasto público de manera racional. Para el 2019 la deuda pública era de un 39.3% y se prevé que esta aumentará de forma significativa con la pandemia, esto se deberá a que el país deberá solicitar fondos para poder suplir la demanda económica impuesta por la pandemia.

Al país contar con una interacción comercial y financiera activa con los mercados internacionales la hace vulnerable a los efectos que sufren estas economías debido a la pandemia. En la actualidad se prevé una caída del precio del petróleo y que esta se mantendrá debido a que la demanda a nivel global

ha mermado, esto da la apertura al estado de poder crear políticas que impulsen la liquidez

En el actual contexto de bajas expectativas inflacionarias y caída de los precios del petróleo que se espera se mantenga dada la caída de la demanda global, existe el espacio para implementar políticas monetarias expansivas que generen liquidez en los hogares y abaraten el costo del crédito privado.

A pesar de que se prevé que las principales actividades que generan la mayor entrada en República Dominicana serán fuertemente afectadas, no todo es desalentador, debido a la caída a nivel mundial del precio del petróleo el país se beneficia a ser importador neto de este producto, esto se puede llegar a traducir en ganancias significativas que pudieran contrarrestar las pérdidas que tendrán los principales sectores.

En cuanto a la tasa de pobreza el país ha logrado reducir de manera significativa en los últimos años, para 2016 se logró reducir 8 puntos ya para el 2019 se alcanzó un 21 %. No solo se pudo reducir la pobreza, sino que se alcanzó a aumentar el índice de desarrollo humano y la expansión de la clase media.

A pesar de todos estos avances que se han logrado, la desigualdad económica sigue siendo un reto para el país, el acceso a los servicios públicos y a las oportunidades económicas siguen siendo un reto para el país, Se prevé que la tasa de pobreza nacional aumente al menos 1,4 puntos porcentuales hasta el 14,2% en 2020, y se prevé que la clase media se reduzca en 2 puntos porcentuales hasta el 40%. La inversión pública y las políticas específicas para acelerar la recuperación de los sectores industrial y agrícola serán vitales para fomentar un crecimiento renovado y revertir el aumento de la tasa de pobreza.

I-4 El empleo en República Dominicana antes de la pandemia.

La República Dominicana para el periodo 2012-2019 mantuvo una estabilidad en cuanto a la población laboral activa registrada por el ministerio de trabajo, donde el sector industria resalta como el segundo en mantener un promedio de población laboral activa para este periodo.

Este sector también resaltaba como la mayor fuente de empleos para este periodo, en primer lugar, se encontraba el sector comercio.

Cuadro I-4

Empleados registrados por sectores para el 2012-2019

SubSectores	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Financiero	6.46%	5.85%	5.58%	5.52%	5.76%	5.59%	5.54%	5.45%
Industrial	31.24%	29.68%	28.47%	27.68%	27.88%	27.24%	26.50%	25.31%
Comercio	31.10%	32.26%	33.26%	33.82%	33.64%	33.82%	34.20%	34.49%
Agrícola	1.61%	1.69%	1.41%	1.40%	1.26%	1.35%	1.72%	1.80%
Servicios	25.58%	26.29%	26.61%	27.02%	26.48%	26.80%	26.49%	26.73%
Minería y Canteras	0.17%	0.14%	0.14%	0.15%	0.15%	0.22%	0.23%	0.23%
Público y defense	3.85%	4.09%	4.26%	4.35%	4.75%	4.79%	4.84%	4.91%
No especificado	0.00%	0.00%	0.26%	0.07%	0.09%	0.20%	0.47%	1.08%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Elaborado por el OMLAD. Datos del SIRLA. Agosto 2012-2019.

Para este mismo periodo analizando la población laboral por sexo y edad, según los datos del ministerio de trabajo se puede observar que los hombres tienen un mayor porcentaje en cuanto a población laboral activa se refiere, estos están por encima de las mujeres a pesar de que estas tienen un porcentaje mayor en cuanto a población con edad de laboral se refiere.

Esto a que muchas mujeres se dedican al cuidado del hogar y la familia y a empleos domésticos, otras optan por dar prioridad a la escolaridad por encima del empleo.

En cuanto al nivel académico se refiere para este periodo hubo un incremento en el reglón de estudios superior, Grado académico, posgrado y doctorado. La población que solo cuentan con un nivel primario por lo regular ocupan trabajos no calificados, empleos que no requieren muchas destrezas o habilidades, la población con este nivel educativo constituye el mayor porcentaje de los trabajos informales.

Esto evidencia que el nivel académico es determinante en la calidad del empleo, las personas con niveles académicos por encima del nivel secundario son los que ocupan posiciones con una mejor remuneración y

con actividades en las cuales no es tan demandante un esfuerzo físico, en comparación con los empleos informales que en su mayoría son ocupados por personas con un bajo nivel educativo, donde los salarios son en muchos casos rangos por debajo del salario mínimo, al igual que las jornadas laborales son más extensas y conllevan a actividades físicas que en ocasión pueden ser de alto riesgo.

(Delgado, 2021) comenta que antes de la pandemia del covid-19 la TSS registraba un crecimiento anual progresivo de registro de nuevas empresas con empleados nuevos, principalmente entre las micro, pequeñas y medianas (MiPymes), unidades productivas que del 2014 al 2019 pasaron de 65,614 a 91,173.

La situación del empleo en república dominicana antes de la pandemia estaba siendo favorable, este para 2019 estaba cumpliendo con las expectativas gubernamentales de general más de 100,000 nuevos empleos formales, todos estos avances fueron puesto en riesgo con las medidas adoptadas para el gobierno Dominicana, muchas empresas se vieron obligadas a reducir su población laboral de manera significativa, no obstante la situación provocó el cierre total de muchas empresas, en su mayoría pequeñas y medianas empresas (Delgado, 2021).

En el año 2019 se produjo una notable desaceleración en la generación de empleos del sector privado con un aporte de 41,233 puestos, menos de la mitad de los 90,661 que había creado el año anterior y de los 94,669 del 2017.

Para este año se contaba con un promedio de la población laboral activa de 4,663,190 personas, analizándola de manera sectorial un 20% realizaba sus actividades laborales en comercios, un 8% estaba distribuida en la ganadería y agricultura, un 10% en el sector industria y un 19% en el sector servicios, la construcción, hotelería, transporte y comunicaciones ocupaban el 7%, la

administración pública y enseñanza contribuían con el 5%, salud y asistencia social un 4%, intermediación financiera y electricidad y aguas con un 2% y 1% respectivamente. (Alvarez, 2020)

Esta encuesta también arroja que el 39% de la ocupación está compuesta de trabajadores del sector privado mientras que el otro 37% son trabajadores independientes.

El estado dominicano emplea el 13.6% de la ocupación laboral, las personas que trabajan como domesticas poseen el 5% de la ocupación y el 3.2% son propietarios o socios y el 1.6 % son trabajadores familiares no remunerados. (Alvarez, 2020)

Para el primer trimestre del 2020 según la encuesta nacional continua de fuerza de trabajo (ENCFT) estaban registrada una población laboral de 4,605,874 comparo con este mismo periodo en el año pasado se refleja una baja de 42,764 lo que equivale a un 0.9%, esto se debe a que a principio del último mes del trimestre se empezó a sentir en la República Dominicana los impactos del inicio de la pandemia y las medidas adoptadas.

Este último mes del periodo afecto el aumento que se venía dando en los últimos 4 años, donde se obtuvo un promedio de 136,419 nuevos empleos.

I-5 Impacto macroeconómico en República Dominicana Postpandemia.

I-5.1 Sector real

Atendiendo a las informaciones publicadas por el banco central dominicano en su informe sobre el rumbo de la economía dominicana para el periodo enero-septiembre se indicó que el PIB registro una variación de -8.1%.

Evaluando los 3 primeros meses del año 2020 según resultados publicados por el banco central dominicano, al evaluar las variaciones del indicador mensual de actividades económicas (IMAE) para el mes de enero el PIB se ubicaba en un 4.7%, para febrero en un 5.3% y para marzo con un -9.4%, se debe indicar que este resultado desfavorable se debe a que en el mes de marzo fue cuando

el impacto de la pandemia y las medidas repentinas para frenarlo en el país empezaron a tomar auge.

Luego de evaluar los resultados obtenidos al poner en marcha las medidas impuestas por el gobierno para frenar el impacto económico de la pandemia del COVID-19, las cuales fueron puestas en marcha desde mediados del mes de marzo del año 2020, en los primeros 9 meses del año se muestra una reacción favorable a las mismas, cabe destacar que este resultado favorable también se debe a las políticas monetarias que fueron puestas en práctica por el banco central de la República Dominicana.

Evaluando el impacto de la pandemia segregado en los diferentes sectores económicos y productivos en el país se puede notar que algunos sectores tuvieron variaciones positivas en el valor agregado, los cuales se detallan a continuación:

- Salud (12.40%)
- Servicios financieros (9.20%)
- Actividad inmobiliaria (4.20%)
- Agropecuaria (3.80%)
- Comunicaciones (2.10%)
- Administración pública (2.10%)
- Energías y aguas (1.10%)

Otros sectores presentaron variaciones negativas, estos sectores fueron perjudicados directamente por las medidas sanitarias y preventivas contra el COVID-19:

- Hoteles, bares y restaurantes (-47.50%)
- Construcción (-15.80%)
- Explotación de minas y canteras (-14.10%)
- Otras actividades de servicios (-11.90%)
- Transporte y almacenamiento (-9.50%)
- Zonas francas (-6.60%)
- Comercio (-4.20%)
- Manufactura local (-3.70%)

- Enseñanza (-2.60%)

En comparación con el 2019 según datos del Banco central de la república los porcentajes de algunas de las actividades económica sufrieron variaciones significativas, incluso para este año algunas actividades reportaban cifras negativas.

A continuación, un cuadro comparativo de la variación que hubo entre los meses enero- septiembre 2019-2020 con relación al producto interno bruto por actividad económica:

Cuadro I-5

Producto interno bruto (PIB) enero-septiembre 2019-2020

Actividad	2019	2020
Agropecuario	4.1	3.8
Explotación de minas y canteras	3.9	-14.1
Manufactura local	2.6	-3.7
Manufactura zonas francas	-0.4	-6.6
Construcción	8.8	-15.8
Servicios	4.4	-7.1
Energía y agua	8.0	1.1
Comercio	3.3	-4.2
Hoteles, bares y restaurantes	1.0	-47.5
Transporte y almacenamiento	5.3	-9.5
Comunicaciones	-5.6	2.1
Servicios financieros	8.5	9.2
Actividades inmobiliarias y de alquiler	5.0	4.2
Administración pública	3.7	2.1
Enseñanza	2.6	-2.6
Salud	4.4	12.4
Otras actividades de servicios	7.1	-11.9
Valor agregado	4.5	-7.7
Impuestos a la producción netos de subsidios	7.1	-15.5
Producto interno bruto	4.8	-8.1

Fuente: https://lidaapi.org.do/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/infeco_preliminar2020-09.pdf

El sector más afectado ha sido el sector turístico, este ha presentado el resultado más desfavorable en comparación con los demás sectores, su crecimiento fue negativo con un -17.9%, en segundo lugar, está la explotación

de minas y canteras con un resultado de -7.0% y a este le sigue el sector construcción con un resultado de -4.0%.

Dentro del sector turismo, los hoteles, Bares y restaurantes en los primeros meses del año la tendencia apuntaba a porcentajes negativos, esto se debió a que el país estaba siendo víctima de una campana de descredito en algunos medios internacionales, esto sumado a algunas medidas nacionales e internacionales como es el caso del cierre de fronteras, para el caso específico de los restaurantes estos podían operar sin recibir clientes en los locales, solo estaba permitido a los establecimientos de expendio de alimentos cocidos trabajar bajo la modalidad de Delivery y take-out.

A diferencia del sector turismo otros sectores han experimentado un aumento en sus porcentajes como es el caso del sector salud el cual ha experimentado un crecimiento de un 12.8% para este periodo, otro sector es el sector financiero con un crecimiento interanual de un 9.5% y por último el sector de aguas y energía con un crecimiento de un 5.2%. era de esperarse que el sector salud en especial aumentara su crecimiento con la pandemia debido a la alta demanda de sus servicios.

Según los datos preliminares ofrecidos por el banco central para el periodo enero-septiembre del año 2020, otro caso no tan favorable para el sector industrial es el caso de La fabricación de productos de la refinación de petróleo y productos químicos el cual a raíz de la poca demanda por el cierre de fronteras y otras medidas experimento una reducción de 4.4% en su valor agregado, esto también se debe a que las actividades de refinamiento tuvieron una reduccion de un 45.4%. Para el caso de la fabricación de sustancias y productos químicos se experimentó un aumento de un 0.3%.

Cuadro I-6

Indicadores de fabricación de productos de la refinación de petróleo y productos químicos para el periodo enero-septiembre 2019-2020*

Indicadores	2019	2020
Valor agregado	-0.6	-4.4
Refinación de petróleo	-5.4	-45.4
Fabricación de sustancias y productos químicos	1.9	0.3
Volumen de producción		
Gas licuado (GLP)	69.0	-0.8
Gasolina	-6.3	-64.5
Kero-avtur	0.9	-41.6
Gas-oil (Diesel)	-5.2	-50.0
Fuel-oil	-11.4	-44.1

*Cifras preliminares

Fuente: <https://idaapi.org.do/wpcontent/uploads/sites/3/2020/12/infecopreliminar2020-09.pdf>

Este resultado negativo exhibido por la industria del refinado de petróleo se debe a que por las diferentes medidas que se han tomado los volúmenes de producción han mermado como es el caso de derivados como la gasolina con una baja de -64.5% el gasoil con un porcentaje negativo de -50.0% y Fuel-oil con un -44.1%, el Kero-avtur con un -41.6% y el menos afectado ha sido el GLP con un porcentaje de 0.8%.

Como se había mencionado en el caso de la producción de sustancias y productos químicos para este se observó un ligero aumento y su valor agregado fue de un 0.3% y en su mayoría es debido al incremento en la producción de productos de limpieza como el jabón con un porcentaje de 9.1% y con un incremento un poco mayor están los productos farmacéuticos con un 9.8%, un segmento que no aportó a este crecimiento fue la fabricación de productos para la construcción como es el caso de las pinturas y los barnices que se contrajo en un 33.0%.

I-5.2 Situación del empleo tras la pandemia

⁴La OIT (organización internacional del trabajo) menciona en su artículo **“COVID – 19 y el Mundo del Trabajo: Punto de partida, respuesta y desafíos en República Dominicana”** en este artículo se expone que según los indicios en la economía y la implementación de las medidas contra la pandemia que el sector más afectado en un corto plazo será el dedicado a bienes y servicios y dentro de este las actividades más afectadas serán el transporte, el comercio al por menor y todas las actividades del sector turismo.

La crisis económica que se prevé durante y después de la pandemia afectaran el trabajo en varios aspectos, como es una disminución notable en la cantidad de empleos, la calidad de los puestos de trabajo será seriamente afectada y esto será más notable para los grupos vulnerables. Muchas de las medidas impuestas a nivel nacional traerán como consecuencia los aspectos mencionados anteriormente y esto se sumará a los retos que ya se enfrentaban antes de la pandemia.

Algunas estadísticas indican que la tasa de desempleo en el país pasaba por un periodo de estabilidad en los últimos 5 años la cual rondaba en un 6.2% para el año 2019, y con las primeras medidas tomadas por los empleadores de diversas áreas productivas del país se ha ido incrementado la tasa de desempleo en el país y se prevé que esta siga en aumento. Tal y como ha pasado en crisis anteriores los empleos más vulnerables serán los puestos de nivel bajo y medio.

Según estudios que enfocaban el riesgo de los empleos atendiendo a los diferentes sectores, de manera general el 38.5% de los empleos en el país presentan un riesgo alto, esto equivale a una pérdida de aproximadamente 1,800,000 empleos, esta cifra se estima para los sectores que representan un riesgo alto. Se estima que en el sector turismo que incluye los bares y restaurante al igual que comercio, población femenina sean las más afectadas debido a que es el género con mayor población.

⁴ Organización Internacional del trabajo (OIT). (2020). Covid-19 y el mundo del trabajo: Punto de partida, respuesta y desafíos en la Republica Dominicana (pp. 2–3). República Dominicana.

Cuadro I-7

Trabajadores en situación de riesgo desde una perspectiva sectorial.

Sectores económicos	Impacto sobre la economía debido a la pandemia	Niveles de empleo	Participación en el empleo Total
Administración pública y defensa	Baja	257,748	5.5 %
Enseñanza y salud	Baja	491,769	10.4 %
Agricultura y ganadería	Media-Baja	412,824	8.8 %
Construcción	Media	332,508	7.0 %
Electricidad y agua	Media	50,362	1.1 %
intermediación financiera y de seguros	Media	113,762	2.4 %
Transporte y comunicaciones	Media-Alta	338,298	7.1 %
Otros servicios (domésticos, actividad artística, inmobiliaria...)	Media-Alta	906,886	19.2 %
Industria manufacturera	Alta	492,344	10.4 %
comercio y reparación	Alta	955,730	20.3 %
Hoteles y restaurantes	Alta	363,647	7.8 %

Fuente: elaborado por la organización internacional del trabajo (OIT) con datos del banco central. Encuesta Nacional continua de Fuerza de Trabajo, 2019.

Según una publicación de las naciones unidas para el desarrollo (PNDU) (Barinas y Viollaz, 2020) comentan que las medidas de confinamiento y paralización de la mayoría de las actividades económicas no esenciales plantean importantes desafíos en el mercado de trabajo, desde pérdidas de empleo, suspensiones, reducciones salariales, hasta cambios en el modo de trabajar. Estos ajustes implican reducciones en el nivel de ingreso de los hogares y, como consecuencia, posibles aumentos en la tasa de pobreza. A esto se suma que el mercado laboral de la República Dominicana se caracteriza por una tasa de informalidad elevada. En el año 2019, la tasa de empleo fue del 61% y la de desempleo abierto del 6.2%. La tasa de informalidad, trabajadores sin contribuciones al sistema de seguridad social a través de su empleo, fue del 55.2% (Banco Central de la República Dominicana, 2020e). Esto los pone en una situación especialmente vulnerable en el contexto de la actual pandemia. Estos trabajadores se encuentran desprotegidos, reciben menores salarios, sus empleos son inestables y sus chances de realizar teletrabajo ante las medidas de quedarse en casa son menores a las de los trabajadores formales.

En cuanto a la tasa de empleos informales, el país presenta una importante variedad, donde el sector público y todo lo relacionado a él, posee la menor cantidad de empleos informales, sectores como administración pública y defensa, educación, electricidad y aguas, sector salud y asistencia social, son de los sectores público donde hay menos empleos formales, mientras que los sectores como la agricultura y ganadería, el comercio al por mayor y al detalle, la construcción, transporte y sector turismo (hoteles, restaurantes y bares) son los líderes en generación de empleos informales.

Analizando la tasa de informalidad de los sectores con mayor impacto en su nivel de actividad por la pandemia y los sectores con los que se vinculan a través de los encadenamientos productivos, encontramos que estos son los sectores con tasas de informalidad más elevadas.

Los trabajadores de estos sectores poseen una clara desventaja, no solo por presentar el mayor riesgo de perder sus empleos y con esto en muchos casos su única fuente de empleo, sino por la escasa oportunidad de poder adquirir asistencia médica adecuada, sumado a esto el no poder cumplir al 100% las medidas de confinamiento a razón de que como se había mencionado en muchos de los casos esos empleos informales son la única fuente de sustento y se ven obligados a salir a las calles para poder conseguir el sustento de su familia, aquí se abre un claro espacio de acción de políticas públicas.

Si sumamos la dimensión de pobreza al análisis vemos que la incidencia de la informalidad es mayor entre los pobres. Es decir, la situación de desventaja en la que habitualmente se encuentran los trabajadores informales y que se acentúa en el contexto actual de pandemia, es especialmente fuerte entre trabajadores inicialmente más vulnerables por su situación de pobreza. En todos los sectores de la economía la tasa de informalidad es superior en el subgrupo de trabajadores pobres. La discrepancia entre la tasa de informalidad total y la de los trabajadores en situación de pobreza es, a su vez, más acentuada en los sectores más impactados por la crisis de COVID-19.

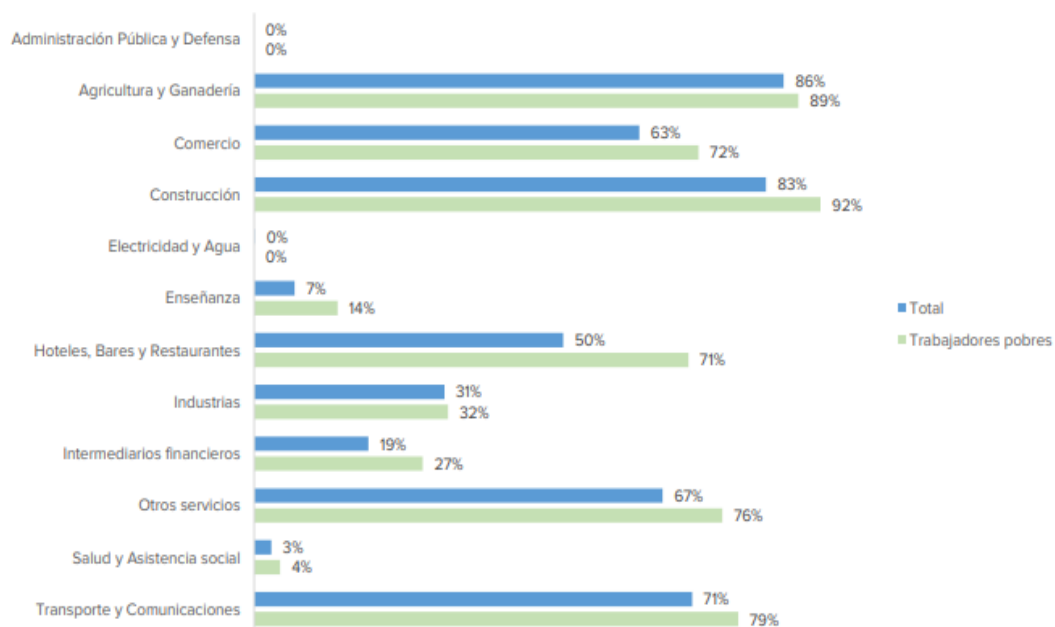
Un aspecto que prevalece en los trabajadores informales es las características demográficas y el tipo de negocios para los cuales son empleados, estos dos factores determinan el grado de acceso a la seguridad social y los

desprotegidos que pueden estar en la actual situación. Una de las tantas desventajas de los trabajadores informales es que no poseen los beneficios de la seguridad social, sumado a esto tampoco cuentan en sus prestaciones laborales con el pago por cesantía y en muchos casos tampoco reciben el pago por los derechos adquiridos, otra dificultad es que al no contar con una estabilidad financiera en muchos casos no cuentan con el perfil establecidos por las entidades bancarias para acceder a préstamos, o cualquier otro recurso que los puedan ayudar a conseguir el sustento en caso de perder el empleo debido a la pandemia.

Según datos obtenidos de la encuesta nacional continua de fuerza de trabajo (ENCFT) de 2018, tomando en cuenta la cantidad de trabajadores que no estaban registrados y por ende no contribuyeron al sistema de seguridad social, los mismos se consideraron como trabajadores informales, se demostró que la cantidad de hombres que ocupaba estos trabajos informales era superior a la cantidad de mujeres, otro aspecto que se evidencio en la encuesta es que el nivel académico de estos trabajadores informales en su mayoría era un nivel bajo, para este año los trabajadores informales constituyeron el 40% de la fuerza laboral, la fracción de trabajadores por cuenta propia sin contribuciones a la seguridad social llegó a prácticamente la totalidad, mientras que entre los asalariados la fracción fue cercana a un tercio; la tasa de informalidad fue sustancialmente mayor en microempresas en relación a empresas pequeñas o grandes y este tipo de empresas concentra a prácticamente dos tercios del empleo total.

Gráfico I-8

Tasa de informalidad laboral total y entre trabajadores en situación de pobreza



Fuente: elaborado por el programa de naciones unidas para el desarrollo, en su informe titulado “*Impacto Económico y Social del COVID-19 y Opciones de Política en la República Dominicana*” con datos obtenidos del Banco Central.

Capítulo II: La Motivación y como esta influye en el desempeño laboral.

II.1 Definición de motivación según algunos autores.

Por motivación se entiende la compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección (hacia el objeto-meta buscado o el objeto evitado) la intensidad y el sentido (de aproximación o evitación) del comportamiento. (Serra, 2008).

Para Maslow (1954) *“la motivación es constante, inacabable, fluctuante y compleja, y casi es una característica universal de prácticamente cualquier situación del organismo”*.

Chiavenato, (2007) Define la palabra motivo como todo factor que influye a las personas a actuar de determinada manera o que origina una tendencia de un determinado comportamiento, estos factores pueden ser externos generados por el ambiente o entorno o pueden ser internos generados por los procesos mentales del individuo.

(Gomez, Balkin, Cardy, 2008) indican que la motivación hace se refiere al deseo de los individuos de realizar las asignaciones de su trabajo con empeño para lograr cumplir con sus asignaciones, siempre procurando poner todo su empeño. Cuando La motivación del individuo está llena de energía ayuda a dirigir y mantener el comportamiento humano.

Estos autores tienen en común que concuerdan en que la motivación es todo aquello que nos impulsa en una dirección y que este impulso puede ser provocado por factores dentro de nosotros o que provenga del exterior.

La motivación es uno de los impulsos más poderoso, esta permite en el individuo orientarse hacia una meta fin, determina acciones en la conducta que buscan satisfacer un deseo o meta propuesta. La motivación es sinónimo de energía, estímulo, e incentivo que impulsan y activan en el individuo el deseo de conseguir lo propuesto a través de la dedicación de esfuerzo.

Algunos autores indican que existen dos tipos de motivación: la intrínseca y la extrínseca.

La motivación intrínseca es la que involucra factores internos, nuestros propios deseos, pensamientos, impulsos que provienen de nuestro interior, esta hace relucir la buena intención del ser humano, lo positivo que impera en su ser, este tipo de motivación no busca recibir una recompensa por la acción realizada, más bien el simple hecho de realizarla es suficiente recompensa para el individuo.

Las personas que impulsan su acción por motivación intrínseca por lo regular son más creativos y son impulsados a encontrar la solución de los problemas por más difícil que estos puedan tornarse y esto se debe a lo ya expuesto anteriormente, estos no buscan una recompensa de exterior.

La motivación extrínseca es impulsada por factores externos del individuo, (a diferencia de la motivación intrínseca), está busca la satisfacción por medio de una recompensa del exterior al igual que busca la satisfacción al evitar el castigo.

II.2 Algunas teorías sobre la motivación

Conocer cómo empezó el estudio del impacto que la motivación puede tener en el ser humano nos ayuda a entender las razones por la cual un individuo puede accionar de forma distinta a un estímulo o situación de su entorno. Por tal razón muchos teóricos dedicaron gran parte de su trabajo a estudiar la motivación, no enfocaremos en estos que estudiaron la motivación en el ámbito laboral:

Chiavenato expresa en su libro de administración de los recursos humanos que la motivación está atada a la necesidad del individuo por lo cual cita diferentes teorías sobre estas:

II.2.1 La teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow

Esta teoría expresa que las necesidades del individuo están atadas a la motivación y que esta nace dentro del individuo, Maslow establece una jerarquía para las necesidades del individuo, él apunta a 5 necesidades básicas las cuales organiza por orden de prioridad, donde las necesidades más primarias están en la base de la pirámide y según el orden de relevancia en la conducta del individuo van escalando hasta llegar a la punta o cúspide, estas están organizadas de la siguiente forma:

Necesidades fisiológicas: estas son las necesidades biológicas del individuo como el hambre, sed, sueño, deseo sexual entre otras, están ubicadas en la base de la pirámide por ser necesidades innatas y repetitivas en el individuo. Aunque estas son necesidades básicas de cada individuo su nivel e importancia de ser saciadas puede variar de un individuo a otro. Para algunos individuos estas necesidades son priorizadas por encima de cualquier otra y de no ser satisfecha puede afectar la conducta del individuo.

Necesidades de seguridad: tal como su nombre lo indica esta está relacionada a la sensación de seguridad del individuo, esta es la segunda necesidad en la pirámide de Maslow, en esta el individuo busca escapar del peligro, en la búsqueda de sentirse protegidos ya sea de peligros inminentes o remotos, reales o imaginarios.

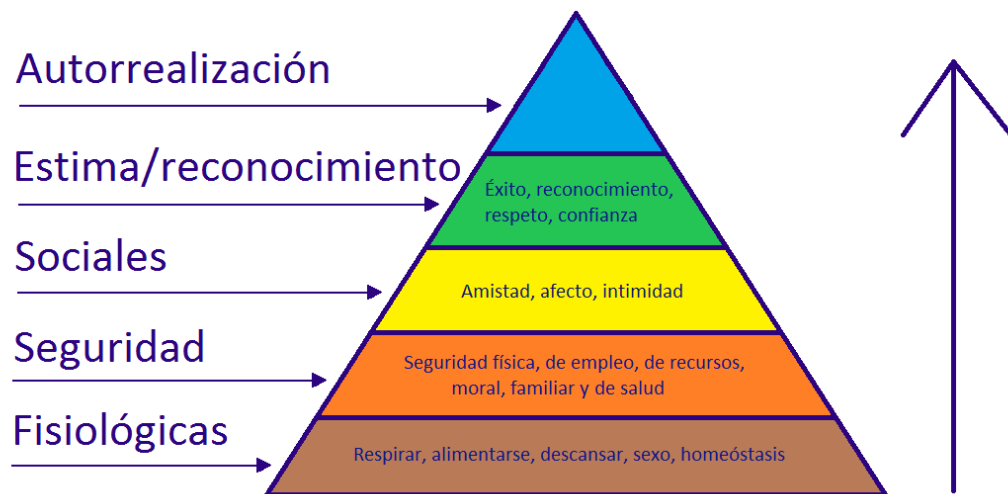
Necesidades sociales o de afiliación: estas involucran la relación y convivencias con otros individuos, en esta se busca el afecto, la aceptación, el amor de otros individuos, el grado de satisfacción de estas necesidades se ve orientada a la personalidad de cada individuo, que tan sociable es y qué tan importantes es la interacción con otros individuos.

Necesidades de Estima o reconocimiento: esta simboliza la autoestima del individuo como se valora de manera personal y como desea ser valorado por la sociedad, en esta se refleja la confianza, la necesidad de que sus acciones sean valoradas por la sociedad.

Necesidades de autorrealización: esta necesidad está relacionada con aquellos impulsos que llevan al individuo a la búsqueda de la satisfacción personal, el logro de metas propuesta, se ve impulsada por la motivación intrínseca debido a que no busca una recompensa del entorno, sino más bien es saciada por el deber cumplido, vale destacar que esta es una necesidad que constantemente influye en la motivación del individuo, mientras más este alcanza su meta se ve tentado a nuevos retos que lo hagan sentir realizados.

Figura II-1

Pirámide de Maslow



Fuente: <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>

II.2.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

Esta teoría se enfoca en los factores externos del individuo más que en lo que influye de manera intrínseca en él.

Factores higiénicos: estos están relacionados al ambiente que rodea al individuo, como son el clima laboral, el salario, la seguridad en su entorno, las políticas que se aplican, la relación con la autoridad, son factores ambientales que más que servir de estímulo en el individuo están destinados a evitar la desmotivación en los empleados, pueden lograr motivar en primera instancia, pero con el correr del tiempo pueden dejar de ser atractivos para el individuo.

Factores motivacionales: estos se ven influidos por las tareas a realizar en determinados puestos, actividades que inspiran en el individuo el deseo de ser productivos con el fin de obtener reconocimientos, que impliquen un reto que pueda ser alcanzado mediante el empeño y el esfuerzo realizado.

II.2.3 Teoría de McClelland

Para McClelland existen tres factores motivacionales en el individuo: necesidad de logro, de afiliación y de poder.

Necesidades de Logro: En esta el individuo busca realizar actividades retadoras, tomando en cuenta que estas actividades o metas puedan ser

alcanzadas, los individuos con necesidades de logro calculan el riesgo que conlleva cada actividad antes de iniciarlas, son personas que asumen retos, toman iniciativas, son persistentes y pacientes.

Según (Abarca, 1995) para McClelland todas las personas poseen esta necesidad, unos en mayor grado que otros, mientras mayor es la necesidad de logro más perseverante será el individuo, y mayor será calidad de su trabajo, estos individuos suelen ser más productivos.

Necesidades de poder: los individuos que poseen esta necesidad sienten el deseo de dominar e influir las acciones de los demás, necesitan tener el control absoluto del medio que los rodea, son personas autoritarias, competitivas y poseen el don de liderazgo.

En el ámbito laboral los individuos con una alta necesidad de poder suelen ser útil en situaciones donde sea necesario la toma de decisión y procesos de negociación.

Necesidad de afiliación: corresponde a la necesidad que poseen los individuos de relacionarse con otros individuos, estos son altamente sociables, buscan la compañía y aprobación de los demás, prefieren trabajar de manera grupal que individual y priorizan la interacción social al cumplimiento de metas.

McClelland (1974) lo define como *“la forma de conducta social que responde a un impulso que se satisface, mediante la creación y disfrute de vínculos afectivos con una u otra persona”*.

Una de las características de los individuos que poseen un alto grado de necesidad de afiliación es que pueden cambiar su conducta si es necesario con el fin de poder encajar en un grupo de interés, se pueden mostrar cooperativos y realizan acciones para lograr la admiración de los demás.

Figura II.2

Tipos de necesidades Según la teoría de McClelland



Fuente: https://www.ceolevel.com/teoria_mcclelland

En esta figura podemos observar algunas de las características que poseen las personas con grandes influencias de las tres necesidades descritas en la teoría de McClelland.

Donde las personas que poseen la necesidad de afiliación tienen las siguientes características:

- Crean Buen clima.
- No les gusta estar solos.
- Eligen para trabajar antes a un amigo que a un experto.
- Conservan las amistades.
- Necesitan mantenerse en contacto.

Las personas con necesidad de poder tienden a:

- Ayudan a los demás sin que se les solicite.
- Son activos en las tramas de poder de la empresa.
- Expresan sus emociones de forma abierta.
- Influyen sobre los demás para el logro de resultados.

Mientras que las personas con necesidad de logro:

- Asumen riesgos.
- Son resistentes al estrés.
- Se marcan objetivos ambiciosos.
- Buscan la opinión experta para apoyarse.

Como se puede evidenciar cada necesidad tiene sus pros y contras, y todo dependerá del grado de necesidad que posea el individuo, los que poseen grados altos de una o todas estas necesidades pueden ser de útil para la institución para la cual presten servicios.

Los individuos con alto grado de afiliación suelen ser ideales para posiciones que se requiera un alto grado de interacción o de trabajo en equipo y ayudan a generar un buen clima organizacional, los que poseen una alta necesidad de poder como habíamos mencionado suelen ocupar posiciones donde se requiera la competencia de negociación y toma de decisiones, por lo regular las personas que ocupan posiciones de alto mando suelen poseer la necesidad de poder y los que poseen una alta necesidad de logro son ideales para emprender proyectos en donde se requiera responsabilidad e iniciativa.

Como hemos visto en cada una de estas teorías la motivación puede variar de un individuo a otro, cada individuo posee diferentes grados de necesidades y estas necesidades gobiernan su comportamiento, pero, aunque esto se así hay factores que son comunes en cada individuo cuando hablamos de motivación, Chiavenato (2007) indica que existen 3 supuestos que comprenden la forma de actual del ser humano:

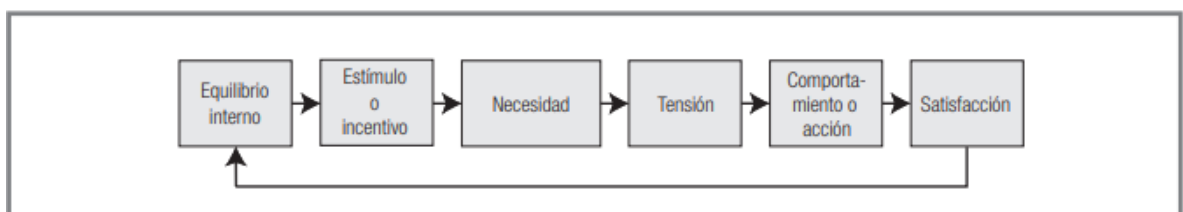
1. El comportamiento es causado por factores que interactúan en el interior del individuo y por aspectos de su entorno (exterior) y estos se pueden ver influidos ya sea por el ambiente o por rasgos hereditarios.
2. El comportamiento es motivado, en este las acciones del individuo siempre tienen una finalidad u objetivo, en esta no existe causal o aleatoriedad.
3. El comportamiento está orientado hacia un objeto, en este el individuo dirige su comportamiento basado en objetivos, deseos, impulso o necesidad.

Analizando los 3 supuestos del comportamiento podemos identificar que el mismo siempre se ve influenciado por un objetivo, necesidad o deseo y que no sucede de manera aleatoria o espontanea, este siempre debe tener una finalidad.

(Chiavenato, 2007) también indica que existe un ciclo de motivación y este empieza por el impulso de una necesidad, cuando esta necesidad no es atendida la persona experimenta una sensación de inconformidad, insatisfacción y desequilibrio, esto conlleva a que el individuo incurra en acciones que conlleven un comportamiento que provoque que estas sensaciones sean eliminadas.

Figura II.3

Fase de la motivación en la satisfacción de una necesidad.



Fuente: Administración de los Recursos Humanos de Chiavenato.

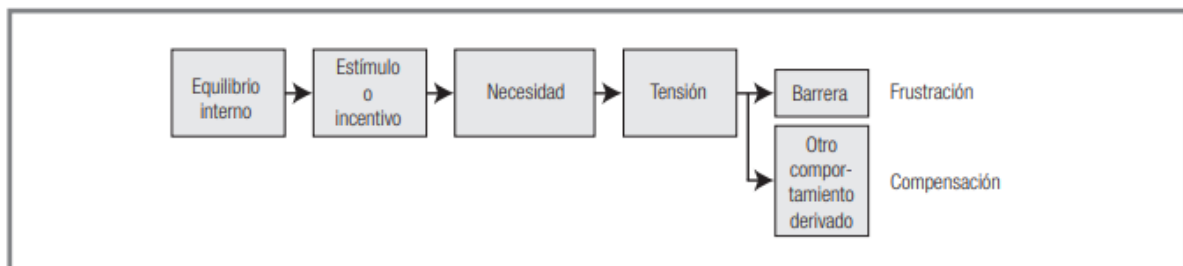
Chiavenato explica que no siempre estas necesidades pueden ser satisfechas mediante el cumplimiento del ciclo de motivación, en ocasiones la satisfacción de las necesidades puede quedar insatisfechas o pueden ser compensadas⁵

⁵ puede ser transferida a otro objeto, persona o situación.

Cuando estas necesidades no son satisfechas buscan una vía por la cual ser liberadas en términos psicológicos estas se pueden traducir en ira, agresión, apatía e indiferencia de manera fisiológica esto se traduce en tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas entre otros síntomas.

Figura II.4

Ciclo motivacional con frustración o compensación.



Fuente: Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos (8.ª ed., p. 50). México: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A.

En esta figura observamos que la insatisfacción de la necesidad es provocada por una tensión y esta a su vez provoca frustración (esta puede ser reflejada en el individuo de manera psicológica o fisiológica) o puede ser aplacada por compensación, es esta última el individuo desvía o disminuye la frustración de una necesidad enfocándose en la satisfacción derivada de alguna otra, un estudio realizado por Duda y Balaguer (2007) enfocado en la psicología del deporte, hace referencia a que cuando la motivación está enfocada en el resultado puede conllevar a riesgo, cuando esta no es satisfecha produce estrés en el individuo, por lo que recomienda que el objetivo debe ser la ejecución de las actividades y no en el resultado de las mismas. En este estudio se recomendaba a los entrenadores a reconocer el esfuerzo y así hacer sentir a los jugadores que eran tomadas en cuenta sus acciones aun estos no ganaran el juego.

II.3 Teorías contemporáneas sobre la motivación.

Las teorías que fueron formuladas por autores como, McClelland, Herzberg y Maslow abrieron el camino para los más recientes estudios en el ámbito de la motivación, estas nuevas teorías que vienen a reforzar o a intentar sustituir los planteamientos de las ya existentes son llamadas “teorías contemporáneas sobre la motivación, estaremos estudiando y citando alguno de estos autores:

II.3.1 Teoría del establecimiento de metas

Robbins y Judge (2009) citan a Locke para hablar de la teoría del establecimiento de metas e indican que este autor propone que el que el trabajador realice sus funciones en base a la obtención de metas establecidas es una importante fuente para motivar. A través de la fijación de metas el trabajador identifica las funciones que debe hacer y el esfuerzo que deben entregar para lograr las mismas.

Las metas estan directamente ligadas al desempeño de la organización y dependiendo el grado en el cual sean establecidas (Fácil-difícil) aportan al logro de los objetivos, un factor que influye al logro de las metas y por ende al desempeño es el feedback, cuando hay retroalimentacion oportuna de los procesos los trabajadores pueden identificar cual es el camino (correcto o erróneo) que está tomando sus acciones y como este está influyendo en el logro de metas.

Cuando se establecen metas específicas se puede lograr conseguir que los resultados estén más alineados a lo que se espera a diferencia de las metas generales que dejan cabos suerte al no ser explicita en lo que se pretende alcanzar.

Es importante aclarar que cuando se habla de metas difíciles estas deben ser posibles de alcanzar, estas estan atadas al desempeño de la empresa y de fijarse metas que no puedan ser alcanzadas se afectaría el mismo, al igual que se vería afectada la motivación del individuo, al esforzarse y no lograr ver un resultado positivo.

Las metas difíciles contribuyen a satisfacer algunas necesidades del individuo como es el ego y la autorrealización, aparte de que ayuda a central al individuo

y evitar las distracciones, proveen de energía al individuo y vuelven al individuo más persistente y ayudan a desarrollar la creatividad en el individuo y destrezas.

II.3.2 Teoría de la eficacia personal

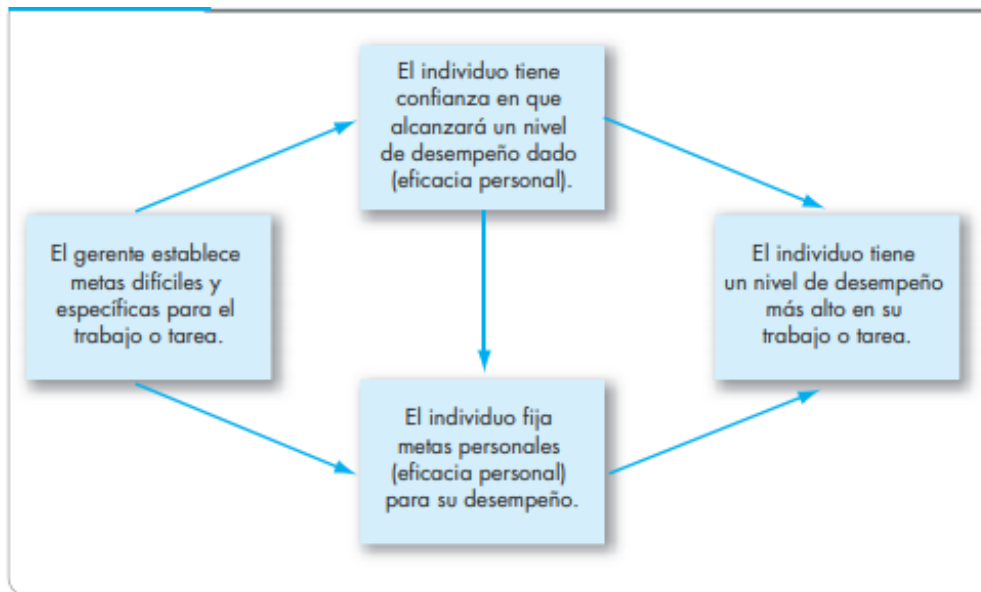
La eficacia personal también conocida como teoría cognitiva Social, esta fue desarrollada por Albert Bandura (conocido como el Psicólogo vivo más citado). Rodriguez, R. y Cantero, M. (2020) quienes comentan que *“esta teoría trata de describir los factores ambientales, personales y comportamentales que interactúan en los procesos humanos de aprendizaje, dando protagonismo a los procesos cognitivos y afirmando que el pensamiento es un instrumento esencial para la comprensión del mundo”*

Robbins y Judge (2009) resaltan que la teoría de Bandura hace referencia a la seguridad que presenta el individuo de que es apto para poder completar cualquier asignación. Estos autores indican que cuando el individuo alcanza éxito en sus labores más se desarrolla la confianza al realizar las actividades que conlleva el puesto.

Cuando los individuos trabajan en bases a metas difíciles desarrollan su eficacia, trabajan arduamente para completar las metas y desarrollan plena confianza en sí mismo y en su potencial. Desarrollan la capacidad de respuesta e incluso a afrontar la retroalimentación negativa de forma que esto le sirve de impulso para mejorar.

Figura II-5

Efectos conjuntos de las metas y la eficacia personal en el desempeño.



Fuente: Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13.^a ed.). p. 189. México. Pearson educación S.A.

Podemos ver que tanto las metas que establece el propio individuo como las que establece el supervisor (metas específicas) contribuyen a obtener un desempeño esperado y que aporte al logro de los objetivos tanto individual como al objetivo general de la organización. Podemos ver cómo tanto la teoría del establecimiento de metas y la teoría de la eficacia personal se complementan para lograr obtener un alto desempeño.

Para el autor de esta teoría (Bandura, A.) existen 4 formas de aumentarla:

Dominio de aprobación: esta consiste en la obtención de experiencia a través del trabajo o de las tareas más significativas, el éxito de las actividades en su experiencia pasada servirá de estímulo para el logro de las futuras.

Modelado indirecto: esta forma de mejora de la eficacia personal consiste en obtener confianza en que se puede lograr determinada actividad, si se conoce que alguien más ha podido lograrlo, el logro de los demás sirve de motivador, siempre y cuando usted tenga confianza en su desempeño y cuente con las competencias requerida para realizar dicha actividad.

Persuasión verbal: tal como su nombre lo indica las personas desarrollan más confianzas cuando otras personas los alientan y convencen de que el individuo es capaz de lograr la actividad o tarea porque cuenta con las aptitudes y destrezas requeridas.

Sacudida: esta hace mención del trabajo bajo presión, activa al individuo y le ayuda a conseguir la energía necesaria para culminar las metas, esta no es de utilidad para actividades que impliquen estar o tener un ambiente tranquilo y sin presiones.

II.3.3 Teoría del reforzamiento

Esta teoría se enfoca en la conducta y considera que al condicionar esta se obtienen los mejores resultados. Está a diferencia de muchas otras teorías ignora lo que pasa dentro del individuo (necesidades) y plantea que estas no aportan al logro, más bien considera que la conducta del individuo se debe al entorno y que puede ser controlada o modificada por los reforzadores.

Turienzo, R. (2006) cita a Skinner e indica que para poder lograr las condiciones adecuadas para motivar e influir a los colaboradores, el líder solo debe saber cuál es la relación que tiene la conducta del individuo con las consecuencias de estas.

Debido a que esta teoría no contempla las necesidades del individuo alguno no la consideran como tal una teoría de la motivación. Pero esta contiene componentes importantes para analizar aquello que controla el comportamiento.

II.3.4 Teoría de las expectativas

Esta teoría de las expectativas (Victor Vroom) citado por Robbins, S. y Judge, T. (2009) indican que esta asevera que para que una predisposición se comporte de cierta forma, esta debe ser ejecutada con la intensidad con la cual se espera que la acción cumplan con el resultado dado y esta debe ser atractiva para el individuo.

Explicado de forma más clara esta teoría indica que los individuos realizan las tareas con más empeño cuando entienden que esta traerá un beneficio para ellos (buena evaluación de su desempeño o cualquier retribución monetaria por parte de la empresa).

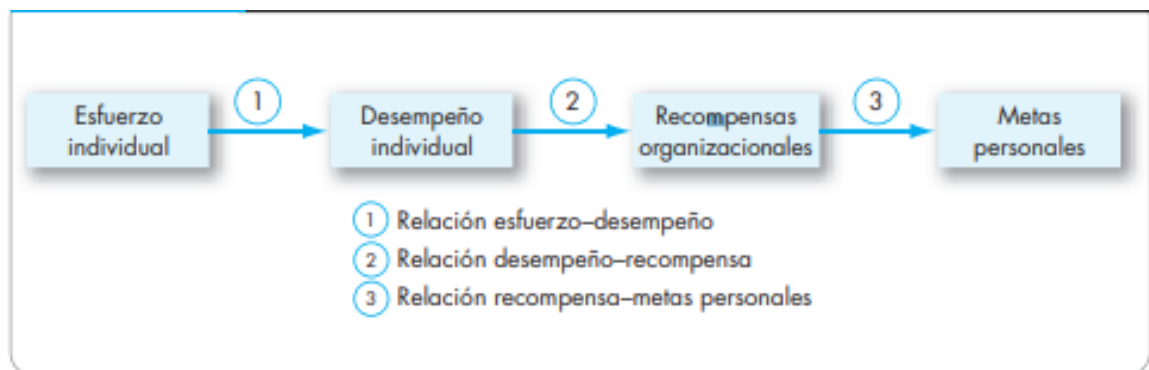
Esta teoría establece 3 relaciones:

Relacion esfuerzo-desempeño: esta está asociada con la creencia de que si se aplica esfuerzo esto se traducirá en desempeño.

Relacion desempeño-recompensa: en esta el individuo intuye que al esforzarse y obtener un desempeño esperado esto traerá el resultado esperado.

Relacion recompensa-metas personales: grado en que la recompensa obtenida por el desempeño laboral da cabida a la satisfacción de las necesidades del individuo.

Figura II-6
Teoría de las expectativas.



Fuente: Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13.^a ed.). p. 197. México. Pearson educación S.A.

II.4 Motivación en las organizaciones

Para que una organización pueda lograr sus objetivos, cumplir con las estrategias trazadas y ser altamente productiva, es imprescindible que pueda contar con la fuerza laboral y para lograrlos es importante que estos se sientan comprometidos con la organización y con sus objetivos, lo cual es un arduo

trabajo por parte de la empresa poder crear esta cultura en sus colaboradores. Para poder crear este tipo de cultura es imprescindible mantener a los colaboradores motivados.

Velaz (1996) entiende por motivación laboral *“aquella energía interna que impulsa a los hombres a trabajar”*.

(Martin Guillen, 2012) dice que, si las empresas buscan que los empleados no solo ocupen un lugar o espacio físico en las organizaciones, sino que también se sientan comprometidos con los objetivos de la empresa es importante que estos estén en armonía con los objetivos personales de los individuos, de esta manera trabajarán con entusiasmo, ilusión y entrega personal, lo que se traduce en motivación laboral.

Para las organizaciones es un reto el poder mantener a todos sus colaboradores motivados, esto se debe a que como hemos estudiado a través de las diferentes teorías citadas los factores que se ven involucrados pueden variar de un individuo a otro, lo que puede motivar a un grupo determinado puede ser indiferente para los demás, también hemos visto que dependiendo el grado de motivación que posea el individuo lo ofertado por las empresas tendrán un efecto satisfactorio o no en este.

Las personas que son motivadas intrínsecamente suelen ser muy beneficiosas para las organizaciones, debido a que estos no buscan una recompensa material o económica por el desempeño de sus labores, más bien se sienten satisfechos y recompensados por el simple hecho de realizar la actividad que conlleva su puesto de trabajo.

Estos individuos suelen ser más productivos cuando son contratados para posiciones que les apasionan y llenan sus expectativas, realizan las actividades sin necesidad de mucha supervisión y suelen cumplir con los tiempos establecidos.

Son colaboradores que buscan constantemente incrementar su conocimiento, están dispuestos a participar en proyectos relacionados a sus áreas de interés y disfrutan transmitir sus conocimientos a los demás.

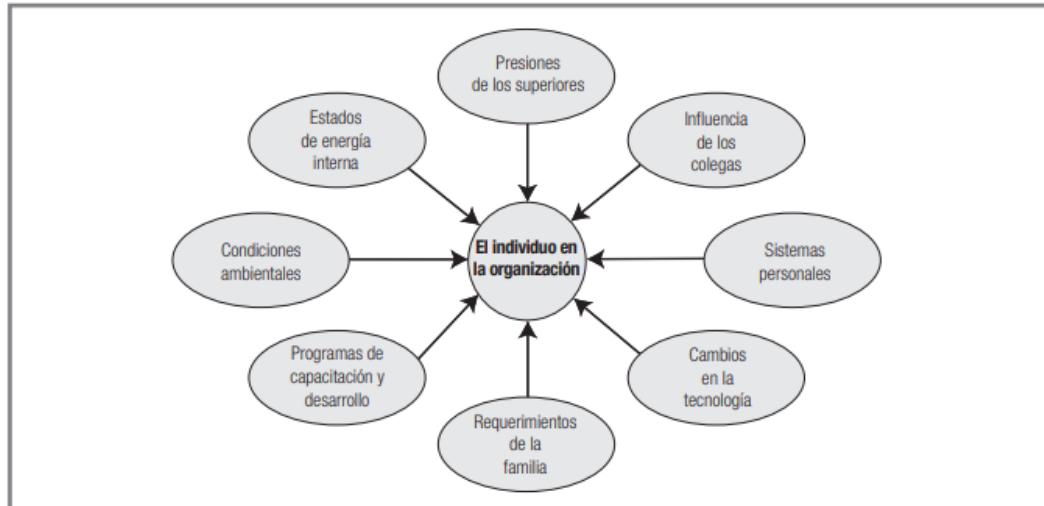
A diferencia de los individuos que se ven motivados de forma intrínseca, los individuos que poseen una motivación extrínseca dependen de factores externos para poder sentirse motivados, los factores más comunes son las recompensas económicas, reconocimientos públicos, promociones laborales entre otros.

Cuando el factor económico es el que predomina en los individuos que son motivados de manera extrínseca este puede ser susceptible a variaciones e incluso ser perjudicial para la productividad de la empresa, cuando esta deja de ofrecer recompensas económicas atractivas el individuo puede dejar de ser productivo en su totalidad, al no ser motivados por el simple hecho de sentir satisfacción por la actividad en si como pasa con los que son motivados de manera intrínseca.

La empresa se ve forjada a una búsqueda constante de factores e incentivos que logren mantener motivado a este tipo de colaborador, tomando en cuenta que estos deben incluir algo más que una recompensa monetaria, incentivos que permitan que el colaborador se siente realizado tanto en lo laboral como en lo personal, estos incentivos pueden incluir una parte monetaria y otra que permita que el colaborador pueda satisfacer su necesidad de logro, un ejemplo de este puede ser la oportunidad de crecimiento laboral a través de promociones de puesto que conlleven un cambio salarial y actividades más retadoras y con un mayor grado de responsabilidad.

Figura II.7

Factores externos que afectan la conducta de las personas en la organización.



Fuente: DUBRIN, Andrew J., Fundamental of organizational behavior: an applied perspective, Nueva York, Pergamon Press, 1974, p. 241.

En esta grafica podemos observar 8 factores que se generan de manera externa y que influyen en la motivación de las personas en las organizaciones, vemos como factores personales que provienen de las exigencias de su núcleo familiar puede afectar la motivación en el ámbito laboral, al igual como otros individuos pueden afectar la motivación, como es el caso de los compañeros de trabajo y la presión que puede ejercer el supervisor.

Un punto que destacar es el factor de cambios en la tecnología, muchos individuos pueden presentar cambios en su motivación cuando sus herramientas de trabajo son modificadas y más aún cuando estas son tecnológicas, como por ejemplo los sistemas de informacion, en este caso los individuos pueden expresan resistencia al cambio.

II.5 Clima Laboral

Otro factor que ejerce influencia sobre la motivación de los individuos en las organizaciones es el clima laboral, este impacta de manera positiva o negativa independientemente de si el individuo es motivado de manera intrínseca o extrínseca.

(Arias, 2004) define: *“las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general”*

(Brunet, 1987) define el clima organizacional como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento del individuo dentro de la organización.

Este autor también indica que el concepto de clima organizacional está relacionado a dos grandes escuelas de pensamiento que son la escuela funcionalista, según esta el pensamiento y el comportamiento del individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Al contrario de la escuela Gestalt que considera que el individuo se adapta a su medio por que no tiene otra opción. (Brunet, 1987)

El concepto de clima organizacional está estrechamente ligado al concepto de motivación, los individuos se ven en la necesidad de adaptarse a diferentes ambientes y situaciones con el fin de saciar sus necesidades fisiológicas, de seguridad y con mayor intensidad a satisfacer las necesidades sociales.

(Chiavenato, 2007) indica que cuando estas necesidades son frustradas en el individuo causan problemas de adaptación. Un factor que está relacionado con clima organizacional, es la motivación de los empleados. Cuando los individuos expresan niveles altos de motivación ésta se refleja en satisfacción y la satisfacción se refleja a través del ánimo y el interés con el cual el individuo realiza sus asignaciones. En sentido contrario cuando los individuos expresan una motivación baja, ya sea por factores internos del individuo o por descontento con factores de la empresa el clima organizacional se torna negativo, y se puede expresar en los individuos como depresión, apatía, poco empeño en lograr las metas entre otros signos, y en situaciones extremas el individuo se puede tornar agresivo y expresar un alto grado de inconformidad.

Iglesia y Sanchez (2015) indican que el clima organizacional tiene su origen en la sociología, esta indica que el concepto de organización está relacionado con las teorías de las relaciones humanas, y esta menciona la importancia que tiene para el hombre el trabajo y la importancia que este tiene en el sistema social.

El clima organizacional se considera como un método de medición del grado de motivación de los empleados, este debe ajustarse a los objetivos de la organización, estos objetivos son asimilados por las personas que componen la empresa y según el interés o la necesidad de estos servirá como estímulo para el logro de la estrategia, en este sentido el clima repercute en la motivación de los empleados.

Como se menciona el clima organizacional es un método de medición y para poder identificar cual es el impacto del clima en la motivación de los empleados se pueden aplicar encuestas que ayuden a identificar como se sienten los empleados, de la medición del clima organizacional se pueden obtener dos aspectos: como esta en clima en la organización, este se puede enfocar a toda la empresa o puede seccionarse por áreas determinadas y con esta medición se puede fijar los objetivos de las empresa (como quiere ser percibida la empresa) medir el clima organizacional ayuda a identificar las brechas y con esto poder establecer un plan para el cierre de las mismas.

II.5.1 Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert

Likert (1968) elaboro una teoría del clima organizacional, donde establece que el comportamiento de los empleados (subordinados) estará estrechamente ligado y condicionado al comportamiento administrativo y las condiciones laborales de la empresa, atendiendo a lo expuesto por el autor se determina que la relacion entre el empleado y el empleador estará determinada por factores del clima laboral que incluyen los criterios del contexto y la tecnología otro factor que influye es como está conformado el sistema organizacional, aspectos que estan estrechamente ligados al individuo como es el caso de la posición que ocupa el individuo en la empresa y el salario que devenga, su personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la como consideran que los subordinados y superiores que es el clima organizacional de la empresa.

Esta teoría promulga la participación como un determinante para la realización individual y organizacional de los objetivos y se apoya en aquellas teorías sobre la motivación que establecen que cuando las empresas dan participación a los empleados ya sea en la toma de decisiones o en cualquier otro aspecto, estos se ven más motivados a trabajar.

Para que las empresas puedan lograr el cumplimiento de sus objetivos deben de velar porque estos este en consonancia con los objetivos individuales de sus miembros, hay muchos factores que ayudan a medir el clima laboral como es la rotación del personal, la productividad, la tasa de ausentismo entre otros.

Likert estableció 3 variables para diagnosticar y analizar la dinámica que influye en el clima organizacional:

Variables Causales: también se define como variable independiente y engloba la orientación que las empresas toman para obtener resultados a través de su evolución. Esta variable abarca los factores causales de la estructura administrativa y organizativa, factores como las actitudes de los individuos, las decisiones que toman y las competencias con la que cuentan.

Variables Intermedias: esta mide lo que sucede dentro de la empresa y que impacta directamente a los individuos y los objetivos de estos, la motivación, la toma de decisión, el rendimiento, son algunos de los aspectos que engloba las variables independientes.

Las variables finales: esta variable es el resultado de aplicación y efecto de las demas variables, y el resultado de esta se ve reflejada en la productividad, en la ganancia o pérdida de la empresa. En esta es importante que las empresas tomen en cuenta el grado de motivación de los empleados ya que esta se traduce en el desempeño y este a su vez en los resultados de la empresa. El desempeño de la empresa influye en el clima organizacional, y en esta variable la motivación intrínseca e intrínseca solo influye directamente al individuo mas no a la variable.

Cuando estas variables interactúan se originan dos tipos de clima organizacional y estos a su vez derivan 4 sistemas, los cuales estaremos analizando en la siguiente figura:

Figura II-8

Tipos de clima organizacional basado en el modelo de Likert

CLIMA AUTORITARIO-EXPLOTADOR	CLIMA AUTORITARIO-PATERNALISTA	CLIMA PARTICIPATIVO-CONSULTIVO	CLIMA DE PARTICIPACIÓN EN GRUPOS
Compuesto por el sistema I.	Compuesto por el sistema II.	Compuesto por el sistema III.	Compuesto por el sistema IV.
La dirección no posee confianza en sus empleados.	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores y subordinados.	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.
Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas.	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima y utilizando recompensas y castigos sólo ocasionalmente.	Las motivación de los empleados se da por su participación, por e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización.
La comunicación y no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. Comunicaciones Verticales.	Prevalecen comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.	Comunicación ascendente-descendente y lateral.

Fuente: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>

En esta figura podemos identificar que existen dos tipos de clima: El clima autoritario y el clima participativo.

El clima Autoritario, su principal característica es que las decisiones son tomadas por la alta gerencia, la jerarquía es muy estricta y por ende los mandos medios y bajos tienen muy pocas facultades para la toma de decisión incluso estas estén muy ligadas a sus funciones. La comunicación entre los diferentes niveles de la jerarquía suele ser casi nula cuando se trata del nivel más bajo al más alto.

De este tipo de clima se despliega el sistema (I) Autoritario-explotador en este es casi nula la delegación de la toma de decisiones por parte de la alta gerencia, y esto es por una falta de confianza hacia los empleados, en esta suele ver amenazas y en un porcentaje menor recompensas como estímulo para la realización del trabajo.

Otro sistema (II) que se da en este tipo de clima es el autoritario-paternalista, en este aparece un poco más de confianza en los empleados, y el trato es más sutil que en el sistema anterior, aunque sigue habiendo brechas entre la comunicación en especial en la retroalimentación de los procesos. Algunas decisiones pueden ser tomadas por los niveles inferiores y se sigue utilizando las recompensas y el castigo como forma de motivación.

El segundo tipo de clima es el participativo, tal como su nombre lo indica en este la comunicación entre el alto mando y los subordinados es bastante fluida, los subordinados reciben la adecuada y oportuna retroalimentación de su trabajo, las decisiones son tomadas en consenso, debido a toda la participación que existe por parte de los empleados estos se sienten identificados con la filosofía y cultura de la empresa, este tipo de clima es el ideal de todo empleado.

Dentro de este clima está el sistema (III), clima participativo-consultivo, en este sistema se empieza a notar una mayor confianza en los empleados por parte de la alta gerencia, ya la toma de decisión empieza a experimentar delegación en casos puntuales y específicos a los empleados aunque las decisiones principales siguen siendo tomadas únicamente por la alta gerencia, los empleados empiezan a satisfacer necesidades de prestigio y autoestima, se sigue utilizando las recompensas y los castigos como forma de motivación pero solo de manera ocasionalmente.

Por último, el sistema (IV), clima de participación en grupo, en este la comunicación es efectiva y asertiva entre todos los mandos, la toma de decisión esta delegada entre toda la organización, tomando en cuenta el nivel del puesto y la responsabilidad que este representa en la toma de decisión, esta incentiva la motivación de los empleados a través de la participación.

Likert creo un cuestionario o escala destinado a medir la percepción de algunos factores o procesos involucrados en el clima organizacional, también es utilizada para medir la percepción de los clientes, este cuestionario mide aspectos como: liderazgo, motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, establecimiento de metas y rendimiento.

La escala está destinada a medir y clasificar el clima de la organización para colocarla en uno de los siguientes sistemas administrativos:

- 1.- Sistema Autoritario – Coercitivo.
- 2.- Sistema Autoritario – Benévolo.
- 3.- Sistema Consultivo.
- 4.- Sistema Participativo.

II.5.2 Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor (Teoría X y la teoría Y)

Este autor identifico dos estilos de dirección, que se despliegan a partir de la concepción que se pueda tener del hombre en el ambiente laboral, enfatizó dos estilos de dirección, el autoritario y el participativo:

La teoría X

Esta teoría trata sobre las tareas directivas desde un punto de vista convencional, (McGregor, 1960) elaboro 3 proposiciones que definen el intento que realiza la directiva desde el punto de vista convencional para conducir la energía humana hacia las necesidades Organizativas, esta teoría la nombro Teoría X⁶:

1. La dirección es responsable de la organización de los elementos de la actividad productiva: dinero, materiales, equipamiento, personal, en interés de los fines económicos.
2. En lo referente al personal, es un proceso de dirigir sus esfuerzos, motivarles, controlar sus acciones, modificar sus conductas para que se ajusten a las necesidades de la empresa.
3. Sin una intervención activa por parte de la dirección, las personas actuarían pasivamente, incluso se resistirían, a las necesidades de la empresa. Por tanto, deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, controladas; sus actividades deben ser dirigidas. Ésta es la tarea de la dirección. Se suele resumir todo esto diciendo que dirigir

⁶ Proposiciones que formulan la teoría X de McGregor (1960)

consiste en conseguir que se hagan las cosas a través de otras personas.

Esta teoría describe la creencia de que el hombre no le gusta trabajar al punto que evita esta actividad y solo si se le obliga la realiza, dentro del trabajo deben ser monitoreados para asegurarse de que cumplan sus asignaciones y para esto se debe recurrir a las amenazas y los castigos, este tipo de persona prefiere ser dirigido en vez de dirigir y asumen la menos responsabilidad posible.

Para que la dirección pueda obtener beneficios orientado a este tipo de creencia o concepción del hombre trabajo suelen darse dos tipos de administración:

En un extremo esta la administración orientada a ser fuerte o dura para lograr el cumplimiento de los objetivos a través de las acciones de los empleados, McGregor (1960) indica que en este intento se utiliza el castigo y la amenaza de una forma sutil o disfrazada, y que la supervisión es vital para este tipo de administración.

En el otro extremo la administración debe ser más “blanda” o flexible, la conducta de la administración debe ser más permisiva con los empleados, enfocarse en satisfacer la demanda impuesta por los empleados con el fin de encontrar la armonía.

Estos enfoques de la administración poseen dificultades en su ejecución: cuando se utiliza el enfoque Duro, los empleados pueden resistirse e imponerse a la forma de gobernanza de los directivos, para esto crean sindicatos, paros en la producción, sabotaje sutil pero efectivo a la administración.

El enfoque Blando también trae consigo ciertas dificultades, este debido a que la forma de gobernanza de la empresa de ceder constantemente para conseguir la armonía lleva a que los empleados sean negligentes en la ejecución de sus actividades y a que siempre este exigiendo más de los que la empresa les provee, aunque estos no cumplan con el logro de los objetivos.

Por las dificultades que conlleva la aplicación de la teoría X en la forma de dirigir a los trabajadores, McGregor propone la *Teoría Y* esta establece hipótesis más

adecuada sobre la naturaleza y la motivación humana y establece los siguientes supuestos⁷:

1. La dirección es responsable de la organización de los elementos de la empresa productiva: dinero, materiales, equipos, personas, en interés de los fines económicos.
2. Las personas no son por naturaleza pasivas o resistentes a los cambios empresariales. Han llegado a serlo como resultado de su experiencia en las empresas.
3. La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, la disposición para dirigir la conducta hacia los fines organizativos, están todos presentes en las personas. La dirección no los pone allí. La responsabilidad de la dirección es facilitar que las personas reconozcan y desarrollen estas características humanas para ellos mismos.
4. La tarea esencial de la empresa es disponer las condiciones y métodos organizativos de la operación de tal forma que las personas puedan conseguir sus propios objetivos más que dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos empresariales.

Para lograr obtener resultados en la aplicación de la *teoría Y* McGregor (1960) propone una serie de pasos o ideas:

Descentralización y delegación: esta sirve para dar más autonomía a los empleados y liberarlos del control autoritario que predomina en la dirección de las empresas convencionales, sirve para dar más responsabilidad a los colaboradores y control de las actividades de sus puestos.

Ampliación del trabajo: con esto se promueve que los trabajadores acepten la responsabilidad de la ejecución de sus deberes y con esto se logra que se puedan satisfacer las necesidades sociales y hasta cierto nivel las necesidades egoístas del individuo.

Participación y dirección consultiva: con esto la empresa consigue que los colaboradores se sientan más motivados por medio de la participación, propicia

⁷ Supuesto que establece la teoría Y de McGregor (1960)

que se puedan involucrar en la toma de decisiones que afectan directamente sus actividades, con esto la empresa logra que los trabajadores se comprometan con el logro de los objetivos.

Apreciación del trabajo: en este se insta al trabajador a que tome el control del logro de sus objetivos, este puede elaborar sus objetivos con acompañamiento de su supervisor, el que ya no juega un papel de juez o inspector, sino más bien de acompañamiento, el trabajador se vuelve más responsable del impacto de sus acciones y con esto logra satisfacer algunas necesidades como la de autorrealización.

Esta teoría viene a revolucionar la forma de gobernanza de las empresas convencionales, promueve la valoración del trabajador como parte fundamental del logro de los objetivos, se promueve la interacción de los diferentes niveles de la organización en la toma de decisiones, ya el trabajador deja de ser motivado por medio del castigo o amenaza, más bien empieza a ser motivado por medio de la participación, en esta teoría se describe un trabajador que se ve motivado por la realización de su trabajo, que logra satisfacer algunas de las necesidades como la interacción social, la autorrealización, necesidades que tenía que satisfacer fuera del ambiente laboral debido a que no se le consideraba como un elemento esencial y por consiguiente este no desarrollaba un sentido de pertenencia ni de urgencia al realizar sus labores. Otro propósito de esta teoría es crear compromiso por parte de los trabajadores que se sientan identificados con la empresa, su visión, misión y valores.

Cuadro II-9

Clasificación de los supuestos de la Teoría X y Teoría Y de McGregor

SUPUESTOS DE LA TEORÍA X	SUPUESTOS DE LA TEORÍA Y
Trabajan lo menos posible	Consideran al trabajo natural como el juego
Carecen de ambición	Se auto dirigen hacia la consecución de los objetivos que se les confían.
Evitan responsabilidades	En ciertas condiciones, buscan responsabilidades
Prefieren que las manden	Tienen imaginación y creatividad
Se resisten a los cambios	Sienten motivación y desean perfeccionarse
Son crédulas y están mal informadas	Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensaciones por lograrlos
Haría muy poco por la empresa si no fuera por la dirección	Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación por lograrlos, sobre todo reconociendo los méritos.

Fuente: Perez, F. (2014). *“El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha)”* (Tesis de grado). Universidad central de Ecuador. Ecuador.

II.6 Satisfacción laboral

Robbins, S. y Judge, T. (2009) define la satisfacción laboral *“como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características”*.

Las empresas buscan crear un ambiente o clima laboral que permita que sus colaboradores se identifiquen con los objetivos de la organización y para poder lograr esto es necesario que se de en los individuos una *satisfacción laboral*, para esto se deben desarrollar aptitudes que permitan que las acciones se traduzcan en beneficios tanto para la organización como para el individuo.

El concepto de satisfacción laboral abarca muchos aspectos que surgen tanto del individuo (necesidades, valores, creencias...) como los que puede proveer la organización (remuneración, ambiente laboral, supervisión, contenido o

actividades del puesto) estos aspectos interactúan para lograr en el individuo el alcance de la satisfacción laboral.

Algunos autores indican que alguna de las necesidades del individuo están dirigidas por factores motivacionales o de satisfacción y estos se pueden originar por elementos que proporcionan el trabajo como es el logro, el reconocimiento, las remuneraciones, las actividades que conllevan el puesto de trabajo entre otras. Como el individuo está orientado a suplir sus necesidades el logro de estos elementos que pueden aportar y controlar en cierto grado la organización permiten que el individuo pueda sentir satisfacción laboral.

Como hemos mencionado la satisfacción laboral conlleva factores producidos o controlados por el individuo y los que pueden ser controlados por la organización, este concepto está estrechamente ligado al concepto de motivación, es tan compleja la satisfacción laboral debido a que en esta se pueden involucrar los sentimientos del individuo, ya no solo basta con que la empresa pueda cubrir muchas de sus necesidades, el individuo puede dejar de sentir satisfacción laboral por circunstancias ajenas y difícil de controlar por la organización, como es el caso de la salud del individuo, su relación familiar, estabilidad emocional.

Las variables más importantes en el logro de la satisfacción laboral que en cierto punto puede controlar la empresa son: puesto de trabajo con actividades retadoras para el individuo, compensación equitativa, buen clima laboral y una adecuada supervisión, de este último esperan una adecuada retroalimentación para poder identificar como se traduce su desempeño en el logro de los objetivos.

Capítulo III: Cambios en la modalidad de trabajo tras la pandemia del COVID-19 y su impacto en la motivación de los empleados de una empresa de combustible en RD.

III.1 Medidas tomadas con relacion al empleo

Tras descubrirse el primer caso por covid-19 activo en el país, para marzo del 2020 ya el poder ejecutivo estaba solicitando declarar el país en estado de emergencia, este fue aprobado en el mismo mes por el congreso nacional, el mismo fue solicitado por un periodo de menos de 30 días, la aprobación de estado de emergencia traería como consecuencia la paralización de las actividades comerciales menos esenciales como las generadas en el sector turístico, la construcción, trabajadores pertenecientes al arte entre otros.

En esta primera medida dentro del estado de emergencia los establecimientos como supermercados, colmados o cualquier establecimiento que distribuyera alimentos crudos y cocidos, las farmacias, dentro del sector industrial las zonas francas dedicadas a la manufactura de dispositivos médicos y artefactos utilizados en telecomunicación, las estaciones de expendio de combustible, las empresas dedicadas a la agricultura, ganadería, avicultura estaba autorizadas a seguir operando pero con ciertas restricciones.

Dentro de las restricciones que afectaron las empresas que aun podían operar esta: el horario impuesto por el toque de queda, desde que fue aprobado el estado de emergencia el horario establecido para el toque de queda fue de 8:00 pm a 6:00 am, debido a este horario las empresas tuvieron que restringir sus operaciones y disminuir su población laboral, muchas de estas tenía operaciones las 24 horas del día, por esta razón los turnos de trabajos que comprendían el horario del toque de queda se vieron afectados y eliminados de manera temporal, al igual que la medida de distanciamiento social, esta provoco que muchas empresas tuvieran que suspender empleados para no tener aglomeración de personas.

Otra medida impuesta por el estado de emergencia y que impacto las empresas y el empleo fue el cierre de fronteras, la dinámica de algunas empresas depende del comercio internacional y al no poder realizar esta actividad se

vieron impactadas de forma negativa sumadas a las demás medidas del estado de emergencia muchas empresas tuvieron que discontinuar sus operaciones en casi un 100%.

En cuanto al estado de emergencia el ministerio de trabajo emitió varias resoluciones para mitigar el efecto, como la resolución 007/2020 la cual establece las medidas preventivas a tomar para salvaguardar la salud de los empleados y empleadores.

Dentro de estas se estipulan medidas como la flexibilización de las jornadas laborales, para cumplir con esta medida algunas empresas optaron por el teletrabajo y jornadas semipresenciales donde los empleados trabajaban de manera alternada entre sus hogares y las oficinas, no todas las empresas pudieron cumplir con estas medidas debido a que por la naturaleza de sus operaciones el teletrabajo no era una opción, algo a tomar en cuenta con esta medida es que las empresas no estaban preparadas para esta modalidad ya sea por falta de experiencia o por no disponer de los equipos necesarios para poder operar a distancia. Esta medida estaba destinada al cumplimiento del distanciamiento social y con esto lograr reducir la cadena de contagio.

Esta resolución también abarcaba medidas para las empresas que cesaron sus operaciones por completo como es que opten por dar vacaciones con disfrute de sueldos a sus empleados que califiquen, para los que no cuenten con el tiempo necesario o que no tengan vacaciones acumuladas se les debe otorgar avances de vacaciones de por lo menos una semana al igual que otorgar una semana de salario.

Otra medida va dirigida a la población laboral de 60 años o más, como es de saber estas personas son las más vulnerables y con más alto riesgo de mortalidad ante el covid-19, también se instó a que los empleados con enfermedades que pudieran asociar un alto riesgo de mortalidad al contraer el virus del covid-19 como hipertensión arterial, enfermedades respiratorias, cardiovasculares, o cualquier otra con alto riesgo, esto para evitar posibles consecuencias y por concerniente se aconsejó el aislamiento de este segmento de empleados, en este grupo también se incluiría las mujeres en estado de gestación.

En esta resolución también se insta a los empleados a colaborar con el cumplimiento de las disposiciones con el fin de que la continuidad de las operaciones pueda seguir en marcha a pesar de las limitaciones.

Un aspecto importante que se destaca en esta resolución es que las medidas tomadas por las empresas no deben interferir con los salarios de los empleados. Estos no deben ser reducidos a menos que haya un acuerdo mutuo entre ambas partes tal y como estipula la ley.

En este sentido muchas empresas han querido recurrir al amparo *ius variandi*, el cual establece que las empresas tienen la facultad de alterar el contrato de trabajo de manera unilateral. Queriendo hacer uso de este amparo violan el artículo 41 del código de trabajo que dice que el empleador puede introducir cambios en el contrato de trabajo siempre y cuando estos no violen las condiciones esenciales del trabajo.

Con atención a estas condiciones esenciales se considera las jornadas laborales y los salarios por lo que este amparo no puede ser utilizado ni en las condiciones actuales provocadas por la pandemia.

Con las condiciones laborales que ha provocado la pandemia del covid-19 salen a reducir las brechas que tiene la legislación laboral, temas como el salario y las jornadas laborales en casos provocados como el de la actual pandemia no quedan clara con la manera de proceder.

Por lo que la suprema corte de justicia ha hecho mucho hincapié en que estos aspectos no pueden ser modificados sin previo consentimiento del empleado, las empresas deben evaluar las medidas a implementar tomando en cuenta el impacto que están pueden tener en sus colaboradores, estas medidas no deberían impactar de manera significativa a los empleados.

Cualquier cambio consensuado entre el empleador y el empleado con relación a la disminución del salario o la jornada laboral debe ser evaluado y aprobado por el ministerio de trabajo, este evaluará si los ajustes de salarios son equitativos con relación a los cambios en las actividades del empleado y la reducción de la jornada laboral.

Con relación a estas condiciones la ley apoya al empleado, algunos artículos hacen mención a que el empleador debe actuar en buena fe en las decisiones que impacten a los empleados, al igual que otros artículos estipulan que cuando la ley no queda clara siempre se debe tomar decisiones a favor del empleado.

Otros cambios que deben ser notificados ante el ministerio de trabajo es el cambio de modalidad de trabajo, es decir las personas que se encuentren en una modalidad de teletrabajo al 100% deberán firmar un nuevo contrato laboral donde se estipule las condiciones que el ministerio de trabajo contempla para esta modalidad.

Cabe destacar que el código laboral de la República Dominicana está más orientado a favorecer al empleado, por lo cual las empresas deben tomar en consideración este código al momento de tomar cualquier decisión que pueda afectar al empleado, analizar a detalle los artículos y no actuar en base a interpretaciones de este, como se ha mencionado antes el empleado tiene todas la de ganar cuando las leyes no quedan totalmente claras para ningunas de las partes.

Muchas empresas han tenido que incurrir en gastos significativos al actuar en contra del empleado por entender que este incurrió en alguna falta, y esto en muchos casos es debido al desconocimiento de las leyes o a la mala interpretación de estas.

Las empresas en su intento de mitigar el impacto de la pandemia en la economía dominicana tuvieron que adoptar múltiples medidas para no tener una perdida significativa o para no tener que cerrar sus operaciones por completo. Una de estas medidas fue colocar a parte de su población laboral en suspensión de sus labores, algunos empleados tuvieron que ser suspendido sin disfrute de sueldo, otros recibiendo solo una parte del salario.

Estas medidas fueron apoyadas por el gobierno dominicano, por lo cual creo varios programas de asistencia para que tanto las empresas como los trabajadores no se vieran tan afectados por la pandemia, uno de estos programa fue llamado FASE, este era un programa de asistencia social para los trabajadores del sector privado (sectores dedicados al expendio o

fabricación de alimentos crudos, medicamentos y empresas dedicadas a la fabricación y expendio de productos de higiene al igual que las empresas que brindaban el servicio de logística para estas empresas y el servicio de seguridad, otros sectores como minas y canteras y el sector financiero y multimedios estaban excluidos del programa FASE).

Este programa se dividió en dos categorías, la primera llamada FASE I que consistía en un aporte por parte del estado para los trabajadores pertenecientes a empresas privadas (tomando en cuentas las excepciones mencionadas anteriormente) que se vieran afectadas de manera significativa por la pandemia y se hayan visto en la necesidad de suspender a parte de su población laboral, estas empresas debían cumplir ciertas condiciones como: estar cotizando en la Tesorería de la seguridad social (TSS) de manera activa a febrero del 2020, en esta se incluiría las empresas que haya tenido que cerrar o cesar sus operaciones debido a las medidas de seguridad (Toque de queda, Distanciamiento social...). Este programa en un inicio solo tendría una duración de 60 días e iniciaría el 2 de abril del 2020, este se fue extendiendo junto con la pandemia.

En ese programa consistía en un aporte monetario por parte del gobierno para aquellos trabajadores del sector privado que estaban en suspensión de sus labores, estos estarían recibiendo un monto entre 5,000 a 8,500 según aplique el caso, cabe destacar que el gobierno dio la opción a las empresas de completar hasta un 70% el salario que percibían dichos trabajadores.

El gobierno dispuso que mientras estos empleados estén suspendidos y dentro del programa FASE I no estarían sujetos a ninguna retención.

Una segunda versión de este programa se empezó a implementar meses después, el cual fue llamado FASE II, esta etapa del programa fue creada para ayudar a los trabajadores provenientes de empresas manufacturera y las MIPYMES que aún estaban en operación. FASE 2 a diferencia de FASE I tenía la condición de que las empresas debían tener todos sus empleados activos para poder recibir el beneficio de este programa, con la suspensión de, aunque sea un empleado perdían el subsidio económico.

FASE II vendría a ser una ayuda económica para las empresas en esta el gobierno disponía del pago o avance de salario por un monto de 5,000 pesos por cada empleado el cual se depositaría de manera directa en la cuenta del empleado, la empresa estaba comprometida al pago restante de la nómina de cada empleado, al igual que el pago de todas las obligaciones de ley como es el caso de la seguridad social.

En cuanto a FASE I muchas empresas colocaron gran parte de su planilla de empleados en estado de suspensión.

Para la última semana de marzo, (mes en el cual se empezaron a registrar casos positivos en el país), y tomando en cuenta los primeros 14 días del mes de abril, según datos obtenidos del sistema de registro laboral ⁸(SIRLA) utilizada por el ministerio de trabajo, se encontraban registrados 694,416 empleados en estado de suspensión.

Esta cantidad solo contempla los empleados formales, esto debido a que el empleo informal no cotiza en la seguridad social, se entiende que la cifra de empleados informales representa un gran porcentaje de los empleos en República Dominicana, esta cifra de empleados suspendidos corresponde a aquellos empleados que durante el año 2019 y principios del 2020 se demostró que estaban activos según novedades reportadas en la TSS por sus empleadores.

Tomando en cuenta el género de la población laboral, según datos obtenidos del ministerio de trabajo la población que ha tenido el porcentaje mayor de suspensiones es la masculina con un 58.36% en comparación con el 49.46% de suspensiones femeninas, esto en proporción se debe a que es el género que tiene más cotizantes en el SIRLA, aunque para esta fecha habían más personas de género masculino suspendidos, las más afectadas fueron las mujeres estas en los últimos años han mostrado una inactividad en la fuerza laboral, cada vez menos mujeres optan por emplearse, otro factor que influye es que no todas las posiciones en las empresas son ocupadas por mujeres, el periódico el Diario (Gomez, 2021) público que *“Entre 2016 y 2020 alrededor de 414,000 personas*

⁸ Sistema integrado de registro laboral (SIRLA)

cayeron en situación de inactividad laboral, de las cuales 241,000 fueron mujeres y 172,000 hombres”.

Tomando en cuenta la edad de los suspendidos según datos del SIRLA la población más afectada comprende las edades entre 18-30 años siendo los de 18 y 19 los más afectados estos ocupaban el 75% en esta categoría, esto se puede deber a que muchas empresas optan al momento de tomar la decisión de quienes serán suspendido de sus labores, paralizar a los que menos tiempo tienen como empleados.

Cuadro III-1

Empleados suspendidos porcentaje por edad.

Edad	Registrados		Suspendidos	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
< de 20 años	27,662	2.12%	20,623	2.97%
20 a 24	190,306	14.56%	110,045	15.85%
25 a 29	251,173	19.21%	131,412	18.92%
30 a 34	210,097	16.07%	107,324	15.46%
35 a 50	418,594	32.02%	221,597	31.91%
50 a 64	157,944	12.08%	85,122	12.26%
65 o + años	51,403	3.93%	18,293	2.63%
Total	1,307,179	100.00%	694,416	100.00%

Fuente: Elaborado por el OMLAD. Datos del SIRLA. Abril 2020.

El impacto de la pandemia en el empleo afecto a algunas regiones más que a otras en cuanto al número de suspendidos las regiones con el porcentaje más alto lo obtuvieron Santo Domingo incluyendo el distrito nacional y la región norte del país (Cibao) con un 40.59 % y 36.35% respectivamente.

Tomando en cuenta el nivel del puesto los más afectados son los que ocupan posiciones de nivel básico en las empresas, posiciones que en su mayoría remuneran el salario mínimo establecido por la ley.

Dentro de la población laboral suspendida se observa que las posiciones operativas como los operarios de máquinas y los de nivel técnico fueron los

más afectados, luego de estos están los auxiliares y supervisores y en menor proporción el nivel ejecutivo.

Tomando en cuenta el nivel salarial en el país, según datos obtenidos por el ministerio de trabajo se observa que todos los niveles han experimentado suspensiones e incluso términos de contrato, cabe destacar que los trabajadores que devengan un salario que ronda los 10,000 pesos ha aumentado considerablemente con un incremento de un 12.9%.

Evaluando el impacto por provincias la más afectada fue pedernales donde más del 70% de la población laboral activa estaba bajo suspensión laboral, esto se debe a que es una de las regiones con menos oportunidades laborales cuenta con una población laboral activa de menos de 1,200 empleados en esta región prevalece en mayor porcentaje los empleos informales.

Otras provincias que también fueron fuertemente afectas son: María Trinidad Sánchez (67.16%), Santiago (65.30%), Samaná (64.36%) y Monseñor Nouel (64.24%) este porcentaje es de empleados suspendidos.

A continuación, cuadro con informacion detallada de la cantidad de empleados suspendidos por cada una de las provincias del país:

Cuadro III-2

Empleados en estado de suspensión laboral por provincias

Provincias	Registrados		Suspendidos	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Distrito nacional	368,151	28.16%	169,448	24.40%
Santiago	203,150	15.54%	132,654	19.10%
Santo Domingo	222,421	17.02%	112,406	16.19%
La Altagracia	15,111	8.81%	63,062	9.08%
Puerto Plata	40,829	3.12%	26,106	3.76%
La Vega	42,237	3.23%	24,259	3.49%
San Pedro De Macorís	42,002	3.21%	19,505	2.81%
San Cristobal	53,754	4.11%	17,125	2.47%
La Romana	40,476	3.10%	15,935	2.29%
Españillat	23,762	1.82%	15,178	2.19%
Duarte	21,303	1.63%	11,577	1.67%
Monseñor Nouel	16,557	1.27%	10,636	1.53%
Valverde	15,707	1.20%	7,466	1.08%
Samaná	9,252	0.71%	5,955	0.86%
Maria Trinidad Sanchez	7,713	0.59%	5,180	0.75%
Sanchez Ramirez	10,696	0.82%	4,693	0.68%
Peravia	9,511	0.73%	4,326	0.62%
Azua	8,446	0.65%	3,641	0.52%
Barahona	7,317	0.56%	3,618	0.52%
San Juan	7,563	0.58%	3,348	0.48%
Monte Cristi	8,918	0.68%	2,860	0.41%
Salcedo	4,037	0.31%	2,548	0.37%
Hato Mayor	4,758	0.36%	2,503	0.36%
El Seibo	3,514	0.27%	2,227	0.32%
Santiago Rodriguez	3,867	0.30%	1,980	0.29%
Dajabón	2,868	0.22%	1,357	0.20%
Monte Plata	3,893	0.30%	1,197	0.17%
San Jose De Ocoa	2,069	0.16%	938	0.14%
Pedernales	1,076	0.08%	826	0.12%
Bahoruco	2,134	0.16%	281	0.04%
Independencia	417	0.03%	150	0.02%
Elías Piña	344	0.03%	115	0.02%
No Especificada	3,326	0.25%	21,316	3.07%
Total	1,307,179	100.00%	694,416	100.00%

Fuente: Elaborado por el OMLAD. Datos del SIRLA. Abril 2020

III.2 El Teletrabajo

(Prats, 2020) indica que *“cuando se habla de teletrabajo nos referimos a las ocasiones en que una persona realiza actividades reenumeradas o la prestación de servicios a terceros sin que sea necesario que se encuentre físicamente en la oficina”*. Esta expresión anteriormente solo se utilizaba para referirse a las personas que realizaban sus labores desde su casa, pero en la actualidad esto ya no es solo para denominar el trabajo desde los hogares, existen lugares fuera de una oficina convencional (perteneciente a la compañía para la cual se labora) como los centros de “coworking”⁹ que se utilizan entre otras cosas para el *teletrabajo*.

Esta modalidad puede ser intermitente, algunas empresas optan por colocar a sus empleados a teletrabajar 100% desde sus hogares o a alternar las jornadas entre la presencialidad y la virtualidad, el medio por el cual las personas que trabajan desde sus hogares realizan sus funciones es por algún dispositivo de comunicación a distancia como lo es el computador.

Cuando existen las condiciones adecuadas para el buen desempeño de las funciones o actividades laborales en la modalidad del teletrabajo, se pueden obtener resultados positivos que se reflejan tanto en los empleados como en la productividad de la empresa. Para las personas que le gusta un cierto nivel de independencia en cuanto a la supervisión directa se refiere el teletrabajo suele ser un ambiente positivo para ellos.

Para las empresas el teletrabajo se puede traducir en una disminución de sus costos, en especial se reducen costos asociados a tener un empleado en una oficina, como son los gastos de internet, gastos de servicios públicos, (reduccion en el gasto energético, agua), gastos en materiales de oficina.

El horro de estos costos contribuye en gran manera a la reduccion de la huella ambiente y a aumentar su responsabilidad social, al utilizar menos la energía eléctrica, los materiales de oficina entre otros elementos. Esto también aporta a la visión de muchas empresas que es la digitalización de su documentacion.

⁹ Los espacios de **coworking** son oficinas compartidas en las que profesionales autónomos, teletrabajadores y empresarios se dan cita para trabajar, y donde los gestores del espacio intentan conectar y crear oportunidades profesionales y personales entre y para sus miembros

Pinto y Muñoz (2020) indican que *existe otro beneficio que va más allá de los beneficios objetivos, algunas investigaciones han demostrado que los teletrabajadores están algo más satisfechos con su trabajo y sienten algo menos de estrés y burnout*¹⁰.

Pero no todo es positivo en el teletrabajo, algunas investigaciones indican que algunas personas que están en esta modalidad sufren de Telepresión¹¹ por lo regular las personas que padecen de telepresión siempre están pensando que tienen algún mensaje pendiente por responder y en ocasiones invierten más de las horas laborales establecida para culminar sus asignaciones.

Otro de los retos del teletrabajo es la preocupación de los supervisores y gerentes, saber si sus supervisados están cumpliendo con sus asignaciones, a diferencia del trabajo convencional los supervisores tienen fuentes para medir e identificar si los colaboradores están realizando sus funciones de manera adecuada y en el tiempo que se requiere, otro inconveniente al cual se enfrentan es a la comunicación, es sabido que el estar trabajando y depender de herramientas tecnológicas tiene sus brechas, la falta o falla en los servicios de telefonía e internet pueden complicar la comunicación.

Para las personas que necesitan el contacto directo con los demás el teletrabajo les puede parecer poco atractivo y beneficioso, el aislamiento social impide que estos individuos puedan satisfacer su necesidad social, esto también impide la transmisión de conocimiento de una manera más rápida y eficaz.

El teletrabajo viene a reforzar las medidas de distanciamiento impuestas por el coronavirus, estas medidas incluían el uso de mascarillas para evitar el contagio del virus.

III-3 Método

Se utilizará el método cuantitativo para poder obtener la información necesaria y el instrumento de medición será a través de la encuesta o cuestionario.

Para poder identificar cuáles son los aspectos que son significativos en los empleados de la empresa a estudiar la cual se dedica al expendio de

¹⁰ agotamiento físico y mental del individuo que le hace perder toda gana de emprender sus tareas

¹¹ Ansiedad por responder los e-mail o llamadas asociadas al trabajo de manera inmediata.

combustible en la República Dominicana nos auxiliaremos de la herramienta o cuestionario MBM elaborado por Marshall Sashkin, el cual está enfocado en medir la motivación intrínseca del individuo, este cuestionario se basa en la teoría de la motivación de Abraham Maslow.

Este consta de 20 preguntas o afirmaciones destinadas a medir la motivación del individuo, mide cuatro categorías o necesidades: necesidades de protección y seguridad, necesidades sociales y de pertenencia, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización. Esta prueba ayuda a descubrir cual es el grado de importancia que asigna el individuo a ciertas necesidades por lo cual no hay respuestas correctas o incorrectas.

A través de la aplicación de este cuestionario podremos determinar cuál es el grado de importancia que tienen los individuos seleccionados en cuanto a algunos de los factores que han sido por la pandemia del COVID-19 y las medidas impuestas para el control y minimización del contagio. Para poder medir el impacto que ha tenido directamente la motivación tras la pandemia se añadieron preguntas concernientes a algunas medidas tomadas como es el teletrabajo, las medidas de seguridad, distanciamiento social, y supervisión.

III-4 Muestra

Para la muestra se seleccionaron 42 empleados de los diferentes departamentos que componen la empresa, el rango de edad de los mismo oscila entre los 20 y 42 años, y la muestra estaba compuesta por ambos géneros.

Edades:

Edad	20	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	42
Cantidad	2	2	2	2	5	2	2	2	3	3	4	4	1	1	1	1	1	1	2	1

Género:

Género	Cantidad	Porcentaje
Hombre	26	61.9
Mujer	16	38.1
Total:	42	100%

Departamento:

Departamento	Cantidad
Gestión Humana	8
Finanzas	8
Compras	1
IT	1
Operaciones	15
Operaciones CO	4
HSEQ	1
Ventas	1
Mercadeo	3
Total:	42

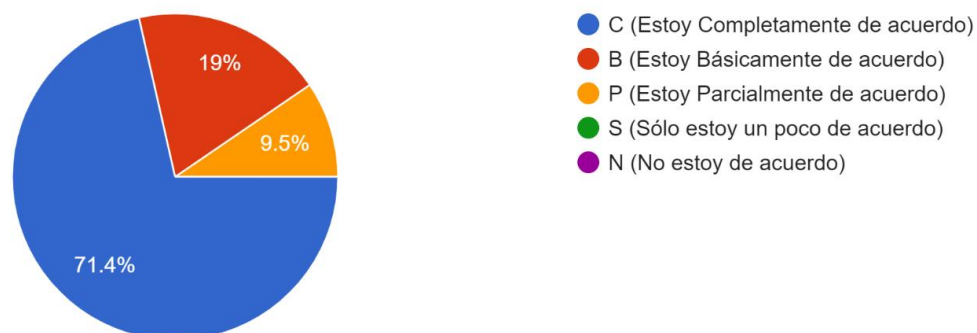
III-5 Presentación de los resultados

A Continuación, los datos obtenidos desglosado en cada respuesta de los 42 participantes a las 20 afirmaciones del cuestionario MBM y a las preguntas adicionales que se enfocan en la motivación luego de las medidas impuestas por la pandemia del COVID-19.

1. Lo más importante para mí es tener un empleo

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
C (Estoy completamente de acuerdo)	30	71.4%
B (Estoy Básicamente de acuerdo)	8	19%
P (Estoy parcialmente de acuerdo)	4	9.5%
S (Solo estoy un poco de acuerdo)	0	0%
N (No estoy de acuerdo)	0	0%

Gráfico: distribución de respuesta pregunta 1

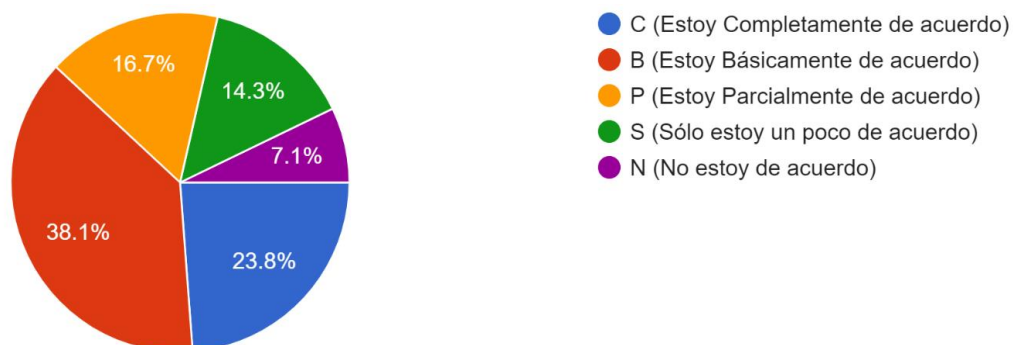


A través de las respuestas obtenidas podemos identificar que para el 71.4% de los empleados encuestados el contar con un empleo estable es primordial en su entorno laboral.

2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta

Repuesta	Cantidad	Porcentaje
C (Estoy completamente de acuerdo)	10	23.8%
B (Estoy Básicamente de acuerdo)	16	38.1%
P (Estoy parcialmente de acuerdo)	7	16.7%
S (Solo estoy un poco de acuerdo)	6	14.3%
N (No estoy de acuerdo)	3	7.1%

Gráfico: distribución en porcentaje de respuestas a la pregunta 2

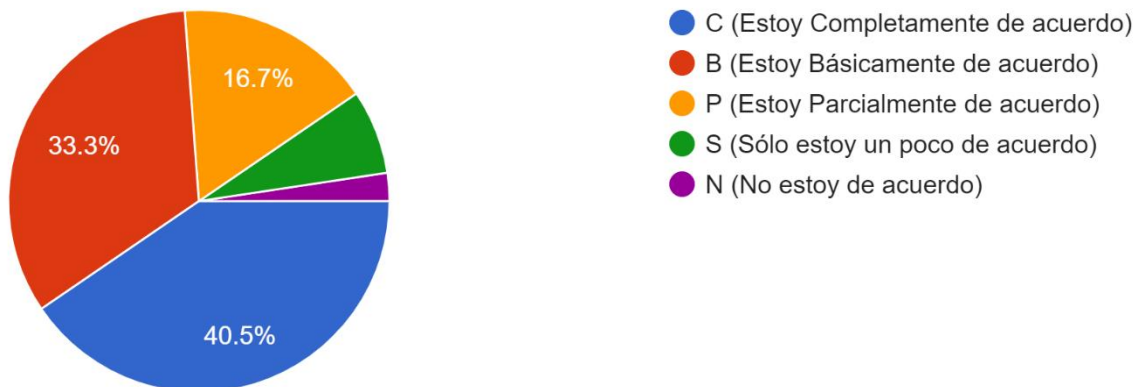


La tendencia para esta afirmación es que los encuestados están básicamente de acuerdo con tener asignaciones con las que puedan estar de manera independientes o por su cuenta. (38.1%).

3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
C (Estoy completamente de acuerdo)	17	40.5%
B (Estoy Básicamente de acuerdo)	14	33.3%
P (Estoy parcialmente de acuerdo)	7	16.7%
S (Solo estoy un poco de acuerdo)	3	7.1%
N (No estoy de acuerdo)	1	2.4%

Gráfico: distribución en porcentaje de respuestas a la pregunta 3

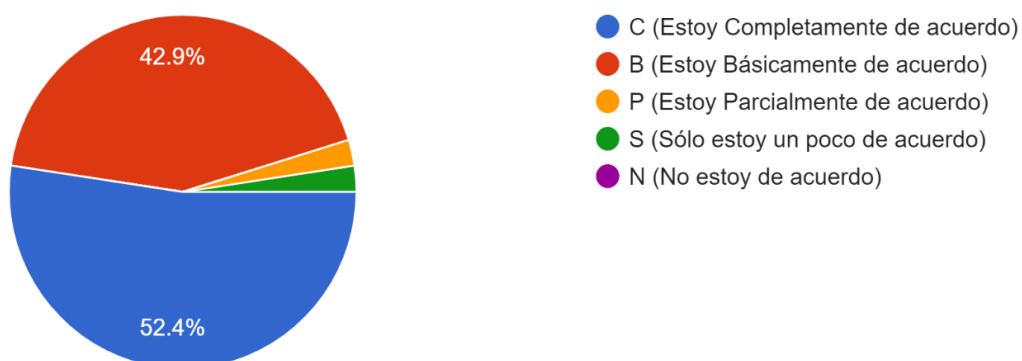


Para el 40.5% de los encuestados el tener un sueldo alto es referente del valor que tienen para la empresa.

4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida

Repuesta	Cantidad	Porcentaje
C (Estoy completamente de acuerdo)	22	52.4%
B (Estoy Básicamente de acuerdo)	18	42.9%
P (Estoy parcialmente de acuerdo)	1	2.4%
S (Solo estoy un poco de acuerdo)	1	2.4%
N (No estoy de acuerdo)	0	0%

Gráfico: distribución en porcentaje de respuestas a la pregunta 4

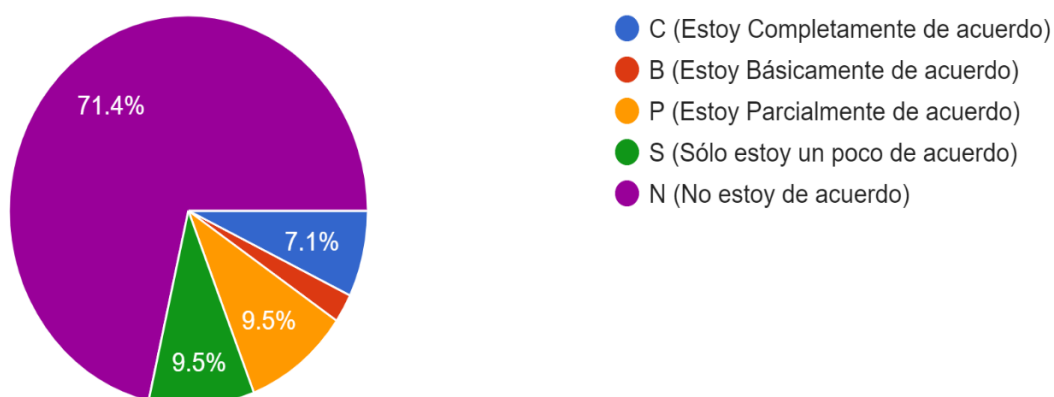


La tendencia muestra que para el 52.4% de los encuestados buscar su felicidad es lo más importante en sus vidas.

5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante

Repuesta	Cantidad	Porcentaje
C (Estoy completamente de acuerdo)	3	7.1%
B (Estoy Básicamente de acuerdo)	1	2.4%
P (Estoy parcialmente de acuerdo)	4	9.5%
S (Solo estoy un poco de acuerdo)	4	9.5%
N (No estoy de acuerdo)	30	71.4%

Gráfico: distribución en porcentaje de respuestas a la pregunta 5

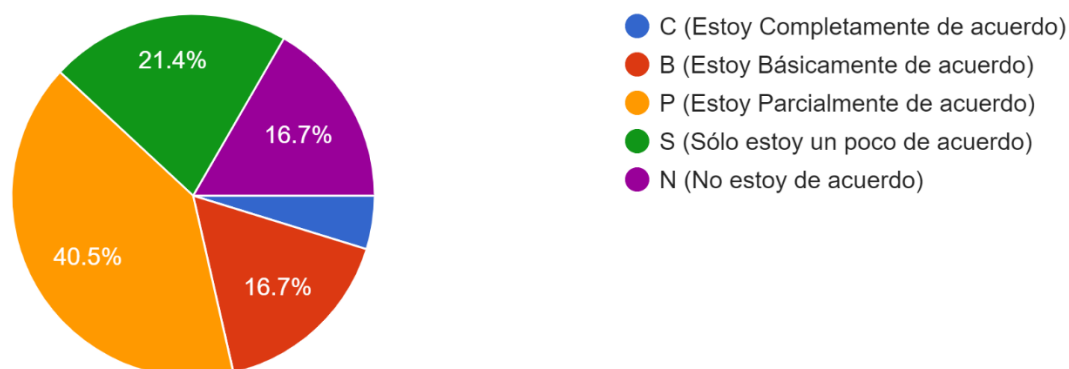


El 71.4% de los encuestados concuerdan en que no están de acuerdo con que la seguridad en el trabajo no es especialmente importante para ellos.

6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí

Repuesta	Cantidad	Porcentaje
C (Estoy completamente de acuerdo)	2	4.8%
B (Estoy Básicamente de acuerdo)	7	16.7%
P (Estoy parcialmente de acuerdo)	17	40.5%
S (Solo estoy un poco de acuerdo)	9	21.4%
N (No estoy de acuerdo)	7	16.7%

Gráfico: distribución en porcentaje de respuestas a la pregunta 6



La tendencia de las respuestas de los encuestados indica que el 40.5% estar parcialmente de acuerdo con la afirmación de que los amigos significan más que cualquier otra cosa para ellos.

7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son

Repuesta	Cantidad	Porcentaje
C (Estoy completamente de acuerdo)	2	4.8%
B (Estoy Básicamente de acuerdo)	17	40.5%
P (Estoy parcialmente de acuerdo)	12	28.6%
S (Solo estoy un poco de acuerdo)	8	19%
N (No estoy de acuerdo)	3	7.1%

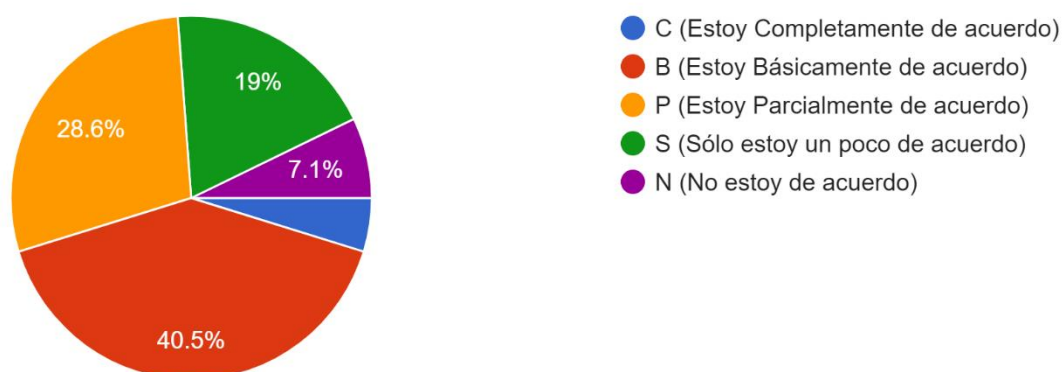


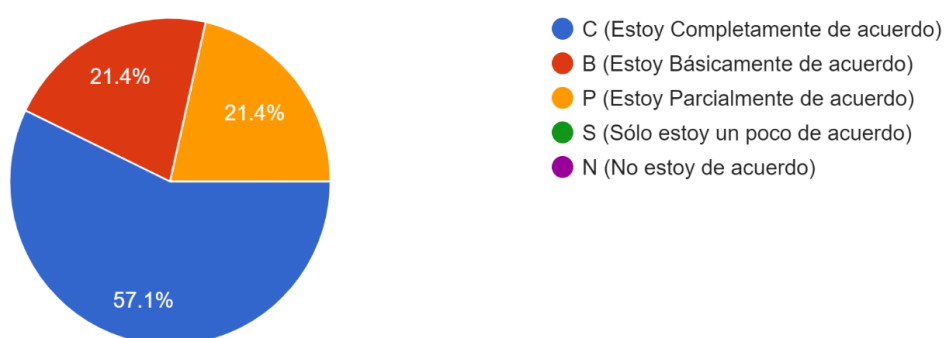
Gráfico: distribución en porcentaje de respuestas a la pregunta 7

Podemos observar que el 40.5% coinciden con estar básicamente de acuerdo con la afirmación de que las personas se creen más capaces de lo que pueden ser.

8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas

Repuesta	Cantidad	Porcentaje
C (Estoy completamente de acuerdo)	24	57.1%
B (Estoy Básicamente de acuerdo)	9	21.4%
P (Estoy parcialmente de acuerdo)	9	21.4%
S (Solo estoy un poco de acuerdo)	0	0%
N (No estoy de acuerdo)	0	0%

Gráfico: distribución en porcentaje de respuestas a la pregunta 8

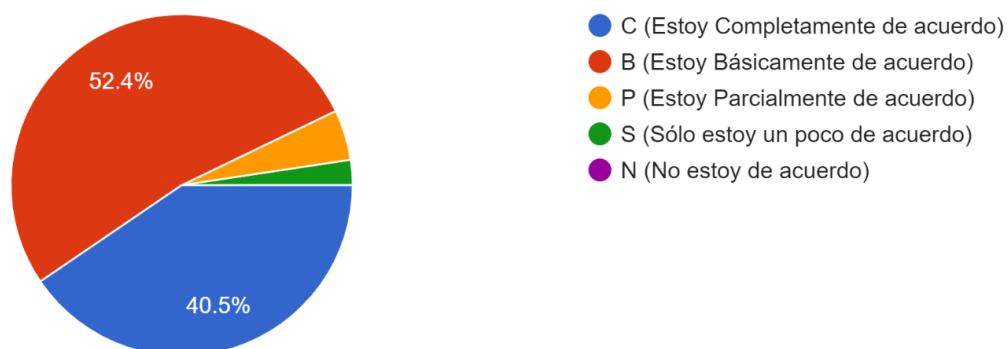


Para el 57.1% de los encuestados tener la oportunidad de desarrollar nuevos conocimientos y destrezas en sus puestos de trabajos es de suma importancia.

9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares

Repuesta	Cantidad	Porcentaje
C (Estoy completamente de acuerdo)	17	40.5%
B (Estoy Básicamente de acuerdo)	22	52.4%
P (Estoy parcialmente de acuerdo)	2	4.8%
S (Solo estoy un poco de acuerdo)	1	2.4%
N (No estoy de acuerdo)	0	0%

Gráfico: distribución en porcentaje de respuestas a la pregunta 9

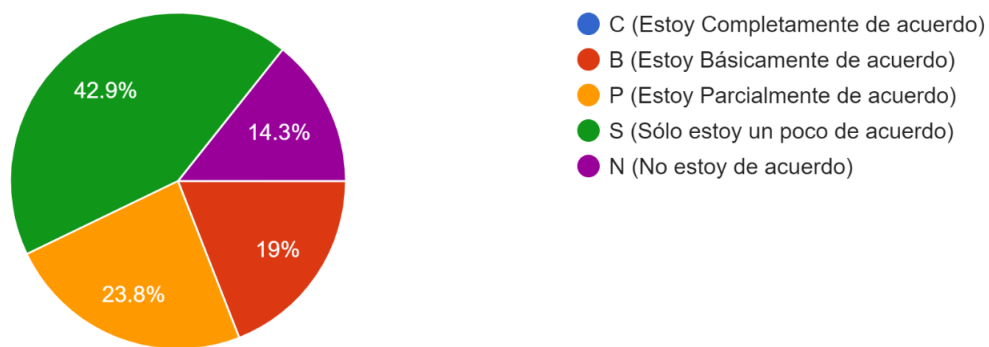


El 52.4% de los encuestados expresaron que están básicamente de acuerdo con que para ellos es importante poseer ingresos regulares, cabe destacar que el 40.5% de los encuestados están completamente de acuerdo con que es importante poseer ingresos regulares.

10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo

Repuesta	Cantidad	Porcentaje
C (Estoy completamente de acuerdo)	0	0%
B (Estoy Básicamente de acuerdo)	8	19%
P (Estoy parcialmente de acuerdo)	10	23.8%
S (Solo estoy un poco de acuerdo)	18	42.9%
N (No estoy de acuerdo)	6	14.3%

Gráfico: distribución en porcentaje de respuestas a la pregunta 10



Según la tendencia de las repuestas registradas el 42.9% de los encuestados respondieron que solo estan un poco de acuerdo con la afirmación de que es preferible evitar una relacion estrecha con los compañeros de trabajo.

11.La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna persona

Repuesta	Cantidad	Porcentaje
C (Estoy completamente de acuerdo)	15	35.7%
B (Estoy Básicamente de acuerdo)	20	47.6%
P (Estoy parcialmente de acuerdo)	5	11.9%
S (Solo estoy un poco de acuerdo)	0	0%
N (No estoy de acuerdo)	2	4.8%

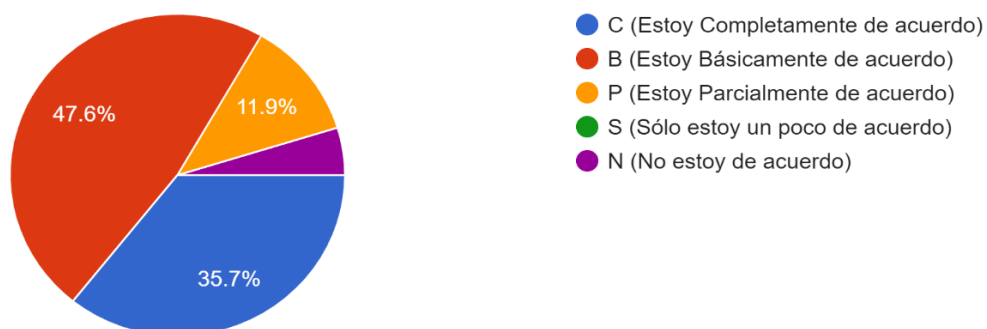


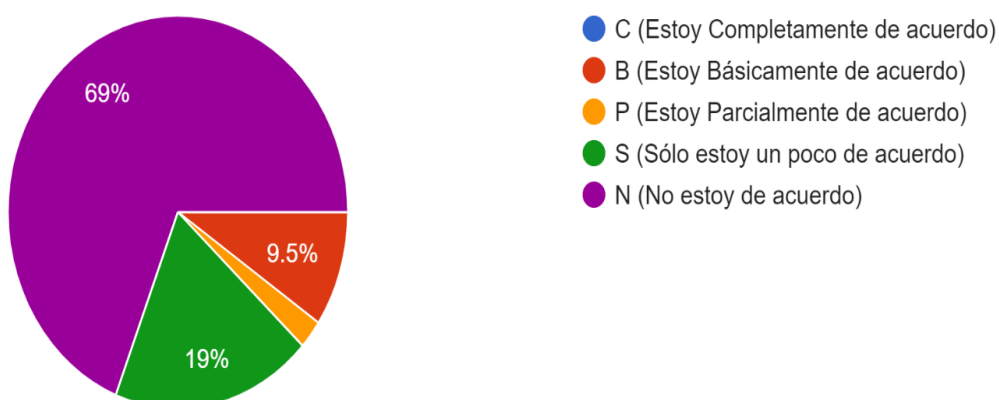
Gráfico: distribución en porcentaje de respuestas a la pregunta 11

La mayor tendencia es de un 47.6% donde los encuestados expresaron que estan básicamente de acuerdo con la afirmación de que su valoración personal es más importante que la opinión de los demas.

12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo

Repuesta	Cantidad	Porcentaje
C (Estoy completamente de acuerdo)	0	0%
B (Estoy Básicamente de acuerdo)	4	9.5%
P (Estoy parcialmente de acuerdo)	1	2.4%
S (Solo estoy un poco de acuerdo)	8	19%
N (No estoy de acuerdo)	29	69%

Gráfico: distribución en porcentaje de respuestas a la pregunta 12

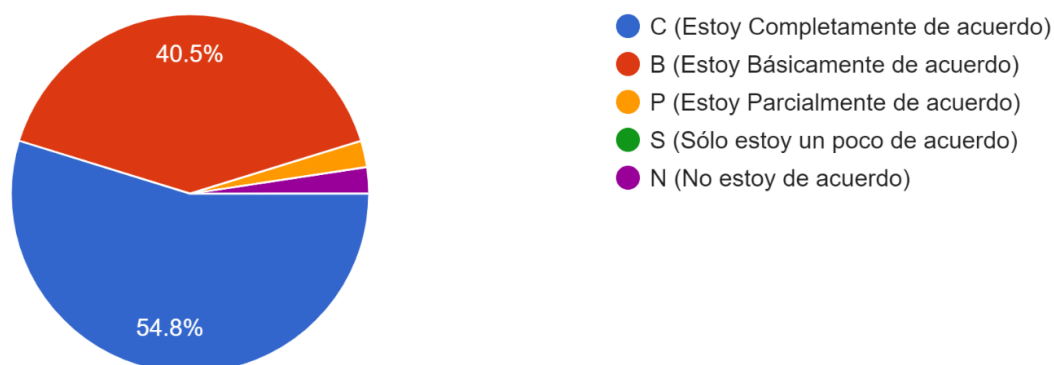


La tendencia indica que el 69% de los encuestados no está de acuerdo con la afirmación de que perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.

13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido

Repuesta	Cantidad	Porcentaje
C (Estoy completamente de acuerdo)	23	54.8%
B (Estoy Básicamente de acuerdo)	17	40.5%
P (Estoy parcialmente de acuerdo)	1	2.4 %
S (Solo estoy un poco de acuerdo)	0	0%
N (No estoy de acuerdo)	1	2.4%

Gráfico: distribución en porcentaje de respuestas a la pregunta 13

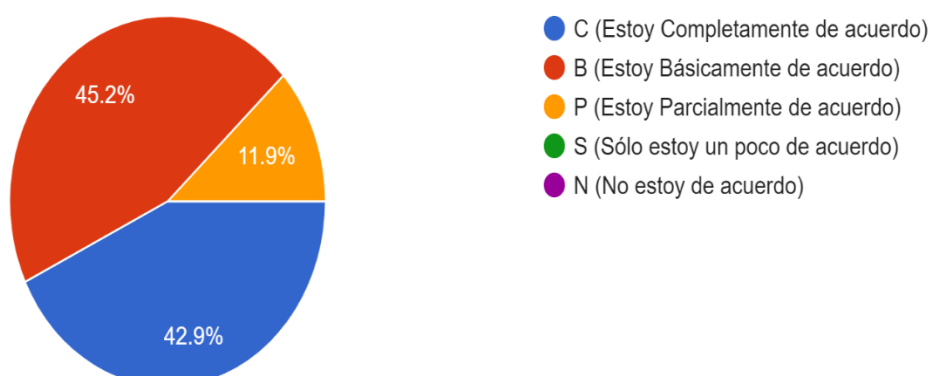


La tendencia se inclina a que el 54.8% de los encuestados concuerdan en que un buen empleo debe incluir un buen plan de jubilación.

14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros – clientes o compañeros de trabajo

Repuesta	Cantidad	Porcentaje
C (Estoy completamente de acuerdo)	18	42.9%
B (Estoy Básicamente de acuerdo)	19	45.2%
P (Estoy parcialmente de acuerdo)	5	11.9%
S (Solo estoy un poco de acuerdo)	0	0%
N (No estoy de acuerdo)	0	0%

Gráfico: distribución en porcentaje de respuestas a la pregunta 14

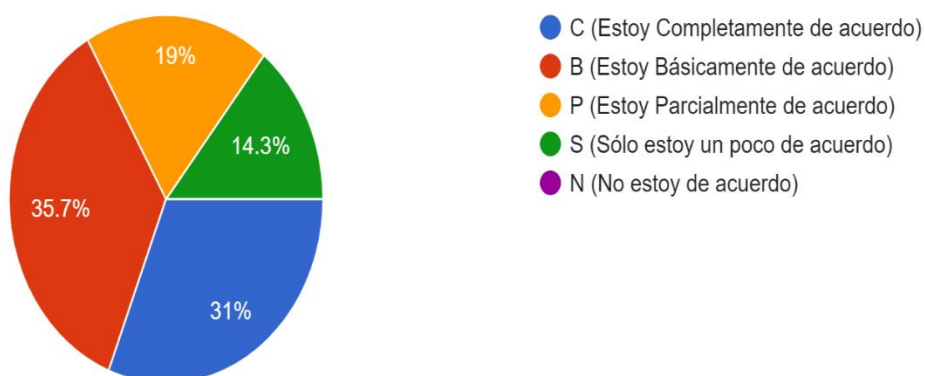


Para esta afirmación el 45.2% de los encuestados respondieron que están básicamente de acuerdo con que prefieren un trabajo que implique la interacción con otras personas ya sean clientes o compañeros, cabe destacar que el 42.9% indicó que están completamente de acuerdo con esta afirmación.

15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido

Repuesta	Cantidad	Porcentaje
C (Estoy completamente de acuerdo)	13	31%
B (Estoy Básicamente de acuerdo)	15	35.7%
P (Estoy parcialmente de acuerdo)	8	19%
S (Solo estoy un poco de acuerdo)	6	14.3%
N (No estoy de acuerdo)	0	0

Gráfico: distribución en porcentaje de respuestas a la pregunta 15

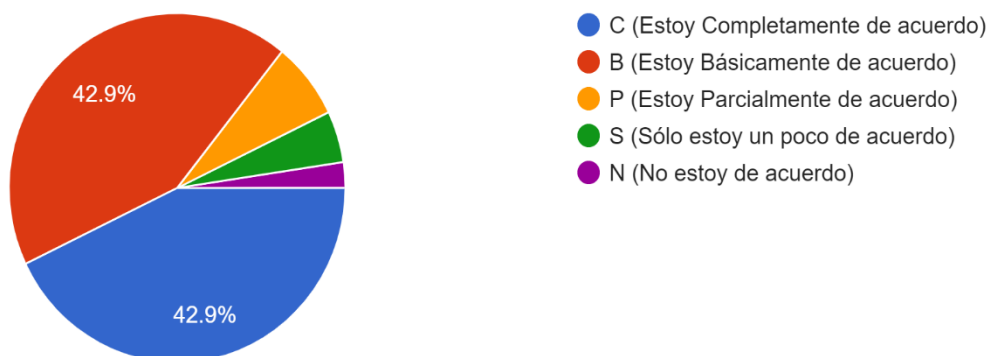


El 35.7% de los encuestados manifestaron que básicamente está de acuerdo con la afirmación de que le molesta que alguien más intente atribuirse el logro que ellos alcanzaron y el 31% indicaron que estan completamente de acuerdo con esta afirmación.

16. Lo que me motiva es llegar lejos como pueda encontrar mis propios límites

Repuesta	Cantidad	Porcentaje
C (Estoy completamente de acuerdo)	18	42.9%
B (Estoy Básicamente de acuerdo)	18	42.9%
P (Estoy parcialmente de acuerdo)	3	7.1%
S (Solo estoy un poco de acuerdo)	2	4.8%
N (No estoy de acuerdo)	1	2.4%

Gráfico: distribución en porcentaje de respuestas a la pregunta 16

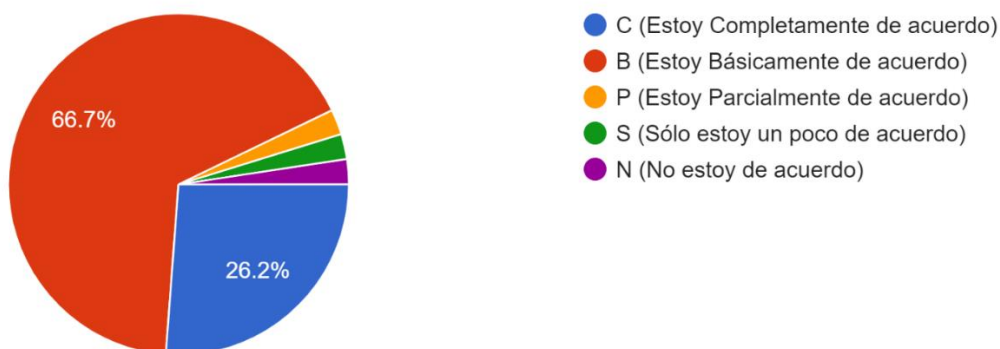


La tendencia en esta afirmación es que el 42.9% de los encuestados consideran que están completamente de acuerdo, al igual que básicamente de acuerdo con el mismo porcentaje.

17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa

Repuesta	Cantidad	Porcentaje
C (Estoy completamente de acuerdo)	11	26.2%
B (Estoy Básicamente de acuerdo)	28	66.7%
P (Estoy parcialmente de acuerdo)	1	2.4%
S (Solo estoy un poco de acuerdo)	1	2.4%
N (No estoy de acuerdo)	1	2.4%

Gráfico: distribución en porcentaje de respuestas a la pregunta 17

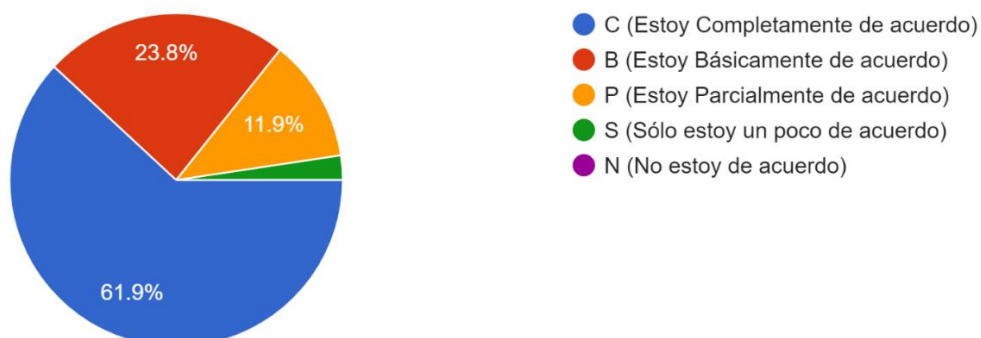


La tendencia para esta afirmación indica que el 66.7% de los encuestados expresaron que contar con un plan de seguros para enfermedades es uno de los aspectos más importantes del puesto de trabajo.

18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante

Repuesta	Cantidad	Porcentaje
C (Estoy completamente de acuerdo)	26	61.9%
B (Estoy Básicamente de acuerdo)	10	23.8%
P (Estoy parcialmente de acuerdo)	5	11.9%
S (Solo estoy un poco de acuerdo)	1	2.4%
N (No estoy de acuerdo)	0	0%

Gráfico: distribución en porcentaje de respuestas a la pregunta 18

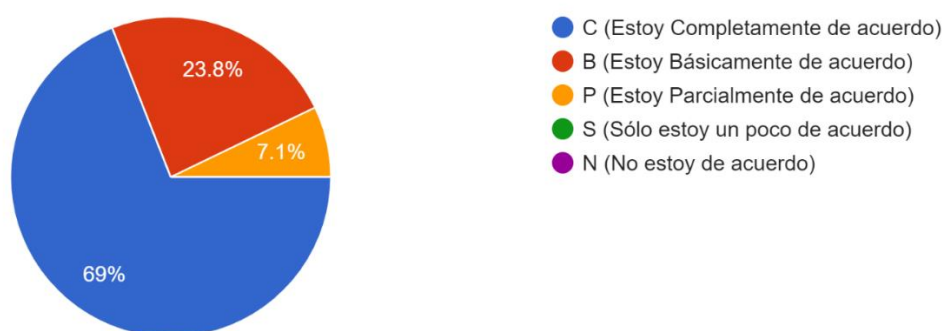


El 61.9% de los encuestados respondieron que estaban completamente de acuerdo con la afirmación de que formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para ellos.

19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto

Repuesta	Cantidad	Porcentaje
C (Estoy completamente de acuerdo)	29	69%
B (Estoy Básicamente de acuerdo)	10	23.8%
P (Estoy parcialmente de acuerdo)	3	7.1%
S (Solo estoy un poco de acuerdo)	0	0%
N (No estoy de acuerdo)	0	0%

Gráfico: distribución en porcentaje de respuestas a la pregunta 19



El 69% de los encuestados respondieron que están completamente de acuerdo con la afirmación de que sus logros les proporcionan una sensación de autorrespeto.

20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas

Repuesta	Cantidad	Porcentaje
C (Estoy completamente de acuerdo)	8	19%
B (Estoy Básicamente de acuerdo)	8	19%
P (Estoy parcialmente de acuerdo)	11	26.2%
S (Solo estoy un poco de acuerdo)	6	14.3%
N (No estoy de acuerdo)	9	21.4%

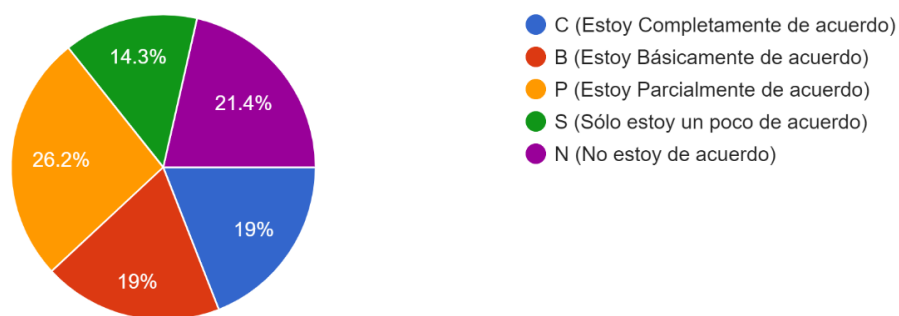


Gráfico: distribución en porcentaje de respuestas a la pregunta 20

La tendencia con el 26.2% de los encuestados respondieron que estaban parcialmente de acuerdo con la afirmación de que se sentían más cómodos realizando tareas que ya sabían hacer bien que intentar cosas nuevas.

Como se había indicado anteriormente este cuestionario mide el grado de motivación de los individuos en 4 categoría o escalas, para determinar qué tan importante son las escalas se asigna una puntuación que va desde 5 a 25 puntos, a continuación, detalle de la escala:

Cuadro III-3

Grado de importancia según puntuación.

Grado	Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
Muy importantes	24-25	24-25	24-25	24-25
Relativamente importante	15-19	15-19	15-19	15-19
Escasamente Importante	10-14	10-14	10-14	10-14
No son absolutamente importantes	10-5	10-5	10-5	10-5

Fuente: Elaboración propia

Luego de la recolección de los resultados de los 42 encuestados, para poder identificar qué valoración según sus respuestas otorgaron a cada una de las 4 necesidades que mide este cuestionario, se procedió a hacer una sumatoria tomando en cuenta el cuadro (ver anexo1) que proporciona el cuestionario con la puntuación para cada una de las posibles 5 respuestas para cada afirmación.

A continuación, cuadro con la puntuación de cada encuestado para cada una de las necesidades:

Encuestados	Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
Sujeto 1	25	21	21	22
Sujeto 2	24	15	18	25
Sujeto 3	23	21	21	22
Sujeto 4	18	17	22	21
Sujeto 5	19	21	16	24
Sujeto 6	21	17	19	16
Sujeto 7	21	17	15	22
Sujeto 8	23	20	22	24
Sujeto 9	25	20	23	23
Sujeto 10	24	20	24	23
Sujeto 11	23	17	23	21
Sujeto 12	17	19	18	22
Sujeto 13	24	19	18	23
Sujeto 14	23	18	18	22
Sujeto 15	23	20	16	18
Sujeto 16	20	15	22	25
Sujeto 17	22	18	17	21
Sujeto 18	22	18	16	23
Sujeto 19	25	23	22	22
Sujeto 20	24	20	20	23
Sujeto 21	21	18	22	21
Sujeto 22	20	14	22	17
Sujeto 23	20	14	21	18
Sujeto 24	18	14	20	18
Sujeto 25	23	16	23	19
Sujeto 26	20	15	18	16
Sujeto 27	21	13	23	20
Sujeto 28	23	14	18	19
Sujeto 29	19	17	21	21
Sujeto 30	18	15	20	18
Sujeto 31	22	14	21	21
Sujeto 32	20	17	19	17

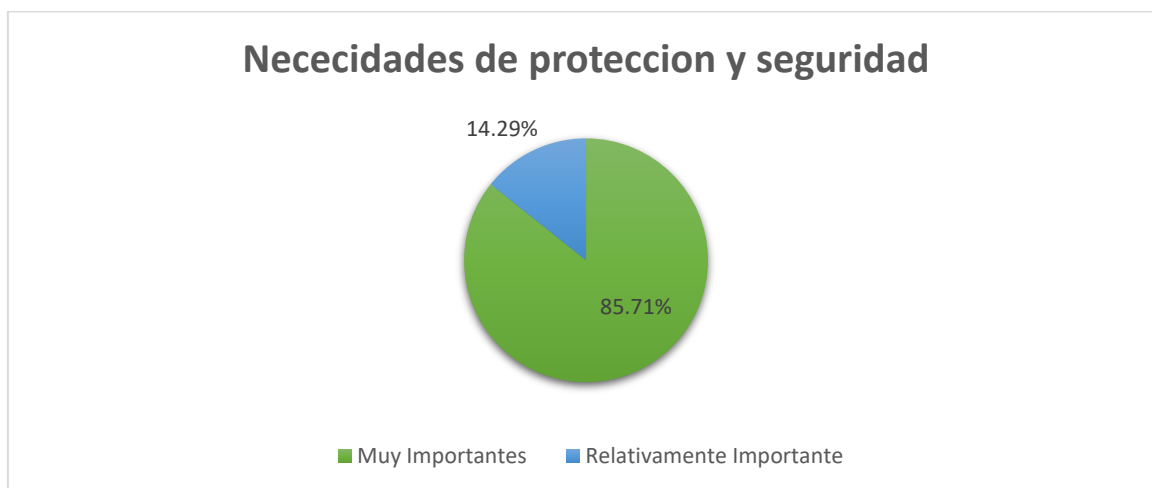
Sujeto 33	22	17	21	17
Sujeto 34	21	19	17	18
Sujeto 35	25	25	17	18
Sujeto 36	23	16	24	23
Sujeto 37	21	19	21	22
Sujeto 38	20	14	17	14
Sujeto 39	23	17	20	16
Sujeto 40	21	17	21	19
Sujeto 41	25	20	18	25
Sujeto 42	25	19	13	19

Fuente: elaboración propia.

Gráfico y cuadro III-4

Necesidad de protección y seguridad

Necesidades de protección y seguridad		
Muy importante	36	85.71 %
Relativamente importante	6	14.29 %
Total	42	100%



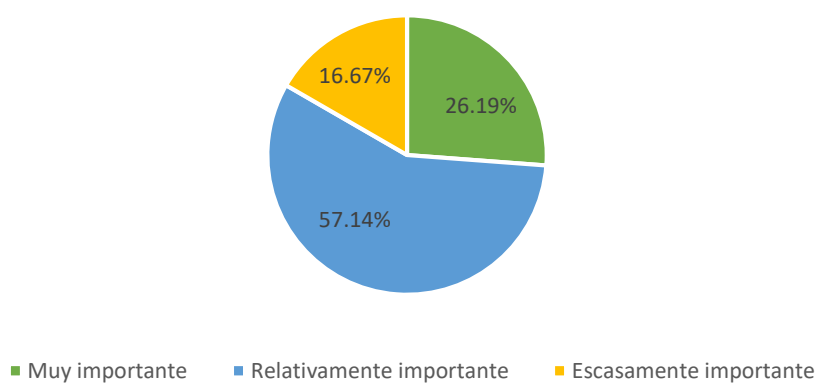
Fuente: elaboración propia

Gráfico III-5

Necesidades sociales y de pertenencia

Necesidades de sociales y de pertenencia		
Muy importante	11	26.19%
Relativamente importante	24	57.14%
Escasamente importante	7	16.67%
Total	42	100%

Necesidades sociales y de prtenencia



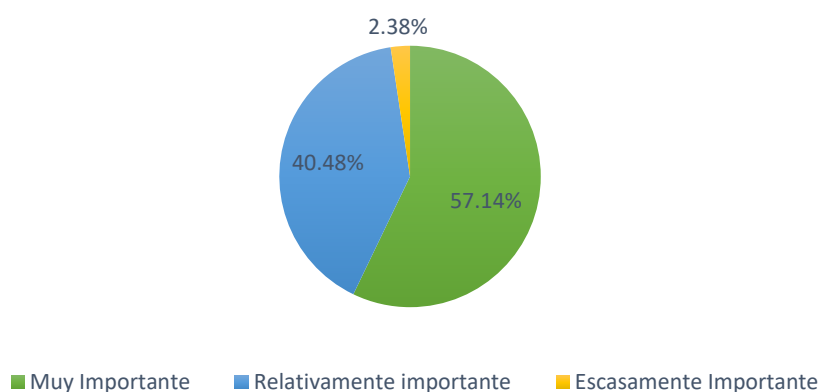
Fuente: elaboración propia

Gráfico III-6

Necesidades de autoestima

Necesidades de autoestima		
Muy importante	24	57.14%
Relativamente importante	17	40.48%
Escasamente importante	1	2.38%
Total	42	100%

Necesidades de autoestima



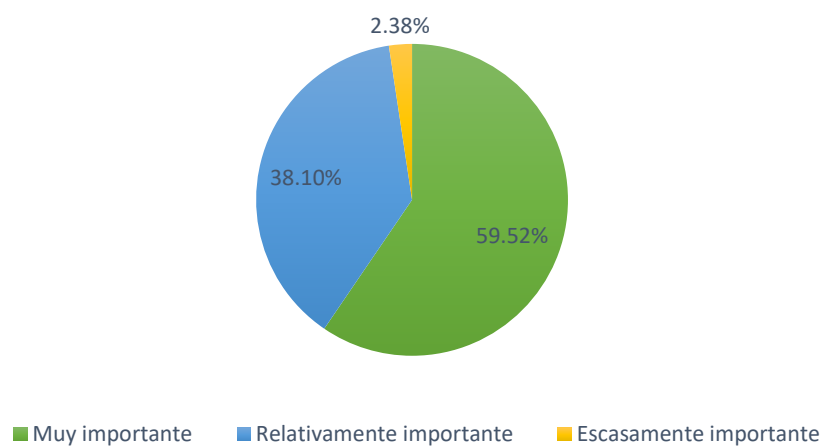
Fuente: elaboración propia

Gráfico III-7

Necesidades de autorrealización

Necesidades de autorrealización		
Muy importante	25	59.52 %
Relativamente importante	16	38.10 %
Escasamente importante	1	2.38%
Total	42	100%

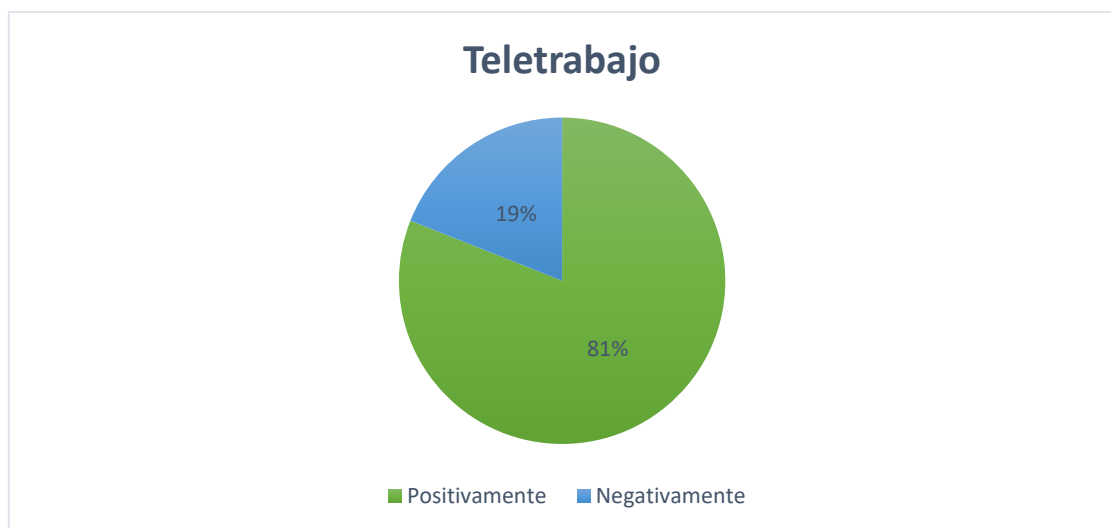
Necesidades de autorrealización



Fuente: elaboración propia

Para poder identificar como las medidas adoptadas por la pandemia habían impactado la motivación en los empleados de la empresa de expendio de combustible que hemos seleccionado para este estudio a parte del cuestionario MBM añadimos 3 preguntas donde los encuestados expresaron su parecer de la situación y medidas actual.

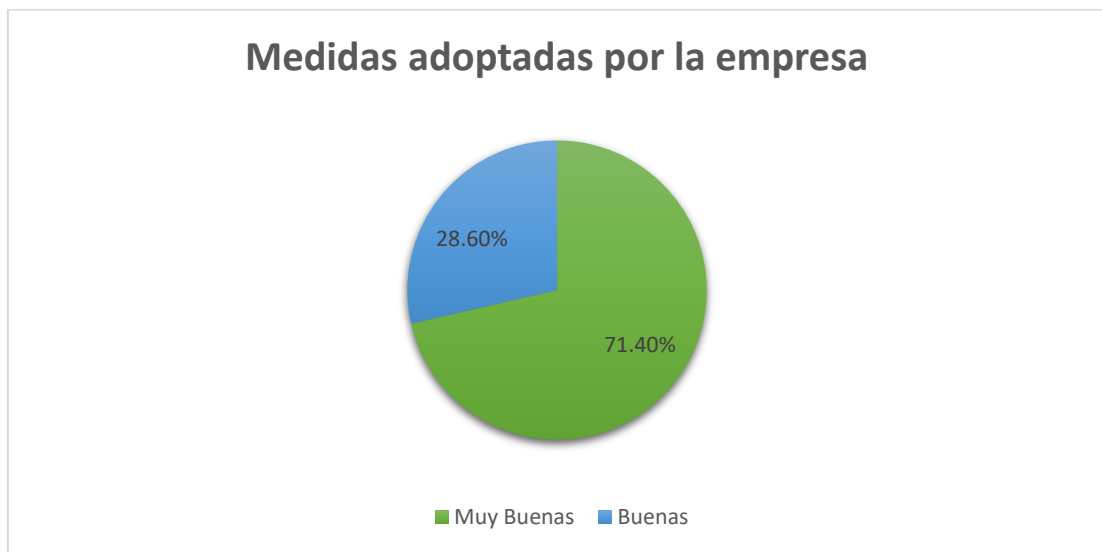
1-De qué manera ha impactado el teletrabajo en su motivación:



Fuente: elaboración propia

Para el impacto del teletrabajo 34 de los 42 encuestados respondieron que la implementación de la modalidad del teletrabajo le había sido de conveniencia para ellos y que su impacto había sido positivo mientras que los 8 restantes indicaron que fueron impactados negativamente por esta modalidad.

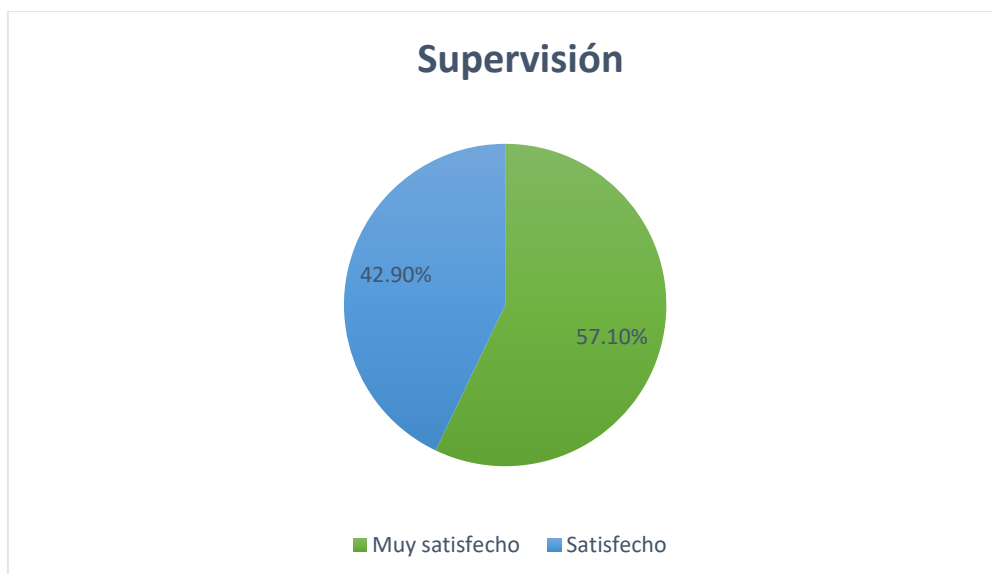
2- ¿Como cree que han sido las medidas de seguridad adoptadas por la empresa con relacion a la pandemia del Covid-19?



Fuente: elaboración propia

Para identificar como las medidas que la empresa estudiada había implementado para la contención y seguridad de sus empleados se colocaron tres categorías para identificar como los encuestados percibían estas medidas las cuales eran las siguientes: Muy buenas, buenas y deficiente, donde 30 de los encuestados indicaron que eran muy buenas y los 12 restantes que eran buenas.

3- ¿Cuál es el grado de satisfacción que tengo con respecto al trato que he recibo de mis superiores en este tiempo de pandemia?



Fuente: elaboración propia

Para identificar como los encuestados se sentían con relación al tema de supervisión en especial la recibida por su supervisor directo, se colocaron cuatro opciones que iban desde muy satisfecho, satisfecho, poco satisfecho y nada satisfecho, donde 24 de los encuestados respondieron que estaban muy satisfechos y 18 indicaron estar satisfecho con la supervisión recibida durante el teletrabajo.

III-6 Analisis de los resultados

Al analizar los datos obtenidos a través del cuestionario MBM de Marshall el cual toma en consideración la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow pudimos establecer el grado de importancia que tienen ciertas necesidades del individuo y como las medidas generales y las adoptadas por la empresa estudiada para la contención del COVID-19 han impactado ya sea de forma positiva o negativa.

A continuación, veremos de manera más detallada cual fue el impacto de las medidas con relación a las 4 necesidades que mide el cuestionario utilizado:

Necesidades de protección y seguridad, esta mide aspectos tanto económicos como personales en cuanto a seguridad se refiere, y con relación a los resultados obtenidos se identificó que el grado de importancia que tiene la seguridad para los encuestados va desde muy importante a relativamente importante, por lo cual las medidas tomadas en torno a la seguridad y protección como el distanciamiento social, el uso de mascarilla y el teletrabajo al igual que las medidas que se tomaron para salvaguardar los ingresos económicos de los colaboradores a nivel nacional, como el pago de un porcentaje del salario para los empleados que se encontraran en suspensión de sus labores fueron de mucho beneficio para la satisfacción de esta necesidad en los individuos encuestados.

Necesidades sociales y de pertenencia, estas están asociadas a la interacción social, la necesidad de pertenecer a un determinado grupo, de tener contacto con otras personas en este caso con los compañeros de trabajo, se identificó que el grado de importancia que le otorgaron los encuestados iban desde muy

importante (11), relativamente importante (24) y escasamente importante (7), donde podemos observar que tener interacción con otras personas es importante para el 83.33% de los encuestados por lo cual podemos interpretar que aunque el teletrabajo y el distanciamiento social fue beneficioso en cuanto a seguridad y protección se refiere pero para los encuestados que necesitan tener contacto físico con otras personas estas medidas pudieron no satisfacer esta necesidad.

Necesidad de autoestima, esta se refiere al deseo de que lo identifiquen y de identificarse así mismo con un ente valioso y respetado, a través de los resultados obtenidos se identificó que el grado que los participantes otorgaron a esta categoría va desde muy importante (24), relativamente importante (17) y escasamente importantes (1) donde podemos identificar que para el 97.62% es importantes en diferentes grados y solo para el 2.38% importa en un grado menor. Donde cuestiones como ser respetado, lograr que sus logros sean reconocidos y su opinión sobre sí mismo es de suma importancia para satisfacer esta necesidad. Por lo cual el tema de la supervisión juega un rol importante, el tener un supervisor que le reconozca sus logros y triunfos es importante para la satisfacción de esta necesidad y en contraste con los resultados obtenidos por los encuestados de manera general expresaron sentirse satisfechos con el trato recibido durante la pandemia por parte de sus supervisores podemos indicar que están satisfechos.

Necesidades de autorrealización, en esta se expresa todo el deseo que tiene cada individuo de experimentar el desarrollo de todas sus capacidades, con el análisis de los resultados de cada individuo pudimos identificar que el grado de importancia que expresaron tener va desde muy importante (25), relativamente importante (16) y escasamente importante (1), podemos llegar a la conclusión de que para el 97.62% es importante poder satisfacer estas necesidades, el buscar lo que le haga feliz, poder descubrir sus propios límites en la búsqueda de adquirir nuevo conocimientos.

Podemos concluir de manera general que el poder satisfacer ciertas necesidades como las mencionadas anteriormente es importante para la mayoría de los encuestados y que estos otorgan un grado alto-medio de

importancia, estas necesidades se derivan de las mencionadas por Maslow en su pirámide de necesidades y como el poder satisfacerlas puede lograr incrementar la motivación del individuo.

la pandemia del COVID-19 ha representado un reto para las empresas en este aspecto, las medidas que se han tomado han provocado cambios bruscos que han afectado a los empleados, el cambio de modalidad de trabajo ha representado el mayor reto tanto para las empresas como para sus empleados, adaptarse a una modalidad que para muchas era un terreno no explorado como es el caso del teletrabajo conlleva un gran esfuerzo tanto económico como en la forma de poder motivar a los empleados a la distancia, en una época donde muchas han tenido pérdidas significativas.

Conclusiones

La realización de esta investigación ha logrado que se puedan llegar a las siguientes conclusiones sobre los puntos tratados:

- 1- Tras la pandemia del COVID-19 se prevé que el país sufra una significativa pérdida económica, la cual impactara todos los sectores económicos y por ende el empleo, en los últimos trimestres la tasa de desempleo ha aumentado y con esto se ha perdido los avances que el país había experimentado en los últimos 5 años.
- 2- Las empresas industriales en el país sufrieron grandes pérdidas económicas debido a la implementación de las medidas para contener la propagación del virus, por lo cual se concluye que las mayorías de empresas industriales no contaban con un plan contra este tipo de catástrofes por el cual el impacto puede ser mayor.
- 3- Tras la pandemia del COVID-19 uno de los aspectos que más ha afectado a los empleados de las diferentes empresas es la motivación, tras las medidas adoptadas por la mayoría de las empresas, los empleados expresaron sentirse desmotivados por los cambios bruscos en la modalidad de trabajo.
- 4- Para poder combatir los efectos de las medidas implementadas por el gobierno las cuales afectaron directamente el empleo, se concluye que los esfuerzo a través de los diferentes programas de ayuda tanto a los empleados como a las empresas que el gobierno puso en práctica sirvieron de contrapeso al efecto negativo de la pandemia.
- 5- A través de la encuesta realizada a los empleados de la empresa seleccionada, la cual media el grado de importancias que los encuestados tienen con respecto a las necesidades de seguridad, sociabilización, autorreconocimiento y autorrealización, la cual arrojo en promedio un alto grado de interés por parte de los encuestado, los mismo expresaron que las medidas de la empresa estudiada satisfacción el aseguramiento de la satisfacción de dichas necesidades.

Recomendaciones

Para las conclusiones anteriores se realizaron las siguientes recomendaciones:

- 1- Tras el impacto de la pandemia y la crisis económica que se prevé esta traiga como consecuencia, se recomienda crear políticas monetarias que se enfoquen en reducir el impacto económico a un corto y largo plazo.
- 2- Atendiendo al impacto que la pandemia trajo a las empresas en República Dominicana se recomienda la elaboración de un plan de contingencia enfocados en posibles catástrofes o pandemia que ayuden a la continuidad de las operaciones en tiempos de crisis.
- 3- Se recomienda tomar en cuenta el impacto que las medidas adoptadas para tratar de contener la propagación del COVI-19 ha tenido en la motivación de los empleados, crear planes de contingencia a nivel nacional e incluir un plan de acción en los lineamientos del ministerio de trabajo para futuras crisis.
- 4- Se recomienda reforzar los programas de ayuda que el gobierno ha implementado para ayudar a los empleados y a las empresas con relación a la medida de suspensiones de personal en la que tuvieron que incurrir casi todas las empresas.
- 5- Para poder prevenir la desmotivación en los empleados se recomienda que las empresas se mantengan midiendo a través de encuestas de clima organizacional cual es el parecer que tienen los empleados con relación a como la empresa se maneja con el cuidado y prevención de la desmotivación en los empleados la cual impacta de manera negativa el desempeño esperado.

Bibliografía.

- Abarca, S. (1995). *Psicología de la motivación* (1.^a ed., p. 17). Editorial Universidad estatal a distancia. Editorial Universidad estatal a distancia.
- Arias Jiménez M. (2004). *Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños*. Revista
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones, Definición, diagnóstico y consecuencia* (1.^a ed., pp. 16–17). México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos* (8.^a ed., pp. 49-50). México: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A.
- Garcia, M. (2018). *Dominicana el sector industria más grande de las Antillas*. Factor De éxito, (N° 14), 1–2. Recuperado de: https://www.revistafactordeexito.com/e/edicion-14?edition_id=14
- Gomez, L; Balkin, D; Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (5.^a ed., p. 24). Madrid: Pearson educación. S.A.
- Iglesias-Armenteros A, Sánchez-García Z. Generalidades del clima organizacional. Medisur [revista en Internet]. 2015 [citado 2015 Jul 1]; 13(3): [pp. 456-457]. Disponible en: <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/3047>
- Jiménez Román, Y. (2019). *Análisis del sector inmobiliario en 7 ciudades principales de la República Dominicana* (Maestría). Universidad politécnica de Cataluña (UPC).
- Liga Dominicana de asociaciones de ahorros y prestamos, inc. (2020). *Resultados preliminares de la economía dominicana periodo enero-septiembre 2020* (pp. 3–11). República Dominicana.
- Martin Guillen, M. D. C. (Ed.). (2012). motivación. En *La gestión empresarial* (pp. 23–24). Madrid: Ediciones Diaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unapec/62674>
- McClelland, D. (1974). *Informe sobre el perfil motivacional observado en Venezuela* (p. 10). caracas: FUNDASE. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN3910.pdf>

McGregor, D. M., 1960, La teoría X y la teoría Y «*The Human Side of Enterprise*», en Management Review, American Management Association. PP. 3-14. Recuperado de:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33500278/08_Teoria_de_la_organizacion_%281%29.pdf?1397833094=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTexto_Teoria_de_la_Organizacion_Pagina_1.pdf&Expires=1626812782&Signature=JoXqMonod8kd06PrvulKhe4Rx6kicR3N52e5mvjNK9ScnDYOmch6RRi5NDN2w7RJkLTdK4Nzf7GujNklpx07S4U9MBBockYqQCKEBOqkloEypnskyKrv6uTeng9tjvDfW9Uok24U12x3U17aoMNLpkYaQi9YbCgZbdrC97TGHQAIBI5rR6H7QNT2cmzPiFulKp9pitLvJil22eY3M1VktjuBIUYi6c51OoLYC8kANwueFVX9Us2hveynuhldfodNy6dM3o9501mTgFs iQesKOrmlzIXL-L9EUIW8N~aud9khL8DAYY6~zeeJpTwQNQU PNWQcxwLEF~YfQmms3S1w__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Ministerio de hacienda. (2020). Descripción del proyecto FASE (pp. 1–9). República Dominicana: Portal de transparencia institucional.

Ministerio de industria comercio y MIPYME. (2018). *Compendio de escritos sobre la Industria y comercio* (pp. 18–19). República Dominicana: Viceministerio de desarrollo industrial.

Optifutura (2020). La motivación compensada (Psicología Deportiva). Recuperado el 18 de julio de 2021, de Optifutura, técnicas educativas integradas website:
<http://www.optifutura.com/2020/09/PsicologiaDeportiva-DeporteJovenes-MotivacionCompensada.html>

Perez, F. (2014). “*El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha)*” (Tesis de grado). Universidad central de Ecuador. Ecuador.

Pinto, A. y Muñoz, G. (2020). Teletrabajo: Productividad y bienestar en tiempos de crisis. https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2020/05/05-pinto-ymunoz_2020_teletrabajo_final.pdf

Programa de las naciones unidas para el desarrollo (PNUD). (2020). *Impacto Económico y Social del COVID-19 y Opciones de Política en la República Dominicana* (pp. 7–12). República Dominicana: Universidad Nacional de La Plata.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13.^a ed.). p. 189. México. Pearson educación S.A.

Rodriguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicios. *Revista Educación en Valores*. (Vol. 1 N° 25) PP 6-7 Recuperado de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>

- Rodríguez-Rey, R., & Cantero-García, M. (2020). *Albert Bandura: Impacto en la educación de la teoría cognitiva social del aprendizaje*. Padres Y Maestros / Journal of Parents and Teachers, (384), 72-76.
<https://revistas.comillas.edu/index.php/padresymaestros/article/view/15086>
- Turienzo, R. (2006). *El pequeño libro de la motivación* (1era ed.) p. 12. España. Alienta Editorial.
- Vélaz Rivas, J. I. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/ereader/unapec/52920?page=51>

Anexo I

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados MAESTRÍA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Curso:

Taller de trabajo final-MGP505-16051-001

Tema:

Impacto de la pandemia del COVID-19 en el ámbito de la motivación laboral de los empleados de una empresa multinacional del sector de combustible radicada en la República Dominicana.

PROFESOR:

Lic. Fidias Augusto Mejia

Presentado por:

Yanela Veras Ramírez 2019-2491

Santo Domingo, Distrito Nacional

29 de marzo del 2021

Contenido

Introducción.....	102
Planteamiento del problema	103
Descripción del problema.....	103
Formulación del problema.....	105
Sistematización del problema.....	106
Delimitación del problema	107
Objetivo General	108
Objetivos específicos.....	108
Justificación de la investigación.....	109
Marco Teórico.....	110
Motivación.....	110
Satisfacción Laboral.....	114
Gestion de Recursos Humanos.....	114
Cultura Organizacional.....	115
Antecedentes Históricos	116
Marco Conceptual.....	119
Glosario de términos.....	123
Marco Contextual.....	124
Tipo de investigación	125
Método de investigación.....	125
Técnicas de investigación.....	125
Conclusiones.....	126
Recomendaciones.....	127
Bibliografía.....	128

Introducción.

Este informe de investigación es para presentar en un anteproyecto de posgrado toda la información recopilada y organizada sobre el impacto que la pandemia del COVID-19 ha tenido en el ámbito de la motivación laboral de los empleados de una multinacional del sector de combustibles.

Se pretende evaluar e identificar como las medidas tomadas para enfrentar la pandemia del COVID-19 por la empresa seleccionada ha impactado el ámbito de la motivación de sus empleados, en la primera parte se establecerá el planteamiento, formulación, sistematización y delimitación, se establecerán los objetivos generales y específicos del problema. La investigación se auxiliará de un marco teórico que hablen sobre la motivación, de un marco histórico que explique cómo las diferentes pandemias a las que el mundo se ha enfrentado han impactado la motivación de los empleados.

Para recopilar la información se utilizará el estudio de campo como tipo de investigación, para obtener la información utilizaremos cuestionarios y entrevistas destinadas a los empleados de una empresa del sector de combustible.

Las informaciones obtenidas permitirán llegar a conclusiones que permitan establecer recomendaciones para evaluar y tratar el tema de la motivación de los empleados y como la pandemia del COVID-19 ha afectado los mismos.

Planteamiento del problema

Descripción del problema

Como es bien sabido el éxito de una empresa u organización está muy relacionado a que tan motivados estén sus colaboradores, por lo cual, con los constantes cambios económicos, culturales y cualquier otro factor que pueda intervenir en la motivación laboral, las empresas deben estar preparadas para mantener y actualizar las estrategias que estén dirigidas a la motivación laboral.

La motivación laboral debe ser un tema importante para las instituciones, debido a que un empleado que no se siente motivado provoca un bajo rendimiento en las operaciones o actividades que realiza, y en muchos casos, un colaborador que representa un importante recurso para la organización puede estar buscando nuevas oportunidades en el mercado laboral debido a que no se siente motivado.

La motivación de los colaboradores puede ser afectada por diversos factores, para algunos el factor económico es el que tiene más peso en su nivel de motivación, para otros contar con un buen clima en su entorno laboral es lo principal para sentirse altamente motivados, un reto con el cual todas las empresas están atravesando, es el cómo mantener a su colaboradores motivados a raíz de la pandemia del COVID-19, esto es debido a que la mayoría de las empresas no estaban preparadas para los cambios que han tenido que implementar debido a la pandemia.

La pandemia del COVID-19 ha producido cambios en la forma de pensar de la sociedad y de las organizaciones, por lo cual la motivación laboral ha experimentado cambios en muchas personas, factores que antes eran fundamentales para algunos colaboradores se han visto sustituidos por otros, las personas empiezan a cambiar de prioridad y a darle importancia a factores que quizás antes no tenían ninguna relevancia en su nivel de motivación laboral.

La pandemia del COVID-19 ha expuesto a muchas empresas a enfrentar problemas inesperados por no contar con un plan o fondos para crisis como

esta, muchas se vieron en la necesidad de suspender o desvincular a un gran porcentaje de sus empleados.

Un sector que ha sufrido el impacto de la pandemia del COVID-19 es el sector petrolero, desde principios de la pandemia debido al confinamiento que tuvieron que someterse.

Asimismo, vieron un decremento en sus ventas, ya que, si las personas no conducen, si los aeropuertos están cerrados, no importa que tan asequible estén los combustibles.

La industria del combustible tuvo que hacer muchas modificaciones para poder palear esta crisis, estas modificaciones impactaron de manera directa la motivación de los empleados, tuvieron que eliminar o reducir beneficios que eran percibidos por los colaboradores y en el peor de los casos muchas tuvieron que hacer una gran reducción de su nómina de empleados. Factores que eran claves en el nivel de motivación de los colaboradores han desaparecido en muchas organizaciones.

Formulación del problema.

1. ¿De qué manera ha impactado la nueva modalidad del teletrabajo en la motivación de los empleados de una compañía del sector de combustible tras la pandemia del Covid-19?
2. ¿Como ha sido impactada la calidad de vida laboral de los empleados de una multinacional del sector de combustible tras la pandemia del Covid-19?
3. ¿Como las nuevas medidas adoptadas por las empresas del sector de combustible han afectado la motivación de los empleados?
4. ¿Estaban preparadas las empresas del sector de combustible para afrontar los cambios que ha producido la pandemia del Covid-19 en el ámbito de la motivación laboral?
5. ¿Como ha impactado la carga laboral de algunos departamentos en el ámbito de la motivación laboral tras la pandemia del Covid-19?

Sistematización del problema.

Hipótesis:

La pandemia del covid-19 en las empresas multinacional del sector de combustibles requieren de un plan de desarrollo de motivación laboral para evitar el manejo inadecuado del personal.

Variante independiente:

Impacto de la pandemia del covid-19 en el ámbito de la motivación laboral en las empresas multinacionales del sector de combustible.

Indicadores:

- Despidos del personal.
- Aumento del trabajo de algunos colaboradores debido a la reducción de personal en algunos departamentos.
- Aumento del teletrabajo.
- Reducción de planes de beneficios.

Variable Dependiente:

Desarrollo de planes de motivación laboral para el personal de las empresas multinacional del sector de combustible.

Indicadores:

- Medición y evaluación del clima Laboral.
- Evaluación de las condiciones laborales.
- Evaluación de los planes de incentivos.

Delimitación del problema

Este Proyecto se realizará con informaciones comprendidas entre los años 2020-2021

El alcance de este proyecto serán los siguientes:

- Establecer el impacto que la pandemia del COVID-19 ha tenido en el ámbito de la motivación laboral de los empleados de una multinacional del sector de combustible.
- Identificar cuales factores que influyen en la motivación laboral de los empleados han sido afectados por la pandemia.
- Evaluar como las medidas tomadas por la empresa ha provocado cambios en los empleados en cuanto a la motivación de estos.

A continuación, se mencionarán las áreas o ámbitos que no serán abordados en este anteproyecto:

- No se identificará el impacto que la pandemia ha tenido directamente en la seguridad de los empleados de una multinacional de combustible.
- No se identificará el impacto sobre la administración del tiempo libre derivada por la reorganización de los puestos tras la pandemia del COVID-19.

Objetivo General

Analizar el impacto que la pandemia del covid-19 ha tenido en la motivación de los empleados de una empresa multinacional del sector de combustible.

Objetivos específicos.

- Recopilar la información necesaria que nos permitan saber cuál es el impacto que la pandemia del COVID-19 ha tenido en el ámbito de la motivación laboral.
- Determinar cuáles han sido las variaciones que han tenido los factores que influyen en la motivación laboral.
- Evaluar los efectos que han tenido las decisiones que tras la pandemia del COVID-19 se han tomado y han afectado de manera negativa o positiva la motivación de los empleados.

Justificación de la investigación.

El objetivo principal de este anteproyecto es dar a conocer cuál es el impacto que ha causado la pandemia del COVID-19 en la motivación laboral de los empleados de una multinacional del sector de combustible, evaluar cuales factores han sufrido variaciones que provoquen que la motivación de los empleados haya cambiado ya sea de forma negativa o positiva.

Toda la información levantada nos ayudara a detectar situaciones desfavorable o insatisfactoria en la empresa seleccionada que influyan o pongan en riesgo la motivación laboral, analizar los factores claves que sirven como motivadores para los empleados y descubrir cual ha sido su variación luego de la pandemia.

Esta empresa al igual que muchas más han tenido que realizar cambios extremos en la reorganización del trabajo, en los beneficios de los empleados y en muchos más aspectos, cambios que han impactado la motivación de los empleados. Por lo cual el objetivo principal de realizar este ante proyecto es identificar estos cambios para poder medir el impacto que han tenido en la motivación de los empleados, estos cambios pueden ser positivos o negativos dependiendo de cada empleado, como es bien sabido existen diferentes elementos que pueden motivar a los empleados y lo que puede motivar a algunos no necesariamente motiva a los demás, por esta razón los cambios que han ocurrido tras la pandemia del COVID-19 puede causar variación en la motivación de los empleados en algunos de manera positiva y para otros el impacto es negativo.

Marco Teórico

Motivación

Chiavenato (2009) afirma que al hablar de motivación “se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas objetivos, impulsos, motivos e incentivos” (p. 236). Fuster-Fabra (2007) define la motivación como “toda acción que altere asertivamente el ánimo para conseguir la implicación de uno mismo o de otros en el logro de un hito u objetivo” (p.161). De igual forma, el autor clasifica los diversos tipos que pueden ser encontrados en el entorno laboral:

1. **Automotivación:** El propio sujeto se autoestimula para prestar sus capacidades por encima de lo que sería exigible según sus obligaciones contractuales.
2. **Motivación transmitida por el mando:** El mando competente comprende el valor añadido de su dirección cuando gestiona los asuntos laborales de modo que produce satisfacción entre los componentes de su unidad de trabajo.
3. **El efecto de cascada jerárquico:** El líder con máxima autoridad en el negocio mantiene un flujo multidireccional eficaz de comunicación con objetivos claros y prioridades.
4. **El entorno global empresarial motivador:** Filosofía empresarial tendentes a políticas sociales y económicas que valoren a su plantilla como su “activo más valioso” (p.161-162).

Por otro lado, Chiavenato (2009) explica que la motivación depende del curso o dirección hacia la cual se dirige el comportamiento, la intensidad o esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido y la persistencia o cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo (p.237).

Maslow (1954) En su obra basada en la motivación y la personalidad, Maslow define la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias.

Herzberg: Teoría bifactorial (1966) Dicho autor se basa en dos factores relacionados con la motivación:

- Factores de higiene, asociados a la insatisfacción.
- Factores motivadores, asociados a la satisfacción.

Su teoría está basada en un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Por tanto, si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (clima laboral inadecuado en el puesto de trabajo), tendrá sensaciones de insatisfacción laboral. Si dichas condiciones mejoran, se aseguraría la satisfacción de la persona.

El psicólogo Herzberg investigó la pregunta “¿Qué desea la gente de su puesto?” Se llevaron a cabo 12 investigaciones que afectaban a las actitudes hacia al puesto, solicitaba a los entrevistados que describieran con detalle las situaciones en las que raramente se sentían bien y mal en su puesto de trabajo.

Tipos de patrones motivacionales

Katz y Kahn (1966) diferencian tres patrones motivacionales distintos que pueden influir en el comportamiento organizacional.

El primero consiste en aceptar las percepciones del rol y las directrices y normas de la organización, porque las directrices y normas emanan de la autoridad legítima de la organización y la imposición de sanciones para obligar al cumplimiento de normas. En este patrón no se tienen en cuenta la actividad que desempeña el individuo en la organización.

El segundo bloque de patrones motivacionales esta caracterizado por las recompensas externas, y as u vez está dividido en cuatro tipos diferentes:

- Las recompensas se obtienen por el hecho de ser parte o miembro de la organización, se mejoran con la antigüedad y van destinadas a un grupo completo de miembros.
- Las recompensas se obtienen en función de las aportaciones y méritos que realiza el individuo en la organización.

- Los reconocimientos de los superiores, directivos, gerentes o supervisores, por determinadas actitudes o comportamientos del miembro o del grupo de miembros.
- El reconocimiento y la aprobación social que el miembro recibe por realizar determinados comportamientos en la organización de parte de miembros de su grupo o de la empresa.

El último bloque de patrones motivacionales engloba los patrones basados en la motivación de carácter intrínseco, por ejemplo: la satisfacción de un miembro cuando realiza adecuadamente el desarrollo del rol que tiene asignado, y a través de ello puede expresarse y autorrealizarse, identificándose con el propio trabajo.

De acuerdo con Elsafty y Ragheb (2020) el COVID-19 inicio en la ciudad de Wuhan, China y sumergió al mundo entero en su falta enfermedad. El número de casos abiertos y muertes han aumentado considerablemente desde marzo de 2020.

Es obvio que el número de casos abiertos han alcanzado un nivel de 5 millones en todo el mundo. Asimismo, los casos totales, el número de muerte por COVID-19 también está aumentando por día. Según World Health Organization (2020), el encierro y las restricciones de las personas socializar es la única forma de superar la situación causada por la pandemia. La pandemia ha dejado un gran impacto adverso en el bienestar económico de las empresas que las ha llevado a los recortes de los puestos de trabajo o la reducción de los salarios.

El impacto de este factor varia de un país a otro. Significa que su impacto es adverso en algunas economías y más leve en otras. Sin embargo, la mayoría de las economías están teniendo tiempos económicos difíciles.

La pandemia de COVID-19 ha creado un entorno particularmente desafiante para la gestión de recursos humanos (HRM): los gerentes tienen que aventurarse rápidamente en las "incógnitas desconocidas" mientras se esfuerzan por ayudar a su fuerza laboral a adaptarse y hacer frente a los cambios radicales que ocurren en el trabajo y ambiente social (Carnevale y

Hatak, 2020). Además, a medida que las organizaciones continúan adaptando sus prácticas de RR.HH. frente al COVID-19, será fundamental comprender cómo estos cambios sin precedentes están influyendo en la experiencia de los empleados con respecto al ajuste de PE y cómo resolver un posible desajuste. Por ejemplo, a medida que las organizaciones tienen que pasar a formas virtuales de reclutamiento, selección y capacitación en lugar de interacciones cara a cara (Maurer, 2020).

Por otro lado, Boin (2005) revisó la literatura sobre crisis y declaró que una crisis puede desestabilizar la organización y sus trabajadores. En esta situación, las organizaciones tienen que trabajar bajo estrés, lo que genera desafíos notables para los líderes empresariales.

Los coronavirus como menciona Sharing (2020), son una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos. En los humanos varios coronavirus causan infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio y el síndrome respiratorio agudo severo.

La OMS (2020) establece que el COVID produce síntomas similares a los de la gripe, entre los que se incluyen fiebre, tos, disnea, mialgia y fatiga. También se han observado la pérdida súbita del olfato y el gusto. En casos graves se caracteriza por producir neumonía, síndrome de dificultad respiratoria aguda, sepsis y choque séptico que conduce a alrededor del 3 % de los infectados a la muerte, aunque la tasa de mortalidad se encuentra en 4,48 % y sigue ascendiendo.

El COVID-19 se identificó por primera vez el 1 de diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, capital de la provincia de Hubei, en la China central, cuando se reportó a un grupo de personas con neumonía de causa desconocida, vinculada principalmente a trabajadores del mercado mayorista de mariscos del sur de China de Wuhan. El número de casos aumentó rápidamente en el resto de Hubei y se propagó a otros territorios (OMS, 2020).

La rápida expansión de la enfermedad hizo que la Organización Mundial de la Salud, el 30 de enero de 2020, la declarara una emergencia sanitaria de

preocupación internacional, basándose en el impacto que el virus podría tener en países subdesarrollados con menos infraestructuras sanitarias y la reconociera como una pandemia el 11 de marzo. Hasta la fecha del 10 de abril de 2020 se reportó 182 países con casos positivos de COVID-19, con 1 563 857 casos confirmados y 95 044 fallecidos para una letalidad del 6,08 %.

Satisfacción Laboral

Robbins (1998) define la satisfacción laboral como el “conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo”, también plantea que es determinada por “un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores” (p.36). Por su lado, Hellriegel y Slocum (2009) plantean que las fuentes de insatisfacción o satisfacción son variables, pero, en todo caso, se encuentran estrechamente relacionadas al manejo de las emociones en el trabajo (p.56).

Gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos es definida por Rodríguez (2013), como el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales. También, sugiere los principales objetivos de esta como:

- a) Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- b) Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- c) Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Las organizaciones de hoy se desenvuelven en un entorno que, en lugar de ser predecible y controlable, se comporta de manera caótica. En la actualidad, las

organizaciones son concebidas como sistemas complejos autodeterminados, donde se concibe que las personas no se comportan bajo principios económicos y racionales, sino que van cambiando su conducta al aprender de sus experiencias en forma colectiva, organizaciones que se mueven al límite del caos, (Gallardo, 2002). Cuán diferente es hoy la realidad comparada con las de principios del siglo pasado cuando se generaron las teorías administrativas que aún imperan en muchas organizaciones.

Los fundamentos de recursos humanos como función de valor agregado los sintetizan Becker y Huselid en: “una estrategia de negocios que confíe en las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida, una cultura gerencial que comparta y defienda esa creencia [...] y unos gerentes de recursos humanos que entiendan las implicaciones del capital humano sobre los problemas del negocio y puedan modificar el sistema de recursos humanos para solucionar esos problemas” (1999, p. 290).

Cultura Organizacional

Robbins y Coulter (2005) definen la cultura organizacional como un “sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determinan en buena medida cómo se comportan entre ellos y la gente de afuera” (p.52). Muchinsky (2007) la explica como “el lenguaje, valores, actitudes, creencias y costumbres de una organización” (p.263). De igual manera, define tres elementos principales al estudiar la misma:

- a) **Artefactos observables:** Acciones a nivel superficial que pueden observarse y de las que se extrae algún significado profundo para la organización (e.g. símbolos, lenguaje).
- b) **Valores propugnados:** Creencias o concepciones avaladas de manera específica por la gerencia o la organización en conjunto. Las organizaciones por sí mismas no poseen valores, sino líderes individuales claves dentro de la organización que defienden estos valores. Por otro lado, los valores promulgados son aquellos convertidos en conducta.

- c) **Suposiciones básicas:** Son inobservables y están en el núcleo de la organización, se dan por sentadas y raras veces son confrontadas o debatidas (p. 264).

Antecedentes Históricos

A principios del siglo XVIII con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores. Para paliar la situación se necesitaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores.

En 1920, cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se empezó a plantearse la importancia del bienestar de los empleados y se inició la legislación sobre las condiciones laborales. Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo era más eficaz y más responsable, y además, podría generar un buen clima laboral.

A partir de estas conclusiones, las empresas tomaron la decisión de analizar qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, qué tareas les reportan más, etc. El objetivo final de estos análisis era conseguir que los trabajadores se sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa.

Desde tiempos inmemoriales, la humanidad fue acosada por las enfermedades. Más o menos extendidas en el tiempo y en el espacio, siempre representaron una grave amenaza. Sin embargo, en todos los casos, fueron superadas.

En realidad, la aparición de epidemias se incrementó a partir del Neolítico, cuando los hombres empezaron a cultivar la tierra y a domesticar algunas especies de fauna salvaje. De hecho, este contacto más estrecho con los animales provocó la transmisión de diversos agentes patógenos, lo que configuró lo que hoy se conoce como “zoonosis”.

Un ejemplo concreto de los temores que generaban estos contagios son las prohibiciones establecidas por religiones como la musulmana o la judía, que impiden a sus fieles la ingesta de carne de cerdo y sus derivados. A lo largo del tiempo y según determinados parámetros establecidos por los especialistas, estas enfermedades generalizadas fueron categorizadas de diversas formas. Así, una epidemia es un mal que se propaga durante un tiempo determinado en un país o una región específica. Una pandemia es una epidemia que se extiende en el tiempo y en el espacio, y afecta a gran cantidad de individuos, para la que no existen ni tratamientos ni vacunas conocidos.

Han existido otras pandemias que también han afectado al mundo, aunque los artículos referentes a las mismas no se han enfocado al tema de la motivación laboral, estas han causado daños importantes a la economía mundial, en este caso hablaremos de la gripe española de 1918.

Esta enfermedad se inició en pleno desarrollo de la Primera Guerra Mundial (febrero/marzo de año 1918) y sus primeros registros se dieron en Fort Riley, Kansas, Estados Unidos. Se trató de una zoonosis: la influenza del tipo N1H1. En muy poco tiempo, más de 10 campamentos militares norteamericanos, se encontraban colapsados por la cantidad de infectados. La primera región a la que se extendió fue Europa y de allí, a otras áreas del globo. Duró un poco más de dos años y desapareció tan súbitamente como había llegado.

Según los datos disponibles, mató a un estimado entre 25 y 50 millones de personas, la gran mayoría de ellas jóvenes (20/40 años) y saludables. Durante su desarrollo, mutó un par de veces, lo cual potenció su capacidad para contagiar.

Como dijimos, la primera oleada se inició en marzo de 1918 y afectó casi exclusivamente a las tropas norteamericanas que viajaron a Europa y a los ejércitos de los países beligerantes en el viejo continente. La segunda oleada empezó en diciembre del mismo año y sus víctimas fueron, fundamentalmente, civiles.

El contexto y sus efectos. El año 1918 fue el último de la Primera Guerra Mundial. Una guerra que había desgastado profundamente a los países europeos y que fue, hasta ese momento, la más sangrienta de la historia. La contienda se había iniciado en julio de 1914 y tuvo distintas etapas. En el año 1917, se produjeron dos cambios importantes: a) Rusia (que integraba el bloque de los Aliados) salió de la guerra hacia fines de ese año, en virtud de la decisión del nuevo gobierno comunista que había llegado al poder en el mes de octubre, y b) los EE.UU. declararon la guerra a los imperios centrales el 6 de abril de 1917 y, a partir de entonces, se organizó el operativo de traslado de las tropas.

Para el presidente Wilson, era vital entrar a la contienda, pues la salida de Rusia ponía en riesgo el triunfo de los Aliados. Esta determinación lo condujo a tomar dos medidas concretas: enviar a sus tropas a Europa, a pesar de saber fehacientemente que estaban infectadas, y censurar todo lo posible la información disponible sobre la enfermedad. De hecho, muchos especialistas se refieren a ella como “la peste olvidada o la peste escondida”.

Los daños provocados por esta gripe no se limitaron a las vidas humanas, sino que también se extendieron a otros ámbitos, específicamente a lo económico. En efecto, en la inmediata postguerra se desató una crisis inédita; una crisis en la que se conjugaron los estragos de la contienda, el desastre sanitario y el debilitamiento de los sistemas políticos. Al respecto, algunos autores sostienen que fue la peste la gran responsable de que la recuperación del continente se demorara tanto tiempo.

Los años de entreguerras fueron muy amargos y estuvieron fuertemente marcados por los viejos dramas de la Humanidad: el hambre, la peste y la muerte. En este periodo, los miedos, las angustias y las incertidumbres de los europeos (que creían pertenecer a la sociedad más desarrollada del planeta)

fueron muy profundos y se expresaron también a través del arte, la literatura, la filosofía y la cultura en general. Tanto las Vanguardias como la vorágine de los años locos pusieron de manifiesto que todas las esferas de la vida se habían alterado. Pero lamentablemente, este no fue el final de un proceso nefasto; por el contrario, sólo fue el inicio de nuevos infiernos.

Marco Conceptual

En el contexto de las medidas de contención del COVID-19 adoptadas en todo el mundo, las empresas e industrias se han visto en la necesidad de unirse a estas medidas que en mucho de los casos han sido drásticas y han producido consecuencias graves para muchas empresas como el cierre parcial o total de sus operaciones, la reducción de un gran porcentaje de su planilla de empleados, reducción de salarios y beneficios, carga de trabajo para algunas posiciones entre otras consecuencias.

El Sector Energía ha resentido el impacto del coronavirus. El brote ha contribuido a una disminución en la demanda de petróleo, lo que ha dado lugar a una caída significativa en sus precios y reducciones en la producción, especialmente como consecuencia de la guerra de precios entre Rusia y la OPEP. A medida que avanza el tiempo, se espera que el Sector energético se enfrente a dos principales retos: manejar los problemas de la emergencia de salud a los que todos los sectores hacen frente y, en forma simultánea, lidiar con un escenario nunca visto, con baja producción, menor demanda, así como la necesidad de proteger los ingresos y gestionar las obligaciones de deudas.

Los planes de contingencia tradicionales prevén la efectividad operativa tras eventos como desastres naturales, incidentes cibernéticos e interrupciones del suministro eléctrico, entre otros. Generalmente no consideran cuarentenas extensas, cierres generales de escuelas, y restricciones adicionales de viajes que pueden ocurrir en caso de una emergencia sanitaria, como la del COVID-19.

La motivación y el estrés son aspectos para tomar en cuenta en toda organización. En ese sentido, la motivación se define como una respuesta positiva ante una recompensa de orden material o psicológico, lo que se

expresa en ambientes donde el trabajador es enfrentado a desafíos, aprende y desarrolla buenas conexiones sociales

Todo esto ha provocado que la motivación de los empleados haya sido afectada, los empleados han experimentado cambios significativos en factores que en un momento servían como motivadores. Durante los últimos meses nuestros hábitos se han transformado enormemente. Ha cambiado la forma en la que nos desplazamos, nos relacionamos y, por supuesto, cómo trabajamos.

En lo laboral, aquellos cambios requieren de un ciclo de adaptación que, en medio de la pandemia por el COVID-19, ha sucedido a una velocidad acelerada.

Por eso es importante empezar a analizar cómo están impactando esas nuevas dinámicas en los colaboradores de tu compañía, y especialmente en su motivación en el trabajo, vital para lograr un buen ambiente laboral y seguir creciendo como organización.

Uno de los cambios más inesperados y repentinos que trajo el COVID-19 a la empresa del sector de combustible seleccionada fue el *home office*, o trabajo en casa, que las áreas de recursos humanos en las empresas del país tuvieron que implementar con rapidez para adaptarse a esta nueva realidad.

A pesar de que muchos profesionales y técnicos solo necesitan un computador y un celular para desarrollar sus labores, el trabajo remoto en la nueva normalidad que vivimos no es tan simple.

Es muy probable que haya cambiado las rutinas, las formas de comunicarse e incluso los horarios y maneras de hacer las cosas de los colaboradores.

Susan Hayter, asesora técnica de la OIT dice que El teletrabajo le ha permitido seguir operando y garantizar la salud y la seguridad de sus empleados a muchas empresas. Sin embargo, para estas personas se han desdibujado las líneas entre su jornada laboral y su tiempo libre causando un aumento de estrés y la posibilidad de riesgos para la salud mental.

los principales factores que inciden en el aumento de estrés de los empleados durante el trabajo en casa:

- Dificultad para concentrarse mientras trabajan por distracciones externas (principalmente si tu colaborador tiene el cuidado de otras personas a cargo).
- Distorsión de la comunicación interna y ralentización de algunos procesos.
- Ausencia de conversaciones e interacciones sociales con sus equipos de trabajo.
- Acumulación de tareas.

Es claro que el teletrabajo no pudo ser implementado en todos los colaboradores de esta empresa debido a su naturaleza, por eso muchos empleados siguen saliendo de su casa todos los días para continuar con las labores en sus lugares de trabajo.

Estos factores pueden impactar la motivación laboral de los colaboradores que no están en teletrabajo:

- Desplazarse en transporte público diariamente y correr el riesgo de contraer el virus.
- Permanecer con el tapabocas durante toda la jornada laboral, de ser necesario.
- Mantenerse distanciado del resto de compañeros y reducir la interacción social con ellos.
- Sentir miedo de poner en riesgo a otros miembros de su familia.

Estos aspectos pueden influir directamente en la motivación laboral, que es la capacidad que tiene cualquier organización de mantener comprometidos a sus

empleados para dar el máximo rendimiento y conseguir los objetivos establecidos.

La pandemia nos ha puesto en un nuevo sistema de trabajo con incertidumbre y problemas de comunicación, generando desafíos que antes no existían. De la misma forma, aumentó la carga de trabajo para muchas personas, porque a las labores de la organización se suma la preocupación por cuestiones domésticas. Además, los efectos de la pandemia en la economía están aumentando la inseguridad laboral.

Es evidente que ciertos factores o situaciones tienen un peso relevante en la consecución de la motivación laboral:

- El puesto de trabajo ofrecido y las posibilidades de promoción.
- Tener responsabilidades, poder participar en toma de decisiones y poder aportar ideas, logrando la implicación y el compromiso del empleado.
- El clima y las buenas relaciones laborales incrementan la satisfacción de las plantillas.
- Las condiciones laborales son básicas. Salario, complementos por objetivos, flexibilidad horaria o conciliación laboral y personal son elementos contractuales que marcan diferencias.
- El onboarding (o socialización organizativa) permite que los nuevos empleados se integren de manera correcta e inmediata a su puesto, sintiéndose parte de la organización desde el primer momento.

Glosario de términos.

Motivación: Causa que determina la existencia de una cosa o la manera de actuar de una persona.

Pandemia: Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región.

Teletrabajo: Trabajo que una persona realiza para una empresa desde un lugar alejado de la sede de esta (habitualmente su propio domicilio), por medio de un sistema de telecomunicación

Reinserción laboral: consiste en lograr que un trabajador vuelva al mercado laboral después de un periodo de inactividad. Los motivos pueden ser diversos y abarcan desde una enfermedad hasta coyunturas económicas, problemas personales o estancias en la cárcel tras una condena.

Vida laboral: es el tiempo acumulado por un trabajador durante la vida activa que haya trabajado en una o varias empresas u organismos oficiales

Extrínseco: Que es adquirido o superpuesto a la naturaleza propia de algo

Intrínseco: Que es propio o característico de la cosa que se expresa por sí misma y no depende de las circunstancias.

Satisfacción laboral: es el estado de bienestar y felicidad de una persona con relación al desempeño en el espacio de trabajo y su entorno. Es un gran determinante en la productividad y buen funcionamiento dentro de una empresa.

Entorno laboral saludable: se entiende como un espacio propicio que favorece la salud de los trabajadores, impactando positivamente en la productividad de la empresa, en la motivación del personal, en la satisfacción

en general con respecto a las labores ejecutadas en el ejercicio de sus funciones y claramente en la calda de vida en general del recurso humano.

Marco Contextual

Para elaborar este proyecto utilizaremos la información proporcionada por una empresa multinacional del sector petrolero radicada en la República Dominicana, la cual cuenta con una población laboral en el país de 1098 empleados, de los cuales 835 empleados para comienzo de marzo del año 2021 estaban registrados en la planilla del área operativa conformada por 55 estaciones de combustible de las que algunas cuentan con negocios aliados como tiendas de conveniencias, car wash y cambios de aceite. Mientras que el área administrativa tiene una población laboral de 263 empleados y cuenta con los departamentos de finanzas, Gestión Humana, Operaciones, Negocios, IT y Proyectos, Mercadeo y Ventas B2B.

La empresa cuenta con la administración de estaciones de combustible a nivel nacional en provincias como: Santo Domingo, Santiago, Puerto plata, Bonao, la vega, san pedro de Macorís, la Romana, Bani, Bávaro, Provincia Duarte (Arenoso), Barahona y Salcedo.

La muestra que utilizaremos estará compuesta por empleados de ambos departamentos operativo y administrativos, un total de 130 empleados a los cuales se les entrevistarán y aplicarán cuestionarios a empleados de ambos sexos para obtener la información necesaria para establecer las conclusiones necesarias para saber cuál es el estado actual de la motivación de los empleados de una multinacional del sector de combustible radicada en la República Dominicana.

La población para utilizar es variada en varios aspectos, genero, nivel de estudio, nivel económico, lugar geográfico de residencia, por lo cual la información obtenida en cuanto a motivación laboral tendrá una significativa variación de un empleado a otro. El nivel académico de la población laboral de la empresa a estudiar va desde estudios básicos, secundarios, grado universitario y posgrado y maestrías.

Tipo de investigación

El tipo de investigación a utilizar es la investigación de campo, esta debido a que debemos levantar la información a través de entrevistas y cuestionarios que valide cual es el cambio que se ha producido en la motivación laboral luego de la presente pandemia del COVID-19 en los empleados de una multinacional del sector de combustible.

También utilizaremos la investigación descriptiva, con esta utilizaremos las informaciones levantadas en las diferentes técnicas de recolección de datos de la empresa seleccionada, herramientas que ayuden a identificar el comportamiento de los empleados luego de la pandemia del Covid-19, herramientas como conversatorios con los empleados, encuestas de clima entre otras.

Método de investigación

Utilizaremos varios métodos de investigación, como el método comparativo el cual nos ayudara a identificar el panorama en cuanto al ámbito de la motivación laboral se refiere antes de la pandemia con la situación provocada por la misma.

Otro método de investigación a utilizar será el inductivo ya que se estará estableciendo conclusiones generales partiendo de resultados particulares de la muestra y población de estudio.

Técnicas de investigación.

Las técnicas a utilizar serán cuestionarios, entrevistas y conversatorios con los empleados para saber cuál es su perspectiva en cuanto a los cambios que ha provocado la pandemia del COVID-19 en la motivación de los empleados.

la investigación se apoyará de encuestas ya realizadas en la empresa seleccionada como la encuesta de clima laboral. Nos auxiliaremos del computador como una herramienta para la tabulación de los datos.

Conclusiones.

La realización de este proyecto de investigación nos ha ayudado a llegar a conclusiones sobre cuál es el impacto que la pandemia del COVID-19 ha provocado en el ámbito de la motivación laboral en una empresa del sector de combustible de las cuales citaremos la siguientes:

- 1- La realización de este estudio ayuda a entender cuál ha sido el impacto que la pandemia del COVID-19 ha provocado en la motivación laboral, la cual se vio afectada por el cambio brusco al que esta empresa tuvo que someterse como la reorganización del trabajo, los cambios en salario y beneficios entre otros.
- 2- En cuanto al objetivo general de este proyecto se pudo obtener información relevante que ayuda a estudiar cual ha sido el impacto provocado por la actual pandemia del COVID-19 en la motivación de los empleados de la empresa seleccionada.
- 3- En cuanto a las diferentes categorías que afectan la motivación de los empleados como la calidad de vida, la remuneración adecuada, la carga de trabajo equitativa entre otras se obtuvo información teórica e histórica que ayudaran a evaluar su impacto.
- 4- Las informaciones que se puedan obtener a través de las encuestas y entrevistas realizadas ayudaran a entender el panorama general y a trazar un plan que pueda paliar el impacto de la pandemia en el ámbito de la motivación.

Recomendaciones.

Para cada conclusión se presentan las siguientes recomendaciones:

- 1- Utilizar la información obtenida para trazar un plan que ayude a contrarrestar el impacto negativo que ha provocado la pandemia del COVID-19 en la motivación de los empleados.
- 2- Para lograr cumplir a un 100 % el objetivo principal de este proyecto es importante elaborar cuestionarios y entrevistas que permitan obtener información real y relevante sobre cómo ha sido impactada la motivación de los empleados tras la pandemia del COVID-19.
- 3- Clasificar el impacto de la pandemia en la motivación de los empleados y evaluar cómo ha impactado a cada empleado para poder agrupar categorías e incluir soluciones en el plan a trazar.

Bibliografía

1. Bingham, S. (2020). How HR Leaders Can Adapt to Uncertain Times. *Harvard Business Review*.
2. Bisht, S., Chaubey, D. S., & Thapliyal, S. P. (2016). Analytical Study of Psychological Contract and its Impact on Employees Retention. *Pacific Business Review International*, 8(11).
3. Boin, RA 2005. De la crisis al desastre: hacia una perspectiva integradora". En *¿Qué es un desastre? New Answers to Old Questions* , editado por R. Perry y EL Quarantelli, 155-172. Filadelfia: Xlibris Press.
4. Carnevale, J. y Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management.
5. Cerda, J. Abarca, G y Ibarbia, C. (2013). Éxitos y fracasos de la evaluación del desempeño y compensación variable.
6. COVID-19: la pandemia La humanidad necesita liderazgo y solidaridad para vencer a COVID-19. (2020). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
https://www.do.undp.org/content/dominican_republic/es/home/coronavirus.html
7. Chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano. (3a Ed.). México D.F., México. Mc Graw Hill.
8. Chiavenato, I. (2ª. Ed.) (2009) *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill
9. Hellriegel, D. y Slocum, J. (12ª. Ed.) (2009). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F. Cengage Learning.
10. Fuster-Fabra, F. (2007). Retos Laborales del Nuevo Milenio.
11. Maurer, R. (2020). Las horas felices virtuales ayudan a los compañeros de trabajo y a los compañeros de la industria a mantenerse conectados. Obtenido el 18 de abril de 2020 de <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/virtual-happy-hours-help-coworkers-stay-connected.aspx>.
12. Muchinsky, P. (8ª. Ed.) (2007) *Psicología aplicada al trabajo*. México: Cengage Learning

13. Noriega, V. (2010). Determinación de las competencias necesarias en un empleado, para lograr un cumplimiento de funciones que se ve reflejado en su desempeño laboral. Universidad de la sabana: 1-37
14. Robbins, S. (5ª. Ed.) (1998) *Fundamentos de comportamiento organizacional*.
Recuperadode:http://books.google.com.do/books?id=Q8p51ceQyXoC&pg=PA36&dq=satisfaccion+laboral&hl=es&ei=8HY2TPyjK8KAIAeWq6XVBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CC4Q6AEwATgK#v=onepage&q&f=false
15. Sharing, C. (2020) research data and findings relevant to the novel coronavirus (COVID-19) Disponible en: <https://wellcome.ac.uk/press-release/sharing-research-data-and-findings-relevant-novel-coronavirus-covid-19-outbreak>
16. Robbins, S. y Coulter, M. (8ª. Ed.) (2005) *Administración*. México: Pearson
17. Rodriguez, Y. (2013). Gestión de Recursos Humanos. Escuela de Organización Industrial. Blogs EOI.
18. Prat, R. & Muñoz, L. (2002). Sistemas de retribución variable e indicadores de gestión de control. (135), 66-79.
19. Ivancevich, Lorenzi y Skinner (2000). Gestión, calidad y competitividad. Madrid, McGraw-Hill.
20. OMS (2020). Noticias ONU. Retos de salud urgentes para la próxima década. Disponible en: <https://news.un.org/es/story/2020/01/1467872>