

Motivación laboral, un factor influyente en la reactivación económica durante la pandemia de COVID-19

Work motivation, an influential factor in the economic reactivation during the COVID-19 pandemic

Adriana Dolores-Atlahua

Instituto Tecnológico Superior de Escárcega - México
Adriana_atlahua@itsescarcega.edu.mx

Wendy Rocío Luna-Cruz

Instituto Tecnológico Superior de Escárcega - México
wendy.luna.cruz@gmail.com

Eric Favian López-Guzmán

Instituto Tecnológico Superior de Escárcega - México
ericfavianlopezguzman@gmail.com

doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.844

RESUMEN

Desde la llegada de la pandemia causada por el COVID-19 miles de empresas, empleos y personas se han visto afectadas debido a los cambios y adaptaciones realizadas. La motivación laboral es un tema ampliamente estudiado y que representa un factor de gran importancia en las empresas debido a que como menciona Medina Giacomozzi, Gallegos Muñoz, & Lara Hadi, (2008), en la medida en la que el trabajador se sienta satisfecho, este contribuirá con mayor desempeño en el logro de los objetivos de la empresa. De ahí surge el objetivo de analizar las estrategias de motivación implementadas por distintas empresas de servicios durante tiempos de pandemia en México. El enfoque de esta investigación es cualitativo de tipo descriptivo no experimental debido a que se pretende describir la situación del entorno nacional sin modificar las variables, a través de una revisión bibliográfica de 30 publicaciones, basándose en la teoría de Herzberg y los factores higiénicos y motivaciones. Los resultados obtenidos han demostrado que las empresas estudiadas si han implementado estrategias de motivación, siendo el 63% estrategias con factores de motivación; mientras que 7% factores de higiene y 30% del total de empresas implementan estrategias con ambos tipos de factores. El 90% de las empresas tuvo una respuesta favorable en aumento de motivación de su personal, por ello es importante reconocer la motivación laboral como una herramienta fundamental para un eficiente desempeño de los colaboradores que a su vez generar un incremento en la producción de las empresas.

Palabras claves: motivación; estrategias; incentivos; pandemia; COVID-19

Cómo citar este artículo:

APA:

Dolores-Atlahua, A., & Luna-Cruz, W., López-Guzmán, E., (2021). Motivación laboral, un factor influyente en la reactivación económica durante la pandemia de COVID-19. 593 Digital Publisher CEIT, 6(6-1), 65-79. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.844>

Descargar para Mendeley y Zotero

ABSTRACT

Since the arrival of the pandemic caused by COVID-19; thousands of companies; jobs and people have been affected due to the changes and adaptations made. Work motivation is a widely studied issue that represents a factor of great importance in companies because; as mentioned by Medina Giacomozzi; Gallegos Muñoz; & Lara Hadi; (2008); to the extent that the worker feels satisfied; this It will contribute with greater performance in the achievement of the objectives of the company. Hence the objective of analyzing the motivational strategies implemented by different service companies during times of pandemic in Mexico. The focus of this research is qualitative; descriptive; non-experimental; since it is intended to describe the situation of the national environment without modifying the variables; through a bibliographic review of 30 publications; based on Herzberg's theory and hygiene factors and motivations. The results obtained have shown that of the companies studied if they have implemented motivational strategies; 63% being strategies with motivational factors; while 7% hygiene factors and 30% of all companies implement strategies with both types of factors. 90% of the companies had a favorable response in increasing the motivation of their staff; therefore, it is important to recognize work motivation as a fundamental tool for an efficient performance of the collaborators that in turn generate an increase in the production of the companies.

Keywords: motivation; strategies; incentives; pandemic; COVID-19

Introducción

Desde su llegada; la pandemia causada por el COVID-19 ha provocado grandes estragos en la sociedad. De acuerdo a datos de la Organización Mundial de la Salud (2020); la COVID-19 es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2. La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019; al ser informada de un grupo de casos de «neumonía vírica» que se habían declarado en Wuhan (República Popular China).

Actualmente; la emergencia sanitaria por COVID-19 no se encuentra del todo superada; pero si controlada; con esta situación nos enfrentamos; ahora; a un cambio de escenario que requiere de adaptación en distintos ámbitos en la vida; específicamente en los modelos de negocios. Una publicación realizada por Meza (2020); declara que; de acuerdo a datos revelados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI); más de un millón de micro; pequeñas y medianas empresas cerraron sus puertas definitivamente en un periodo de 17 meses. Esto ha ocasionado que miles de empleados pierdan sus trabajos fijos o parciales; disminuyendo así la fuente de ingresos con los que subsisten. Y eso no es todo; miles de empleados han tenido que atenerse a las distintas adaptaciones solicitadas por la secretaria de salud; lo que en muchos casos ha venido a dificultar los servicios otorgados y la manera en que se desempeñan laboralmente.

Durante este periodo de incertidumbre; en México y en muchos otros países latinos; se han realizado una gran cantidad de investigaciones y publicaciones que buscan analizar los cambios y adaptaciones que se generaron a partir de esta situación en diversos campos y áreas de estudio; exponiendo aquellas áreas de oportunidad que no se habían tomado en cuenta con anterioridad y en las cuales muchos otros países llevaban ventaja desde años atrás. Y el área de recursos humanos no es la excepción; tras la pandemia; miles de empleados se vieron afectados a cambiar sus actividades laborales diarias; evitando el contacto con clientes; proveedores y socios con el fin de evitar contagios. Gracias a las diferentes

fuentes de información podemos darnos cuenta que existen diversas publicaciones sobre investigaciones de estrategias o herramientas aplicadas por diferentes empresas con la finalidad de evitar pérdidas de ventas o empleos; tal es el caso de las estrategias motivación laboral.

Gallo (2020) menciona que el exceso de trabajo; la falta de horarios fijos; la soledad y no poder compartir la cotidianidad con sus compañeros; son las principales razones que exponen quienes añoran regresar a sus sitios de empleo luego de varios meses de trabajo en casa; esto lo padecen quienes tienen la posibilidad de trabajar desde casa; sin embargo; aquellas personas que no pueden dejar sus puestos y aquellos quienes han vuelto presentan jornadas arduas y el temor a contagiarse o contagiar a algún familiar es una de las posibles razones que frenan el completo desempeño de los empleados a nivel mundial.

Lo anterior se complementa con la afirmación de Belluomo (2020) quien explica que saber motivar a los empleados; y cohesionarse como grupo; es clave para recuperar el ritmo normal tras el coronavirus. Tras unas condiciones anómalas como las vividas; resulta necesario mantener alta la motivación del trabajador para lograr los niveles de productividad anteriores a la alerta sanitaria. Es ahí donde radica la necesidad de las compañías por buscar alguna estrategia o herramienta que permita que sus empleados se desempeñen de manera profesional y eficiente.

De ahí nace la importancia de saber si las empresas nacionales realmente están implementando alguna estrategia para motivar a sus empleados. Es por ello que el presente artículo de investigación tiene como finalidad analizar las estrategias de motivación implementadas por distintas empresas de servicios durante tiempos de pandemia en México.

Satisfacción laboral

Robbins & Judge (2017); mencionan que la satisfacción laboral se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio; que surge de la evaluación de sus características. Mencionan; de igual manera; que una persona con una alta satisfacción laboral tienen sentimientos positivos acerca de su empleo y de manera contraria que una persona insatisfecha tiene sentimientos negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados; es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo.

De lo anterior podemos concluir que hablar de la satisfacción laboral es; básicamente; hacer referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo; actitudes que pueden ser positivas o negativas dependiendo de las dimensiones o características a las que se encuentren expuestos.

Evans & Lindsay; (2015) nos dicen que: la medición de la eficiencia; la satisfacción y el compromiso de la fuerza laboral es importante para determinar cómo se desempeñan los sistemas laborales y de qué manera contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la organización; así como para proporcionar las bases para el mejoramiento.

Motivación

Encontrar un término exacto para la motivación es una tarea complicada debido a que esta se utilizó de maneras y sentidos distintos por lo que es mejor realizar una definición general de la motivación. De manera general; un motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen; por lo menos; a una determinada tendencia; a un determinado comportamiento. (Chiavenato I. , 2011)

Por otra parte; tenemos a Evans & Lindsay; (2015) quien en su libro *Administración y control de la calidad* menciona que entender el comportamiento y la motivación de los seres humanos constituye un elemento importante del “conocimiento profundo” que Deming propuso.

Él decía que la motivación era principalmente intrínseca (interna) y desconfiaba de las formas de motivación externas; como los incentivos y las bonificaciones. Aunque se han realizados miles de estudios en el transcurso de los años sobre sujetos humanos y animales con la intención de definir y depurar el concepto de motivación; éste sigue siendo un fenómeno complejo que todavía no se entiende en forma cabal.

Tomando a consideración lo anterior podemos mencionar que existen múltiples teorías de motivación propuestas por una gran variedad de autores; entre ellas se encuentran las más conocidas:

La teoría motivacional más conocida es la de Maslow y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas. Chiavenato (2011) hace mención de las necesidades humanas que Maslow categoriza en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias); mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias). Por lo que se puede resumir a estas necesidades de la siguiente manera:

1. Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas; como la necesidad de alimentación (hambre o sed); sueño y reposo (cansancio); abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada; con el fin de garantizar la supervivencia del individuo.

2. Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario; **físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación**; huir del peligro; la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades. Aparece en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.

3. Necesidades sociales: son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación; participación; aceptación por parte de sus compañeros; intercambio de amistad; afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas; las personas muestran resistencia; antagonismo y hostilidad frente a las personas que se les acercan.

4. Necesidades de aprecio: son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora; es decir; con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima; la confianza en sí mismo; la necesidad de aprobación y reconocimiento social; el estatus; el prestigio; la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo; de valor; fuerza; prestigio; poder; capacidad y utilidad.

5. Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía; independencia; control de sí mismo; competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud; así como la utilización plena de sus talentos individuales.

Figura 1

Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow.



Nota: Jerarquía de las necesidades humanas de acuerdo a Maslow. *Obtenido de* (Chiavenato I. , 2011)

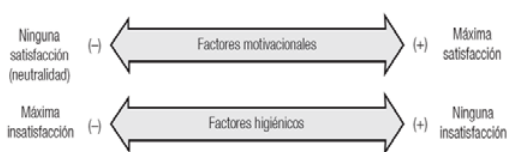
Otra de las teorías es la de los Factores de Herzberg y es que como menciona Chiavenato (2011); mientras Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida); Herzberg basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para Herzberg; la motivación para trabajar depende de dos factores: los factores higiénicos los cuales se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo; el salario; los beneficios sociales; las políticas de la empresa; el tipo de supervisión; el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados; los reglamentos internos; las oportunidades existentes; etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo; los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. Y los Factores

motivacionales que se refieren al contenido del puesto; a las tareas y las obligaciones relacionados con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. De igual manera; se menciona que Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional; no es la insatisfacción; es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera; lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción; y no es la satisfacción.

Es importante señalar que en esta teoría la expresión higiene refleja un carácter preventivo que indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio; mientras que la expresión motivacionales sentimientos de realización; de crecimiento y de reconocimiento profesional; que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo.

Figura 2

Teoría de los factores: de satisfacción y de insatisfacción como dos continuos separados



Nota: La imagen hace referencia a que la satisfacción en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: éstos son los llamados factores motivacionales. Mientras que la insatisfacción en el puesto es función del ambiente; de la supervisión; de los colegas y del contexto general del puesto: son los llamados factores higiénicos. *Obtenido de* (Chiavenato I. , 2011)

Incentivos

Ya hemos notado lo que es la satisfacción del trabajo y la motivación; una parte importante para que los empleados puedan desempeñar resultados superiores son los incentivos. Juárez Hernández (2014); menciona que desde su punto de vista profesional cuando los esquemas de incentivos son diseñados; comunicados y administrados de manera pertinente; pueden lograr cambios significativos en el dinamismo; los resultados y; en general; el desempeño de la empresa.

Por su parte Cruelles Ruíz (2012); menciona que un sistema de incentivos son acuerdos entre la empresa y trabajadores; a través de los cuales se fija un valor; a pagar por parte de la empresa; a un esfuerzo extra o cierta porción de trabajo; siempre a partir del marco legal establecido por el convenio y el estatuto de los trabajadores. Menciona algunos ejemplos de ellos; tal es el caso de pago de primas por trabajo extra; o sistema de incentivos; son las comisiones a los agentes comerciales. Su trabajo es vender y; superado cierto mínimo; reciben una compensación a cambio. Otro tipo de incentivos sería el pago por objetivos a responsables o dirigentes de secciones; plantas o incluso empresas.

Hellriegel (2017); incluye muchas formas de recompensas sociales y psicológicas como reconocimiento y respeto de los demás y oportunidades de desarrollo personal; desde luego hay muchas fuentes de recompensas monetarias.

Chiavenato (2017); explica que una recompensa o incentivo es una gratificación; tangible o intangible; a cambio de la cual las personas asumen su membresía en la organización (decisión de participar) y; una vez en ella; aportan su tiempo; esfuerzo y recursos personales (decisión de desempeño). Toda organización debe estar atenta al equilibrio entre los incentivos y las aportaciones; ¿Qué significa este equilibrio? Significa que las personas y las organizaciones están dentro de un sistema de relaciones de intercambio; es decir; las personas

hacen aportaciones a la organización y reciben de ella incentivos o inductores.

Metodología

El proceso de la investigación se lleva a cabo mediante un enfoque cualitativo debido a que tiene como objetivo la descripción de la situación de las empresas a nivel nacional. Se trata de una revisión de tipo descriptiva no experimental; debido a que; busca proporcionar al lector una actualización sobre conceptos útiles en cuanto al tema alternativas de motivación laboral en tiempos de COVID 19 para reactivar negocios; proporcionando aquellos datos que son los que interesan desarrollar.

Esta investigación se realizó con base en la metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos propuesta por Gómez Luna; Fernando Navas; Aponte Mayor; & Betancourt Buitrago (2014); quienes proponen las siguientes fases para la realización:

1. Definición del problema
2. Búsqueda de la información
3. Organización de la información
4. Análisis de la información

En la primera fase; planteamiento del problema; se planteó como problemática las estrategias de motivación laboral en el sector de servicios durante tiempos de pandemia de COVID-19.

Para la búsqueda de la información; se toman diferentes fuentes de información entre artículos de revistas; tesis; libros; entre otros. Para la obtención de dichos datos se utilizan motores de búsqueda especializados entre los que destacan Google Académico; Microsoft Académico; Scielo; Conricyt y Dialnet. Para las búsquedas se ingresan; en cada uno de los motores; las siguientes palabras “motivación laboral durante el COVID-19”; “motivación laboral en pandemia México”; “estrategias de motivación laboral durante la pandemia”

“COVID19 motivación laboral”; para obtener información más concreta y precisa se realizan filtros en los ajustes de a búsqueda; por ejemplo; se toman únicamente las publicaciones de los años 2020 y 2021; así como el tipo de documento y si el buscador lo permite; se selecciona el país de publicación.

Con el fin de investigar y analizar si; a nivel nacional; las empresas de servicios implementan estrategias de motivación laboral en tiempos de pandemia para reactivar sus negocios; se seleccionó una muestra de 30 casos de interés; cuya limitante sea la fecha de publicación y el tipo de publicación. Los documentos encontrados fueron organizados y analizados aplicando criterios de selectividad basados en la teoría de motivación de Herzberg en los cuales se busca identificar el tipo de incentivo utilizado en la organización y la manera en la que estos se relacionan a los factores higiénicos y motivacionales. De esta categorización se crearon gráficos que resumieran de manera visual los tipos de incentivos utilizados en las empresas.

La información organizada se debe analizar con detalle para determinar el tipo de información obtenida; pues se busca tener información detallada que describa la actual situación de las empresas a nivel nacional.

Resultados

De la búsqueda realizada en los diferentes motores de búsqueda online; se seleccionaron 30 casos de interés acorde al tema de investigación las estrategias de motivación laboral en el sector de servicios durante tiempos de pandemia de COVID-19. A continuación se presenta la lista de publicaciones seleccionados para el estudio:

Tabla 1

Publicaciones estudiadas

Núm.	Título de los artículos	Año de Publicación
1	Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo; Coahuila; México.	2020
2	Estrategia de motivación que mejoran la productividad laboral en la empresa La Despensa durante la pandemia del COVID 19.	2020
3	Estudio de Motivación de Colaboradores en las Medianas Empresas en la Ciudad de Xalapa; México	2020
4	Análisis de la satisfacción laboral en una empresa de logística en el estado de Veracruz.	2020
5	Incertidumbre en la gestión de capital humano ante la contingencia covid-19 en la industria automotriz del estado de Guanajuato; México.	2021
6	Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19	2020
7	Pandemia sin amnesia: no dejemos el capital humano al olvido	2020
8	Resiliencia y motivación laboral en el contexto de la covid-19; enfermeras microredes de cerro colorado y paucarpata; arequipa – 2020	2021
9	Relación entre el estrés y la motivación en el ámbito laboral; con hincapié en el personal sanitario durante la declaración de alerta sanitaria por covid 19	2019

10	Plan de comunicación interna para el retorno laboral progresivo en el banco corporativo americano a raíz del covid-19	2020	14	Motivación y capacidad de resiliencia en profesionales de enfermería del área COVID-19 del Hospital Regional Docente de Trujillo	2021
11	Investigación aplicada a estrategias para disminuir el estrés laboral en tiempos de pandemia en los docentes del instituto técnico industrial del municipio de florencia-caquetá.	2020	15	La flexibilidad como una estrategia para mantener un liderazgo efectivo en medio de la emergencia sanitaria.	2020
12	¿En qué medida la cultura organizacional de la empresa Chifa Patty Wong; influyó en las estrategias de Marketing y Recursos humanos durante la pandemia por covid-19?	2020	16	Estrategias de reconocimiento desde la motivación en los colaboradores de la Universidad Cooperativa de Colombia en tiempos de pandemia Covid-19	2021
13	Análisis de productividad laboral basada en incentivos para Laboratorio Clínico del Hospital Metropolitano Quito	2020	17	Estrategias de intervención que permitan fortalecer el liderazgo en la industria artesanal en situaciones de pandemia Covid-19	2021
			18	La satisfacción laboral y la rotación: modelo de intervención basado en el diseño del trabajo	2020

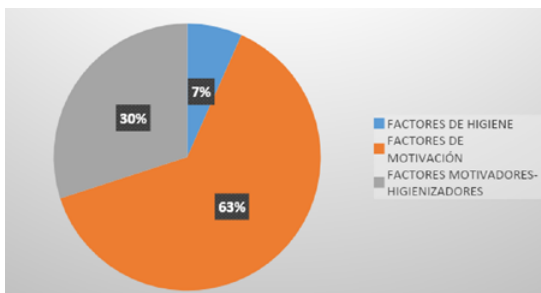
19	Investigación aplicada calidad de vida laboral en tiempos de pandemia debido al covid-19	2020	24	Motivación en trabajadores de la empresa sea and oil ltda en tiempos de covid-19	2020
20	Investigación aplicada a estrategias de motivación que mejoran el desempeño laboral y la productividad en la empresa hld	2020	25	Motivación laboral en un entorno covid19. Relación e impacto respecto al desempeño organizacional en una empresa del sector eléctrico colombiano	2021
21	Intervención de enfermería en salud mental; para fortalecer las estrategias de afrontamiento y adaptación al estrés en tiempos del covid-19; dirigido al personal administrativo de la escuela de enfermería de la universidad de costa rica	2021	26	Estudio de motivación en personal de la empresa sea and oil ltda en tiempos de covid-19	2020
22	Estrés y afrontamiento de la pandemia covid-19 en trabajadores agroindustriales de la empresa de alimentos "arsaico" del cantón chambo.	2020	27	La flexibilidad de la jornada laboral de las empresas comerciales Retail	2020
23	Plan de comunicación interna del "banco corporativo americano (bca)" en el marco del covid-19	2020	28	Impulsando la recuperación socioeconómica en Paraguay - Estrategias de reactivación frente al COVID-19	2020
			29	Impacto socioeconómico de trabajadores de la empresa electrohogar por efecto del covid19 de santa rosa provincia de el oro	2020

30	I m p a c t o organizacional que ha tenido la pandemia COVID-19 sobre las estrategias empresariales de la industria gastronómica y hotelera de Costa Rica de marzo a octubre del 2020	2020
----	--	------

De estas publicaciones se analizaron una a una para identificar el tipo de factores motivacionales que aplican en sus estrategias de motivación y el tipo de resultados obtenidos; por lo que se tienen los siguientes resultados.

Figura 3

Tipos de incentivos implementados



Del total de empresas analizadas se concluye que el 63% de ellas implementan estrategias con factores de motivación; esto derivado del uso de estrategias con características intrínsecas ya que debido al cambio de escenario en las actividades empresariales se presenciaron problemas financieros en las empresas lo cual generó una oportunidad de mejora en estrategias motivacionales de carácter no monetarias; siendo así características a resaltar el compromiso; el desempeño y los aportes generados por parte de los empleados en la etapa de emergencia sanitaria.

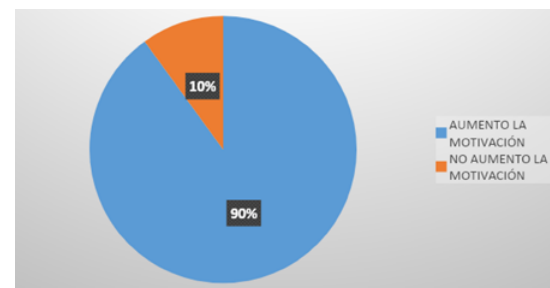
Mientras que un 30% del total de empresas implementan estrategias con ambos tipos de factores debido a que la productividad laboral de cada uno de los colaboradores se ve condicionada

por factores económicos; familiares; personales y propios del ambiente laboral; siendo así más amplio la compilación de elementos a considerar para el desarrollo de estrategias motivacionales.

De igual manera se encuentra la minoría conformada por el 7% de empresas; las cuales implementan estrategias con factores de higiene; dando un realce a las estrategias de motivación extrínsecas las cuales buscan satisfacer necesidades inferiores como lo es la seguridad y las sociales dando prioridad a la recompensa salarial.

Figura 4

Impacto motivacional

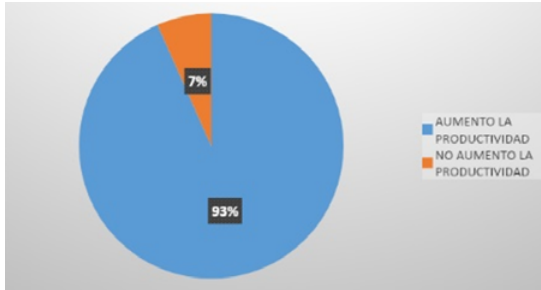


Se puede observar que del total de empresas donde se implementaron estrategias de motivación; el 90% de las empresas tuvo una respuesta favorable en cuanto al aumento de motivación en su personal; debido a ello es importante reconocer la motivación laboral como una herramienta fundamental para un eficiente desempeño de los colaboradores y a su vez generar un incremento en la producción de las empresas; ya que esto produce en los colaboradores principalmente de nivel operativo; realizar sus responsabilidades diarias con mayor entusiasmo además que se sientan satisfechos al recibir algún tipo de incentivo.

Siendo así que el 10% restante de las empresas señalan que no se presentó ningún tipo de cambio; esto debido principalmente a las nuevas condiciones laborales (bajos salarios y aumento de carga laboral; nuevas metodologías de trabajo (teletrabajo); incremento de horario laboral); condiciones de bioseguridad; sensación de inestabilidad laboral; afectación a nivel económico y familiar producto de la pandemia.

Figura 5

Artículos donde el plan de incentivos aumentó la productividad.



Se observa que del total de empresas donde se implementaron estrategias de motivación el 93% tuvo un aumento de productividad en sus actividades; se halló que el proceso de reconocimiento está ligado a aumentar la motivación de los colaboradores; ya que cuando se aplica esto; le da al colaborador una misión para demostrar sus capacidades y así mismo ser reconocido en su labor; ya que esto genera un grado positivo de satisfacción y también depende mucho del ambiente en el cual se desenvuelven. Igualmente se observó que existen otras estrategias de compensaciones y que al aplicar distintas al mismo tiempo; esto hace que las empresas mantengan su retención de personal y pueda cumplir con los objetivos empresariales en cuanto a productividad.

Mientras que el 7% restante no presentó ningún tipo de aumento en cuanto a productividad; esto debido en gran parte a las extensiones en las jornadas laborales y poco descanso lo cual conlleva al aumento de los niveles de estrés afectando el rendimiento de los colaboradores en las empresas; cabe recalcar que de igual manera se considera que la disminución económica de los salarios no va acorde con la carga laboral; la responsabilidad y el riesgo al que se exponen durante sus jornadas laborales.

Conclusiones

Con el fin de investigar y analizar si; a nivel nacional; las empresas de servicios implementan estrategias de motivación laboral en tiempos de pandemia para reactivar sus negocios; se seleccionó una muestra de 30 casos de interés; cuya limitante sea la fecha de publicación y el tipo de publicación. Los estragos generados gracias a la llegada de la pandemia han ocasionado que las actividades diarias se vean modificadas tal es el caso de la atención médica y la educación. Debido a ello el ámbito empresarial y laboral no son una excepción; las empresas no tienen más remedio que adaptarse para asegurar su subsistencia y la motivación de los trabajadores es un elemento importante en la fórmula de subsistencia actual de las empresas; tal como menciona Medina Giacomozzi; Gallegos Muñoz; & Lara Hadi (2008); dependiendo en la medida que el trabajador esté motivado y satisfecho; este contribuirá con mayor eficiencia y eficacia a lograr los objetivos organizacionales lo cual supondría una mejora en los resultados de la empresa y; en consecuencia; un incremento en el valor económico de la compañía.

Es por ello que; para poder realizar un análisis objetivo de las estrategias de motivación implementadas por las empresas; se ha tomado la teoría motivacional de Herzberg; esta teoría habla de los factores higiénicos que se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo y los factores motivacionales que se refieren al contenido del puesto; a las tareas y las obligaciones relacionados con éste. Los resultados de esta investigación han demostrado que las empresas estudiadas si han implementado estrategias de motivación; siendo el 63% de ellas implementando estrategias con factores de motivación que están enfocados en el contenido del puesto; a las tareas y las obligaciones relacionados con éste. Mientras que 7% de empresas implementan estrategias con factores de higiene; los cuales hacen referencia a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; sin embargo; ambos tipos de estrategias motivacionales se complementan para hacer una totalidad de satisfacción laboral; es por ello que 30% del total de empresas implementan

estrategias con ambos tipos de factores debido a que la productividad laboral de cada uno de los colaboradores se ve condicionada por factores económicos; familiares; personales y propios del ambiente laboral; siendo así más amplio la compilación de elementos a considerar para el desarrollo de estrategias motivacionales.

Aplicar estrategias de motivación no asegura que tengan una efectividad total; sin embargo; la investigación arroja que el 90% de las empresas tuvo una respuesta favorable en cuanto al aumento de motivación en su personal; debido a ello es importante reconocer la motivación laboral como una herramienta fundamental para un eficiente desempeño de los colaboradores y a su vez generar un incremento en la producción de las empresas; ya que esto produce en los colaboradores principalmente de nivel operativo; realizar sus responsabilidades diarias con mayor entusiasmo además que se sientan satisfechos al recibir algún tipo de incentivo.

Esta investigación sugiere líneas de investigación futuras debido a sus limitantes; la investigación solo toma como muestra una pequeña parte de las publicaciones sobre estudios de empresas a nivel nacional; tomar una muestra mayor que contemple una de las razones económicas con mayor número de estudios realizados permitiría ampliar el panorama de las estrategias implementadas por diferentes giros empresariales y profundizar en el tipo de estrategias implementadas debido a la diferencia de actividades y contacto con las personas; usuarios y consumidores.

Discusión

Rubén Belluomo (2020); menciona que saber motivar a los empleados; y cohesionarse como grupo; es clave para recuperar el ritmo normal tras el coronavirus. Tras unas condiciones anómalas como las vividas; resulta necesario mantener alta la motivación del trabajador para lograr los niveles de productividad anteriores a la alerta sanitaria.

De igual manera podemos encontrar a Martín (2020) quien hace hincapié en que “la

motivación tras el coronavirus es clave en la nueva normalidad”. Y además hace mención que después de haber vivido una situación anómala es de gran necesidad mantener motivados a los trabajadores si se desean mantener los niveles de productividad que se poseían antes de la declaración de alerta sanitaria. Los trabajadores retomaron sus puestos de trabajo poco a poco; sin embargo; muchos de ellos sienten temor por la incertidumbre y lo mejor es activarlos cuanto antes con un impulso de motivación; crear una atmosfera de trabajo agradable; crear seguridad y sobre todo mostrar preocupación por ellos de manera individual pues cada trabajador manifiesta sus emociones de manera totalmente diferentes.

De acuerdo a Fuentes Julio; García Piedrahita; Guevara Calderón; & Montoya Higuera (2020); en un estudio realizado a la empresa MEGA MERCADO LA DESPENSA donde se buscaron estrategias de motivación para mejorar la productividad laboral durante la pandemia del COVID-19 ; en donde el análisis de resultados obtenidos se efectuó con base en un comparativo general de promedios de los factores motivacionales y de las longitudes del clima laboral en correlación con diferentes variables tomadas como referencia para realizar la comparación; dentro de los resultados se evidencia una aceptación del 75% de los colaboradores con las medidas tomadas; lo que muestra que habitualmente tienen una motivación aceptable pero no la esperada para desempeñar adecuadamente su trabajo. Se puede concluir que es necesario fortalecer la motivación en los trabajadores; ya que esta influye directamente en la productividad; eficiencia y eficacia de los procesos y aumenta el compromiso de los colaboradores.

Así mismo; Morales Castro (2021); en un estudio realizado a la industria gastronómica y hotelera de Costa Rica menciona que; en el caso de los hoteles; éstos tuvieron que cerrar puertas completamente para luego ir abriendo paulatinamente de acuerdo con la capacidad permitida. Por otro lado; los restaurantes no podían recibir comensales en el salón; únicamente podían entregar comida a domicilio o permitir

que la recogieran en el lugar. Así mismo; ambas industrias siguen viéndose afectadas por la crisis económica que la pandemia ha traído al país; donde miles de costarricenses se encuentran desempleados; con operaciones suspendidas o con reducciones laborales. Esto nos brinda una perspectiva a nivel internacional de cómo se ven afectadas estas actividades económicas.

Si bien; estos datos no son de empresas con el mismo ramo o actividad económica señalada como característica limitante e incluso no son de México; esta información permite tener un contexto general de la situación en la que se encuentra el país y si generar una perspectiva de las circunstancias que se presentan de manera local; debido a que investigación puede tomarse como un antecedente de algún otro estudio similar realizado a otro sector económico.

Referencias bibliográficas

- Belluomo; R.; & M; A. (05 de 08 de 2020). *empresas.infoempleo.com*. Obtenido de <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/la-motivacion-del-trabajador-tras-el-coronavirus-clave-en-la-nueva-normalidad>
- Chiavenato; I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Chiavenato; I. (2017). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA: México.
- Cruelles Ruíz; J. A. (2012). *Productividad e incentivos*. Barcelona: Marcombo.
- Evans; J.; & Lindsay; W. (2015). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning Editores.
- Fuentes Julio; Y.; García Piedrahita; M. C.; Guevara Calderón; J. P.; & Montoya Higuera; D. G. (2020). *Estrategia de motivación que mejoran la productividad laboral en la empresa La Despensa durante la pandemia del COVID 19*. Bogotá.
- Gallo; C. (30 de Noviembre de 2020). *El cansancio al teletrabajo y la repentina nostalgia por la oficina*. Obtenido de <https://www.france24.com/es/am%C3%A9rica-latina/20201130-covid19-pandemia-teletrabajo-desgaste-laboral-socializacion>
- Gómez Luna; E.; Fernando Navas; D.; Aponte Mayor; G.; & Betancourt Buitrago; L. A. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos; a través de su estructuración y sistematización. *Dyna*; 81(184); 158-163.
- Hellriegel; J. S. (2017). *Administración; un enfoque basado en competencias*. Bogotá: Thomson Editores; S.A.
- Juárez Hernández; O. (2014). *Administración de la compensación; sueldos; salarios; incentivos y prestaciones*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Martín; E. (3 de 10 de 2020). *grupocibernos.com*. Recuperado el 19 de Abril de 2020; de <https://www.grupocibernos.com/blog/la-importancia-de-la-motivacion-de-los-trabajadores-en-una-empresa>
- Medina Giacomozzi; A.; Gallegos Muñoz; C.; & Lara Hadi; P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administração Pública*; 1213-1230.
- Meza; E. (2 de Diciembre de 2020). *Más de un millón de mipymes han cerrado en México por la pandemia: Inegi*. Obtenido de <https://www.economista.com.mx/empresas/Mas-de-un-millon-de-mipymes-cierran-definitivamente-por-la-pandemia-INEGI-20201202-0089.html>
- Morales Castro; A. C. (2021). *Impacto organizacional que ha tenido la*

pandemia COVID-19 sobre las estrategias empresariales de la industria gastronómica y hotelera de Costa Rica de marzo a octubre del 2020. San José; Costa Rica: Instituto Tecnológico De Costa Rica.

Organización Mundial de la Salud. (2020). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Recuperado el 14 de Octubre de 2020; de https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses?gclid=CjwKCAjw5p_8BRBUEiwAPpJO6wYjqGEd0-r2dMTxQ1UIgtxOUO-RaUNePeXI1642kB5HPZtzZBIALxoCCosQAvD_BwE

Robbins; S.; & Judge; T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.