



Prácticas de gestión humana para fomentar la satisfacción laboral y la productividad en el contexto de la pandemia por el COVID-19 en empresas de Guadalajara de Buga

Juan Camilo Arzayus Cabal

Juan Camilo Campo Ocampo

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Programa de Administración de Empresas

Guadalajara de buga

2022

Prácticas de gestión humana para fomentar la satisfacción laboral y la productividad en el contexto de la pandemia por el COVID-19 en empresas de Guadalajara de Buga

Juan Camilo Arzayus Cabal

Juan Camilo Campo Ocampo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor:

Dorian Rolando Posada Mosquera

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Programa de Administración de Empresas

Guadalajara de buga

2022

## Dedicatoria

## Agradecimientos

## Tabla de Contenido

	Pág.
Lista de tablas.....	9
Lista de figuras.....	11
Lista de anexos.....	13
Resumen .....	14
Abstract.....	15
Introducción .....	16
1. Planteamiento del problema .....	17
1.1 Descripción del problema.....	17
1.2 Formulación del problema.....	20
1.3 Sistematización del problema .....	20
2. Objetivos.....	22
2.1 Objetivo general.....	22
2.2 Objetivos específicos .....	22
3. Justificación .....	23
3.1 Justificación teórica.....	23
3.2 Justificación práctica.....	23
3.3 Justificación metodológica .....	24
4. Marco contextual.....	25

4.1	Periodo de la pandemia.....	25
4.1.1	Afectaciones económicas por la pandemia del COVID-19.....	25
4.1.2	Afectaciones económicas por la pandemia del COVID-19 en Guadalajara de Buga .....	27
4.2	Antecedentes.....	30
4.2.1	A nivel internacional .....	30
4.2.2	A nivel nacional .....	31
4.2.3	A nivel regional.....	34
4.3	Estado del arte.....	35
5.	Marco Teórico.....	38
5.1	Evolución de la Gestión Humana .....	38
5.1.1	El período clásico de la Gestión Humana.....	38
5.1.2	El período contemporáneo de la Gestión Humana. ....	39
5.1.3	Surgimiento la gestión del talento humano.....	40
5.2	La motivación y satisfacción laboral.....	41
5.3	Enfoques para identificar determinantes de la satisfacción laboral .....	42
5.3.1	El enfoque situacional .....	44
5.3.2	El enfoque disposicional.....	45
6.	Metodología.....	48
6.1	Enfoque de la investigación .....	48
6.2	Tipo de investigación .....	48
6.3	Método de investigación .....	49

6.4	Fuentes de información .....	49
6.4.1	Fuentes primarias .....	49
6.4.2	Fuentes secundarias .....	50
6.4.3	Población objetivo .....	50
6.5	Fases de investigación .....	50
7.	Relación entre satisfacción laboral y productividad desde la teoría administrativa .....	55
7.1	Estado de la cuestión respecto a la satisfacción laboral y su relación con la productividad.....	55
7.2	Representación de la relación entre satisfacción laboral y productividad .....	61
7.3	Dimensiones de la satisfacción laboral que afectan la productividad en empresa...63	
8.	Prácticas de gestión humana en las empresas de Guadalajara de Buga .....	70
8.1	Aspectos generales de la muestra .....	70
8.2	Determinantes de la satisfacción laboral.....	73
8.2.1	Satisfacción con la supervisión.....	73
8.2.2	Satisfacción con el ambiente físico.....	76
8.2.3	Satisfacción con la remuneración y estabilidad laboral.....	79
8.2.4	Satisfacción respecto a su cargo.....	83
8.2.5	Satisfacción con la Participación .....	85
8.2.6	Motivación .....	87
8.3	La gestión humana y la satisfacción laboral durante el periodo de pandemia en empresas de Guadalajara de Buga .....	90

8.3.1	Entrevistas a administradores de empresas o encargados del área de Recursos Humanos en Guadalajara de Buga .....	90
8.3.2	Entrevistas con trabajadores .....	99
8.4	Prácticas de gestión humana para mejorar la relación entre la productividad y la satisfacción laboral en las empresas de Guadalajara de Buga a propósito de la pandemia del COVID-19. ....	111
9.	Conclusiones .....	115
10.	Recomendaciones .....	117
11.	Referencias.....	119
Anexos	.....	126

## Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Definiciones relacionadas con la satisfacción laboral. ....	42
Tabla 2. Fases de la investigación .....	51
Tabla 3. Síntesis de los aportes realizados por los autores respecto a la satisfacción laboral y su relación con la productividad .....	58
Tabla 4. Factores y variables requeridas para estudiar la satisfacción laboral, según diversos autores.....	64
Tabla 5. Factores y variables requeridas para estudiar la satisfacción laboral .....	65
Tabla 6. Cargos de los encuestados .....	70
Tabla 7. ¿De qué manera la pandemia COVID-19 afectó las áreas o procesos de empresa? ..	91
Tabla 8. ¿Cómo se vio afectada la satisfacción laboral y la motivación de los trabajadores a causa de la pandemia COVID-19 en su empresa? .....	93
Tabla 9. ¿Qué efectos tuvo la pandemia COVID-19 en la productividad de su empresa?.....	94
Tabla 10. ¿Qué tipo de cambios tuvieron que hacerse en las condiciones de trabajo (salario, horarios, tipos de contratos, funciones, modalidad de trabajo, otros) de su personal para enfrentar los retos de la pandemia COVID-19?.....	95
Tabla 11. ¿Qué estrategias implementaron en la empresa para evitar que la satisfacción laboral disminuyese en la pandemia COVID-19?.....	96
Tabla 12. ¿Qué estrategias implementaron en la empresa para evitar que la productividad disminuyese en la pandemia COVID-19?.....	97
Tabla 13. ¿Cuáles cree que son los aspectos por mejorar en las estrategias implementadas por su empresa para enfrentar la postpandemia? Qué sugeriría para mejorar? .....	98

Tabla 14. Explique de qué manera la Pandemia COVID-19 afectó su motivación o satisfacción con el trabajo .....	99
Tabla 15. ¿Cuáles cambios observó respecto de la satisfacción laboral de sus compañeros de trabajo a causa de la pandemia COVID-19? .....	101
Tabla 16. ¿Qué estrategias de satisfacción laboral percibió que la empresa implementó para motivar a los trabajadores? .....	103
Tabla 17. ¿Cuál es su percepción sobre las estrategias implementadas por la empresa para mantener la satisfacción laboral? .....	104
Tabla 18. ¿Cuáles de las estrategias implementadas por la empresa para mantener su satisfacción laboral cree que fue la más y la menos exitosa? .....	106
Tabla 19. En términos generales ¿cree que las estrategias implementadas por la empresa ayudaron a mantener su satisfacción laboral? .....	108
Tabla 20. ¿Cuáles cree que son los aspectos para mejorar en las estrategias de satisfacción laboral implementadas por su empresa? Qué sugeriría para mejorar. ....	109
Tabla 21. Temas clave en la gestión humana para fomentar la satisfacción laboral antes y durante la pandemia .....	111

## Lista de figuras

	Pág.
Gráfico 1. Producto Interno Bruto de Colombia, 2016-2020 .....	26
Gráfico 2. Tasa de desempleo en Colombia, 2016-2020.....	27
Gráfico 3: Población empresarial Buga. 2018-2020 .....	28
Gráfico 4: Población empresarial Buga. Variación porcentual, 2013-2020 .....	28
Gráfico 5: Variación porcentual cantidad de empresas por actividad económica. Buga, 2019-2020.....	29
Gráfico 6: Empleo total en Buga. Variación porcentual 2014-2020.....	30
Gráfico 7. Composición de la muestra según naturaleza de la empresa. ....	71
Gráfico 8. Género del encuestado:.....	72
Gráfico 9. Edad del encuestado .....	72
Gráfico 10. Tiempo en el cargo .....	73
Gráfico 11. El trato de su jefe inmediato fue el adecuado en tiempo de pandemia.....	74
Gráfico 12. El nivel de exigencia para el cumplimiento de las actividades por parte del jefe inmediato es adecuado. ....	74
Gráfico 13. Los niveles de comunicación con su jefe inmediato son satisfactorios y conforme al manual de procesos .....	75
Gráfico 14. El apoyo brindado por su jefe inmediato durante la pandemia fue el pertinente.....	76
Gráfico 15. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las condiciones de ventilación en su puesto de trabajo? (marcar con X según la valoración personal).....	77
Gráfico 16. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los niveles de iluminación para desarrollar su labor?.....	77
Gráfico 17. ¿Cómo se siente respecto al nivel y manejo del ruido en su lugar de trabajo? .....	78

Gráfico 18. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el aseo y orden de las zonas comunes?.....	79
Gráfico 19. La remuneración recibida durante la pandemia estuvo acorde a su experiencia y formación académica .....	80
Gráfico 20. Su remuneración durante la pandemia estuvo en el promedio salarial del sector económico del país?? .....	80
Gráfico 21. Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa. ....	81
Gráfico 22. Tiene estabilidad laboral en su cargo dentro de la empresa. ....	82
Gráfico 23. Considera que en su empresa es posible la promoción por un buen rendimiento laboral.....	82
Gráfico 24. El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia y nivel académico que usted posee .....	83
Gráfico 25. Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores .....	84
Gráfico 26. Se encuentra satisfecho con las actividades desempeñadas en su cargo .....	84
Gráfico 27. Su puesto de trabajo tiene las condiciones técnicas y operacionales necesarias para la realización de las actividades.....	85
Gráfico 28. Los superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados .....	86
Gráfico 29. La alta gerencia involucra a los empleados de todos niveles para la planeación? ..	86
Gráfico 30. La empresa brinda oportunidades para continuar laborando en la misma? .....	87
Gráfico 31. De haber sabido anticipadamente el ambiente laboral en su empresa hubiera ingresado en ella.....	88
Gráfico 32. Son adecuados los espacios de integración entre colaboradores? .....	88
Gráfico 33. Cambiaría de empresa por una oportunidad laboral con las mismas condiciones laborales y salariales?.....	89
Gráfico 34. Está usted satisfecho con el ambiente laboral en la empresa durante pandemia?..	90

**Lista de anexos**

	Pág.
Anexo A. Encuesta a empleados .....	126
Anexo B. Entrevista para administrador de la empresa o encargado del área de recursos humanos .....	135
Anexo C. Instrumento de entrevista con trabajadores .....	137

## Resumen

En este documento se presentan los resultados de una investigación que tiene como objetivo analizar las prácticas de gestión humana que permitirán fomentar la satisfacción laboral y la productividad en las empresas de Guadalajara de Buga en el contexto de la pandemia por el COVID-19. Se plantea sobre la base de la relación teórica documentada que sugiere que la productividad laboral está en función (entre otras variables) de la satisfacción que puedan tener los colaboradores o empleados en las organizaciones, siendo clave las prácticas de gestión humana. Para ello, se requiere inicialmente explicar la relación existente entre satisfacción laboral y productividad empresarial de acuerdo con la teoría administrativa, para luego identificar las dimensiones de la satisfacción laboral que afectan la productividad en la empresa y, finalmente, proponer prácticas para la configuración de un programa que permitan gestionar la relación entre la productividad y la satisfacción laboral en las empresas de Guadalajara de Buga.

Palabras clave: gestión humana, prácticas de gestión humana, satisfacción laboral, productividad.

## **Abstract**

This document presents the results of an investigation that aims to analyze the human management practices that will promote job satisfaction and productivity in companies in Guadalajara de Buga in the context of the COVID-19 pandemic. It is proposed on the basis of the documented theoretical relationship that suggests that labor productivity is a function (among other variables) of the satisfaction that collaborators or employees in organizations may have, with human management practices being key. For this, it is necessary to initially explain the relationship between job satisfaction and business productivity according to administrative theory, to then identify the dimensions of job satisfaction that affect productivity in the company and, finally, to propose practices for the configuration of a program that allows managing the relationship between productivity and job satisfaction in companies in Guadalajara de Buga.

Keywords: human management, human management practices, job satisfaction, productivity.

## Introducción

Las consecuencias de la pandemia generada por el COVID-19 a nivel mundial, nacional y local han sido diversas, siendo una de las más importantes aquella asociada a la satisfacción laboral, la cual se ha visto sensiblemente afectada por los cambios en el desarrollo de las actividades laborales y su forma de ejecutarlas, haciendo que se presente un reto importante para el área de gestión humana, que a través de las prácticas adquieren un carácter estratégico, precisamente para fomentar la motivación de los empleados y lograr que estén alineadas a los objetivos empresariales, reconociendo los propios objetivos personales.

En este documento presentan las bases teóricas y metodológicas que permiten abordar la investigación, cuyo objetivo es analizar las prácticas de gestión humana que permitirán fomentar la satisfacción laboral y la productividad en las empresas de Guadalajara de Buga en el contexto de la pandemia por el COVID-19.

Inicialmente se explicará la relación existente entre satisfacción laboral y productividad empresarial de acuerdo con la teoría administrativa, luego se identifican las dimensiones de la satisfacción laboral que afectan la productividad en la empresa y, finalmente, se analizan las prácticas de gestión humana que permitirán fomentar la satisfacción laboral y la productividad en las empresas de Guadalajara de Buga en el contexto de la pandemia por el COVID-19.

A partir de este análisis se proponen unas prácticas de gestión humana para las empresas de Guadalajara de Buga, desde el punto de vista estratégico y en función de los resultados obtenidos.

## 1. Planteamiento del problema

### 1.1 Descripción del problema

La gestión humana ha experimentado importantes cambios en su concepción al interior de las organizaciones. Según Calderón et al. (2010) dicha gestión ha sufrido transformaciones pasando de un enfoque operativo en donde el énfasis se hacía en la administración del personal, hasta un enfoque estratégico en donde el interés se centra en elevar la competitividad de las empresas.

Se presenta así, una relación entre la gestión del talento humano y el desempeño empresarial, en el cual, como indica Prieto (2013) las prácticas de gestión son protagonistas en procesos de búsqueda de personal que aporte al desempeño de las organizaciones y que pueda ser retenido y, además, se logre su desarrollo laboral y personal. Según el autor referenciado, las organizaciones actuales requieren de políticas de gestión humana que estén alineadas a los requerimientos competitivos que permitan alcanzar condiciones de eficiencia y eficacia adecuados en un ambiente de productividad.

Sin embargo, en la actualidad adicional a las exigencias de un mundo globalizado es importante reconocer la problemática generada por la pandemia del COVID-19 que impactó a la sociedad, incluidas las empresas. El incremento del desempleo y los cambios en las dinámicas del mercado han llevado a las empresas a renovar sus prácticas laborales para enfrentar la coyuntura y mantenerse vigentes en la nueva normalidad (Delgado y Medina, 2020). En este contexto, todas las áreas empresariales se han visto afectadas, incluso el área de recursos humanos de la cual, además, se esperan respuestas, considerando que la situación coyuntural ha dejado clara la necesidad de ver dicha área como un aliado estratégico de la organización (Díaz et al., 2020).

Por lo tanto, el área de recursos humanos (RRHH) tiene un rol importante en la tarea de acompañar, apoyar y guiar a los directivos de las organizaciones, así como a sus

trabajadores, en un periodo en donde la salud física y mental ha sido afectada (Delgado y Medina, 2020). Además, las empresas deberán ajustar sus procesos de medición del desempeño individual como grupal en un entorno de trabajo virtual, por ello, es necesario optimizar el uso de herramientas digitales y ajustar los indicadores en el contexto de la nueva normalidad para evaluar la productividad de los equipos de trabajo, considerando que la pandemia ha cambiado las rutinas y formas de trabajo, pero también los deseos, necesidades y expectativas, en donde surge una nueva propuesta de valor para los trabajadores relacionada con el bienestar, la flexibilidad y centrada en el cliente interno (Díaz et al., 2020).

Lo anterior toma mayor importancia si se tiene en cuenta las fuertes repercusiones de la crisis pandémica, en donde las empresas mostraron no estar debidamente preparadas para transformar sus modelos de trabajo en tan corto tiempo, viéndose obligadas a efectuar cambios en su forma de actuar, los procesos, la tecnología de las comunicaciones y sus recursos humanos (Cuervo y Guerra, 2021).

Es por esto por lo que se hace necesario incorporar a la gestión humana, indicadores que permitan conocer con mayor precisión el aporte que la mano de obra les hace a las empresas, en función de la generación de valor. En este caso en particular, Torres (2005) plantea una serie de enfoques existentes para medir el impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocio, destacándose aquellos que hacen énfasis en la medición del impacto que tiene el capital humano en las empresas a nivel económico, utilizando indicadores financieros asociados a la productividad y generación de valor del recurso humano.

En este sentido, es importante que las empresas alineen las estrategias de gestión humana a la productividad, para generar mayores beneficios a las organizaciones. Como indica Prieto (2013) en la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional son fundamentales las prácticas de gestión humana para incorporar personal que tenga capacidad de aportar al desempeño de las empresas y no solo eso, sino también lograr retenerlo y aportar a su desarrollo.

El autor referenciado también indica que la satisfacción o felicidad en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación, entre otras razones por la relación con el desarrollo teórico entorno a la organización a través del tiempo, con especial énfasis en la satisfacción del trabajo como determinante directo de la productividad.

Prieto (2013) también afirma que la satisfacción o felicidad laborales, es un elemento importante para las organizaciones y a la cual se le debe prestar atención, principalmente en el contexto económico y social que se vive, siendo fundamental para la supervivencia de las empresas, como también para el desarrollo organizacional a partir de personas que se encuentren alineadas y satisfechas con sus papeles respectivos a nivel laboral, sin olvidar las propias necesidades y motivaciones para trabajar, dado que de su conocimiento pueden derivarse estrategias para poder satisfacerlas.

Esto se logra en la medida que dicha gestión genere satisfacción a los empleados, pues cuando se presentan mayores niveles de satisfacción, es posible que se incrementen los niveles de productividad. En tal caso, se resalta la importancia de diagnosticar la gestión humana a nivel empresarial, de tal forma de que se pueda analizar la relación causal entre la satisfacción laboral y los niveles de productividad en especial en tiempos de la pandemia generada por el COVID-19.

Lo anterior, teniendo en cuenta que, en el caso de Guadalajara de Buga, el sector empresarial evidenció los efectos de la pandemia por el COVID-19, en primer lugar, porque en el 2020, año de mayor influencia de la crisis sanitaria, la Cámara de Comercio de Buga registró un decrecimiento de -6.53% con respecto al 2019, disminuyendo de 4.609 empresas registradas en la entidad a 4.308 en el 2020; en segundo lugar porque, a pesar de que el número de empresas disminuyó, el empleo generado formalmente creció 2.8% en este mismo periodo, sin embargo, dicha variación fue la tercera más baja durante el periodo 2014-2020 (Cámara de Comercio de Buga, 2021); en tercer lugar, porque para el 2021 la situación

empresarial experimentó una recuperación que se evidenció en la variación positiva de 16.8% en el empleo generado por las empresas formalmente constituidas en Guadalajara de Buga , razón por la cual el área de gestión humana de las organizaciones (Cámara de Comercio de Buga, 2022)

En este contexto, es importante tener en cuenta que para la gestión humana en las empresas de Guadalajara de Buga, el reto se presenta en los cambios acaecidos a raíz de la pandemia en lo referente a la manera de trabajar, comunicarse y socializar, motivo por el cual más allá de la función tradicional, según Scarpetta (2021) se requirió crear un ambiente de seguridad, gestionar desde lo humano, teletrabajo, comunicación, liderar equipos de manera remota, motivar desde la distancia, exigencias normativas, salud y bienestar emocional, beneficios médicos y procesos de reclutamiento virtual, entre otros.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cuáles prácticas de gestión humana se pueden proponer para mejorar la relación entre la productividad y la satisfacción laboral a raíz de la pandemia por el COVID-19 en empresas de Guadalajara de Buga?

## **1.3 Sistematización del problema**

¿Cuáles fueron las características de la relación entre satisfacción laboral y productividad empresarial en el tiempo de la pandemia por el COVID-19?

¿Cuáles son las dimensiones de la satisfacción laboral que pudieron afectar la productividad en las empresas en el tiempo de pandemia por el COVID-19?

¿Cuál es la situación de las prácticas de gestión humana respecto a la satisfacción laboral y la productividad en las empresas de Guadalajara de Buga en el contexto de la pandemia por el COVID-19?

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Proponer prácticas de gestión humana que permitan mejorar la relación entre la productividad y la satisfacción laboral a raíz de la pandemia por el COVID-19 en empresas de Guadalajara de Buga.

### **2.2 Objetivos específicos**

Explicar las características de la relación existente entre satisfacción laboral y productividad empresarial en el tiempo de la pandemia por el COVID-19.

Identificar las dimensiones de la satisfacción laboral que pudieron afectar la productividad en las empresas en el tiempo de pandemia por el COVID-19.

Analizar las prácticas de gestión humana que permitirán fomentar la satisfacción laboral y la productividad en las empresas de Guadalajara de Buga en el contexto de la pandemia por el COVID-19.

### **3. Justificación**

#### **3.1 Justificación teórica**

La gestión humana constituye una de las actividades clave para generar satisfacción laboral, por esto es importante analizar las prácticas empleadas por las empresas en el contexto de la pandemia por el COVID-19. Para ello se requiere de la utilización de conceptos referenciados por autores como Chiavenato quien aporta la estructura teórica de la gestión humana, también Dolan que define la gestión del talento humano como el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, a través del reclutamiento, técnicas de selección, procesos de capacitación de los empleados, esquemas de recompensas para generar motivación laboral, evaluación del desempeño que permita verificar el cumplimiento de las metas, así como temas transversales como la incorporación de la salud ocupacional y bienestar que conducen a la satisfacción laboral y pueden fomentar la productividad. También se tiene en cuenta los aportes de Maslow referente a las necesidades humanas y Robbins sobre comportamiento organizacional.

#### **3.2 Justificación práctica**

Esta investigación aporta elementos para la comprensión de las prácticas de gestión humana en función de las necesidades de las personas en un contexto particular como es la pandemia por el COVID-19, en donde generar satisfacción y productividad laboral responde a uno de los mayores retos para las organizaciones y puede servir de referente para futuras crisis económicas de la magnitud de la experimentada por esta pandemia.

La investigación que se desarrolla en el presente documento es importante porque el sector empresarial privado es una fuente de generación de empleo en Guadalajara de Buga, lo que indica que en sus estructuras productivas es significativo el recurso humano.

Teniendo en cuenta lo anterior, con la realización de la investigación se contribuye a que las empresas del municipio puedan mejorar su gestión del recurso humano a partir de la incorporación de prácticas que inciden en la satisfacción laboral y redunden en beneficios para la productividad de las organizaciones.

A nivel profesional, su aporte se convierte significativo dado que el Administrador de Empresas dentro de sus competencias debe comprender a cabalidad los procesos relacionados con el talento humano en cualquier organización.

### **3.3 Justificación metodológica**

En el desarrollo de los objetivos específicos de la investigación fue necesario la utilización de instrumentos para la recolección de datos, especialmente la encuesta y la entrevista, los cuales fueron aplicados por medios digitales a través de Google Forms, consecuente con la problemática de la pandemia por el COVID-19 que requería el distanciamiento social y evitar las aglomeraciones. De alguna manera, esto permitió evidenciar algunos de los cambios que se presentaron en el ámbito laboral las empresas, en donde algunos de los cargos tuvieron que recurrir al teletrabajo y muchos procesos se llevaron a cabo utilizando plataformas digitales para la comunicación.

## 4. Marco contextual

### 4.1 Periodo de la pandemia

En marzo de 2020 fue declarada la pandemia por efectos del brote de la enfermedad por coronavirus o COVID-19 causado por el virus del síndrome respiratorio agudo severo tipo-2 o SARS-CoV-2 que afectó principalmente a los adultos mayores y personas con comorbilidades, iniciándose en diferentes regiones de China y propagándose a otros países asiáticos y luego a otros continentes (Díaz & Toro, 2020).

La velocidad de crecimiento y magnitud del impacto de esta enfermedad ha sido variable a nivel mundial, sin embargo, en general constituye un fenómeno epidemiológico y de salud sin precedentes en el siglo XXI, con enormes consecuencias sanitarias, sociales y económicas que se estima estarán presentes por mucho tiempo (Escudero, 2020). Es precisamente la magnitud del impacto de la crisis sanitaria la que condujo a acelerar la obtención de una vacuna para enfrentar los desafíos del COVID-19 en especial en lo referente a la reactivación económica y social de la población a nivel mundial.

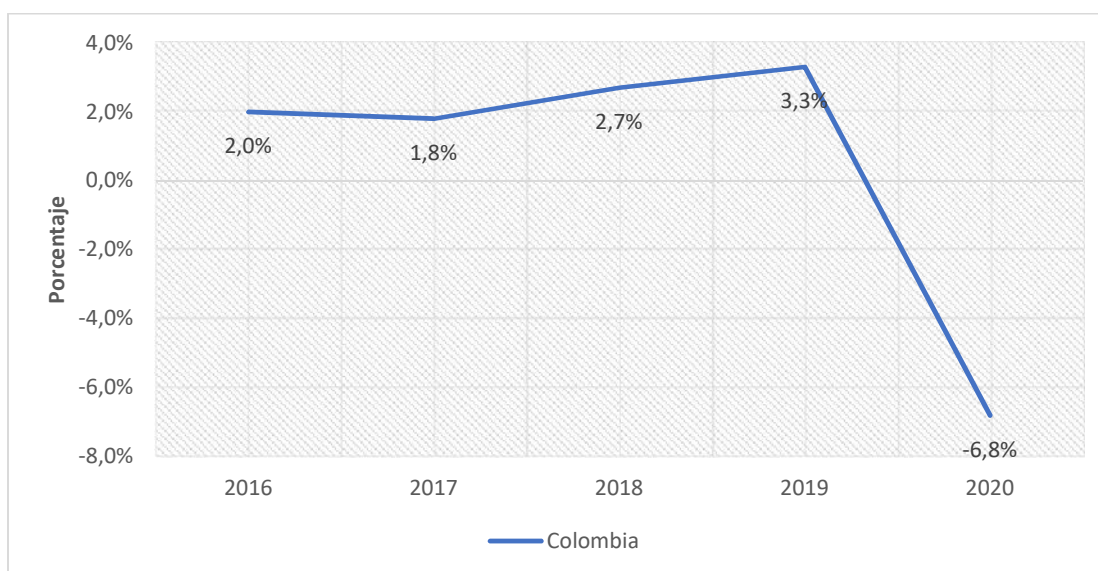
De esta manera, a un año de iniciar la pandemia, científicos del todo el mundo avanzaron en el desarrollo de vacunas para reducir la enfermedad, las hospitalizaciones y muertes por este virus, especialmente para retomar progresivamente las actividades sociales, económicas, laborales y familiares (Organización Panamericana de la Salud, 2021).

#### **4.1.1 Afectaciones económicas por la pandemia del COVID-19**

El Producto Interno Bruto (PIB) nacional se contrajo durante el año 2020 en -6.8% como consecuencia del problema sanitario a nivel mundial (Dane, 2021).

Esta cifra del año 2020 fue la caída más grande del PIB desde el año 1975, reflejando las afectaciones de la pandemia, de los confinamientos y de las restricciones a la actividad económica del país (Salazar, 2021).

Gráfico 1. Producto Interno Bruto de Colombia, 2016-2020



Fuente: DANE, 2021.

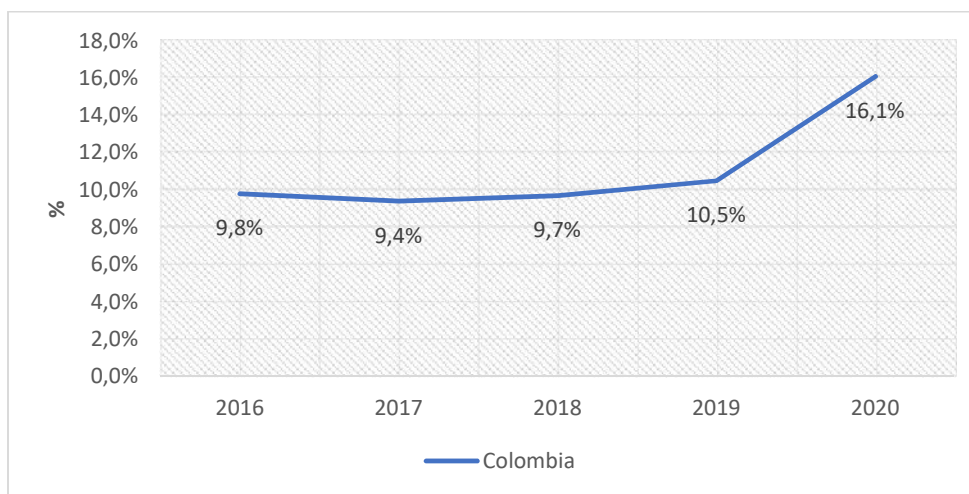
Según el DANE, el consumo disminuyó considerablemente en el año 2020, siendo la contracción más fuerte desde los años noventa, especialmente en actividades como la construcción, minas, comercio, transporte, alojamientos (Salazar, 2021, párr. 5).

El dato más reciente del crecimiento del PIB se registra en 2% para el primer trimestre del año 2021, de acuerdo con datos del Banco de la República (Banco de la República, 2021).

Por su parte, el desempleo en Colombia se incrementó en el año 2020 (DANE, 2021) (ver gráfico 2).

De acuerdo con los datos del DANE, el periodo 2017-2019 presentó una tasa de desempleo que creció entre el 9.4% y 10.5%, sin embargo, el mayor crecimiento se registró en el 2020 con un valor de 16,1% al cierre de dicho año, como producto de los problemas sanitarios que se presentaron a nivel mundial y que afectaron los diferentes sectores económicos por el confinamiento y las medidas restrictivas. Los sectores que más restaron fueron el comercio y entretenimiento (Amaya, 2021).

Gráfico 2. Tasa de desempleo en Colombia, 2016-2020



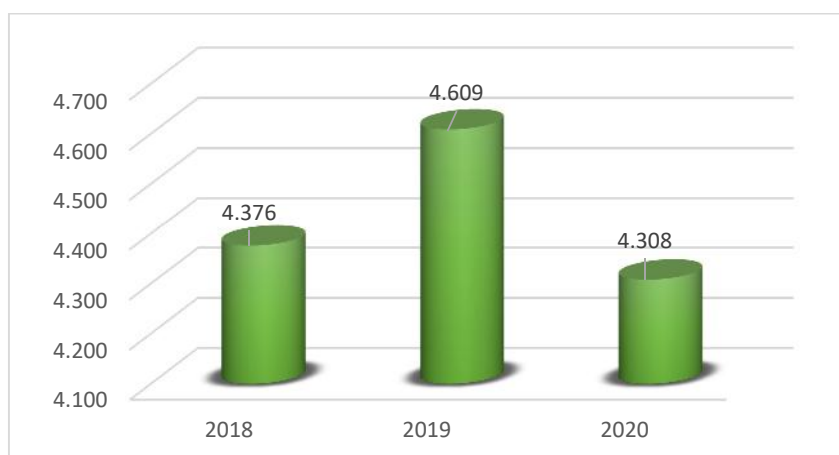
Fuente: DANE, 2021.

Sin embargo, un aspecto importante para tener en cuenta es que este resultado corresponde al promedio mensual de la tasa de desempleo, considerando que la mayor tasa se registró en el mes de mayo con un valor de 21.4%, mientras que, en noviembre, fue de 13.3%, siendo las cifras más bajas desde el inicio de la pandemia (Portafolio, 2020), lo cual sugiere que la tendencia mensual es hacia la disminución del desempleo. Respecto al dato más reciente de la tasa de desempleo, el Banco de la República registra para abril de 2021 un valor de 15.1% (Banco de la República, 2021), superior al de marzo que se ubicó en 14.2%.

#### **4.1.2 Afectaciones económicas por la pandemia del COVID-19 en Guadalajara de Buga**

En Guadalajara de Buga, el año 2020 también representó problemas para el sector empresarial, a juzgar por los datos de la Cámara de Comercio que pueden apreciarse en el gráfico 3 (Cámara de Comercio de Buga, 2021).

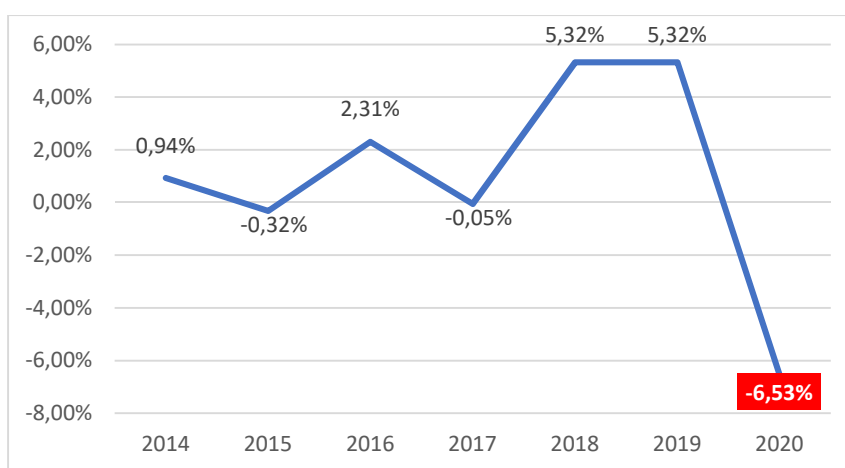
Gráfico 3: Población empresarial Buga. 2018-2020



Fuente: elaboración a partir de información de la Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga, 2020

En el gráfico 4 se puede apreciar cómo ha variado la cantidad de negocios en Guadalajara de Buga durante los últimos siete años.

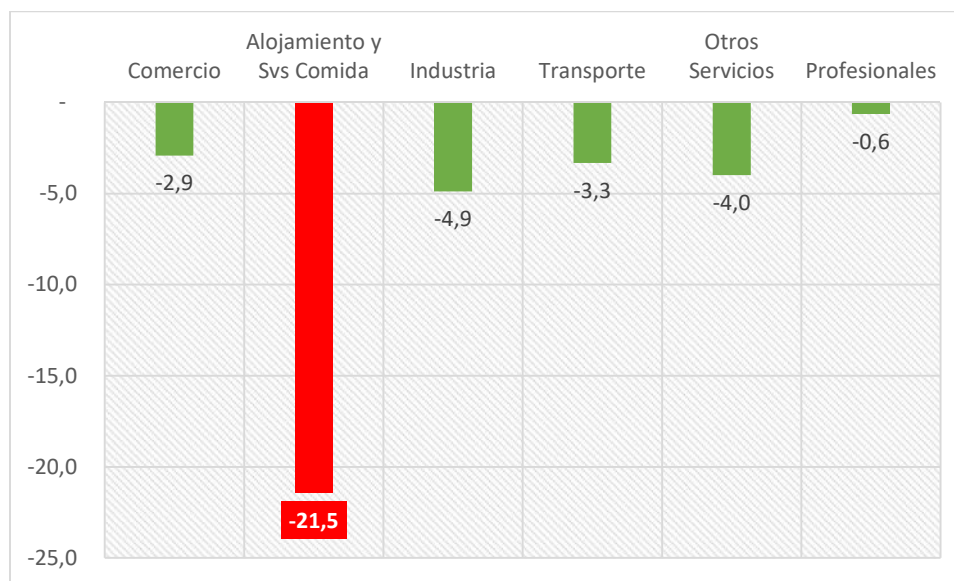
Gráfico 4: Población empresarial Buga. Variación porcentual, 2013-2020



Fuente: elaboración a partir de información de la Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga, 2020

Por sectores económicos, todos presentaron descensos en el año 2020 respecto al 2019, especialmente en el sector de alojamiento y comidas (ver gráfico 5).

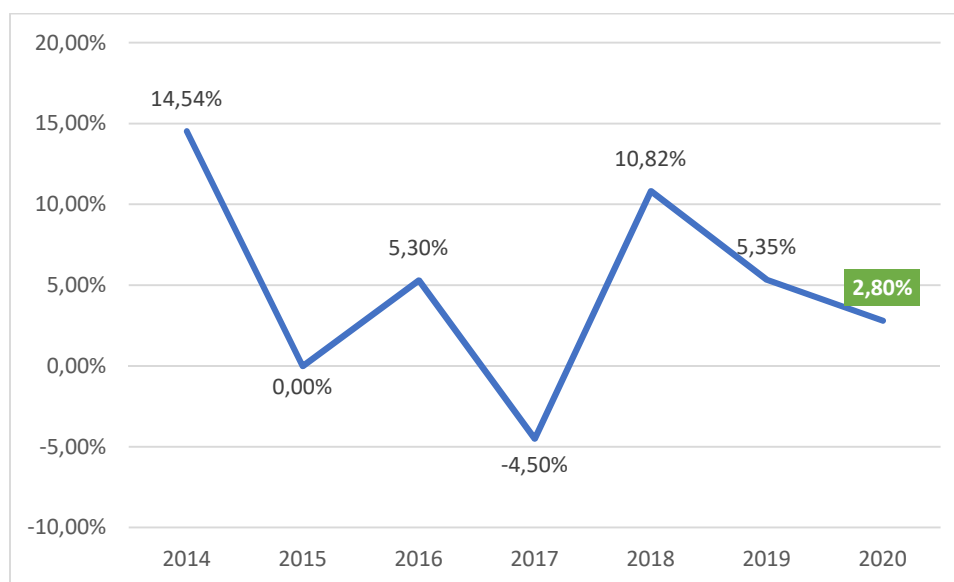
Gráfico 5: Variación porcentual cantidad de empresas por actividad económica. Buga, 2019-2020.



Fuente: elaboración a partir de información de la Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga, 2020

En el gráfico 6 se presenta la variación del empleo total en Buga generado por las empresas formales inscritas en Cámara de Comercio para el periodo 2014-2020, en donde se aprecia que el 2020 la variación fue la menor de los últimos tres años.

Gráfico 6: Empleo total en Buga. Variación porcentual 2014-2020



Fuente: elaboración a partir de información de la Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga, 2020

## 4.2 Antecedentes

Se consultaron trabajos sobre la gestión humana en tiempos de pandemia, para identificar qué se ha estudiado con relación a esta temática.

### 4.2.1 A nivel internacional

Díaz, Gómez, Quirós, y Linares (2020) presentan una investigación cuyo objetivo fue estudiar el impacto del COVID-19 en el área de recursos humanos de las organizaciones, asociado a las nuevas formas de trabajo y la forma como las empresas han buscado adaptarse a la llamada nueva normalidad, considerando también, la experiencia de los trabajadores. En esta investigación se reconoce el contexto de la pandemia generada por el COVID-19 y los efectos que ha tenido en diferentes áreas organizacionales, incluso en la sociedad, aceptando que en las empresas todas las áreas han tenido afectación en mayor o menor medida. Al respecto, se indica que el área de recursos humanos ha sido una de las más afectadas, con el

agravante de que es de la cual se esperan mayores respuestas, reconociendo el rol estratégico dentro de las organizaciones.

Se concluye sobre la necesidad de efectuar diversos cambios en las organizaciones, en especial en los procesos para medir el desempeño laboral, a nivel individual y grupal en un contexto de trabajo que se desarrolla de manera virtual, por lo que debe optimizarse el uso de herramientas digitales, haciendo necesario que los indicadores sean ajustados y permitan evaluar la productividad del trabajo. Otra conclusión es que los efectos de la pandemia han conducido a cambios en las rutinas de trabajo, las formas y, principalmente, las necesidades y expectativas laborales. Surge así una propuesta de valor orientada al bienestar y flexibilidad laboral, en donde el cliente interno toma gran relevancia, dado los cambios en la cultura organizacional influenciada por la transformación digital.

#### **4.2.2 A nivel nacional**

Delgado y Medina (2020) presentan un trabajo cuyo objetivo fue analizar el papel que realiza el área de recursos humanos en el contexto de la pandemia generada por el COVID-19, teniendo como base un estudio de caso. Las autoras hacen referencia a las consecuencias de la pandemia por el COVID-19 sobre la sociedad a nivel estructural y cultural, específicamente sobre las organizaciones, llamando la atención sobre el desempleo y sus efectos en el mercado, factores que han obligado a las empresas a cambiar sus prácticas laborales para adaptarse a las nuevas condiciones del entorno. Es aquí en donde el área de recursos humanos adquiere un carácter estratégico para las empresas y colaboradores. Para alcanzar los propósitos de la investigación, las autoras analizaron el rol del área de recursos humanos a través de una serie de entrevistas semiestructuradas en siete integrantes de la organización, encontrando y corroborando el rol fundamental del área como apoyo a las directivas y a sus trabajadores en medio de la crisis experimentada a nivel económico y social por la pandemia, asegurando la salud física y mental de los colaboradores.

Se concluyó que la pandemia generada por el COVID-19 generó la necesidad de mejorar y adaptar la forma en que se trabaja, aceptando la llegada de nuevos retos, así como nuevas necesidades para las empresas en aspectos como el trabajo desde casa, lo que significa cambios importantes a nivel laboral.

Cuervo y Guerra (2021) exponen un artículo cuyo objetivo fue medir el impacto de las estrategias utilizadas por el área de gestión humana sobre el compromiso y cohesión de los colaboradores de las empresas, bajo el precepto de preservar el bienestar emocional y el liderazgo para alcanzar este propósito. En este documento se estudian los efectos que ha tenido la implementación del teletrabajo en empresas de Colombia, producto de las medias y restricciones que se tomaron por parte del gobierno nacional como estrategia para enfrentar la pandemia del COVID-19, así como la forma en que las empresas se han adaptado a este contexto, buscando mantener la motivación y el bienestar emocional de los empleados, sin dejar a un lado la necesidad de que sean eficientes en el trabajo, con el área de gestión humana como centro de la implementación de todas las estrategias laborales, para superar los retos asociados a la falta de presencialidad, la comunicación, conectividad, aspectos tecnológicos y, en especial, la cuestión emocional que genera el aislamiento e incertidumbre frente a la amenaza a la salud en este contexto.

Se concluye que el COVID-19 y la crisis que generó, fue algo que no estaba en los planes de las empresas y las tomó por sorpresa, produciendo cambios drásticos en los modelos de trabajo, llevando en muchos casos a la improvisación y reorganización de las actividades, para lograr conservar la posición en el mercado, haciendo necesario preservar la productividad a partir de la motivación de las personas, en un entorno de flexibilización de procesos, nuevas tecnologías y desarrollo de capacidades novedosas de los empleados.

Calderón (2020) realiza una reflexión desde la gestión humana con relación a los impactos que ha tenido la pandemia por el COVID-19 en el entorno organizacional. En este trabajo se llama la atención sobre el rol de la gestión humana, la cual anteriormente había sido entendida como una labor administrativa asociada a la función de control y administración del personal, sin embargo, su evolución al interior de las organizaciones le ha concedido un carácter estratégico, esencial para los procesos de generación de valor centrada en el desarrollo humano.

Se concluye sobre la necesidad de repensar el área de recursos humanos en las organizaciones, porque no todas han logrado aceptar que esta dependencia hoy día tiene un carácter estratégico y se han quedado en el rol administrativo. Se indica también la necesidad de evaluar las prácticas en donde se respete la condición del ser humano, destacando la importancia de la motivación y compromiso de los trabajadores.

Bárcenas (2020) tuvo como objetivo diseñar acciones que condujeran al mejoramiento del clima organizacional en el contexto de la pandemia del COVID-19. Para ello se tomó como caso de estudio un Laboratorio clínico del municipio de Chinú, Córdoba. Dadas las consecuencias que ha tenido la pandemia del COVID-19 a nivel mundial, esta investigación se enfocó en reconocer la importancia del clima organizacional durante este periodo, para lo cual se buscó diseñar acciones que condujeran a un mejoramiento de este importante factor organizacional. Esto se realizó en un laboratorio clínico de Chinú, Córdoba, a partir de un estudio exploratorio y cuantitativo, haciendo uso de instrumentos para la recolección de información, así como de la observación y encuestas aplicadas a personal de esta organización, para identificar los efectos de la pandemia en el clima laboral.

Se encontró que el clima laboral en esta organización no se vio muy afectado, gracias a que en el tiempo en que se realizó el estudio, no habían sido contagiadas muchas personas

de la institución, haciendo que el personal se sintiese seguro al momento de realizar sus labores diarias.

#### **4.2.3 A nivel regional**

Useche (2022) presenta un trabajo de grado cuyo objetivo fue analizar las estrategias que las empresas del Valle del Cauca implementaron respecto a la modalidad de trabajo híbrido en el periodo de la pandemia por el COVID-19. En este análisis se tuvo en cuenta la normatividad en el contexto colombiano para poner en marcha el trabajo híbrido, así como las estrategias desde el área de gestión humana propuestas para los procesos laborales. En la metodología, la autora refiere un estudio de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo, haciendo uso del método de análisis y la utilización de fuentes primarias representadas en los directivos de empresas del Valle del Cauca a través de entrevistas semi estructuradas.

En las conclusiones se indica que las empresas para lograr sobrevivir en el mercado tuvieron que implementar nuevas estrategias para adaptarse a las circunstancias, teniendo en cuenta los procesos de gestión humana el mercado y la normatividad. En este sentido, 1 de los principales cambios tuvo que ver con la decisión de enviar al personal a trabajar de forma remota para que las organizaciones continuarán desarrollando sus actividades, sin embargo, no todo el personal podría utilizar esta modalidad, razón por la cual fue necesario adaptar los espacios e implementar medidas de bioseguridad cuyo propósito era mantener seguros a los colaboradores. Además, las empresas implementaron la alternancia como estrategia de balance entre la vida y el trabajo, también, adelantando proyectos de remodelación de espacios abiertos y colaborativos de tal forma que se respondiera a las medidas sanitarias requeridas por la llegada del COVID-19. Igualmente, se encontró que las empresas incrementaron la utilización de herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus distintas actividades.

### 4.3 Estado del arte

Se presentan estudios relacionados con la gestión del talento humano, buscando encontrar variables clave para el abordaje del estudio.

En la literatura especializada sobre gestión humana, Calderón et. al (2010) dicen que se han presentado cambios en los enfoques orientándose a la necesidad de aportar valor y construir ventajas competitivas por medio de las personas que permiten alcanzar los objetivos de las empresas. Debido a esto, en este artículo se aborda el estado de las organizaciones colombianas a partir de la perspectiva de recursos y capacidades.

Desde el punto de vista metodológico se desarrolló un estudio descriptivo con enfoque cuantitativo, aplicando una encuesta a empresas colombianas, complementándose con un enfoque cualitativo que se empleó para realizar entrevistas a distintos actores empresariales sobre la gestión humana (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010).

En la caracterización se abordaron tres componentes, como son la dirección del área de recursos humanos, las condiciones y la concepción que prevalece en las empresas que hicieron parte del estudio (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010).

Los autores encontraron evidencias de que la gestión humana se ha transformado en las empresas colombianas, pasando de un enfoque operativo a uno estratégico, los procesos internos juegan un papel clave para generar la cultura requerida que sirva de base y fundamento de la estrategia, incrementando la competitividad empresarial (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010).

También fue posible advertir la preocupación creciente por contar con procesos que agreguen valor en todas las áreas organizacionales, teniendo a las personas adecuadas según las necesidades de las empresas, fundamental para obtener los resultados que se espera en términos de productividad y competitividad (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010).

Calderón et. al. (2007) en este otro artículo afirman que la gestión humana fue considerada como un área de soporte para otras que agregan valor a los procesos empresariales, en especial los de producción, finanzas y área comercial, sin embargo, poco a poco el interés ha ido orientándose a ver el área de gestión humana con un rol estratégico, entendiendo que el recurso humano tiene la capacidad de incidir directamente en el desempeño de los negocios, incluso, pueden convertirse en fuente de ventaja competitiva para las organizaciones.

En este artículo se tratan las relaciones entre las empresas modernas y la gestión humana De Colombia, partiendo de la caracterización de las áreas encargadas de gestionar el recurso humano a través de las distintas prácticas existentes, así como la descripción del mercado laboral y la forma como se conecta con las áreas que tienen como función gestionar los recursos humanos, dando especial importancia a la generación de conocimiento, desde un enfoque sociológico, humanístico y estratégico, hecho que conduce a considerar el recurso humano como un importante activo intangible que es fuente de ventaja competitiva para las organizaciones en la actualidad (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2007).

Los autores concluyen que el periodo de apertura económica en Colombia trajo consigo nuevos desarrollos estratégicos que permitieron modernizar la gestión de las áreas de recursos humanos en las organizaciones, sobre la base de la capacitación y la seguridad industrial, no obstante, se descuidaron otros aspectos relacionados con la remuneración, los esquemas de participación laboral, la comunicación, y la forma cómo la tecnología afecta las condiciones de trabajo (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2007).

También es importante referenciar el estado del arte sobre la relación entre productividad y satisfacción laboral, entendiendo que dicha productividad puede asociarse a los resultados del negocio, donde la gestión humana resulta fundamental en el actual contexto de la economía.

Prieto (2013) afirma que el actual contexto de globalización exige cada vez más a las empresas una definición de sus políticas relacionadas con la forma de gestionar su recurso humano, dada la necesidad de obtener altos niveles de competitividad.

En esta investigación se explica la importancia que tiene la gestión del talento humano como proceso fundamental para retener a aquellas personas que resultan ser estratégicas para la organización y que tienen la posibilidad de contribuir al mejoramiento de los resultados y el incremento de la competitividad, razón por la cual, se proponen una serie de procesos que tienen incidencia sobre el comportamiento y la actitud de los empleados, entre los que están la productividad, la satisfacción laboral, la rotación y el desempeño organizacional (Prieto, 2013).

Prieto (2013) concluye que la satisfacción o felicidad laborales, es una variable fundamental para las empresas, en especial en el actual contexto económico que se caracteriza por los cambios vertiginosos de la sociedad, siendo importante para que las organizaciones sobrevivan y progresen de la mano de las personas y en conciencia de las necesidades, así como las motivaciones que tienen para trabajar. En este orden de cosas, se necesita que las empresas se interesen por el bienestar de sus empleados, para que sus prácticas laborales tengan un mayor impacto en la satisfacción de sus requerimientos.

Torres (2005) se preocupa por explicar los enfoques que permiten medir el impacto de la gestión del capital humano en el desempeño organizacional, en donde destaca cuatro enfoques, uno que estudia la correlación entre las prácticas y el desempeño financiero; otro que establece la forma de medir como el capital humano contribuye estratégicamente a obtener buenos resultados; también se encuentra un enfoque que se interesa en el impacto económico del capital humano en la organización, mientras que otros miden la incidencia de los programas en particular.

## 5. Marco Teórico

### 5.1 Evolución de la Gestión Humana

Para el desarrollo del trabajo y la comprensión de los resultados se estructura un marco teórico que inicia con una breve descripción histórica de los sistemas gerenciales con énfasis en la gestión humana, para luego introducir las teorías de la motivación y satisfacción laboral, así como los distintos enfoques que permiten identificar sus determinantes.

#### 5.1.1 *El período clásico de la Gestión Humana.*

Falcón (2004) llama la atención sobre dos períodos en la evolución de los sistemas gerenciales. Uno, conocido como el clásico, va de 1890 a 1950 en donde se destaca la gerencia sistemática y se enfocan en definir responsabilidades de los trabajadores, establecer estándares y contabilizar los costos. En este periodo también se destacó la gerencia científica de Frederick Taylor, la cual estudiaba los procesos productivos para alcanzar la eficiencia productiva, a partir de cuatro principios: selección, entrenamiento, educación y desarrollo de los empleados respecto a sus labores. Taylor estableció un sistema de remuneraciones como estímulo a los trabajadores con mayores tasas de producción, advirtiendo la importancia que tiene el recurso humano en la organización empresarial.

También hace parte del periodo clásico la gerencia administrativa. en la cual el recurso humano directivo asume un rol fundamental en las organizaciones para cumplir los objetivos, con Fayol como máximo exponente y sus 14 principios de gerencia: “división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de comando unidad de dirección, supremacía del interés general, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad laboral, iniciativa y espíritu corporativo.” (Falcón, 2004, p. 12).

Posteriormente, Elton Mayo y Fritz Roethlisberg, estudia la influencia de los factores humanos, los aspectos sociales y psicológicos que afectan la eficiencia y el desempeño

organizacional, surgiendo la gerencia de las relaciones humanas, que se enfocó en el comportamiento de los trabajadores y su productividad, especialmente las condiciones de los trabajadores en su contexto particular. El interés de Mayo empezó a centrarse en la rotación laboral y la disminución de la productividad. Con este enfoque se genera un cambio conceptual en la teoría administrativa dirigiendo el interés hacia las tareas y la estructura organizacional, específicamente en las personas que conforman la organización. (Asturias Corporación Universitaria, s/f).

Por otra parte, Max Webber, plantea la Teoría de las Organizaciones Sociales y Económicas, en donde establece un nuevo sistema gerencial que se llamó burocracia, basado en grandes cantidades de empleados encargados de la rutina y los procesos en las organizaciones (Falcón, 2004). Como se aprecia, la teoría administrativa comienza a centrar sus intereses en las personas, reconociendo que constituyen el elemento central dentro de las organizaciones, razón por la cual las teorías de la motivación empiezan a tener un espacio en este andamiaje conceptual. Al respecto, en 1943 Maslow propone la teoría de la motivación humana basada en la jerarquía de las necesidades la cual tiene como propósito entender el comportamiento de las personas y orientar la gestión empresarial a satisfacer dichas necesidades (Quintero, 2008).

### **5.1.2 El período contemporáneo de la Gestión Humana.**

De otra parte, Falcón (2004), también hace referencia al período contemporáneo que se presentó entre 1950 y 1999, destacándose la gerencia cuantitativa, la conducta organizacional, la escuela de la teoría de sistemas y la calidad total (Falcón, 2004).

También la Teoría X y la teoría Y, siendo la primera en la que se encuentran los empleados que requieren un mayor nivel de supervisión y soporte, mientras que en la segunda son los empleados más capaces para desempeñar sus actividades y cumplir sus funciones, razón por la cual se presenta una mayor autonomía de los empleados (Falcón, 2004).

En este periodo también se destaca la teoría de sistemas donde la estructura de la organización hace parte de un todo, presentándose interacciones entre el contexto interno y externo (Bertalanffy, 2006). Otra corriente es la teoría de la calidad total, fundamentada en la necesidad de elaborar productos sin fallas (Falcón, 2004, pág. 16)

Luego en los 60, Philip Crosby, creó el movimiento cero defectos, donde se busca hacer las cosas bien desde el principio, haciendo referencia a la importancia de la participación del recurso humano (Izar & González, 2004).

### **5.1.3 Surgimiento la gestión del talento humano**

Considerando la evolución de los sistemas gerenciales, es posible advertir la tendencia hacia el reconocimiento de la importancia de las personas en las organizaciones, motivo por el cual la gestión del talento humano adquiere relevancia. Según Jaramillo (2005) basado en Dolan et al. (2007), Dicha gestión se relaciona con los distintos procesos que se desarrollan y orientan a las personas dentro de las empresas, teniendo en cuenta el inicio que ocurre con el reclutamiento y la posterior selección del recurso humano, haciendo uso de técnicas diversas en el cual se pueda verificar las competencias requeridas para los distintos cargos, la capacitación por medio de la cual se fortalece el capital humano, las recompensas que tienen como propósito generar motivación a los empleados, la evaluación del desempeño para verificar el cumplimiento de las metas, así como otros aspectos que tienen que ver con la satisfacción laboral, entre los que están la salud ocupacional y el bienestar, todo ello alineado con la necesidad de generar valor agregado para la organización.

Adicionalmente, Jaramillo (2005) señala que los objetivos en la gestión del talento humano están en función de los propios propósitos de la organización con relación a su misión, por medio de estrategias o acciones que le permitan ser competitiva desde su recurso humano entrenado y motivado, con autorrealización, empleados satisfechos con su trabajo orientados hacia una calidad de vida elevada.

Por su parte, Calderón, Naranjo y Álvarez (2007) afirman que el interés sobre la gestión humana se encuentra en su relación con la generación de riqueza por medio de la ejecución de los procesos productivos, con una perspectiva teórica enfocada en los recursos y capacidades organizacionales, que les permite a las empresas generar ventaja competitiva a partir de sus activos intangibles.

## **5.2 La motivación y satisfacción laboral**

La importancia de la motivación laboral radica en su conexión con la productividad o el rendimiento en el trabajo, ya que unos empleados bien motivados pueden tener mayor capacidad para tener un desempeño elevado en sus cargos. Al respecto, Guillen y Guil (2000) afirman que la motivación corresponde a un proceso en el cual las personas al realizar una actividad para satisfacer unas necesidades o expectativas determinadas encuentran mayor o menor satisfacción que le permite adelantar las acciones futuras.

Las teorías de la motivación han servido en los procesos de administración como elemento para conseguir las metas, conociéndose como la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, quien postuló que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización (García, 2015).

Según Prieto (2013), la satisfacción o felicidad en el trabajo constituye uno de los temas de investigación más importantes a nivel académico, principalmente porque su desarrollo se encuentra relacionado con las teorías de la organización y su evolución en el tiempo, además por su posible relación con la productividad.

Debido a esto, Prieto (2013) concluye que la satisfacción o felicidad laboral, es un elemento fundamental para las organizaciones y es necesario prestarle el mayor interés, especialmente por las cambiantes situaciones que ocurren en la sociedad y que afectan directa o indirectamente a las empresas. Por lo tanto, es clave para la supervivencia empresarial, la

permanencia en el mercado y su crecimiento o progreso, tener colaboradores que se encuentren alineados a los propósitos organizacionales y que experimenten satisfacción en sus cargos respectivos, sin desconocer sus propias necesidades y motivaciones para trabajar, siendo necesario reconocer dichas necesidades por parte de las directivas o administradores.

### 5.3 Enfoques para identificar determinantes de la satisfacción laboral

Pujol y Dabos (2018) presentan un artículo en el que identifica los factores determinantes de la satisfacción laboral. En principio se busca una definición de satisfacción laboral. Al respecto, Pujol y Dabos (2018) referencian a distintos autores con sus definiciones:

Tabla 1. Definiciones relacionadas con la satisfacción laboral.

<b>Definición</b>	<b>Autor (es)</b>
Para estos autores la satisfacción laboral está relacionada con el grado en que los trabajadores se sienten a gusto con sus labores desarrolladas.	Fritzsche y Parrish, 2005
Este autor asocia la satisfacción laboral a una respuesta emocional respecto al trabajo.	Fisher (2000)
Para el autor corresponde más a un juicio evaluativo que puede resultar ser positivo o negativo y que efectúa el propio trabajador respecto a su situación laboral.	Weiss (2002)
En este caso la satisfacción laboral corresponde a un proceso que tiene componentes emocionales y también cognitivos y que le permiten a una persona evaluar su experiencia obtenida en el trabajo.	Brief (1998)

Definición	Autor (es)
Estos autores también asocian la satisfacción laboral a un aspecto cognitivo y a otro afectivo. En el primer caso se trata de una evaluación consciente sobre las características del empleo, mientras que en el segundo caso es más una respuesta emocional con relación al trabajo de una manera integral.	Thompson y Phua (2012)

Fuente: Elaboración con base a partir de Pujol y Dabos (2018)

De acuerdo con la anterior clasificación de las definiciones de satisfacción laboral es posible identificar dos tipos de componentes fundamentales en su estudio: los componentes afectivos y los cognitivos. De forma análoga existen diferencias al momento de obtener medidas de la satisfacción laboral.

Continuando con Pujol y Dabos (2018) llama la atención sobre las investigaciones que se han efectuado en torno a la medición de la satisfacción laboral afectiva, en las cuales se solicitan respuestas respecto al agrado sobre su trabajo, sin considerar las dimensiones que pueden ser contempladas, mientras que aquellas que están basadas en los aspectos cognitivos generalmente están en función de un determinado número de variables o atributos sobre las cuales se pide opinión. Por lo tanto, es importante conocer cuáles son los distintos enfoques existentes para el estudio de la satisfacción laboral, con el ánimo de identificar sus determinantes.

Según Pujol y Dabos (2018) existen dos enfoques para establecer los determinantes de la satisfacción laboral: el enfoque situacional que hace énfasis en el contexto y el enfoque disposición al centrado en el individuo.

### **5.3.1 El enfoque situacional**

En este enfoque se plantea que las organizaciones representan situaciones fuertes que ejercen una determinada influencia en las actitudes y el desempeño de los trabajadores, incluida su satisfacción laboral, lo cual implica un conjunto de imposiciones que inciden en el comportamiento de los individuos y los grupos (Pujol & Dabos, 2018).

Pujol y Dabos hacen referencia a Meyer et al., 2010; Cooper y Withey, 2009, para indicar que el enfoque situacional se basa en las situaciones psicológicas que tienen incidencia en las personas y que generan expectativas respecto a la forma como responden ante diferentes situaciones. De alguna manera, este enfoque indica que el contexto situacional crea las condiciones necesarias para que los empleados tengan un comportamiento homogéneo respecto a sus expectativas, habilidades necesarias y percepciones sobre la satisfacción laboral.

Según Pujol y Dabos (2018) en los estudios de satisfacción laboral realizados desde el enfoque situacional se han establecido las siguientes dimensiones del trabajo:

- ) El conjunto de habilidades y talentos requeridos para efectuar determinados trabajos.
- ) La posibilidad que brinda la tarea para que el trabajador la desarrolle completamente con resultados visibles.
- ) La relevancia de la tarea que le proporciona al empleado significancia a su desempeño laboral y personal.
- ) El grado de autonomía que puede ejercer la persona respecto a la ejecución de su trabajo en términos de libertad e independencia.
- ) La posibilidad que brinde la tarea de retroalimentar información y autoevaluar el desempeño realizado.

No obstante, el enfoque situacional ha ampliado sus dimensiones de análisis de acuerdo con las transformaciones que se han presentado en el campo laboral y las relaciones sociales, haciendo que se oriente a una perspectiva multidisciplinaria en la que se incluyen los siguientes enfoques:

- ) El enfoque motivacional relacionado con la variedad de las tareas y la autonomía que puede desarrollar la persona en el trabajo.
- ) El enfoque mecanicista que tiene que ver con el nivel de especialización y también con la simplificación que implican las labores a desarrollar en el ambiente laboral.
- ) El enfoque biológico que estaba asociado al esfuerzo físico que demanda las tareas en un momento determinado.
- ) El enfoque perceptual-motor que hace referencia a la relación entre las condiciones físicas del trabajo, la disponibilidad de recursos para desarrollarlo y los requerimientos en términos de información necesarios para el logro de los objetivos.

### **5.3.2 El enfoque disposicional**

En este enfoque el interés se centra en las cuestiones mentales de las personas que no son observables y que constituyen la disposición que tienen los trabajadores para desarrollar sus tareas, en donde actúan las cuestiones genéticas y psicológicas, conformando un conjunto de actitudes y comportamientos que generan distintos contextos organizacionales (Pujol & Dabos, 2018).

A través de este enfoque se advierte que aún frente a condiciones organizacionales equivalente, la disposición de los individuos condiciona la manera en la que éstos perciben las características de su trabajo, afirmando que aquellos que tienen una mejor disposición generalmente reaccionan positivamente a las cuestiones laborales.

Existen diversos modelos que, bajo este enfoque disposicional, buscan explicar la satisfacción laboral. Uno de ellos es la taxonomía Afectividad Positiva/Afectividad Negativa que involucra rasgos de personalidad (Pujol & Dabos, 2018).

Otro modelo es el de los Cinco Grandes Rasgos de Personalidad (CGRP) (Pujol & Dabos, 2018):

- ) El neuroticismo que tiene que ver con el estado emocional generalmente negativo que hace que la persona perciba de una forma negativa los acontecimientos de su vida y que reaccione de esta manera en el trabajo.
- ) La extraversión que es una predisposición que tienen las personas a experimentar emociones de carácter positivo.
- ) la apertura a la experiencia entendida como una disposición que tienen las personas para vivir nuevas situaciones de una manera creativa hacia el futuro.
- ) La amabilidad que es un comportamiento basado en el respeto y la tranquilidad del individuo para desempeñar su trabajo.
- ) la responsabilidad que es la relación entre el empleado y su enfoque en los objetivos a partir de su comportamiento hacia el logro.

Sin embargo, el modelo más relevante sobre la satisfacción laboral desde un enfoque disposicional es el propuesto por Judge, Locke y Durham quienes introducen el concepto de las Autoevaluaciones Esenciales (CSE por sus siglas en inglés, Core Self-Evaluations), que hacen referencia a los rasgos disposicionales que tienen mayor influencia en la satisfacción laboral:

- ) La autoestima que es la forma como cada individuo se concibe a sí mismo como persona.

- ) La autoeficacia que corresponde al convencimiento que tiene la persona respecto a sus habilidades para efectuar una tarea determinada de forma exitosa.
- ) El locus interno de control que es una percepción que el individuo posee sobre el control particular de su comportamiento.
- ) La estabilidad emocional referida a la visión positiva que tiene la persona sobre el mundo y la posibilidad que le brinda de enfocarse en las cuestiones positivas más que en las negativas de sí mismo.

## **6. Metodología**

### **6.1 Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación será mixto (Hernández-Sampieri, Fernández, & Babtista, 2014) considerando que se pretende establecer la relación que existe entre la satisfacción laboral y la productividad empresarial desde la perspectiva de la teoría administrativa, hecho que requiere analizar las dimensiones de la satisfacción laboral y la forma cómo afecta la productividad en las organizaciones, lo cual se realizará por medio de encuestas a empleados y entrevistas a gerentes.

El enfoque mixto implica que la investigación adquiere un carácter cualitativo y cuantitativo. En el primer caso se refiere a la explicación conceptual la relación entre la satisfacción laboral y la productividad en las empresas, lo cual permite identificar las dimensiones de dicha satisfacción para orientar las prácticas de gestión humana requeridas. Por su parte, en el segundo caso, la parte cuantitativa se relaciona con la obtención de estadísticas resultado de la aplicación de las encuestas que permitirá analizar los resultados de campo.

### **6.2 Tipo de investigación**

Según Méndez (2008) uno de los tipos de investigación es el descriptivo en el cual se presentan asociación entre variables y generalmente se realizan caracterizaciones de un universo en términos de su conducta y actitudes.

En este trabajo, se utilizó el tipo de estudio descriptivo, especialmente para encontrar la relación entre la satisfacción laboral y la productividad empresarial desde el enfoque de la teoría administrativa.

### 6.3 Método de investigación

También se utilizó el método deductivo, el cual, según Hernández y otros (2014) corresponde a un proceso de investigación en donde inicialmente se explican los fundamentos teóricos del tema, en este caso, la relación desde la teoría administrativa entre la satisfacción laboral y la productividad empresarial, aspecto que permite identificar las dimensiones sobre las cuales se enfocaron las prácticas de gestión humana para fomentar la satisfacción de los empleados específicamente en el contexto de la pandemia por el COVID-19.

### 6.4 Fuentes de información

Para el desarrollo de este trabajo de investigación es necesario la utilización de fuentes primarias y secundarias.

#### 6.4.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias se conforman por los empleados de empresas privadas y públicas en Guadalajara de Buga, de quienes se analizaron aspectos relacionados con la satisfacción laboral principalmente. Para la recolección de estos datos se utilizó como técnica la encuesta, cuyo objetivo es obtener información relevante respecto al proceso de gestión humana, específicamente en lo concerniente a la satisfacción laboral percibida por parte de los empleados en el periodo de pandemia. Esta técnica se considera apropiada dado que El cuestionario se estructuró sobre la base de la escala de Likert, instrumento útil para describir la percepción respecto a un tema en específico. Se utilizó el cuestionario que se presenta en el Anexo A., el cual fue aplicado a través de la plataforma de Google Forms<sup>1</sup> logrando una participación de 86 empleados de diferentes organizaciones en Guadalajara de Buga.

---

<sup>1</sup> El enlace de la encuesta es: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeq8DU491->

El formulario elaborado se construyó sobre las dimensiones que permiten el análisis de la satisfacción laboral propuestas por Mejía y Mendoza (2010): la supervisión, el ambiente físico, las prestaciones, la satisfacción intrínseca y la participación. Las preguntas fueron de selección múltiple construidas sobre la escala de Likert.

Adicionalmente, se efectuaron entrevistas a personal encargado del área de gestión humana en algunas empresas de Guadalajara de Buga (ver Anexo B), así como algunos empleados (Ver Anexo C) para establecer sus percepciones respecto a la satisfacción laboral en tiempo de pandemia, así como las estrategias que implementaron las organizaciones y su efectividad para fomentar la motivación laboral. La utilidad de las entrevistas está relacionada con la complementariedad que permitió ofrecer a las encuestas realizadas respecto al proceso de gestión humana, orientando los esfuerzos a comprender lo que ocurrió específicamente en el tiempo de la pandemia en referencia a la satisfacción laboral.

#### **6.4.2 Fuentes secundarias**

Como fuentes secundarias se hizo uso de libros y artículos escritos sobre el tema de estudio que permitan explicar la relación existente entre satisfacción laboral y productividad empresarial de acuerdo con la teoría administrativa. También con información proveniente de la Cámara de Comercio de Buga para identificar las empresas objeto de estudio.

#### **6.4.3 Población objetivo**

La población objetivo estuvo compuesta por empleados de empresas privadas y públicas de Guadalajara de Buga.

### **6.5 Fases de investigación**

Las fases de investigación están en relación del desarrollo de los objetivos específicos del trabajo, por lo tanto, en la siguiente tabla se relacionan dichos objetivos con las

actividades necesarias para su cumplimiento, así como las fuentes y técnicas de recolección de información.

Tabla 2. Fases de la investigación

<b>Objetivo</b>	<b>Fases y actividades</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Técnicas de recolección de información</b>
	<b>Fase documental</b>		
<p>Explicar la relación existente entre satisfacción laboral y productividad empresarial de acuerdo con la teoría administrativa</p>	<p>Identificar los conceptos teóricos básicos sobre gestión humana.</p> <p>Identificar los conceptos básicos sobre satisfacción laboral y productividad</p> <p>Clasificar la información bibliográfica obtenida.</p>	<p>Secundarias: libros y artículos científicos relacionados con la satisfacción laboral y la productividad empresarial.</p>	<p>Análisis documental.</p>

Objetivo	Fases y actividades	Fuentes de información	Técnicas de recolección de información
	Redactar el capítulo correspondiente.		
	<b>Fase de diseño y ejecución de trabajo de campo</b>		
Identificar las dimensiones de la satisfacción laboral que afectan la productividad en la empresa	<p>Realizar un mapa conceptual que explique la relación entre satisfacción laboral y productividad.</p> <p>Seleccionar las variables para encuestas y entrevistas.</p> <p>Diseñar los cuestionarios.</p>	Primarias: empleados y gerentes.	Encuestas y entrevistas.

Objetivo	Fases y actividades	Fuentes de información	Técnicas de recolección de información
	<p>Depurar los cuestionarios.</p> <p>Aplicar las encuestas y entrevistas.</p> <p>Tabular los resultados.</p> <p>Analizar los resultados del trabajo de campo.</p> <p>Redactar el capítulo correspondiente.</p>		
	<p><b>Fase de análisis de la información</b></p>		

<b>Objetivo</b>	<b>Fases y actividades</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Técnicas de recolección de información</b>
<p>Analizar las prácticas de gestión humana que permitirán fomentar la satisfacción laboral y la productividad en las empresas de Guadalajara de Buga en el contexto de la pandemia por el COVID-19</p>	<p>Identificar las prácticas de gestión humana.</p> <p>Analizar la información obtenida.</p> <p>Redactar el capítulo correspondiente.</p>	<p>Secundarias: resultados obtenidos.</p>	<p>Análisis de contenido.</p>

Fuente: elaboración de los autores.

## **7. Relación entre satisfacción laboral y productividad desde la teoría administrativa**

Considerando que el objetivo del trabajo es proponer prácticas de gestión humana que permitan mejorar la relación entre la productividad y la satisfacción laboral en las empresas de Guadalajara de Buga, es importante inicialmente referenciar algunos estudios que han abordado esta relación desde la teoría administrativa.

### **7.1 Estado de la cuestión respecto a la satisfacción laboral y su relación con la productividad**

Para establecer la relación entre la satisfacción laboral y la productividad empresarial se consultaron algunos estudios que han abordado esta situación. La búsqueda se efectuó en repositorios nacionales e internacionales, sin constituir una revisión exhaustiva de la literatura, pero advirtiendo que es un tema que ha sido abordado desde la gestión administrativa. Se escogieron cuatro documentos, uno correspondiente a una tesis de maestría y tres artículos publicados en revistas académicas.

Saavedra y Delgado (2020) abordan el estudio de la satisfacción laboral desde la gestión administrativa a partir de una revisión sistemática de artículos científicos que les permitió escoger 11 de los más relevantes. Estos autores lograron establecer diferentes hallazgos, como es el caso de la contrastación de la teoría de factorial de Herzberg, en la que los incrementos de los niveles de excelencia están en función de los factores externos e internos que inciden sobre el trabajo de las personas, entre los que se destacan el desarrollo personal y la gobernabilidad que generan satisfacción.

Otro hallazgo importante en el trabajo de Saavedra y Delgado (2020) tiene que ver con la importancia de las buenas prácticas de gestión administrativa en las empresas, especialmente aquellas que se orientan a las personas y que permiten obtener altos niveles de compromiso y satisfacción en el trabajo. Determinaron que la gestión administrativa tiene una

alta influencia en la productividad empresarial, a partir de un adecuado plan de gestión, mientras que en aquellas organizaciones que no cuentan con este tipo de planes generalmente se presentan situaciones de insatisfacción laboral asociados al ambiente físico desordenado y a la desmotivación que se genera en los colaboradores.

Saavedra y Delgado (2020) también lograron establecer en su revisión de la literatura que la gestión del talento humano está relacionada significativamente con la satisfacción laboral presentando una fuerte correlación, al igual que con otras dimensiones como el comportamiento organizacional, la comunicación, la compensación laboral, así como las condiciones físicas, políticas administrativas y relaciones interpersonales, aspectos que evidencian la complejidad para entender la relación entre satisfacción laboral y productividad.

Por su parte Chiroque y Piscocoya (2013) efectúan una revisión de la literatura respecto a la satisfacción laboral y la productividad. Los autores establecen que la relación entre estas dos variables ha sido ampliamente investigada desde una perspectiva conceptual y teórica, sin que exista un consenso que unifique dicha relación.

Entre los diversos enfoques que estudian la satisfacción laboral se encuentra la perspectiva emocional, en donde la satisfacción está definida desde el estado emocional que experimente el trabajador respecto a la empresa, es decir, puede constituir una posición subjetiva desde la visión del trabajador en particular. Otra perspectiva es la de la actitud hacia el trabajo, en la cual la satisfacción suele estar en función de las expectativas que el trabajador se forme respecto a las condiciones laborales que se le ofrecen incluyendo aspectos diversos como el sueldo, la supervisión, las condiciones laborales, entre otros (Chiroque & Piscocoya, 2013).

Por su parte, Chiroque y Piscocoya (2013) indican que la productividad laboral se define como el aumento o la disminución de los rendimientos obtenidos a partir del trabajo, considerando variables importantes como la eficiencia y la eficacia de las actividades

realizadas por los factores humanos, convirtiéndose en elementos claves para el logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, el recurso humano es fundamental para la supervivencia y progreso de las organizaciones, aceptando que las personas requieren satisfacer sus necesidades particulares, razón por la cual las empresas deben proveer los elementos necesarios para que se sientan satisfechos y pueden producir los desempeños esperados.

En otro estudio, Sánchez y García (2017) afirman que el éxito de las empresas modernas está determinado en gran parte por la capacidad que tengan de alinear sus recursos humanos con los objetivos organizacionales. Esta situación conlleva a que el factor humano sea considerado un recurso estratégico que debe ser optimizado, presentándose una situación en la que confluyen los intereses empresariales con los de las personas que participan en las organizaciones. En este contexto, la satisfacción laboral ha tomado relevancia en el ámbito del trabajo.

Según Sánchez y García (2017) para que la organización tenga un verdadero enfoque estratégico es fundamental que conozca a las personas que hacen parte de ella, valorando las condiciones de trabajo y la satisfacción laboral que pueda proporcionárseles. Debido a esto, los autores indican que la satisfacción de una persona con su trabajo y su entorno laboral es un aspecto fundamental para aquellos individuos que tienen por encargo la dirección de una empresa, resultando de ello el concepto de las condiciones de trabajo, entendido de una manera integral y que incluye todo lo relacionado con la seguridad, higiene, aspectos físicos, recursos necesarios para el desarrollo de las tareas.

En el estudio de Sánchez y García (2017) se encontraron diversas variables que inciden en la satisfacción laboral y su relación con la productividad, como son aspectos que tienen que ver con una jornada de trabajo y sus características, la capacitación que se les

proporciona a los trabajadores, la seguridad e higiene, los incentivos, la comunicación, el clima organizacional y la motivación.

Mora y Mariscal (2019) afirman que la satisfacción laboral es una variable que se traduce en un impulso para que las personas actúen y generen comportamientos que tienen incidencia directa en su desempeño laboral. Estos autores efectuaron un estudio de carácter cuantitativo en el que evaluaron las variables significativas que afectan la satisfacción laboral en el entorno empresarial.

Los autores efectúan un análisis de regresión simple buscando observar las relaciones entre satisfacción laboral y desempeño en la empresa DISMERO CORP, Determinando que existe una relación directa, creciente y fuerte entre la satisfacción laboral y el efecto positivo sobre el desempeño de los trabajadores de esta organización, destacándose en el análisis de las variables aquellas que tienen mayor nivel de interacción, entre las que se encuentran las condiciones de trabajo, aspectos relacionados con el bienestar y la remuneración, el liderazgo y la motivación.

Tabla 3. Síntesis de los aportes realizados por los autores respecto a la satisfacción laboral y su relación con la productividad

<b>Autor</b>	<b>Hallazgos</b>	<b>Aportes</b>
Saavedra y Delgado (2020)	El desarrollo personal y la gobernabilidad generan satisfacción. Importancia de las buenas prácticas de gestión administrativa en las empresas, especialmente aquellas que se orientan a las personas y que	La relación entre satisfacción laboral y productividad es compleja, dadas las diversas dimensiones que se involucran, como el comportamiento organizacional, la comunicación, la compensación laboral, las

Autor	Hallazgos	Aportes
	<p>permiten obtener altos niveles de compromiso y satisfacción en el trabajo.</p> <p>Determinaron que la gestión administrativa tiene una alta influencia en la productividad empresarial, a partir de un adecuado plan de gestión.</p> <p>La gestión del talento humano está relacionada significativamente con la satisfacción laboral.</p>	<p>condiciones físicas, políticas administrativas, relaciones interpersonales.</p>
Chiroque y Piscoya (2013)	<p>Identifica diversos enfoques para estudiar la satisfacción laboral, como la perspectiva emocional en la cual la satisfacción depende del Estado emocional del empleado, constituyéndose en una posición subjetiva.</p> <p>Otra perspectiva es la de la actitud hacia el trabajo, en donde la satisfacción se relaciona con las expectativas que tenga el empleado respecto a las condiciones laborales ofrecidas.</p>	<p>Dado que el recurso humano es fundamental para la supervivencia y progreso de las empresas, estas deben proveer los elementos necesarios para generar satisfacción, es decir, esta es una variable que puede gestionarse.</p>

<b>Autor</b>	<b>Hallazgos</b>	<b>Aportes</b>
Sánchez y García (2017)	<p>El éxito de las empresas modernas está determinado en gran parte por la capacidad que tengan de alinear sus recursos humanos con los objetivos organizacionales.</p> <p>Para que la organización tenga un verdadero enfoque estratégico es fundamental que conozca a las personas que hacen parte de ella.</p> <p>La satisfacción de una persona con su trabajo y su entorno laboral es un aspecto fundamental para aquellos individuos que tienen por encargo la dirección de una empresa, resultando de ello el concepto de las condiciones de trabajo.</p>	<p>Indican que el factor humano es un recurso estratégico que debe ser optimizado. Por lo tanto, la satisfacción laboral adquiere especial relevancia.</p> <p>Se encontraron diversas variables que inciden en la satisfacción laboral y su relación con la productividad, como la jornada de trabajo y sus características, la capacitación, la seguridad e higiene, los incentivos, la comunicación, el clima organizacional y la motivación.</p>
Mora y Mariscal (2019)	<p>La satisfacción laboral es una variable que impulsa a las personas para que actúen y generen comportamientos que tienen incidencia directa en su desempeño laboral.</p>	<p>Las variables que aportan a la satisfacción laboral son las condiciones de trabajo, aspectos relacionados con el bienestar y la remuneración, el liderazgo y la motivación</p>

Fuente: elaboración de los autores, 2022

## 7.2 Representación de la relación entre satisfacción laboral y productividad

De acuerdo con la revisión efectuada y sobre la base del estudio de Mejía y Mendoza (2010) es posible entender cómo se presentan las relaciones entre satisfacción laboral y productividad, para lo cual se presenta la figura 1.

Figura 1. Relación entre la satisfacción laboral y la productividad empresarial.



Fuente: Elaboración propia

En la figura se tiene como centro de la situación al empleado, quien cuenta con unas competencias determinadas producto de su formación y/o experiencia en su trabajo. Estas competencias son las que le permiten desarrollar sus actividades, por lo tanto, están en función

del perfil o cargo que desempeñe en la organización y son las que determinan, hasta cierto punto, su productividad en el trabajo. Podría decirse, entonces, que son las cualidades y habilidades internas con que cuenta el empleado para su desempeño laboral. En este sentido, las prácticas de gestión humana deben estar orientadas a fortalecer dichas competencias para que puedan tener un mejor desempeño, es decir, incrementar su productividad laboral.

Además, en algún momento el empleado requiere con un nivel de motivación adecuado, el cual está en función del ambiente laboral. Desde la perspectiva administrativa es necesario propender por alcanzar una adecuada satisfacción laboral que genere motivación en los empleados con el ánimo de incrementar su desempeño y obtener mayores niveles de productividad.

Es importante comprender que la motivación está en función de sus determinantes, como son aquellas relacionadas con la satisfacción laboral, entre las que están las propuestas por Mejía y Mendoza (2010): la supervisión, el ambiente físico, las prestaciones, la satisfacción intrínseca y la participación. Por lo tanto, desde las prácticas de gestión humana es importante generar acciones que tengan como propósito aumentar la satisfacción laboral a partir de la creación de un ambiente adecuado en donde se tengan en cuenta los anteriores elementos como factores determinantes de dicha satisfacción.

De acuerdo con lo anterior, dos factores que inciden directamente en la productividad empresarial son la motivación y las competencias que tenga el empleado. Entonces, dado que la satisfacción es un vehículo para aumentar la motivación, es posible entender que existe una relación directa entre la satisfacción laboral y la productividad, además, que las prácticas de gestión humana tienen la potencialidad de influencia tanto la satisfacción como las competencias del recurso humano, lo que significa que es posible aumentar la productividad empresarial a través de la gestión humana.

### 7.3 Dimensiones de la satisfacción laboral que afectan la productividad en la empresa.

Para analizar la satisfacción laboral, se tienen en cuenta una serie de dimensiones, entre las que están las propuestas por Mejía y Mendoza (2010): la supervisión, el ambiente físico, las prestaciones, la satisfacción intrínseca y la participación.

**Satisfacción con la Supervisión:** en esta dimensión el interés se centra en la forma como se supervisa a los trabajadores.

**Satisfacción con el Ambiente Físico de trabajo:** corresponde al entorno físico que las condiciones que se presentan en el espacio en donde se desarrollan las labores por parte del trabajador.

**Satisfacción con las Prestaciones recibidas:** en esta dimensión se presentan los convenios establecidos entre la empresa y el trabajador.

**Satisfacción Intrínseca del trabajo:** esta dimensión permite conocer la satisfacción que le genera al empleado las oportunidades que se presentan y los objetivos y metas por alcanzar.

**Satisfacción con la Participación:** hace referencia a la posibilidad que tiene el empleado de participar en las decisiones que se toman al interior de la empresa.

Resulta importante contrastar estas dimensiones presentadas por Mejía y Mendoza (2010) con los hallazgos de los autores relacionados en el acápite anterior, para comprender sus puntos de convergencia.

Las anteriores dimensiones propuestas por Mejía y Mendoza (2010) se encuentran relacionadas con las variables identificadas por los autores referenciados en este capítulo, tal como se logra mostrar en la tabla 4.

Tabla 4. Factores y variables requeridas para estudiar la satisfacción laboral, según diversos autores

<b>Dimensiones propuestas por Mejía y Mendoza (2010)</b>	<b>Variables identificadas por los autores:</b>			
	<b>Saavedra y Delgado (2020)</b>	<b>Chiroque y Piscoya (2013)</b>	<b>Sánchez y García (2017)</b>	<b>Mora y Mariscal (2019)</b>
Satisfacción con la Supervisión	Comunicación Relaciones interpersonales		Comunicación	Liderazgo
Satisfacción con el Ambiente Físico de trabajo	Condiciones físicas		Seguridad e higiene.	Condiciones de trabajo
Satisfacción con las Prestaciones recibidas	Compensación laboral	Actitud hacia el trabajo, expectativas respecto a condiciones laborales.	Incentivos	Bienestar y remuneración
Satisfacción Intrínseca del trabajo	Comportamiento organizacional	Perspectiva emocional en la cual la satisfacción depende del Estado	Jornada de trabajo. Clima organizacional. Motivación.	Motivación.

Dimensiones propuestas por Mejía y Mendoza (2010)	Variables identificadas por los autores:			
	Saavedra y Delgado (2020)	Chiroque y Piscoya (2013)	Sánchez y García (2017)	Mora y Mariscal (2019)
		emocional del empleado.		
Satisfacción con la Participación	Políticas administrativas		Capacitación.	

Fuente: elaboración de los autores, 2022.

Por lo tanto, las dimensiones establecidas por Mejía y Mendoza (2010) Continúan teniendo validez, por lo tanto, en la tabla 5 se relacionan las dimensiones con las variables que proponen estos autores para el estudio de la satisfacción laboral, además, se contrasta con el efecto que pudo haber tenido la pandemia en cada una de las variables y factores establecidos para estudiar la satisfacción laboral.

Tabla 5. Factores y variables requeridas para estudiar la satisfacción laboral

FACTOR	VARIABLE	ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LA PANDEMIA EN LA VARIABLE
I. Satisfacción con la supervisión	Relación con el personal superior.	En esta dimensión el interés se centra en la forma como se supervisa a los trabajadores.
	Actividades supervisadas.	Durante el período de pandemia la supervisión a los trabajadores cambió drásticamente debido a que
	Proximidad y frecuencia de supervisión	muchas empresas tuvieron que implementar el teletrabajo, haciendo que sus empleados laborarán

FACTOR	VARIABLE	ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LA PANDEMIA EN LA VARIABLE
	Objetividad de la supervisión	desde sus hogares, situación que dificultó la supervisión y control de las operaciones, lo que podría haber incidido positivamente en la satisfacción laboral en la medida que las personas no se sentían tan controladas, pero también se pudo afectar la productividad laboral, precisamente por la falta de supervisión.
	Tipo de trato recibido	
	Apoyo por parte de los superiores	
II. Satisfacción con el ambiente físico	Limpieza, higiene y condiciones de salud.	Corresponde al entorno físico y las condiciones que se presentan en el espacio en donde se desarrollan las labores por parte del trabajador.  En el tiempo de pandemia el ambiente físico en donde los empleados desarrollaron sus actividades presentó
	Ergonomía, entorno y espacios físicos.	cambios, en primer lugar, por qué muchos tuvieron que trabajar desde casa en donde las condiciones del ambiente no necesariamente eran las ideales, ya sea por problemas de ergonomía, espacios físicos,
	Condiciones de iluminación	iluminación, ventilación y/o temperatura; en segundo lugar porque las organizaciones tuvieron que hacer ajustes a sus ambientes físicos especialmente para garantizar condiciones de bioseguridad que muchas
	Condiciones de ventilación	situaciones no se cumplían con los requisitos por problemas de recursos económicos, generando un clima de riesgo que afectó la satisfacción con el
	Temperaturas en el ambiente	ambiente físico. De alguna manera, durante la pandemia este factor cobró bastante importancia e

FACTOR	VARIABLE	ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LA PANDEMIA EN LA VARIABLE
		incidió directamente en la satisfacción de los empleados.
III. Satisfacción con las prestaciones	Satisfacción con la remuneración.	En esta dimensión se presentan los convenios establecidos entre la empresa y el trabajador. Durante la pandemia este factor fue clave para la satisfacción de los empleados. Algunas empresas se
	Formación y capacitación	vieron en la necesidad de disminuir los salarios para poder asegurar la supervivencia. En otros casos se establecieron negociaciones laborales llegando a acuerdos van a suspender algunos contratos o aplazarlos. También otras empresas tuvieron que
	Posibilidad de ascensos	prescindir de algunos empleados, en muchas situaciones porque las empresas cerraron sus actividades. Todas estas medidas afectaron considerablemente la satisfacción de los trabajadores respecto a las prestaciones y remuneraciones, No
	Formas de contratación	obstante, en este ambiente de incertidumbre muchos empleados agradecieron continuar con sus empleos, a pesar de las limitaciones de sus salarios. En cuanto a la formación y capacitación, la pandemia trajo consigo nuevas modalidades por medio de la tecnología que permitió fomentar la participación de los
Negociación en aspectos laborales	empleados en diversos cursos para adquirir nuevas habilidades a través de videoconferencias,	

FACTOR	VARIABLE	ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LA PANDEMIA EN LA VARIABLE
		convirtiéndose esto en un aspecto positivo que dejó la pandemia.
IV. Satisfacción Intrínseca	Satisfacción de la persona.	Esta dimensión permite conocer la satisfacción que le genera al empleado las oportunidades que se presentan y los objetivos y metas por alcanzar.
	Actividad en la que se destaca	En el tiempo de la pandemia los objetivos personales de los empleados se orientaron principalmente a tener alguna estabilidad laboral, dado que el principal riesgo que se corría era perder el empleo, por lo tanto, las
	Actividades preferidas.	personas buscaban garantizar su sustento y el de sus familias, además de preservar su salud frente al riesgo de perder la vida, motivo por el cual, la satisfacción de las personas que estaba en función de la seguridad
	Objetivos personales.	que la empresa podía garantizarle teniendo en cuenta las medidas de bioseguridad exigidas.
V. Satisfacción con la Participación	Toma de decisiones autónomas	Hace referencia a la posibilidad que tiene el empleado de participar en las decisiones que se toman al interior de la empresa.
	Toma de decisiones en el área de trabajo.	Con relación al periodo de la pandemia, puede decirse que fue una fase en la que las empresas han permitido una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones, considerando que la gestión humana se orientó a escuchar a los trabajadores, garantizar su
	Toma de decisiones grupales.	seguridad y brindar apoyo en diferentes aspectos laborales. en el caso de aquellos que tuvieron que

FACTOR	VARIABLE	ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LA PANDEMIA EN LA VARIABLE
		<p>recorrir a formas de teletrabajo, tuvieron una mayor autonomía en el manejo del tiempo y en las decisiones que tenían que tomar bajo poca supervisión que se presentó laboralmente. Así mismo, respecto al área de trabajo, los empleados podrían exigir medidas de bioseguridad para tener tranquilidad con relación a su salud y al eminente peligro que se presentaba por efectos del virus del COVID-19.</p> <p>También fue una época en la que las decisiones se tomaban en grupo, dado que las empresas buscaban generar un ambiente de tranquilidad y que el empleado se sintiese apoyado a través de las decisiones que se tomaban por parte de la empresa.</p>

Fuente: elaboración propia con base en Mejía y Mendoza (2010)

## 8. Prácticas de gestión humana en las empresas de Guadalajara de Buga

Para analizar las prácticas de gestión humana que permitirán fomentar la satisfacción laboral y la productividad en las empresas de Guadalajara de Buga en el contexto de la pandemia por el COVID-19, inicialmente se efectuó un trabajo de campo con base en el cuestionario que se presenta en el Anexo A., el cual fue aplicado a través de la plataforma de Google Forms<sup>2</sup> logrando una participación de 86 empleados de diferentes organizaciones en Guadalajara de Buga, las cuales se registran a continuación. Esta primera encuesta trató sobre aspectos relacionados con la satisfacción laboral en función de las dimensiones establecidas en el capítulo precedente. Luego, en el acápite segundo de este capítulo se presentan los resultados de unas entrevistas efectuadas a administradores del área de gestión humana y trabajadores, para concretar la situación específica de la satisfacción laboral en tiempo de pandemia.

### 8.1 Aspectos generales de la muestra

Como se aprecia en la tabla 6, el mayor porcentaje de personas encuestadas tienen el cargo de asesores (as) con el 36%, seguido de los auxiliares que representaron el 15,1% de la muestra y administradores o directores con el 8,1%.

Tabla 6. Cargos de los encuestados

Cargo	Cant.	Porcentaje
Asesor (a)	31	36,0%
Auxiliar	13	15,1%
Administrador (a) o Director (a)	7	8,1%
Otros, varios	7	8,1%
Asistente	5	5,8%
Coordinador	5	5,8%
Operario	5	5,8%
Ayudante	3	3,5%

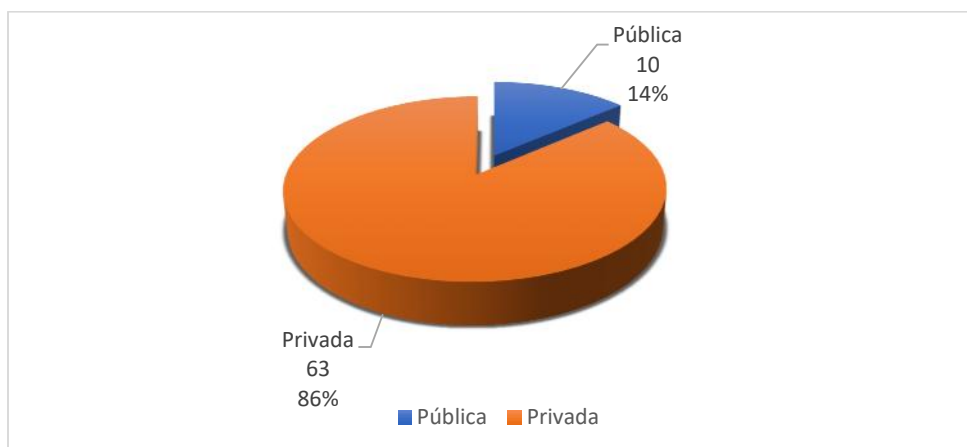
<sup>2</sup> El enlace de la encuesta es: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeq8DU491-](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeq8DU491-EERUepIFpTioouXcnNP5heDNZVTm_WyHi5EpQpg/viewform)

Cargo	Cant.	Porcentaje
Docente	3	3,5%
Contratista	2	2,3%
Analista	1	1,2%
Bacterióloga	1	1,2%
Community Manager	1	1,2%
Diseñadora	1	1,2%
Médico	1	1,2%
Total	86	100,0%

Fuente: trabajo de campo.

Con relación a la naturaleza de la empresa, la muestra tú en cuenta un total de 73 organizaciones, de las cuales el 86% fueron privadas y el 14% públicas (ver gráfico 7).

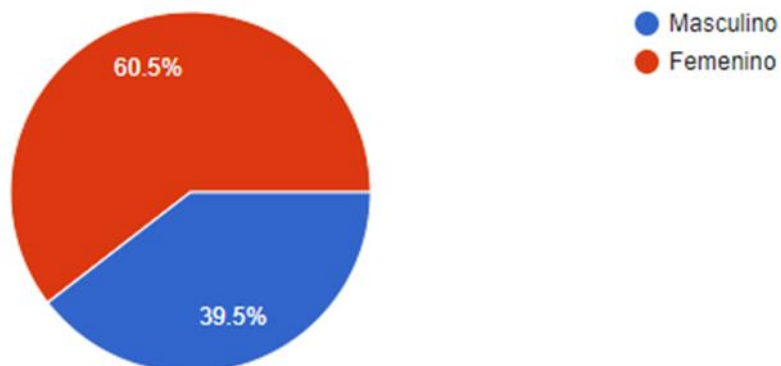
Gráfico 7. Composición de la muestra según naturaleza de la empresa.



Fuente: trabajo de campo.

La encuesta fue aplicada a un total de 86 empleados de empresas privadas y públicas de Guadalajara de Buga, muestra que estuvo compuesta por el 60.5% de mujeres y el 39.5% de hombres (ver gráfico 8).

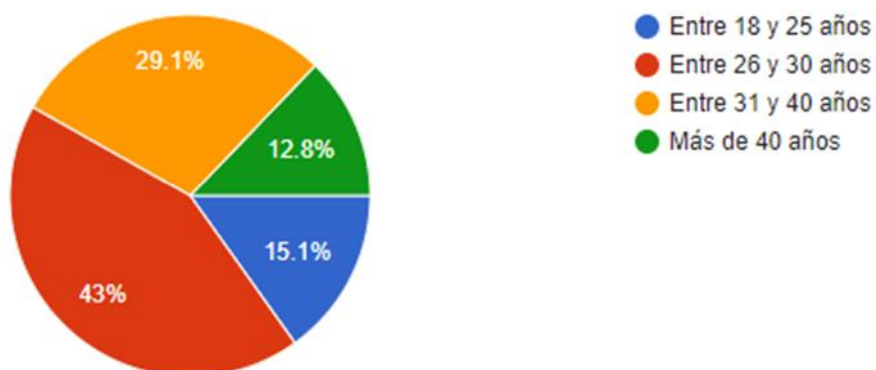
Gráfico 8. Género del encuestado:



Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

Por rango de edad, la muestra se distribuyó principalmente entre personas entre los 26 y 30 años que representaron el 43% del total, seguido de los de 31 y 40 años, con el 29.1% del total (ver gráfico 9)

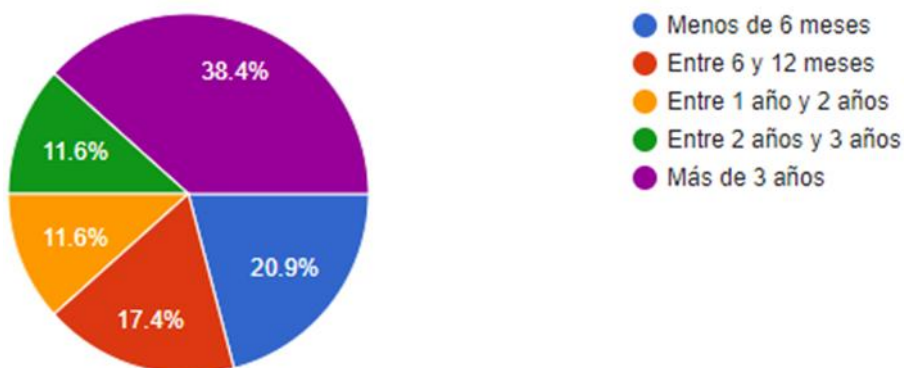
Gráfico 9. Edad del encuestado



Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

Un aspecto importante es que el 38.4% de las personas encuestadas tiene más de 3 años en sus cargos, lo cual contrasta con el 20.9% quienes completan menos de 6 meses en sus empleos (ver gráfico 10).

Gráfico 10. Tiempo en el cargo



Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

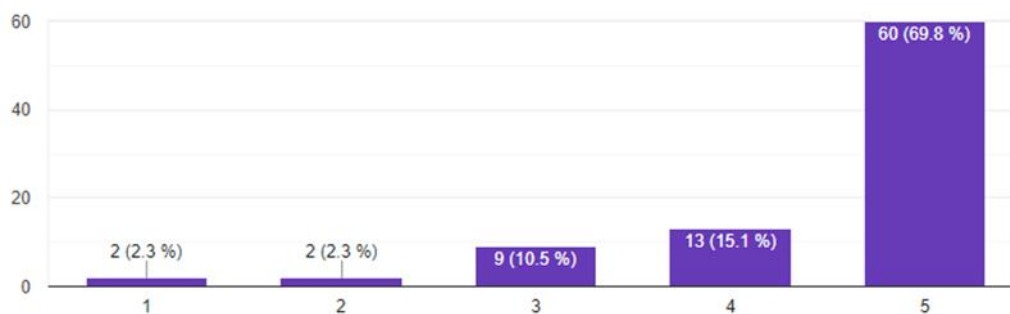
## 8.2 Determinantes de la satisfacción laboral

Para el análisis de la satisfacción laboral se utilizó un cuestionario basado en las cinco dimensiones propuestas por Mejía y Mendoza (2010): la supervisión, el ambiente físico, las prestaciones, la satisfacción intrínseca y la participación.

### 8.2.1 Satisfacción con la supervisión

Inicialmente se indagó sobre el trato recibido por los empleados por parte de sus jefes inmediatos en tiempo de pandemia. Al respecto, el 69.8% está totalmente de acuerdo con haber recibido buen trato por parte de sus jefes, mientras que el 15.1% está de acuerdo. El porcentaje de encuestados con niveles de desacuerdo con el trato es del 4.6% (ver gráfico 11).

Gráfico 11. El trato de su jefe inmediato fue el adecuado en tiempo de pandemia.



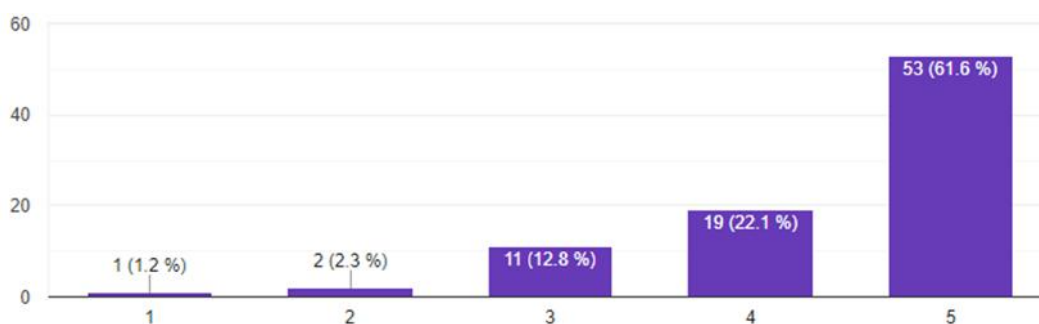
1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Moderadamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5:

Totalmente de acuerdo

Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

Por su parte, el 61.6% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que el nivel de exigencia para el cumplimiento de las actividades por parte del jefe inmediato ha sido el adecuado, mientras que el 22.1% está de acuerdo con la afirmación. Solo el 3.5% de los encuestados muestran algún nivel de desacuerdo con la exigencia recibida (ver gráfico 12).

Gráfico 12. El nivel de exigencia para el cumplimiento de las actividades por parte del jefe inmediato es adecuado.



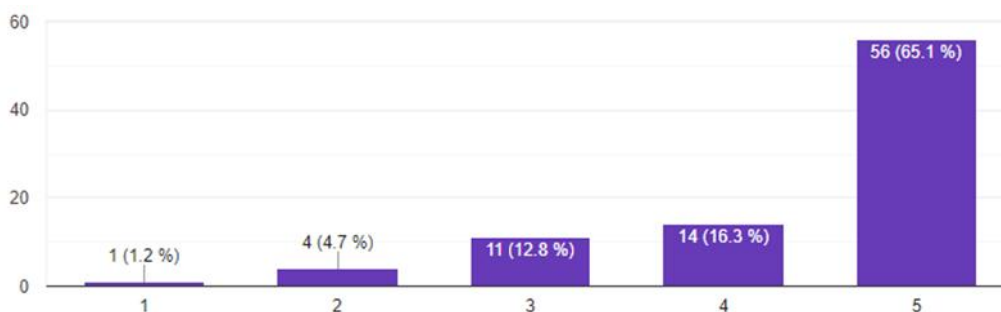
1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Moderadamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5:

Totalmente de acuerdo

Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

Los niveles de comunicación han sido satisfactorios y conforme al manual de procesos para el 65.1% de los encuestados, así como el 16.3% que afirma estar de acuerdo con la comunicación en sus empresas. Los porcentajes de personas en desacuerdo con este aspecto es solo del 5.9% (ver gráfico 13).

Gráfico 13. Los niveles de comunicación con su jefe inmediato son satisfactorios y conforme al manual de procesos



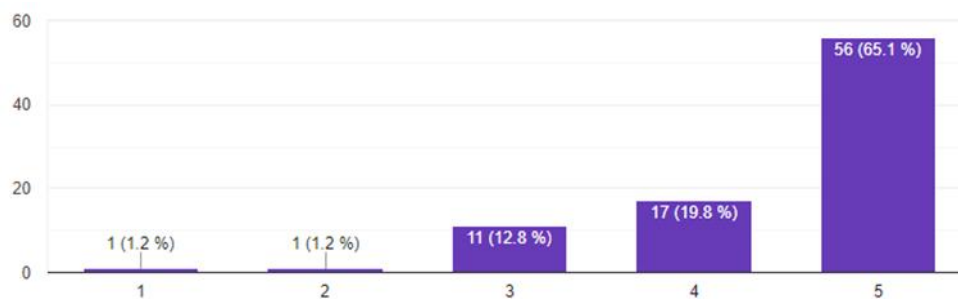
1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Moderadamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5:

Totalmente de acuerdo

Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

Porcentajes similares se presentaron al indagar sobre el apoyo brindado por los jefes inmediatos, en donde el 65.1% está totalmente de acuerdo y el 19.8% de acuerdo, con porcentajes bajos de desacuerdo correspondiente al 2.4%.

Gráfico 14. El apoyo brindado por su jefe inmediato durante la pandemia fue el pertinente



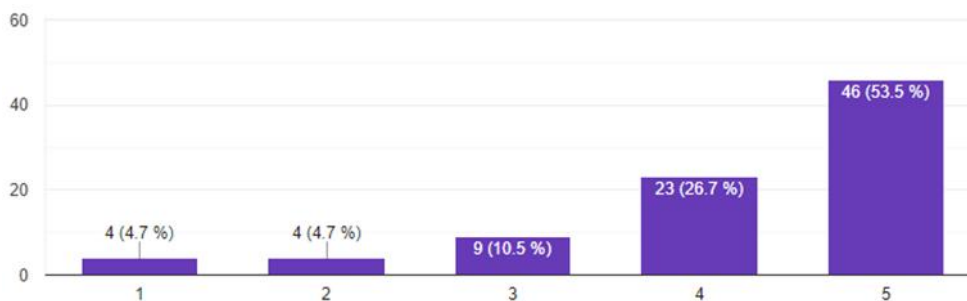
1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Moderadamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo

Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

### 8.2.2 Satisfacción con el ambiente físico

Uno de los más importantes determinantes de la satisfacción laboral se encuentra relacionado con el ambiente físico, por tanto, las prácticas de gestión humana desde una perspectiva integral deben considerar este aspecto. De acuerdo con las encuestas el mayor porcentaje de personas se encuentran satisfechos con las condiciones de ventilación en sus puestos de trabajo, correspondiente al 80.2% si se suman los empleados satisfechos y los muy satisfechos con estas condiciones (gráfico 15).

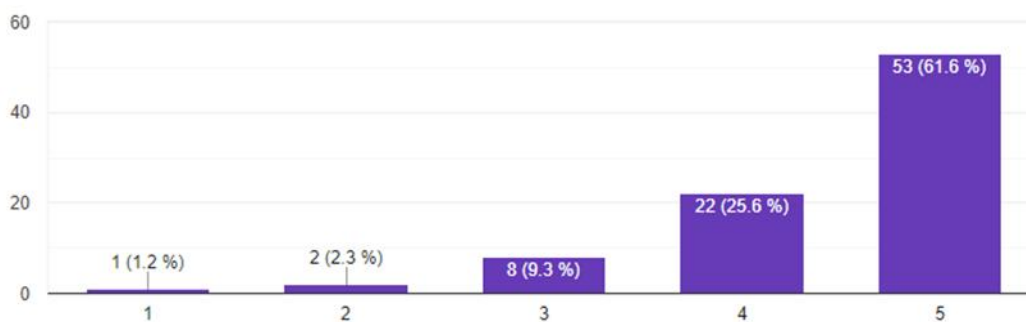
Gráfico 15. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las condiciones de ventilación en su puesto de trabajo? (marcar con X según la valoración personal)



1: Muy insatisfecho; 2: Insatisfecho; 3: Indiferente; 4: Satisfecho; 5: Muy satisfecho  
Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

Situación similar ocurre con los niveles de iluminación para desarrollar las labores por parte de los empleados encuestados. Se aprecia en el gráfico 15 que el 61.6% de las personas encuestadas refieren sentirse muy satisfechas con los niveles de iluminación en sus lugares de trabajo, por su parte, el 25,6% expresa estar satisfecho con estas condiciones, mientras que, en contraste, los niveles de insatisfacción son mínimos, en este caso solo el 3.5% de los encuestados no se muestran satisfechos con las condiciones de iluminación en sus áreas de trabajo.

Gráfico 16. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los niveles de iluminación para desarrollar su labor?

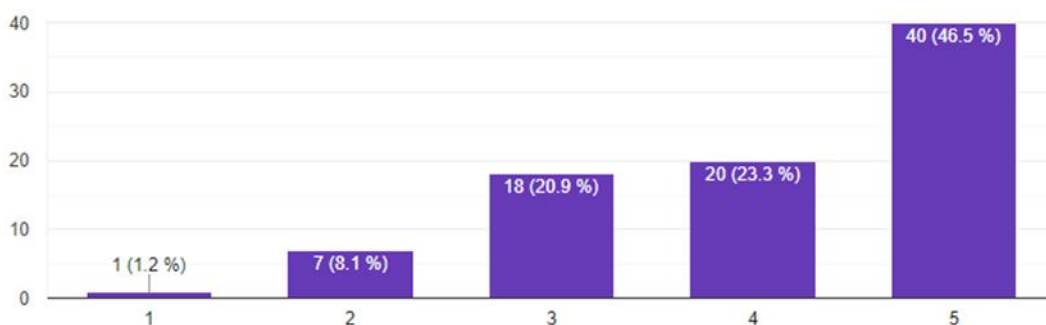


1: Muy insatisfecho; 2: Insatisfecho; 3: Indiferente; 4: Satisfecho; 5: Muy satisfecho

Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

Con relación a los niveles del ruido en el lugar de trabajo también se aprecia que el mayor porcentaje de las personas encuestadas muestran satisfacción. El 46.5% de los encuestados se encuentra muy satisfecho con los niveles y el manejo del ruido en sus áreas, por su parte el 23,3% dice estar satisfecho, no obstante, existe un elevado porcentaje de personas indiferentes, correspondiente al 20.9%, mientras que el 9.3% presentan algún nivel de insatisfacción (gráfico 17).

Gráfico 17. ¿Cómo se siente respecto al nivel y manejo del ruido en su lugar de trabajo?

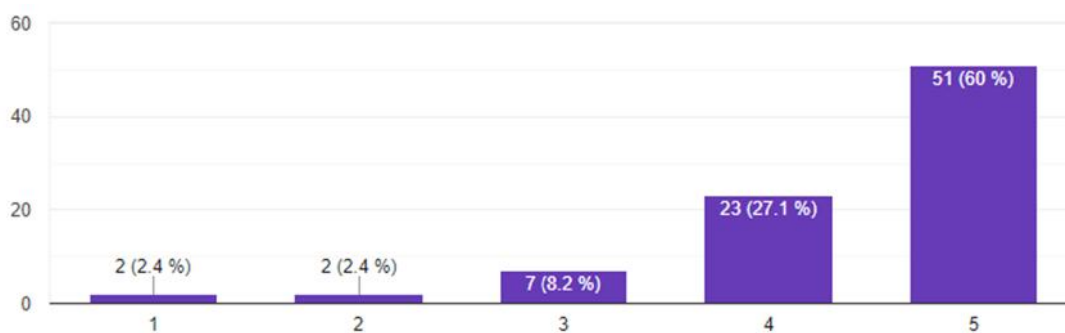


1: Muy insatisfecho; 2: Insatisfecho; 3: Indiferente; 4: Satisfecho; 5: Muy satisfecho

Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

Por su parte respecto al aseo y el orden de las zonas comunes también existen altos porcentajes de empleados con niveles de satisfacción. Es el caso del 60% de los encuestados que está muy satisfechos con esta situación, así como el 27.1% que está satisfecho, mientras que los niveles de insatisfacción solo ascienden al 4.8% (gráfico 18).

Gráfico 18. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el aseo y orden de las zonas comunes?



1: Muy insatisfecho; 2: Insatisfecho; 3: Indiferente; 4: Satisfecho; 5: Muy satisfecho

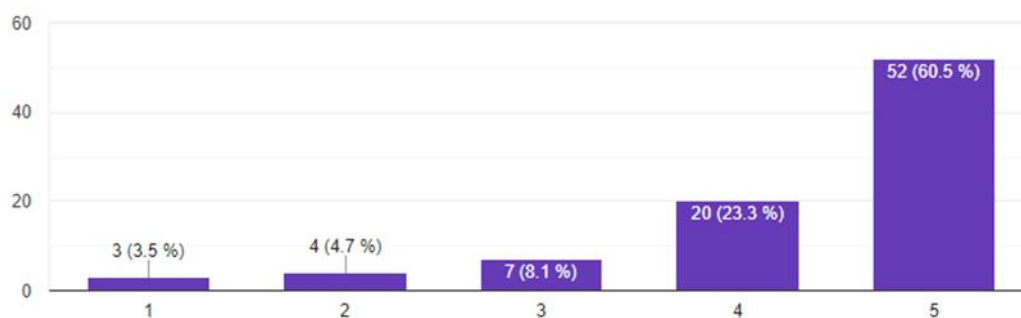
Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

### 8.2.3 Satisfacción con la remuneración y estabilidad laboral

La remuneración y estabilidad laboral son dos variables que quizás tienen la mayor significancia desde la perspectiva del empleado, considerando que a través de ellas es que logran satisfacer sus necesidades fundamentales. Debido a esto, las prácticas de gestión humana deben procurar por remuneraciones acordes a la actividad y el sector económico, además de proporcionar estabilidad a los empleados, por qué la rotación laboral es una de las causas de bajas en la productividad.

Al respecto, en el gráfico 18 se aprecia que el 60.5% de las personas encuestadas está totalmente de acuerdo con que la remuneración recibida durante la pandemia estuvo acorde a su experiencia y formación académica. El 23.3% está de acuerdo con esta misma situación, mientras que el porcentaje de personas que se mostraron en desacuerdo correspondió al 8.2%.

Gráfico 19. La remuneración recibida durante la pandemia estuvo acorde a su experiencia y formación académica

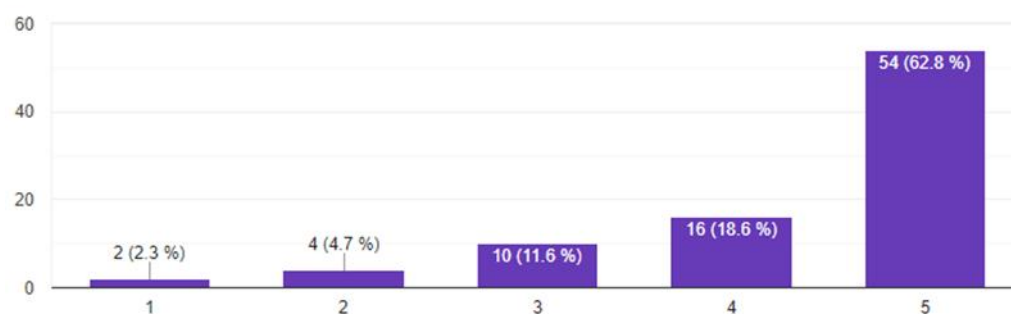


1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Moderadamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo

Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

Al contrastar la remuneración recibida por las personas encuestadas durante la pandemia respecto a su satisfacción, el 62.8% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo, mientras que el 18.6% estuvo de acuerdo. Esto denota que las empresas hicieron esfuerzos por mantener niveles de remuneración justos que generaron satisfacción en los colaboradores.

Gráfico 20. ¿Estuvo satisfecho respecto a su remuneración durante la pandemia?

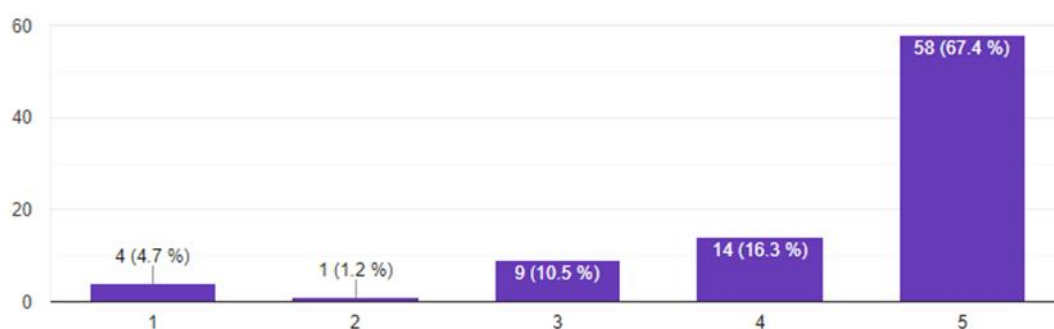


1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Moderadamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo

Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

Adicionalmente, el 67.4% de los encuestados considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de la empresa en que laboran. Solo un pequeño porcentaje correspondiente al 5.9% está en desacuerdo con que exista igualdad entre hombres y mujeres (gráfico 21).

Gráfico 21. Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa.

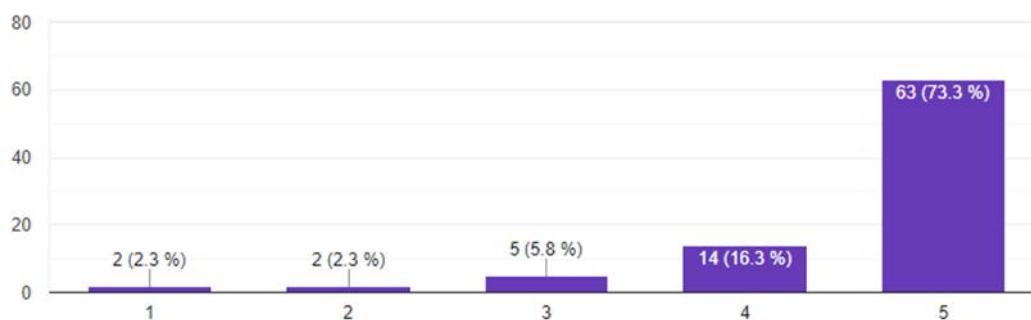


1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Moderadamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo

Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

Con relación a la estabilidad laboral, el 73.3% de encuestados está totalmente de acuerdo con esta condición, mientras que el 16.3% está de acuerdo (gráfico 22)

Gráfico 22. Tiene estabilidad laboral en su cargo dentro de la empresa.

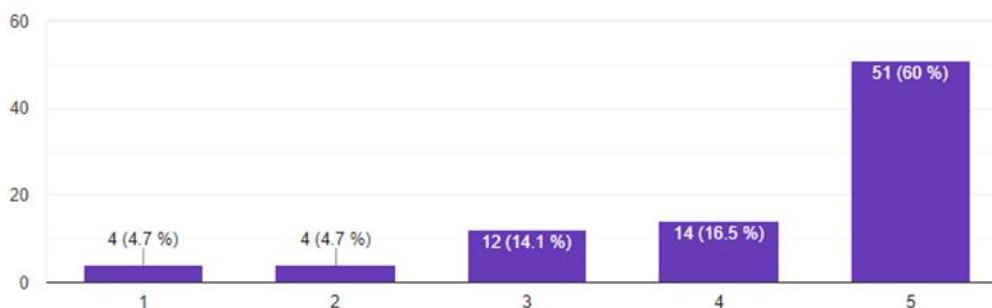


1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Moderadamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo

Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

Con relación a la posibilidad de ascensos por buenos rendimientos laborales el 60% de los encuestados percibe que en sus empresas es posible la promoción, mientras que el 16.5% también lo ve como una posibilidad. Por su parte, el porcentaje de encuestados que considera que no existen posibilidades de promoción por buen rendimiento laboral fue de 9.4%.

Gráfico 23. Considera que en su empresa es posible la promoción por un buen rendimiento laboral.



1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Moderadamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo

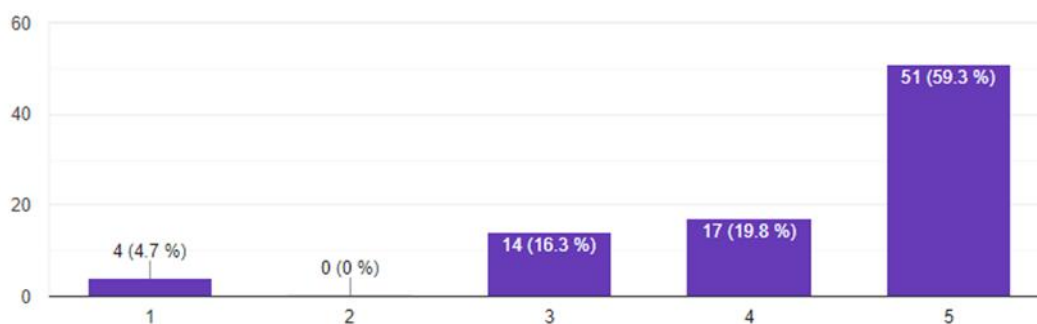
Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

### 8.2.4 Satisfacción respecto a su cargo

Otro aspecto importante como determinante de la satisfacción laboral que deben procurar abarcar las empresas por medio de la gestión humana tiene que ver con el cargo que desempeñan las personas, específicamente en la relación que se presenta con los demás integrantes de la organización.

Un elemento importante en este contexto es la relación que tiene el empleado en su cargo respecto a la experiencia y el nivel académico que posee. El 59.3% de los encuestados indicó que está totalmente de acuerdo con la relación entre su puesto y la experiencia que ha alcanzado, además el 19.8% también se mostró de acuerdo con esta situación (gráfico 24).

Gráfico 24. El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia y nivel académico que usted posee



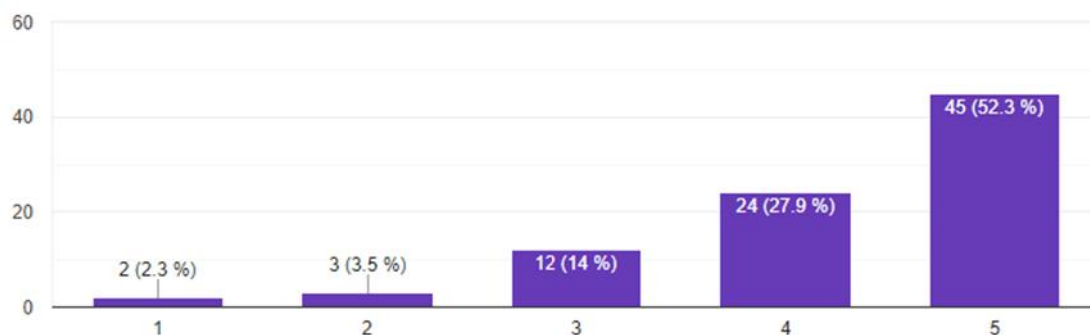
1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Moderadamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5:

Totalmente de acuerdo

Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

Otro aspecto importante es que el 52.3% de los encuestados considera que su trabajo está suficientemente reconocido por su jefe o superiores. El 27.9% de los encuestados también está de acuerdo con este reconocimiento (gráfico 25), lo cual es muy importante porque genera sentido de pertenencia hacia las empresas y satisfacción laboral.

Gráfico 25. Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores

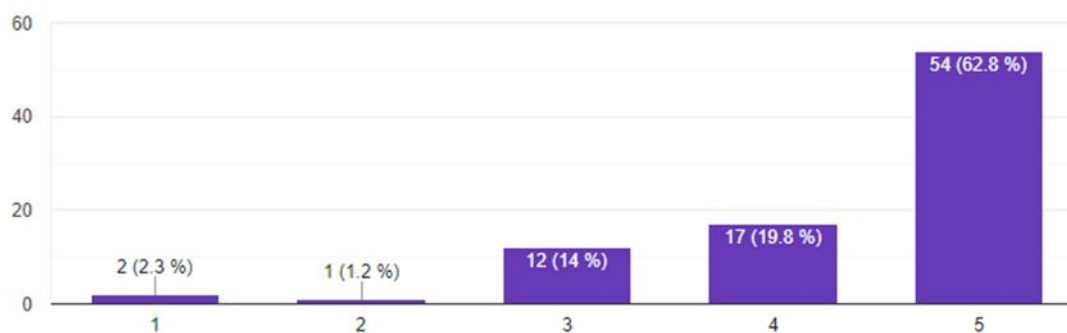


1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Moderadamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo

Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

Lo anterior puede corroborarse a través del gráfico 25 en donde se observa que el 62.8% de los encuestados está totalmente de acuerdo en sentirse satisfecho con las actividades desempeñadas en su cargo, así como el 19.8% que también se mostró de acuerdo (gráfico 26).

Gráfico 26. Se encuentra satisfecho con las actividades desempeñadas en su cargo

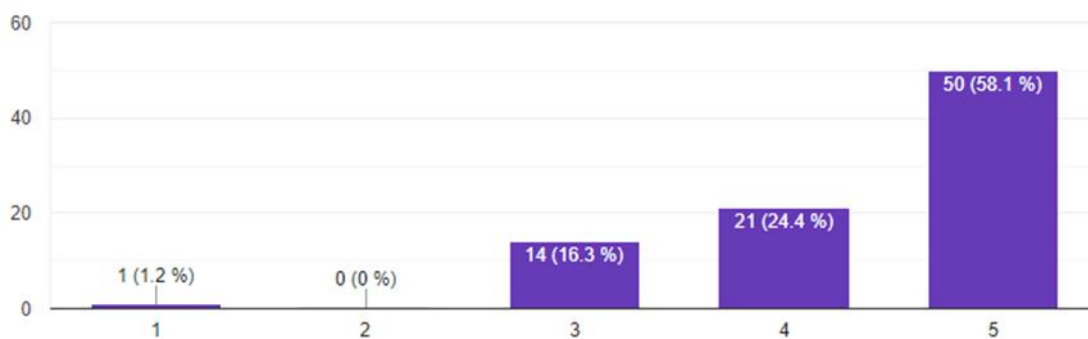


1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Moderadamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo

Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

Adicionalmente, el 82.5% de encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el hecho de que su puesto de trabajo tiene las condiciones técnicas y operacionales necesarias para la realización de las actividades (gráfico 27).

Gráfico 27. Su puesto de trabajo tiene las condiciones técnicas y operacionales necesarias para la realización de las actividades.



1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Moderadamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5:

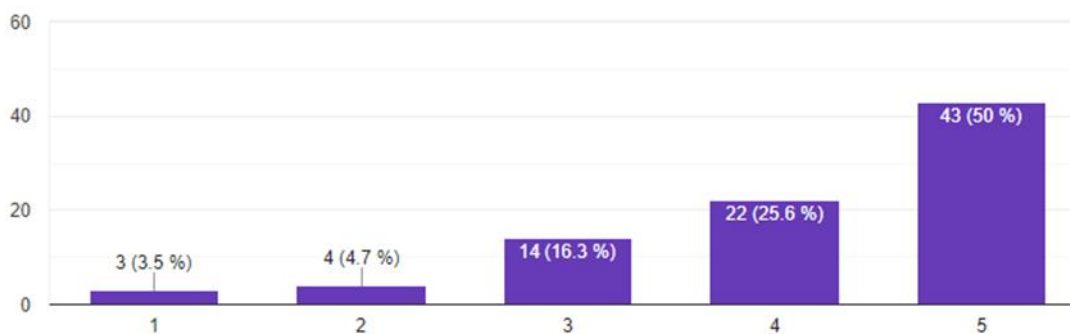
Totalmente de acuerdo

Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

### 8.2.5 Satisfacción con la Participación

Otra importante práctica laboral relacionada con la gestión humana tiene que ver con la posibilidad que sea los empleados de participar en diferentes instancias dentro de la organización. Según el gráfico 28 el 75.6% de los encuestados está de acuerdo totalmente de acuerdo con el hecho de que los superiores escuchan sus opiniones y sugerencias.

Gráfico 28. Los superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados

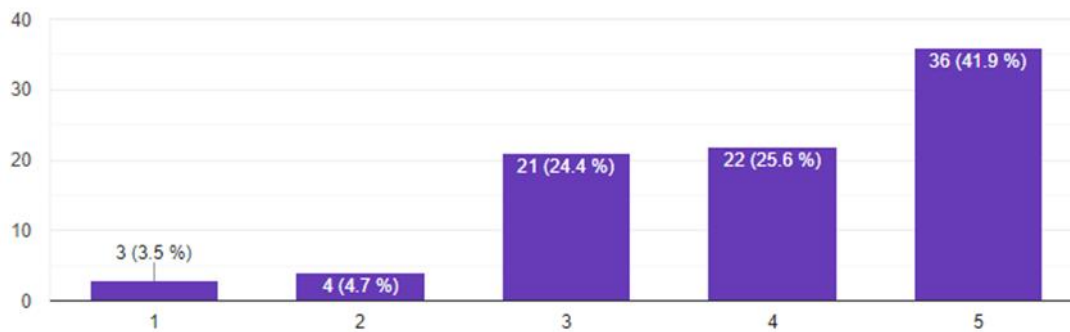


1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Moderadamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo

Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

Un porcentaje correspondiente al 67.5% indica que la alta gerencia los involucra en los niveles para la planeación (gráfico 29)

Gráfico 29. ¿La alta gerencia involucra a los empleados de todos los niveles para la planeación?



1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Moderadamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo

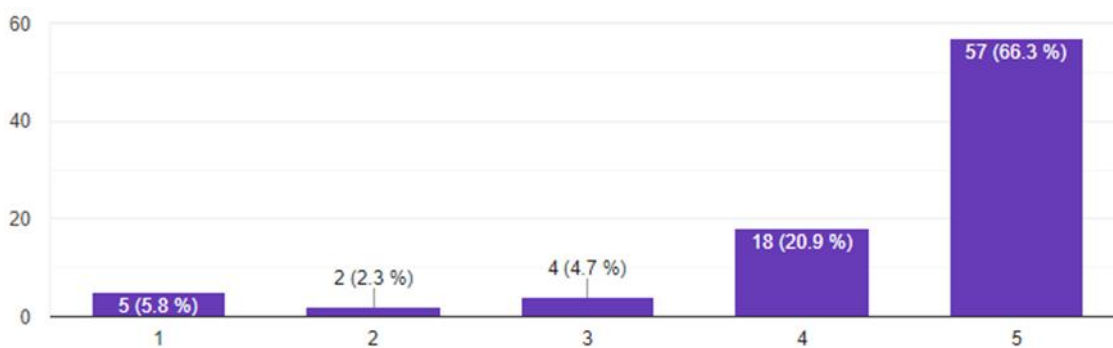
Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

### 8.2.6 Motivación

Uno de los principales objetivos de la gestión humana en las empresas en general es generar motivación en los empleados, dado que esto se convierte en un elemento fundamental para elevar la productividad laboral y generar beneficios a las organizaciones.

Al respecto, para generar motivación, es importante que la empresa brinde oportunidades para continuar trabajando en ella. Según el gráfico 30 es 66.3% de las personas encuestadas está muy satisfecho con las oportunidades que brinda la empresa para continuar laborando en ella, mientras que el 20.9% indica estar satisfecho.

Gráfico 30. ¿La empresa brinda oportunidades para continuar laborando en la misma?

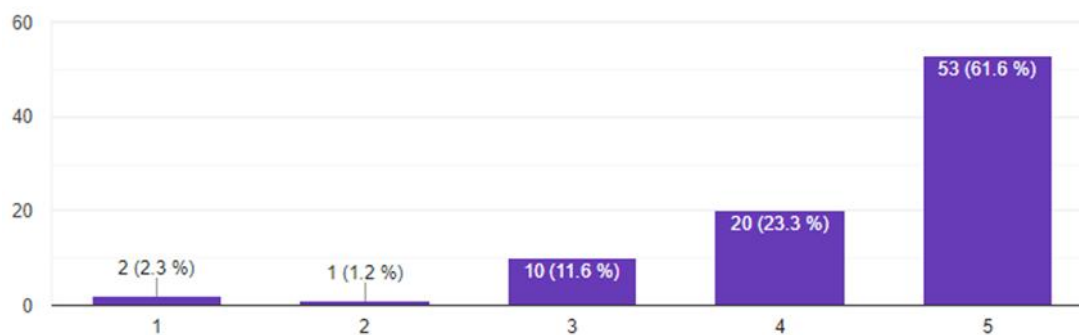


1: Muy insatisfecho; 2: Insatisfecho; 3: Indiferente; 4: Satisfecho; 5: Muy satisfecho

Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

También es importante el ambiente laboral que se presente en las organizaciones, dado que este es un factor que puede generar motivación o restarla en el caso de que dicho ambiente sea inadecuado. De acuerdo con los resultados expuestos en el gráfico 31, el 84.9% de las personas encuestadas está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el hecho de haber ingresado en la empresa si hubiese conocido anticipadamente el ambiente laboral.

Gráfico 31. De haber sabido anticipadamente el ambiente laboral en su empresa hubiera ingresado en ella

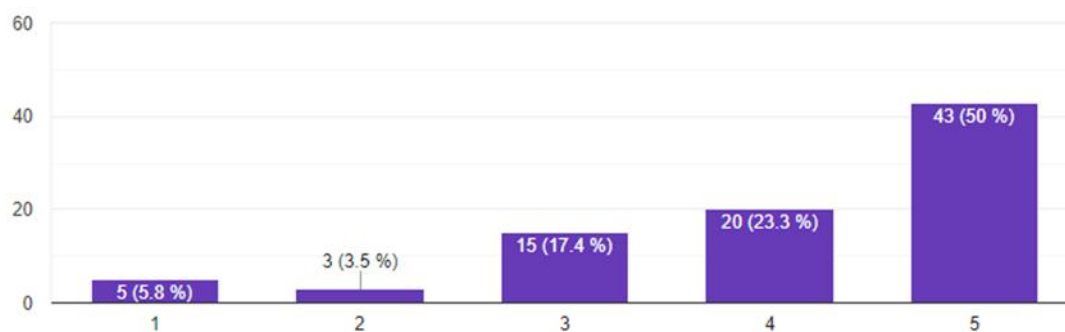


1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Moderadamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo

Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

También se puede percibir que el 73.3% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con que los espacios de integración entre colaboradores son adecuados (gráfico 32).

Gráfico 32. ¿Son adecuados los espacios de integración entre colaboradores?

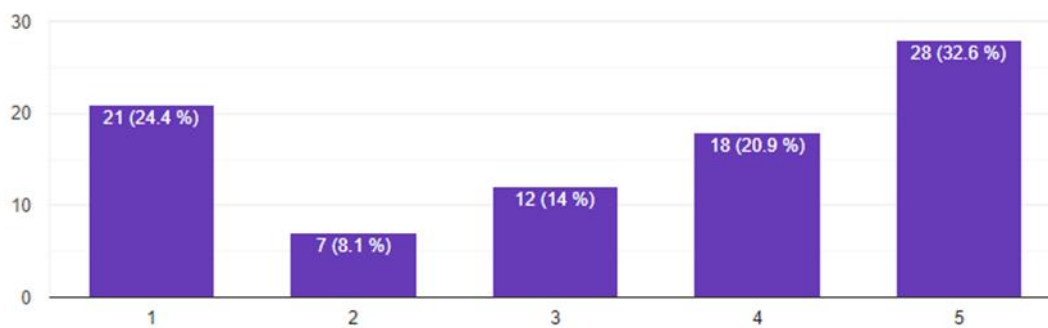


1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Moderadamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo

Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

A pesar de lo anterior, llama la atención que el 53.5% de las personas encuestadas cambiaría de empresa por una oportunidad laboral con las mismas condiciones laborales y salariales (gráfico 33). De alguna manera este resultado contradice los supuestos niveles de satisfacción indicados con anterioridad. Como se observa en el mismo gráfico solo el 32,4% de los encuestados no cambiaría de empresa.

Gráfico 33. ¿Cambiaría de empresa por una oportunidad laboral con las mismas condiciones laborales y salariales?

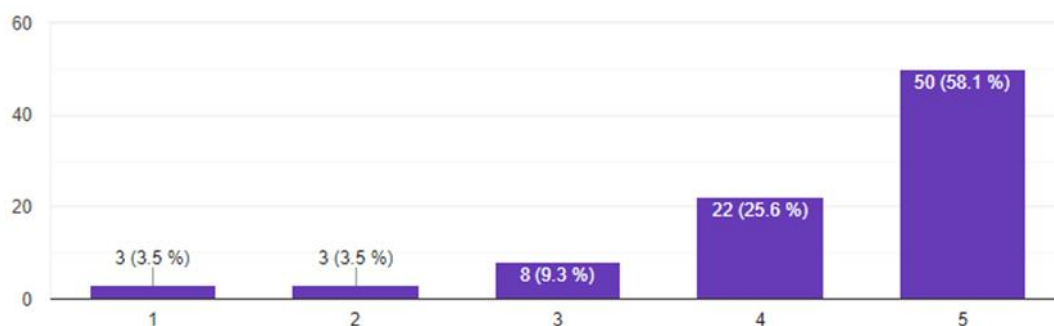


1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Moderadamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo

Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

Finalmente, se encontró que el 83.7% de los encuestados estuvo satisfecho o muy satisfecho con el ambiente laboral en la empresa donde trabajaron en el tiempo de pandemia (gráfico 34).

Gráfico 34. ¿Está usted satisfecho con el ambiente laboral en la empresa durante la pandemia?



1: Muy insatisfecho; 2: Insatisfecho; 3: Indiferente; 4: Satisfecho; 5: Muy satisfecho

Fuente: trabajo de campo elaborado por los autores, 2022

### **8.3 La gestión humana y la satisfacción laboral durante el periodo de pandemia en empresas de Guadalajara de Buga**

Considerando que este trabajo se contextualiza en el periodo de la pandemia ocurrido como efecto del COVID-19 en el año 2020 y 2021 principalmente, se efectuaron una serie de entrevistas algunos administradores de empresas o encargados del área de Recursos Humanos en Guadalajara de Buga (Ver Anexo B), así como unas entrevistas con trabajadores de organizaciones de este municipio (Ver Anexo C) como una forma de complementar los anteriores resultados presentados, haciendo énfasis en el impacto de la pandemia en la satisfacción laboral de los trabajadores.

#### **8.3.1 Entrevistas a administradores de empresas o encargados del área de Recursos Humanos en Guadalajara de Buga**

Se efectuaron cuatro entrevistas a personal encargado de Recursos Humanos de las siguientes empresas ubicadas en Guadalajara de Buga:

- ) Comidas rápidas El Flaco
- ) Arangomelo Intrepess Hotel
- ) TIGO
- ) MacPollo

### 8.3.1.1 Impacto de la Pandemia COVID-19 en la empresa y la satisfacción laboral

Inicialmente se preguntó de qué manera la pandemia COVID-19 afectó las áreas o procesos de la empresa. Los impactos fueron diferentes de acuerdo a cada una de las respuestas entregadas por los entrevistados, dependiendo del sector económico en el que se encuentra la empresa, sin embargo, se percibe que evidentemente fue un periodo de fuertes efectos en distintas perspectivas, especialmente en el tema labora, producto de las medidas restrictivas y de distanciamiento social.

Tabla 7. ¿De qué manera la pandemia COVID-19 afectó las áreas o procesos de la empresa?

Empresa	Respuestas
Comidas rápidas El Flaco	Antes de la pandemia se trabajaba de forma presencial atendiendo los clientes; en el primer mes de pandemia los productos se agotaron y eran algo difícil encontrar de la misma calidad; segundo el tema de las ventas tuvo una disminución constante ya que el punto era venta presencial. Tercero, se vio la necesidad de aprender a trabajar en su totalidad a domicilio buscando así que la empresa no se acabara. Cuarto, se empezaron a recibir pagos virtuales por plataformas como Nequi o Davivienda.

Empresa	Respuestas
Arangomelo Intrepess Hotel	En este caso la pandemia favoreció a la empresa ya que la red de hoteles abiertos en Colombia para transporte de carga pesada era escasa y todo se encontraba cerrado. Por lo tanto, se tuvo la posibilidad de brindar el servicio al gremio trasportador que era los que se quedaban en su mayoría en este hotel.
TIGO	Se impactó de diversas formas:  En el área de personal vinculado la compañía tomó medidas de finalizar contratos, adelantar los tiempos de vacaciones.  En procesos: se implementaron estrategias como ventas por redes sociales , pagos electrónicos, pedidos puerta a puerta.
MacPollo	El impacto fue de manera directa, se detuvo la contratación de personal operativo y administrativo, se trabajaba incansablemente para preservar la seguridad y salud de los empleados y de la comunidad en general donde se trabajaba.

Fuente: elaboración de los autores

Otro aspecto sobre el cual se indagó tiene que ver con la afectación de la satisfacción laboral y la motivación de los trabajadores a causa de la pandemia por el COVID-19 en las empresas de Guadalajara de Buga. Como se aprecia en la Tabla 8 esta variable se vio fuertemente afectada, incluso por la generación de desempleo en algunos casos extremos o reducción de los salarios que generaron incertidumbre en los trabajadores.

Tabla 8. ¿Cómo se vio afectada la satisfacción laboral y la motivación de los trabajadores a causa de la pandemia COVID-19 en su empresa?

<b>Empresa</b>	<b>Respuestas</b>
Comidas rápidas El Flaco	En la satisfacción laboral de los empleados se vio afectada ya que no se podía sostener la carga laboral en su totalidad y la empresa se vio obligada a reducir el número empleados de cinco personas a dos, incluyendo el propietario.
Arangomelo Intrepess Hotel	Los trabadores de la empresa vieron la oportunidad que tenían de trabajo y se les brindó todas las prestaciones, ayudando a que los trabajadores pudieran llevar sustento a casa.
TIGO	<p>Es un tema sensible y va muy ligado a la percepción de cada empleado.</p> <p>El personal del Staff se vio afectado en tema comisionales como el alcance o cumplimiento de las metas no eran las mismas, el pago de las comisiones tampoco era directamente proporcionales.</p> <p>Sin embargo, para otros colaboradores se impactó de forma positiva al pagar temas de vacaciones para poder sustentar a sus familias en tiempos difíciles.</p> <p>Hubo también alivitos tributarios que apalancaron los créditos.</p>
MacPollo	Por un lado los empleados aprendieron a valorar más su empleo lo cual los llevaba a estar motivados y ser más productivos, pues era complejo quedarse sin trabajo pasando por una etapa tan difícil.

Fuente: elaboración de los autores

Otra de las preguntas se orientó a los efectos que tuvo la pandemia por el COVID-19 en la productividad de las empresas entrevistadas. Según las respuestas de los entrevistados, las organizaciones se vieron en la necesidad de incorporar distintas estrategias para hacer frente a la emergencia sanitaria, afectando la productividad en algunos casos de manera positiva y en otros casos negativa.

Tabla 9. ¿Qué efectos tuvo la pandemia COVID-19 en la productividad de su empresa?

<b>Empresa</b>	<b>Respuestas</b>
Comidas rápidas El Flaco	La productividad de la empresa tuvo una disminución en el primer mes, a partir de ahí se presentaron buenos resultados como el aumento en las ventas en un 50%.
Arangomelo Intrepress Hotel	Se pasó del 40 % antes de pandemia al 100% de la capacidad hotelera en tiempo de pandemia.
TIGO	La situación se condujo a ser más dinámicos, estratégicos e innovadores, a replantear estrategias que permitiera estar más cerca de los clientes y así mismo conectar cada día más a los colombianos. Por supuesto como compañía se vio afectada en ingresos, pago de las mensualidades que permiten tener una base de clientes y la recuperación de la cartera.
MacPollo	Tuvo un incremento en compras al principio por la incertidumbre de qué iba a pasar.

Fuente: elaboración de los autores

### 8.3.1.2 Estrategias de satisfacción laboral implementadas por la empresa

Otro de los temas abordados en las entrevistas a los administradores fue el de las estrategias para fomentar la satisfacción laboral en las empresas de Guadalajara de Buga. Inicialmente se preguntó sobre el tipo de cambios que tuvieron que hacerse en las condiciones de trabajo para enfrentar los retos de la pandemia por el COVID-19. En especial se destaca el trabajo desde casa en modalidad virtual o teletrabajo.

Tabla 10. ¿Qué tipo de cambios tuvieron que hacerse en las condiciones de trabajo (salario, horarios, tipos de contratos, funciones, modalidad de trabajo, otros) de su personal para enfrentar los retos de la pandemia COVID-19?

Empresa	Respuestas
Comidas rápidas El Flaco	<p>Las condiciones de trabajo cambiaron ya que el tema presencial de la atención al público fue un 0% ya todo era a domicilio de los cuales el 50% era pago por medio virtual.</p> <p>Luego de los primeros tres meses la empresa volvió a llamar a los cuatro empleados despedidos y se regresó a la capacidad de trabajo de cinco personas pagando por labor, es decir el turno.</p>
Arangomelo Intrepress Hotel	<p>Primero que todo se buscó una motivación al empleado porque la empresa era consciente de la escasez de los suministros y la elevación de los precios en la economía. Respecto al horario, fue normal sus horas de trabajo y sus extras.</p>
TIGO	<p>-Se finalizaron contratos de personal vinculado.</p> <p>-Se estableció teletrabajo en franjas de 8 horas, con entrega de resultados.</p>

Empresa	Respuestas
	-Se apalancaron los canales digitales para poder tener un mejor frente.
MacPollo	Los salarios se mantuvieron, tipo de contrato también se mantuvo, hubo modificaciones en horarios laborales y en cantidad de personal operativo por turnos para evitar propagación, por ser empresa de alimentos era necesario ir de manera presencial, para personal administrativo se cambió para home office, se realizaba encuesta diaria de estado de salud si no la realizaban no podían ingresar a laborar esto con la razón de velar su salud física y mental

Fuente: elaboración de los autores

La siguiente pregunta se orientó a las estrategias implementadas por las empresas para evitar que la satisfacción laboral disminuyese en la pandemia por el COVID-19.

Tabla 11. ¿Qué estrategias implementaron en la empresa para evitar que la satisfacción laboral disminuyese en la pandemia COVID-19?

Empresa	Respuestas
Comidas rápidas El Flaco	Cuando se estabilizaron las ventas lo que se hizo fue darles un bono de trabajo por ventas, es decir, se les daba un bono extra en dinero por los ingresos generados.
Arangomelo Intrepess Hotel	La empresa no buscó ninguna estrategia ya que se continuó con la labor normal.
TIGO	Salidas a vacaciones, pagos de tiempos pendientes.

MacPollo	Desde gestión humana se comunicaban todos los días con los empleados con la intención de saber cómo se sentían.
----------	---

Fuente: elaboración de los autores

Tabla 12. ¿Qué estrategias implementaron en la empresa para evitar que la productividad disminuyese en la pandemia COVID-19?

<b>Empresa</b>	<b>Respuestas</b>
Comidas rápidas El Flaco	La empresa sacó promociones regalando la bebida u ofreciendo productos con un descuento del 20% para poder sostener en los primeros dos meses o tres meses de pandemia ya que las ventas se disminuyeron notablemente.
Arangomelo Intrepess Hotel	Ninguna
TIGO	No respondió.
MacPollo	A la parte administrativa se manejaba home office se enviaron computador, mesa, silla y se realizaba talleres sobre cuidado de salud y la parte operativa se realizaba acompañamiento por encuestas y llamadas telefónicas para preguntar sobre estado de salud.

Fuente: elaboración de los autores

8.3.1.3 Aspectos por mejorar en las estrategias de satisfacción laboral implementadas por la empresa.

Adicionales lo anterior se indagó sobre los aspectos por mejorar en las estrategias de satisfacción laboral implementadas por las empresas entrevistadas.

Tabla 13. ¿Cuáles cree que son los aspectos por mejorar en las estrategias implementadas por su empresa para enfrentar la postpandemia?, Qué sugeriría para mejorar?

<b>Empresa</b>	<b>Respuestas</b>
Comidas rápidas El Flaco	<p>En el tema de pos-pandemia se puede decir que después de la fase más aguda la gente tenía miedo a retomar la vida como se llevaba, lo cual hizo que la empresa tuviese que seguir implementando el tema de domicilios hasta la actualidad.</p> <p>Un tema para mejorar en pos-pandemia es el tema de ser más eficientes en el tiempo de entrega del domicilio ya que en pandemia al no haber tanto tránsito se podía hacer una entrega más efectiva en menos tiempo.</p>
Arangomelo Intrepress Hotel	<p>En este momento de postpandemia se puede analizar que la capacidad hotelera volvió a su normalidad, con una ocupación constante de personas en promedio de 36 huéspedes diarios, pero empezando la postpandemia se generó un pequeño decrecimiento que hizo tomar medidas de descuentos y bonos para volver a la normalidad como este momento, sin embargo, la postpandemia afectó más que la propia pandemia</p>
TIGO	<p>Como compañía se volvió a recontractar un porcentaje del personal bajo las mismas condiciones laborales y aún se está evolucionando para recuperar el curso normal, como atención en los canales digitales, se están desarrollando estrategias más digitales que le permita a los clientes desplazarse menos y tener todo al alcance.</p>
MacPollo	<p>Una herramienta importante es concientizar a las personas a través de charlas guiadas desde gestión humana sobre etapas de la vida,</p>

Empresa	Respuestas
	que no se convierta en un episodio traumante para la vida de los colaboradores ya que hubo muchas pérdidas de familiares y amigos.

Fuente: elaboración de los autores

### 8.3.2 Entrevistas con trabajadores

#### 8.3.2.1 Impacto de la pandemia COVID-19 en la empresa y satisfacción laboral

Con relación a los trabajadores, se entrevistaron a cuatro personas pertenecientes a las anteriores empresas tratadas en el acápite anterior, con el propósito de conocer aspectos relacionados con el impacto de la pandemia por el COVID-19 en la organización que elaboran y la satisfacción laboral durante este período. De acuerdo con la información, la crisis sanitaria afectó considerablemente las relaciones personales y con ellos la motivación y satisfacción de los trabajadores.

Tabla 14. Explique de qué manera la Pandemia COVID-19 afectó su motivación o satisfacción con el trabajo

Empresa	Respuestas
Trabajador 1: Edad: 25 Sexo: masculino Cargo: cocina Antigüedad en la empresa: 5 años Tipo de contrato prestador de servicio Nivel de estudios bachillerato	Se vio afectado personalmente por las restricciones establecidas y no poder ver y sentir a sus seres queridos, lo cual afectó su motivación como individuo.  En la satisfacción en el trabajo el entrevistado tuvo un decaimiento ya que no tenía contacto con los compañeros de trabajo, dado que cada uno

<b>Empresa</b>	<b>Respuestas</b>
	<p>se encontraba en su puesto evitando el acercamiento.</p> <p>Otro aspecto tuvo que ver con el despido de compañeros, debido a que las ventas disminuyeron notablemente.</p>
<p>Trabajador 2:</p> <p>Edad: 29 años</p> <p>Sexo: Masculino</p> <p>Cargo: Asesor comercial</p> <p>Antigüedad en la empresa: 3 años</p> <p>Tipo de contrato: Indefinido</p> <p>Nivel de estudios: Profesional</p>	<p>La principal motivación de esta persona fue conservar su empleo a pesar de las dificultades por las que atravesó su empresa.</p>
<p>Trabajador 3:</p> <p>Edad: 40</p> <p>Sexo: masculino</p> <p>Cargo: ofició varios</p> <p>Antigüedad en la empresa: 16 años</p> <p>Tipo de contrato: termino e definido</p> <p>Nivel de estudios bachillerato</p>	<p>Se mostró agradecido porque durante la pandemia pudo conservar su trabajo y llevar el sustento a su hogar, siendo la principal motivación.</p>
<p>Trabajador 4:</p> <p>Edad: 42 años</p> <p>Sexo: masculino</p> <p>Cargo: desarrolló de marca propia</p> <p>Antigüedad en la empresa: 5 años</p>	<p>En el tiempo de la pandemia se afectó por el miedo que tenía respecto al virus en el momento de la visita a los puntos de venta, sobre todo la atención a los clientes que generaba inseguridad.</p>

<b>Empresa</b>	<b>Respuestas</b>
Tipo de contrato: fijo Nivel de estudios	

Fuente: elaboración de los autores

Otro aspecto sobre el cual se indagó fue respecto a los cambios observados en la satisfacción laboral de los compañeros de trabajo a causa de la pandemia por el COVID-19 en la empresa que laboraban las personas entrevistadas (ver tabla 15). De alguna manera se produjo un efecto positivo, en el sentido que generó más solidaridad entre los compañeros de trabajo.

Tabla 15. ¿Cuáles cambios observó respecto de la satisfacción laboral de sus compañeros de trabajo a causa de la pandemia COVID-19?

<b>Empresa</b>	<b>Respuestas</b>
Trabajador 1: Edad: 25 Sexo: masculino Cargo: cocina Antigüedad en la empresa: 5 años Tipo de contrato prestador de servicio Nivel de estudios bachillerato	Los cambios más notables que observó en sus compañeros después de pandemia fue una mayor unión entre todos, dado que fue un periodo en el cual se aprendió a valorar la compañía que se tiene en el trabajo, además de ser agradecidos con el empleo que tienen.
Trabajador 2: Edad: 29 años Sexo: Masculino Cargo: Asesor comercial	No observó cambios debido aquí algunos compañeros fueron enviados a trabajar desde casa por más de 8 meses, sin modificarles el salario, dado que el Banco se regían por las normas para

Empresa	Respuestas
Antigüedad en la empresa: 3 años Tipo de contrato: Indefinido Nivel de estudios: Profesional	ser cautelosos con sus empleados, cuidando que todos los protocolos se cumplieran para el cuidado y la prevención de contagio.
Trabajador 3: Edad: 40 Sexo: masculino Cargo: ofició varios Antigüedad en la empresa: 16 años Tipo de contrato: termino e definido Nivel de estudios bachillerato	El cambio más drástico fue el uso de mascarillas y el poco contacto personal, cada uno cumplía su labor y sin contactos.
Trabajador 4: Edad: 42 años Sexo: masculino Cargo: desarrolló de marca propia Antigüedad en la empresa: 5 años Tipo de contrato: fijo Nivel de estudios	Todas las personas tenían incertidumbre dado que solo sabían vender de manera presencial y poco se utilizaba la virtualidad.

Fuente: elaboración de los autores

### 8.3.2.2 Percepción de los trabajadores frente a las estrategias de satisfacción laboral

implementada por la empresa

otro elemento abordado a través de las entrevistas fue la percepción de los individuos respecto a las estrategias que las empresas implementaron para fomentar la satisfacción laboral.

Tabla 16. ¿Qué estrategias de satisfacción laboral percibió que la empresa implementó para motivar a los trabajadores?

<b>Empresa</b>	<b>Respuestas</b>
<p>Trabajador 1:</p> <p>Edad: 25</p> <p>Sexo: masculino</p> <p>Cargo: cocina</p> <p>Antigüedad en la empresa: 5 años</p> <p>Tipo de contrato prestador de servicio</p> <p>Nivel de estudios bachillerato</p>	<p>En esta empresa no se implementaron estrategias específicas para motivar al empleado ya que el bono quedaba de ventas por el exceso de trabajo.</p>
<p>Trabajador 2:</p> <p>Edad: 29 años</p> <p>Sexo: Masculino</p> <p>Cargo: Asesor comercial</p> <p>Antigüedad en la empresa: 3 años</p> <p>Tipo de contrato: Indefinido</p> <p>Nivel de estudios: Profesional</p>	<p>Horarios de trabajo flexible, modificación de metas más accesibles, estabilidad laboral.</p>
<p>Trabajador 3:</p> <p>Edad: 40</p> <p>Sexo: masculino</p> <p>Cargo: ofició varios</p> <p>Antigüedad en la empresa: 16 años</p> <p>Tipo de contrato: termino e definido</p> <p>Nivel de estudios bachillerato</p>	<p>La motivación más grande fue que la empresa generó tranquilidad en el trabajo al saber que podía contar con su cargo.</p> <p>También ayudaron con el medio de transporte al aportar para la cuota inicial para una moto y así poder cumplir con la jornada laboral.</p>

Empresa	Respuestas
Trabajador 4: Edad: 42 años Sexo: masculino Cargo: desarrolló de marca propia Antigüedad en la empresa: 5 años Tipo de contrato: fijo Nivel de estudios	En el tema de atención al cliente les entregaron reconocimientos económicos, esto sirvió para el manejo de las emociones y ayuda económica a sus familiares durante 3 meses, a partir de esto además el líder creó una aplicación en la cual contenía todas las plataformas utilizadas y así se tenían en un solo espacio, teniendo facilidad de acceso a la información de inventarios, clientes, listas de precios, manejando clientes a distancia sin necesidad de que el cliente se tuviera que dirigir a la oficina, implementando también una firma digital, generando ventas sin perder comisiones.

Fuente: elaboración de los autores

Se preguntó también sobre la percepción que tenían los entrevistados respecto a las estrategias implementadas por las empresas en la cual trabajaban para mantener la satisfacción laboral. Según las entrevistas, las estrategias fueron pocas en realidad, dado que las empresas no estaban preparadas para la magnitud de la crisis que se presentó.

Tabla 17. ¿Cuál es su percepción sobre las estrategias implementadas por la empresa para mantener la satisfacción laboral?

Empresa	Respuestas
Trabajador 1: Edad: 25	Su percepción fue que el jefe intentaba motivar a los empleados, ofreciendo una charla y

Empresa	Respuestas
Sexo: masculino Cargo: cocina Antigüedad en la empresa: 5 años Tipo de contrato prestador de servicio Nivel de estudios bachillerato	preguntando cómo se sentían constantemente, considerando que nadie estaba preparado para algo como el COVID-19, por lo tanto, fue importante esta actitud para los empleados.
Trabajador 2: Edad: 29 años Sexo: Masculino Cargo: Asesor comercial Antigüedad en la empresa: 3 años Tipo de contrato: Indefinido Nivel de estudios: Profesional	Su percepción es que fueron acertadas, hizo que no generara pánico entre los empleados y así mantener un buen ambiente laboral.
Trabajador 3: Edad: 40 Sexo: masculino Cargo: ofició varios Antigüedad en la empresa: 16 años Tipo de contrato: termino e definido Nivel de estudios bachillerato	La percepción sobre las estrategias que tomó la empresa fue siempre hacerlos sentir lo importante que son para la organización y ser coherentes con el pago.
Trabajador 4: Edad: 42 años Sexo: masculino Cargo: desarrolló de marca propia Antigüedad en la empresa: 5 años	Siempre se han tenido estrategias las cuales mantienen realmente motivados frente a sus puestos de trabajo y así mismo dar a los clientes la mejor atención siempre, adicional en el tiempo de pandemia surgieron otros contratos para que así

Empresa	Respuestas
Tipo de contrato: fijo Nivel de estudios	se diera apoyo y tuvieran una mejor logística en la atención presencial, haciendo así el trabajo menos difícil durante el tiempo de contingencia.

Fuente: elaboración de los autores

Se solicitó identificar a los entrevistados las estrategias más exitosas y menos exitosas y las que implementaron en las empresas en que laboraban en el tiempo de pandemia (ver tabla 18).

Tabla 18. ¿Cuáles de las estrategias implementadas por la empresa para mantener su satisfacción laboral cree que fue la más y la menos exitosa?

	Respuestas
Trabajador 1: Edad: 25 Sexo: masculino Cargo: cocina Antigüedad en la empresa: 5 años Tipo de contrato prestador de servicio Nivel de estudios bachillerato	La más exitosa fue conservar el trabajo y saber que podía llevar un sustento, además, los bonos entregados como compensación a la labora efectuada durante la pandemia.  No hubo estrategia menos exitosa porque todo era para hacer sentir bien al empleado en el trabajo.
Trabajador 2: Edad: 29 años Sexo: Masculino Cargo: Asesor comercial Antigüedad en la empresa: 3 años	La más exitosa fue la de los horarios flexibles y metas alcanzables.  La menos exitosa fue el hecho de tener que ir al trabajo en ropa de calle para cambiarse en la

	<b>Respuestas</b>
Tipo de contrato: Indefinido Nivel de estudios: Profesional	oficina y volver a cambiarse para regresar a la casa.
Trabajador 3: Edad: 40 Sexo: masculino Cargo: ofició varios Antigüedad en la empresa: 16 años Tipo de contrato: termino e definido Nivel de estudios bachillerato	La más exitosa fue la ayuda con el transporte ya que permitió cumplir con los horarios y tiempos adecuados ante la ausencia de transporte público.  La menos exitosa fue dejar una habitación para que se quedara en el hotel, pues nadie se quedó ni una sola noche, siempre se sentía miedo de llegar a casa por el contacto pero era una motivación poder regresar al hogar.
Trabajador 4: Edad: 42 años Sexo: masculino Cargo: desarrolló de marca propia Antigüedad en la empresa: 5 años Tipo de contrato: fijo Nivel de estudios	La más exitosa fue el auxilio económico pues así no solo se preocuparon por los colaboradores, sino que también por sus familias.  Por mejorar es que siempre la atención fue presencial y no hubo una opción de realizarla de manera remota.

Fuente: elaboración de los autores

Se solicitó a los entrevistados puntualizar si las estrategias implementadas por la empresa ayudaron a mantener su satisfacción laboral o no.

Tabla 19. En términos generales ¿cree que las estrategias implementadas por la empresa ayudaron a mantener su satisfacción laboral?

<b>Empresa</b>	<b>Respuestas</b>
<p>Trabajador 1:</p> <p>Edad: 25</p> <p>Sexo: masculino</p> <p>Cargo: cocina</p> <p>Antigüedad en la empresa: 5 años</p> <p>Tipo de contrato prestador de servicio</p> <p>Nivel de estudios bachillerato</p>	<p>Sí lograron mantener la satisfacción laboral alta porque siempre se tenía una voz de aliento y una motivación en el jefe.</p>
<p>Trabajador 2:</p> <p>Edad: 29 años</p> <p>Sexo: Masculino</p> <p>Cargo: Asesor comercial</p> <p>Antigüedad en la empresa: 3 años</p> <p>Tipo de contrato: Indefinido</p> <p>Nivel de estudios: Profesional</p>	<p>Este entrevistado considera que fueron acertadas para mantener la satisfacción laboral.</p>
<p>Trabajador 3:</p> <p>Edad: 40</p> <p>Sexo: masculino</p> <p>Cargo: ofició varios</p> <p>Antigüedad en la empresa: 16 años</p> <p>Tipo de contrato: termino e definido</p> <p>Nivel de estudios bachillerato</p>	<p>El entrevistado considera que las estrategias ayudaron a mantener la satisfacción laboral ya que encontraron en la empresa un apoyo para momentos que ninguno estaba preparado y se pudo seguir con la labor presencial normalmente.</p>

Empresa	Respuestas
Trabajador 4: Edad: 42 años Sexo: masculino Cargo: desarrolló de marca propia Antigüedad en la empresa: 5 años Tipo de contrato: fijo Nivel de estudios	Este entrevistado considera que sí, pues la empresa no hizo reducción de personal y todos fueron cuidados por la misma, generándose así seguridad de estabilidad laboral.

Fuente: elaboración de los autores

### 8.3.2.3 Aspectos de mejora de las estrategias de satisfacción laboral implementadas por las empresas

Finalmente se indagó sobre los aspectos de mejora a las estrategias de satisfacción laboral implementadas por las empresas desde la percepción de los trabajadores.

Tabla 20. ¿Cuáles cree que son los aspectos para mejorar en las estrategias de satisfacción laboral implementadas por su empresa? Qué sugeriría para mejorar.

Empresa	Respuestas
Trabajador 1: Edad: 25 Sexo: masculino Cargo: cocina Antigüedad en la empresa: 5 años Tipo de contrato prestador de servicio Nivel de estudios bachillerato	Algo que debería mejorar las empresas en el sector gastronómico respecto a la satisfacción laboral es intentar reducir el tiempo en la producción de los alimentos ya que los protocolos en el tema del COVID-19 hacían compleja la labor afectando los domicilios. Por ello, la

<b>Empresa</b>	<b>Respuestas</b>
	<p>sensación de cansancio de los empleados en general fue alta.</p> <p>Por lo tanto, no basta con preguntar sobre el estado de ánimo del empleado, sino también es pensar en las necesidades del trabajador y analizar su entorno más en un cambio tan drástico cómo fue el COVID-19.</p>
<p>Trabajador 2:</p> <p>Edad: 29 años</p> <p>Sexo: Masculino</p> <p>Cargo: Asesor comercial</p> <p>Antigüedad en la empresa: 3 años</p> <p>Tipo de contrato: Indefinido</p> <p>Nivel de estudios: Profesional</p>	<p>No sugirió ninguna.</p>
<p>Trabajador 3:</p> <p>Edad: 40</p> <p>Sexo: masculino</p> <p>Cargo: ofició varios</p> <p>Antigüedad en la empresa: 16 años</p> <p>Tipo de contrato: termino e definido</p> <p>Nivel de estudios bachillerato</p>	<p>Para mejorar en la empresa el tema de la satisfacción se sugiere el descanso, dado que el trabajo fue constante durante la pandemia razón por la cual los empleados no tuvieron vacaciones, a pesar de las horas extras pagas, en términos generales los trabajadores buscan descansar y pasar más tiempo en familia.</p> <p>En esta empresa no se implementó el teletrabajo.</p>
<p>Trabajador 4:</p> <p>Edad: 42 años</p>	<p>El entrevistado no tuvo recomendaciones para mejorar pues le parece que todo estuvo acorde a</p>

<b>Empresa</b>	<b>Respuestas</b>
Sexo: masculino Cargo: desarrolló de marca propia Antigüedad en la empresa: 5 años Tipo de contrato: fijo Nivel de estudios: especialización	las necesidades de los empleados y se han sentido motivados siempre.

Fuente: elaboración de los autores

#### **8.4 Prácticas de gestión humana para mejorar la relación entre la productividad y la satisfacción laboral en las empresas de Guadalajara de Buga a propósito de la pandemia del COVID-19.**

Los temas claves para las prácticas de gestión humana de las empresas de Guadalajara de Buga están centrados en el trabajador, quien es el objeto de análisis y fuente de competitividad para las organizaciones. Estos temas clave tienen que ver con las competencias, la promoción, selección, compensación, gestión del desempeño y el desarrollo profesional y personal del trabajador.

Tabla 21. Temas clave en la gestión humana para fomentar la satisfacción laboral antes y durante la pandemia

<b>Tema clave</b>	<b>Antes de la pandemia</b>	<b>Durante la pandemia</b>	<b>Práctica de gestión humana sugerida</b>
Supervisión	Los jefes inmediatos podían ejercer un control más cercano a sus trabajadores	En muchas empresas se implementó el teletrabajo, lo cual obliga a encontrar	Fomentar la autonomía del trabajador, para que pueda cumplir con sus obligaciones y deberes

<b>Tema clave</b>	<b>Antes de la pandemia</b>	<b>Durante la pandemia</b>	<b>Práctica de gestión humana sugerida</b>
		soluciones para la supervisión.	en un entorno menos controlado, sin sacrificar la productividad.
Ambiente físico	El enfoque se centraba en las condiciones de ergonomía y el cumplimiento de las políticas de seguridad y salud en el trabajo.	Además de las políticas de seguridad y salud en el trabajo, en el periodo de pandemia las empresas tuvieron que implementar estrategias para garantizar las condiciones de bioseguridad y proteger la salud de los trabajadores.	Cumplimiento de los protocolos de bioseguridad y mayor preocupación por las condiciones del ambiente físico por su importancia en la generación de satisfacción laboral.
Remuneración y estabilidad laboral	Las empresas antes de la pandemia buscaban más encontrar su punto de equilibrio y tenían mayor preocupación por la estabilidad financiera de la empresa.	Durante la pandemia las empresas se enfocaron en garantizar el empleo, la estabilidad laboral y proteger los salarios, aunque en muchas ocasiones tuvieron que	Fomentar la estabilidad laboral a partir de un mayor conocimiento de los empleados, sus necesidades y expectativas personales.

Tema clave	Antes de la pandemia	Durante la pandemia	Práctica de gestión humana sugerida
		<p>concertar con los empleados para disminuir los salarios temporalmente y así proteger a la empresa de cierres definitivos.</p>	
Cargo	<p>Los cargos desempeñados por las personas estaban en función de los procesos correspondientes y las metas estipuladas por la empresa, sobre las cuales se evaluaba su productividad.</p>	<p>En tiempos de pandemia, los empleados tuvieron que adecuarse a nuevas formas de trabajar, recurrir en ocasiones al teletrabajo, aprender e incorporar la tecnología en sus distintas labores, exigiendo de ellos mayor desempeño en un ambiente de incertidumbre laboral.</p>	<p>Fortalecer las habilidades y competencias de los empleados para el manejo de la tecnología en beneficio de sus cargos, manejo del tiempo, manejo del estrés y la ansiedad para afrontar momentos de incertidumbre en el futuro.</p>
Participación	<p>La participación de los empleados en la toma de decisiones era limitada en muchas</p>	<p>Se tuvo una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones</p>	<p>Tener un mayor acercamiento con los empleados, conocer sus necesidades y</p>

<b>Tema clave</b>	<b>Antes de la pandemia</b>	<b>Durante la pandemia</b>	<b>Práctica de gestión humana sugerida</b>
	empresas, en las cuales se privilegiaba la centralización de las decisiones en la gerencia o la administración.	empresarial, porque se reconoció la importancia de las personas en la estructura organizacional, así como sus necesidades y expectativas.	expectativas con el cargo, la empresa y su vida, de tal forma que tengan mayor injerencia en las decisiones que afecten su satisfacción laboral.
Motivación	El tema motivacional era visto secundariamente en muchas organizaciones, podría considerarse más un elemento particular de cada empleado quien tenía que encontrar su propia motivación en los cargos.	Fue fundamental mantener motivado a los empleados en las distintas organizaciones, dado que la incertidumbre y el miedo ante el riesgo de contagio desmotivaba y afectaba la productividad laboral.	Medir frecuentemente el clima laboral de las empresas, para identificar puntos de mejora y mantener motivado al personal.

Fuente: elaboración propia.

## 9. Conclusiones

Con relación al objetivo uno, en donde se explicó la relación existente entre satisfacción laboral y productividad empresarial de acuerdo con la teoría administrativa, fue posible concluir que la motivación está en función de sus determinantes, como son aquellas relacionadas con la satisfacción laboral, entre las que están aspectos como la supervisión, el ambiente físico, las prestaciones, la satisfacción intrínseca y la participación. Por lo tanto, desde las prácticas de gestión humana es importante generar acciones que tengan como propósito aumentar la satisfacción laboral a partir de la creación de un ambiente adecuado en donde se tengan en cuenta los anteriores elementos como factores determinantes de dicha satisfacción.

Entonces, dado que la satisfacción laboral es un mecanismo de motivación del empleado, es posible entender la relación entre ambas variables, así como la influencia que deben tener las prácticas de gestión humana con relación al fomento de la satisfacción laboral y el incremento de las competencias del recurso humano, como elementos claves para aumentar la productividad empresarial.

Respecto al objetivo dos, se identificaron las dimensiones de la satisfacción laboral que afectan la productividad en la empresa. Entre estas están la satisfacción con la supervisión recibida en los diferentes ámbitos por los trabajadores; la satisfacción con el ambiente físico de trabajo, como la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación; también es fundamental la satisfacción con las prestaciones recibidas como la forma en que se da la negociación, el salario recibido, las oportunidades de promoción y las de formación; otro aspecto es la satisfacción intrínseca del trabajo como es el caso de las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca y los objetivos, metas y producción a alcanzar; además, la satisfacción con la participación como las decisiones de trabajo, del departamento o sección o de la propia tarea.

En el tercer objetivo se analizaron las prácticas de gestión humana que permitirán fomentar la satisfacción laboral y la productividad en las empresas de Guadalajara de Buga en el contexto de la pandemia por el COVID-19. El trabajo de campo permitió concluir que los trabajadores en un alto porcentaje perciben los distintos elementos que les generan satisfacción desde las distintas dimensiones, sin embargo, llama la atención que el 53.5% de las personas encuestadas cambiaría de empresa por una oportunidad laboral con las mismas condiciones laborales y salariales. De alguna manera este resultado contradice los supuestos niveles de satisfacción indicados con anterioridad. Como se observó solo el 32,4% de los encuestados no cambiaría de empresa.

Sobre la base de los resultados obtenidos se propusieron prácticas de gestión humana para el mejoramiento de la relación entre la productividad y la satisfacción laboral en las empresas de Guadalajara de Buga, tomando como base las dimensiones identificadas que tienen incidencia en dicha satisfacción, como la supervisión, el ambiente físico, la remuneración y estabilidad laboral, el cargo, la participación y la motivación, encontrándose que un factor clave es el reconocimiento de la importancia que tiene el recurso humano para las distintas organizaciones, el cual, más allá de tener las capacidades y competencias, requiere de un conocimiento profundo de sus necesidades y expectativas, para poder brindarle un ambiente propicio para que puedan ser productivos, tomando como base la persona motivada para desempeñarse eficientemente.

Esto significa que la gestión humana en la actualidad es una labor compleja, dado que el empleado tiende a ser una persona en búsqueda permanente de nuevas opciones y alternativas que lo conduzcan a mejorar su situación particular, razón por la cual es difícil generar lealtad y arraigo por la organización.

## 10. Recomendaciones

Las recomendaciones que se formulan a continuación se direccionan hacia la aplicabilidad de las prácticas de gestión humana para las empresas de Guadalajara de Buga.

1. La aplicación de las prácticas de gestión humana requiere el liderazgo y el convencimiento de la parte directiva de las empresas, porque son ellas quienes permitirán la integración del área de gestión humana a la estrategia general de las empresas.
2. Es importante que para cada caso en particular se analice detalladamente el entorno externo e interno, teniendo en cuenta las características de la empresa, sus debilidades y fortalezas frente al mercado y las oportunidades y amenazas que surgen. Este análisis debe permitir planear la modernización empresarial a partir de un pensamiento estratégico por parte de los directivos de las empresas. Para esto es necesario que se capacite adecuadamente a los directivos en el análisis empresarial y en la planeación estratégica.
3. El mejoramiento del clima laboral en las empresas es una condición necesaria, porque permitirá potenciar los efectos de la gestión humana y lograr que la estrategia impacte la competitividad de las empresas. En este sentido es muy importante trabajar continuamente en el mejoramiento de las condiciones internas, el diálogo y las relaciones laborales, creando un clima adecuado para la gestión humana. El manejo de indicadores, el diseño de encuestas que midan el clima es esencial para controlar el desempeño en esta área.
4. A pesar de que las empresas realizan cada una de las actividades propias de la gestión humana, es muy importante que se evalúen los resultados que se están obteniendo en la gestión humana, para direccionarla hacia las estrategias de las empresas, preguntarse si el

manejo que se está dando es coherente con los objetivos empresariales, si las características del recurso humano y su gestión está acorde con las metas de las empresas. Es necesario capacitar a los encargados de la gestión humana, e integrar estas capacitaciones a las expectativas de las empresas en materia de metas organizacionales.

5. El mejoramiento tecnológico es muy importante para que la gestión humana sea exitosa, se requiere de mayores niveles de sistematización en áreas administrativas, contar con herramientas para el seguimiento de los procesos de gestión humana y el desarrollo de controles a la misma.

## 11. Referencias

- Amaya, J. (2021). *Resultados del desempleo en 2020*. Obtenido de Diario La República:  
<https://www.larepublica.co/economia/siga-en-vivo-la-rueda-de-prensa-del-dane-sobre-los-resultados-del-desempleo-en-2020-3117875>
- Asturias Corporación Universitaria. (s/f). *Perspectiva Humanista de la Organización*. Obtenido de Asturias: [https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/procesos\\_th\\_administrativas/unidad2\\_pdf1.pdf](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/procesos_th_administrativas/unidad2_pdf1.pdf)
- Banco de la República. (2021). *¿Cuáles son las proyecciones económicas del equipo técnico del Banco?* Obtenido de Banco de la República: <https://www.banrep.gov.co/es/proyector-el-banco#inflacion>
- Bárcenas, I. (2020). *Influencia de la pandemia por covid-19 en el clima organizacional de un laboratorio clínico del municipio de Chinú Córdoba*. Obtenido de Universidad de Córdoba, Programa de Administración en Salud:  
<https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstream/handle/ucordoba/3759/Barcenaslsele.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bertalanffy, L. V. (2006). *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. (J. Almeda, Trad.) México: Fondo de Cultura Económica.
- Calderón, G. (2020). Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: una reflexión desde la perspectiva de la gestión del talento humano. *Lúmina*(21), 10-17. Obtenido de <https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/view/3987/6289>
- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64. Obtenido de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/223/221](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/221)

- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes: una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>
- Cámara de Comercio de Buga. (2021). *Composición empresarial Buga*. Obtenido de Cámara de Comercio de Buga: [https://ccbuga.org.co/sites/default/files/biblioteca/composicion\\_empresarial\\_buga\\_2020.pdf](https://ccbuga.org.co/sites/default/files/biblioteca/composicion_empresarial_buga_2020.pdf)
- Cámara de Comercio de Buga. (2021). *Informe de Composición Empresarial de Guadalajara de Buga*. Obtenido de Cámara de Comercio de Buga: [https://ccbuga.org.co/sites/default/files/biblioteca/composicion\\_empresarial\\_buga\\_2020.pdf](https://ccbuga.org.co/sites/default/files/biblioteca/composicion_empresarial_buga_2020.pdf)
- Cámara de Comercio de Buga. (2022). *Informe de composición empresarial Buga 2021*. Obtenido de Cámara de Comercio de Buga: <https://www.ccbuga.org.co/estudios-economicos-y-empresariales>
- Chiroque, C., & Piscoya, M. (2013). *Satisfacción Laboral y Productividad Laboral: Una Revisión de Literatura*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú. Maestría en Administración Estratégica de Empresas: <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13611>
- Cuervo, I., & Guerra, L. (2021). *Gestión Humana, área clave para conectar a las personas con las nuevas formas de trabajo post pandemia*. Obtenido de Repositorio EAN: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10733/CuervoAndrea2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dane. (2021). *Cuentas Nacionales anuales*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-anuales>

DANE. (2021). *Mercado Laboral*. Obtenido de Estadísticas por tema:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral>

Delgado, M., & Medina, L. (2020). *Rol de Recursos Humanos en el marco de la pandemia del*

*COVID-19*. Obtenido de Trabajo de grado. Facultad de Psicología, Pontificia

Universidad Javeriana:

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/53673/Rol%20de%20Recursos%20Humanos%20en%20el%20marco%20de%20la%20pandemia%20del%20COVID-19.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Díaz, E., Gómez, D., Quirós, E., & Linares, E. (2020). *Gestión estratégica del talento ante la nueva realidad*. Obtenido de Informe sobre prácticas de recursos humanos en tiempos de COVID-19:

[https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cr/pdf/KPMG\\_Gesti%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica\\_del\\_talento\\_humano\\_nueva\\_realidad.pdf](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cr/pdf/KPMG_Gesti%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_del_talento_humano_nueva_realidad.pdf)

Díaz, J., & Toro, A. (2020). SARS-CoV-2/COVID-19: el virus, la enfermedad y la pandemia.

*Medicina & Laboratorio*, 24(3), 183-205. Obtenido de

<https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/05/1096519/covid-19.pdf>

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Shuler, R. (2007). *Gestión de los Recursos Humanos*.

España: McGraw Hill. Obtenido de [https://cdn.website-](https://cdn.website-editor.net/50c6037605bc4d1e9286f706427108e6/files/uploaded/La%2520gesti%25C3%25B3n%2520de%2520los%2520la%2520recursos%2520humano%2520-%2520Dolan%252C%2520Valle%252C%2520Jackson%2520y%2520Schuler.pdf)

[editor.net/50c6037605bc4d1e9286f706427108e6/files/uploaded/La%2520gesti%25C3%25B3n%2520de%2520los%2520la%2520recursos%2520humano%2520-%2520Dolan%252C%2520Valle%252C%2520Jackson%2520y%2520Schuler.pdf](https://cdn.website-editor.net/50c6037605bc4d1e9286f706427108e6/files/uploaded/La%2520gesti%25C3%25B3n%2520de%2520los%2520la%2520recursos%2520humano%2520-%2520Dolan%252C%2520Valle%252C%2520Jackson%2520y%2520Schuler.pdf)

Escudero, X. (2020). La pandemia de coronavirus SARS-CoV-2 (covid-19): situación actual e implicaciones para México. *Cardiovascular and Metabolic Science*, 31, 170-177.

Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/cardiovascuar/cms-2020/cmss203c.pdf>

Falcón, J. L. (2004). *Gerencia y toma de decisiones*. Bogotá D.C.: Intermedio Editores Ltda.

- García, J. (2015). *Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas*. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- Guillen, C., & Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España: McGraw Hill.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Babbista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw Hill.
- Izar, J., & González, J. (2004). *Las 7 herramientas básicas de la calidad: descripción de las 7 herramientas estadísticas para mejorar la calidad y aumentar la productividad*. México: Universidad Autónoma San Luis Potosí.
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*(18), 103-137. Obtenido de <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3597/2317>
- Marulanda, G., & Mejía, A. (2019). *Evolución de las tasas de interés y de usura en Colombia y Latinoamérica*. Obtenido de Universidad ICESI: [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/84735/1/TG02507.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/84735/1/TG02507.pdf)
- Mejía, M., & Mendoza, D. (2010). *Relación entre la percepción de inseguridad laboral y satisfacción laboral en una organización colombiana*. Obtenido de Universidad Javeriana: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9271/tesis371.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mertens, L. (1999). *La medición de la productividad como referente de la formación-capacitación articulada con el aprendizaje organizacional: Una propuesta metodológica* . Obtenido de [https://www.oitinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/medicion\\_capacitacion.pdf](https://www.oitinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/medicion_capacitacion.pdf)

Mora, J., & Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral.

*Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, VII(100), 1-11.

Obtenido de

<https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas>

Organización Panamericana de la Salud. (2021). *Introducción de la vacuna contra la COVID-*

*19: Orientaciones para determinar los grupos prioritarios y elaborar la*. Obtenido de

OPS: [https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/53250/OPSFPLIMCOVID-](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/53250/OPSFPLIMCOVID-19210008_por.pdf?sequence=5)

[19210008\\_por.pdf?sequence=5](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/53250/OPSFPLIMCOVID-19210008_por.pdf?sequence=5)

Portafolio. (2020). *Desempleo en Colombia sigue cayendo en noviembre se ubicó en 13.3%*.

Obtenido de Edición digital: <https://www.portafolio.co/economia/desempleo-en-colombia-noviembre-de-2020-547900>

Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*.

Obtenido de Universidad de Medellín, Especialización en Gestión del Talento Humano y la Productividad:

<http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Pujol, L., & Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 146(3), 3-18. Obtenido de

[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/2809/3362](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2809/3362)

Quintero, J. (2008). *Teoría de las necesidades de Maslow*. Obtenido de Paradigmas

Educativos: [http://files.franklin-yagua.webnode.com.ve/200000092-e266ae35e3/Teoria\\_Maslow\\_Jose\\_Quintero.pdf](http://files.franklin-yagua.webnode.com.ve/200000092-e266ae35e3/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf)

Rodríguez, J., Barajas, L., Betancur, L., & López, N. (2020). Liderazgo en tiempos de pandemia. *Lecturas Críticas*(22), 1-14. Obtenido de

[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/28563/3/2020\\_LC\\_Liderazgo\\_Rodriguez.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/28563/3/2020_LC_Liderazgo_Rodriguez.pdf)

Saavedra, J., & Delgado, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1-14. Obtenido de [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.176](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176)

Salazar, C. (2021). *La caída de 6,8% del Producto Interno Bruto de 2020 fue la peor de la historia del país*. Obtenido de Diario La República: <https://www.larepublica.co/economia/la-caida-de-68-del-producto-interno-bruto-de-2020-fue-la-peor-de-la-historia-del-pais-3125632>

Sánchez, M., & García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84953103007>

Scarpetta, I. (2021). *Retos del talento humano en tiempos de pandemia covid-19*. Obtenido de Artículo: revisión documental: <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/8365/1/DDMEGHO37.pdf>

Torres, J. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados del negocio. *Revista Pensamiento & Gestión*(18), 151-176. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64601807.pdf>

Useche, A. M. (2022). *Estrategias para el trabajo híbrido a causa del covid-19*. Obtenido de Universidad del Valle. Administración de Empresas. Cali: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10893/22115/3845%20U847e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vargas, L. (2021). *Analistas esperan que tasa de cambio en marzo se ubique en un promedio de \$3.560*. Obtenido de Diario La República: <https://www.larepublica.co/finanzas/analistas-esperan-que-tasa-de-cambio-en-marzo-se-ubique-en-un-promedio-de-3560-3143077>



## Anexos

### Anexo A. Encuesta a empleados

1. Empresa: \_\_\_\_\_

2. Cargo del encuestado: \_\_\_\_\_

3. Género del encuestado:

Masculino

Femenino

4. Edad del encuestado:

Entre 18 y 25 años

Entre 26 y 30 años

Entre 31 y 40 años

Más de 40 años

5. Tiempo en el cargo:

Menos de 6 meses

Entre 6 y 12 meses

Entre 1 año y 2 años

Entre 2 años y 3 años

Más de 3 años

## I. DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

### IA. Satisfacción con la supervisión

6. El trato con su jefe inmediato es el adecuado.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

7. El nivel de exigencia para el cumplimiento de las actividades por parte del jefe inmediato es adecuado.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

8. Los niveles de comunicación con su jefe inmediato son satisfactorios y conforme al manual de procesos

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

9. Se siente apoyado por su jefe inmediato

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

### IB. Satisfacción con el ambiente físico

10. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las condiciones de ventilación en su puesto de trabajo? (marcar con X según la valoración personal)

1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho

11. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los niveles de iluminación para desarrollar su labor?

1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho

12. ¿Cómo se siente respecto al nivel y manejo del ruido en su lugar de trabajo?

1 Muy insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Indiferente	4 Satisfecho	5 Muy satisfecho

13. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el aseo y orden de las zonas comunes?

1 Muy insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Indiferente	4 Satisfecho	5 Muy satisfecho

### IC. Satisfacción con la remuneración y estabilidad laboral

14. La remuneración recibida está acorde a su experiencia y formación académica

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Moderadamente de acuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo

15. Su remuneración está en el promedio salarial del sector económico del país?

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

16. Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

17. Tiene estabilidad laboral en su cargo dentro de la empresa.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

18. Considera que en su empresa es posible la promoción por un buen rendimiento laboral.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

#### ID. Satisfacción respecto a su cargo

19. El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia y nivel académico que usted posee

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

20. Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

21. Se encuentra satisfecho con las actividades desempeñadas en su cargo

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

22. Su puesto de trabajo tiene las condiciones técnicas y operacionales necesarias para la realización de las actividades.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

### IE. Satisfacción con la Participación

23. Los superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

24. La alta gerencia involucra a los empleados de todos los niveles para la planeación?

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

## II. MOTIVACIÓN

25. La empresa brinda oportunidades para continuar laborando en la misma?

1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho

26. De haber sabido anticipadamente el ambiente laboral en su empresa hubiera ingresado en ella

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

27. Son adecuados los espacios de integración entre colaboradores?

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

28. Cambiaría de empresa por una oportunidad laboral con las mismas condiciones laborales y salariales?

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

29. Está usted satisfecho con el ambiente laboral en la empresa durante la pandemia?

1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho

Anexo B. Entrevista para administrador de la empresa o encargado del área de recursos humanos

Empresa:

Actividad económica de la empresa:

### **Impacto de la Pandemia COVID-19 en la empresa y la satisfacción laboral**

- ¿De qué manera la pandemia COVID-19 afectó las áreas o procesos de la empresa?
- ¿Cómo se vio afectada la satisfacción laboral y la motivación de los trabajadores a causa de la pandemia COVID-19 en su empresa?
- ¿Qué efectos tuvo la pandemia COVID-19 en la productividad de su empresa?

### **Estrategias de satisfacción laboral implementadas por la empresa**

- ¿Qué tipo de cambios tuvieron que hacerse en las condiciones de trabajo (salario, horarios, tipos de contratos, funciones, modalidad de trabajo, otros) de su personal para enfrentar los retos de la pandemia COVID-19?
- ¿Qué estrategias implementaron en la empresa para evitar que la satisfacción laboral disminuyese en la pandemia COVID-19?

- ¿Qué estrategias implementaron en la empresa para evitar que la productividad disminuyese en la pandemia COVID-19?

**Aspectos por mejorar en las estrategias de satisfacción laboral implementadas por la empresa.**

¿Cuáles cree que son los aspectos por mejorar en las estrategias implementadas por su empresa para enfrentar la postpandemia? Qué sugeriría para mejorar.

## Anexo C. Instrumento de entrevista con trabajadores

Edad:

Sexo:

Cargo:

Antigüedad en la empresa:

Tipo de contrato

Nivel de estudios

### **Impacto de la pandemia COVID-19 en la empresa y satisfacción laboral**

Explique de qué manera la Pandemia COVID-19 afectó su motivación o satisfacción con el trabajo.

¿Cuáles cambios observó respecto de la satisfacción laboral de sus compañeros de trabajo a causa de la pandemia COVID-19?

### **Percepción de los trabajadores frente a las estrategias de satisfacción laboral implementada por la empresa**

¿Qué estrategias de satisfacción laboral percibió que la empresa implementó para motivar a los trabajadores?

¿Cuál es su percepción sobre las estrategias implementadas por la empresa para mantener la satisfacción laboral?

¿Cuáles de las estrategias implementadas por la empresa para mantener su satisfacción laboral cree que fue la más y la menos exitosa?

En términos generales ¿cree que las estrategias implementadas por la empresa ayudaron a mantener su satisfacción laboral?

**Aspectos de mejora de las estrategias de satisfacción laboral implementadas por las empresas:**

¿Cuáles cree que son los aspectos para mejorar en las estrategias de satisfacción laboral implementadas por su empresa? Qué sugeriría para mejorar.

Pronunciar bien Chiavenato

Mirar al público

Decir datos precisos o mejor redondear

Explicar la nueva normalidad, qué es, y apoyar en su redefinición

Se debe profundizar en Maslow y Robbins

Por qué esas empresas?

De dónde salieron las preguntas?