

**PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE LAS ESTRATEGIAS  
IMPLEMENTADAS PARA EL MANTENIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN  
LABORAL EN EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA COVID 19 POR UNA EMPRESA  
TRANSPORTADORA DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN<sup>1</sup>**

**FABIO ARMANDO RIASCOS IBARRA**

**Tesis de Grado**

**Asesor**

**María Isabel Macías Serna**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL  
MEDELLÍN  
2021**

---

<sup>1</sup> Trabajo de grado presentado para optar por el título de Magister en Desarrollo Humano Organizacional. Escuela de Administración. Universidad EAFIT. Prof. María Isabel Macía Serna.

## Contenido

Resumen.....	3
Objetivos.....	6
Específicos .....	6
Aproximación al estado del arte sobre satisfacción laboral en tiempos de Pandemia Covid 19 ....	7
Marco de referencias conceptuales .....	9
Satisfacción laboral: una aproximación a su comprensión .....	9
Bienestar, una variable clave para generar satisfacción laboral .....	12
Las Pandemias: una aproximación a su entendimiento .....	14
Diversos impactos de las Pandemias en la vida de las personas.....	17
Método .....	18
Tipo de estudio.....	18
Contextualización organizacional y sujetos participantes de la investigación .....	19
Procedimiento .....	20
Resultados.....	22
Perfil sociodemográfico de los entrevistados .....	22
Impacto de la pandemia Covid 19 sobre el contexto, procesos, trabajadores y condiciones de trabajo. ....	24
Estrategias de satisfacción laboral utilizadas .....	27
Percepción del trabajador sobre las estrategias implementadas por la empresa: éxito y eficacia de las mismas. ....	30
Aspectos a mejorar en las estrategias de satisfacción laboral implementadas por la empresa. ....	32
Conclusiones.....	33
Bibliografía .....	38
Anexo 1: Cuadro síntesis propuesta de investigación.....	41
Anexo 2: propósito, estructura y protocolo del instrumento.....	44
Tabla 1: Estructura de instrumentos de indagación .....	45

# PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS PARA EL MANTENIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA COVID 19 POR UNA EMPRESA TRANSPORTADORA DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN<sup>2</sup>

*Por: Fabio Armando Riascos Ibarra<sup>3</sup>*

## Resumen

**Objetivo.** Caracterizar la percepción de los empleados sobre las estrategias implementadas para el mantenimiento de la satisfacción laboral en el contexto de la Pandemia Covid 19 por una empresa transportadora de la ciudad de Medellín. **Método.** Se realizó un estudio cualitativo descriptivo de corte transversal; el diseño de la investigación fue un estudio de caso basado en entrevistas semiestructuradas al administrador de la empresa y seis trabajadores, se buscó indagar por la percepción frente a las estrategias implementadas y la manera en la que éstas pueden ser mejoradas y con ello contribuir al bienestar de los trabajadores y desarrollo de la empresa. **Resultados.** La percepción de los empleados de esta empresa sobre las estrategias implementadas para el mantenimiento de la satisfacción laboral en el contexto de la Pandemia Covid 19, es bastante positiva, pues reconocen que la organización se interesó por preservar sus condiciones de trabajo, así como mostró interés por el cuidado de su salud. **Conclusiones.** Los datos obtenidos permitieron concluir que lo que se vivió en esta organización frente a las medidas implementadas no escapa a la realidad de otras empresas, tal y como se evidenció en el estado del arte, sin lugar a dudas la Pandemia generó impacto negativo para todos los actores, no solo hubo afectación para la productividad de la empresa, sino también para la vida de los trabajadores, lo que es coherente con los hallazgos de otras investigaciones.

---

<sup>2</sup> Trabajo de grado presentado para optar por el título de Magister en Desarrollo Humano Organizacional. Escuela de Administración. Universidad EAFIT. Prof. María Isabel Macía Serna.

<sup>3</sup> Administrador de Empresas. Estudiante de IV semestre de la Maestría Desarrollo Humano organizacional de la Universidad EAFIT. Fari19866@gmail.com

**Palabras clave:** *Satisfacción laboral, Pandemia Covid 19, Bienestar del trabajador*

A pesar de que la Humanidad ha experimentado varias tragedias a causa de los virus y las bacterias, aun no se encuentra preparada para responder a los múltiples retos que una situación así genera, es así como desde el 11 de marzo de 2020, fecha en la que la Organización Mundial de la Salud (2020) declaró el estado de emergencia mundial por la Pandemia Covid 19, tanto los Gobiernos, las mismas empresas y la sociedad han intentado salvar no solo vidas sino también la contención de la economía, como fuente de desarrollo y abastecimiento de los servicios indispensables para la vida que toda persona requiere, con o sin la amenaza del virus.

La Pandemia Covid 19, tomó por sorpresa a casi todas las empresas del mundo, la severidad de las estadísticas de salud y el aislamiento preventivo obligatorio ordenado por el Gobierno Nacional, provocaron un efecto negativo en la productividad de las empresas, la demanda de servicios y las ventas, se redujeron las utilidades y la disponibilidad de recursos para pagar proveedores, trabajadores o cumplir con otras obligaciones económicas. Según estadísticas del DANE el 46% de las empresas confirmaron que en diciembre de 2020 se presentó reducción en las ventas y demanda de sus productos o servicios (Semana, 2021). Este dato es respaldado por las publicaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá, referenciado por la Revista Semana (2020) quien entre enero y agosto de 2020 observó un 63% de incremento de las empresas que se liquidaron, frente al mismo período del año anterior.

En medio de esta realidad, hay empresas que están pudiendo mantenerse y sobrevivir al efecto económico de la Pandemia, pero a pesar de ello, tuvieron que echar mano de distintas estrategias para mantener la satisfacción laboral de sus trabajadores y con ello el interés para aportar al cumplimiento de los objetivos organizacionales, una situación que fue mucho más compleja de manejar que en otros momentos, porque los recursos económicos escaseaban y no necesariamente se contaba con el dinero para financiar estímulos salariales, por el contrario muchas empresas incluso se vieron en la obligación de reducir salarios, jornadas de trabajo o beneficios prestacionales. La Organización Internacional del Trabajo (OIT), estimó que la crisis sanitaria provocó una pérdida de 31 millones de empleos a tiempo completo. (Barcena & Pinheiro, 2020)

Estudios previos ya han evidenciado el impacto en la salud mental de los trabajadores, (Briones J., 2020; Reyes R., 2021) que a pesar de contar con un empleo se enfrentaron a la incertidumbre de no saber qué pasará, a la inserción en nuevas modalidades de trabajo como el trabajo en casa, remoto o teletrabajo y todo ello representó la aparición de cuadros de ansiedad, depresión o insomnio y también pérdida del interés o expectativas sobre por qué cumplir con su trabajo y aportar a la empresa donde laboran, situación que debió ser intervenida por las empresas a través de la implementación de distintas estrategias.

De estos antecedentes surge la justificación para llevar a cabo este proyecto, primero debe considerarse que este tema es de actualidad y relevancia, pues hoy día todas las empresas están experimentando un contexto de productividad en medio de la Pandemia; como lo plantean Gallardo et al., (2007) cuando los equipos están alineados con la estrategia de la empresa y aportan su talento y capital intelectual se logra aumentar la ventaja competitiva en el mercado, de allí que a la mayoría de las empresas les sería útil conocer las prácticas que han resultado más exitosas a la hora de mantener la motivación de los trabajadores, siendo esta la segunda razón de interés para abordar este estudio.

La mejora de la productividad de las empresas a partir del incremento en la satisfacción de los trabajadores, ha sido ampliamente indagado por diversos estudios (Gallardo et al., 2007; Cedrón, 2020) además de convertirse en un reto para las organizaciones, éstas han entendido que un trabajador motivado es directamente proporcional a mejores resultados y hoy en el escenario provocado por la Pandemia, se convierte en una verdadera necesidad para las organizaciones, es por esto, que se pretende responder a la pregunta:

*¿Cuál es la percepción de los empleados sobre las estrategias implementadas para el mantenimiento de la satisfacción laboral en el contexto de la Pandemia Covid 19 por una empresa transportadora de la ciudad de Medellín?*

## **Objetivos**

### ***General***

Caracterizar la percepción de los empleados sobre las estrategias implementadas por una empresa transportadora de la ciudad de Medellín para el mantenimiento de la satisfacción laboral en el contexto de la Pandemia Covid 19.

### ***Específicos***

- Identificar el impacto percibido de la Pandemia Covid 19 sobre el contexto de trabajo en una empresa transportadora de la ciudad de Medellín durante el año 2020.
- Conocer las estrategias de satisfacción laboral utilizadas por una empresa transportadora de la ciudad de Medellín en época de Pandemia Covid 19 durante el año 2020.
- Describir la percepción de los trabajadores frente a las estrategias de satisfacción laboral implementadas por una empresa transportadora de la ciudad de Medellín que más aportaron a su bienestar.
- Identificar aspectos de mejora de las estrategias de satisfacción laboral implementadas por una empresa transportadora de la ciudad de Medellín para aumentar la percepción positiva de sus trabajadores.

## **Aproximación al estado del arte sobre satisfacción laboral en tiempos de Pandemia Covid 19**

La presente investigación tiene por objetivo caracterizar la percepción de los empleados sobre las estrategias implementadas por su empresa para el mantenimiento de la satisfacción laboral en el contexto de la Pandemia Covid 19, por tanto, centra su interés en la comprensión de dos temas: satisfacción laboral y pandemia Covid -19, esta última enfocada a las implicaciones para las empresas en la implementación de programas que garantizaran el bienestar de sus trabajadores como estrategia de retención y motivación para que continúen aportando al cumplimiento de los objetivos organizaciones a pesar de las duras situaciones que la Pandemia pudiera generar en sus vidas.

Antes de abordar cada una de las categorías, se presentan los resultados del *estado del arte* sobre los estudios que como este han abordado las dos categorías, esta presentación se hace analizando el propósito general de las investigaciones, referentes conceptuales, método y técnicas de recolección de la información utilizadas y principales resultados o hallazgos.

En relación al *propósito general* de las investigaciones se evidencia que el principal propósito fue describir el impacto de la Pandemia Covid 19 en la calidad de vida laboral, algunos estudios se interesaron especialmente por evaluarlo en aspectos de riesgo psicosocial, clima laboral, estrés y manejo de las emociones (De La Cruz Saavedra & Gonzales C., 2020); De Los Heros et al., 2020; Risco, 2020), mientras que otros se centraron en indagar por los cambios que las empresas tuvieron que realizar en las condiciones de trabajo: como el cambio en las jornadas y lugares de trabajo, modalidad de contrato, implementación de alternancia, trabajo en casa y teletrabajo. (Huidobro, 2020; Santillan, M. 2020; Bellido et al., 2021)

Tres de los estudios consultados se interesan directamente por establecer el indicador de si la satisfacción de los trabajadores se vio desmejorada a causa del Covid 19 (Risco, 2020; De Los Heros et al., 2020 y Bellido et al., 2021), pero solo el primero describe las estrategias implementadas por la empresa para mantener la satisfacción de sus trabajadores durante la Pandemia.

Con relación al *tipo de estudio y tipo de diseño* de las diferentes investigaciones se encuentra la constante en los estudios de tipo cualitativos de nivel descriptivo, esto puede ser explicado por la naturaleza del enfoque de análisis que pretende indagar por aspectos psicosociales. Las características de las muestras abordadas corresponden a muestra por conveniencia, correspondiente a trabajadores de las empresas objeto de análisis, especialmente de los sectores salud, servicios y educación. (De La Cruz Saavedra & Gonzales C., 2020; Risco, 2020; De Los Heros et al., 2020, Bellido et al., 2021).

Con excepción de la investigación de Santillan, M. (2020), donde el método empleado fue de investigación documental y por tanto la muestra no fueron personas, sino artículos científicos ya publicados. Los *instrumentos de recolección* de la información más recurrente fueron la entrevista (De Los Heros et al., 2020; De La Cruz Saavedra & Gonzales C, 2020; Risco, 2020) y la encuesta (Huidobro, 2020; De La Cruz Saavedra y Gonzales C., 2020; Bellido et al., 2021).

Los principales *hallazgos* de los estudios consultados, afirman que la Pandemia Covid 19, ha desmejorado la calidad de vida laboral y bienestar en los ambientes de trabajo, especialmente el clima laboral y la satisfacción se han visto afectadas. Así mismo, confirman que la calidad de vida laboral influye de forma directa y significativa en la presión en el trabajo (Huidobro, 2020; De Los Heros et al., 2020), el aspecto de la vida del trabajador que más se afecta es la estabilidad emocional y factores psicosociales, los resultados de varios de los estudios revelaron el incremento o aparición de síntomas de estrés, tristeza y descontrol de las emociones (De La Cruz Saavedra & Gonzales C., 2020; De Los Heros et al., 2020; Risco, 2020).

Todos los estudios mencionan algún tipo de adaptación o cambio en los puestos de trabajo, como necesidad para mantener la productividad de las empresas a pesar de la Pandemia, y varios de ellos (De La Cruz Saavedra & Gonzales C., 2020; De Los Heros et al., 2020; Risco, 2020; Huidobro, 2020; Bellido et al., 2021) encontraron correlación entre la satisfacción de los trabajadores y su aporte a las empresas, indicando que la disminución del primero afecta sustancialmente el segundo. Tal y como lo plantea el estudio de De La Cruz Saavedra y Gonzales C., (2020), que describe que las emociones y el nivel de satisfacción laboral están relacionadas



significativamente y ambas fueron controladas por la buena gestión del supermercado quien implementó estrategias de contención laboral, asimismo, las emociones negativas tuvieron gran participación en los colaboradores debido a la crisis Covid-19.

Los estudios tienen en común, un panorama desalentador en el sentido de que encontraron afectación en la satisfacción laboral debido a las condiciones de la Pandemia, tal fue el caso de la investigación de Bellido et al., (2021), que muestran que existe regular satisfacción laboral con tendencia a la insatisfacción durante el año 2020, además, las condiciones de trabajo y el temor al contagio han impactado considerablemente en la conducta de las personas y sus diversas problemáticas familiares.

En referencia a las *principales conclusiones* de las investigaciones se encuentra que la mayor cantidad de investigaciones que indagan por estos temas se realizaron mediante investigación descriptivas, cuantitativas y en el sector de la salud, existe muy poca literatura sobre este tema en empresas industriales o de manufactura, o de estudios que describan las decisiones, practicas o estrategias implementadas por las empresas para contrarrestar los efectos negativos de la pandemia en la satisfacción de sus trabajadores, lo que deja un camino abierto a la indagación a partir de este nuevo estudio.

## **Marco de referencias conceptuales**

### ***Satisfacción laboral: una aproximación a su comprensión***

La satisfacción laboral ha sido ampliamente estudiada desde las ciencias sociales, económicas y administrativas, dos grandes corrientes han tratado de explicar este fenómeno, por una parte, la psicología desde estudios del comportamiento y por el otro enfoques sociológicos y económicos que lo llevan al estudio del impacto y las relaciones con el ambiente productivo. Por ejemplo, Sánchez T. y García V. (2017), afirman que la satisfacción laboral es la percepción que construye el trabajador sobre las decisiones tomadas por la empresa en beneficio de su estado dentro de la organización, y es influenciada por factores intrínsecas o extrínsecas, que son

determinantes para que asuma una mejor actitud y aptitud frente al desarrollo de sus funciones y cumplimiento de sus obligaciones. Estos factores son medidos por el concepto de bienestar laboral, es decir, que según los autores el nivel de satisfacción laboral dependerá de cuanto bienestar laboral perciba el trabajador, a mayor bienestar, mayor satisfacción.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, la satisfacción laboral es la percepción del trabajador frente a las condiciones de trabajo que experimenta y el impacto que estas realizan en su vida, de allí que para entender mejor este tema sea de vital importancia conocer algunas las teorías que originariamente lo explicaron.

Analizando lo que se ha entendido a lo largo de la historia por este concepto, se encuentra que no es un tema nuevo, la preocupación por el cuidado del trabajador y su satisfacción viene de tiempo atrás, la literatura muestra como incluso en las antiguas civilizaciones existían prácticas para proteger la vida del trabajador, es así como según Esqueda C. (1982), en Roma nacen los primeros estudios sobre las enfermedades de los mineros y curtidores, quienes registraban enfermedades por la exposición permanente al plomo, el cual por su alta toxicidad y nula protección acaba generando envenenamiento. También, en la investigación de Cavanzo R. y Fuentes F. (2003), se reseña que, en Grecia, Hipócrates escribió el tratado “Aires, aguas y lugares” en el que se hallan consignadas las primeras observaciones generales acerca de los factores determinantes de la enfermedad y la importancia del medio ambiente laboral, social y familiar y en Mesopotamia existía la ley de la compensación, de ese modo si un esclavo perdía un ojo esta lesión era pagada en dinero a su dueño, es decir, expresiones de cuidado al trabajador que eficaces o no, buscaban que la producción no cayera a causa de una enfermedad de quienes ejecutaban las labores.

En cuanto al mundo moderno, lo que se conoce hoy como satisfacción y motivación laboral se debe a múltiples teóricos, principalmente se referencia los estudios de Elton Mayo, Abraham Maslow, y más recientemente Manfred Max Neef. Esta corriente nace de la nueva visión de la gestión humana en las organizaciones, tal y como lo expone Ordiz F. y Avella C. (2002) el activo más estratégico de las organizaciones y que permite generar competencia sostenible y punto diferenciador es su talento humano, por ello es necesario garantizar su satisfacción y motivación.

Según Naranjo L. y Tapia Z. (2015), una parte del rendimiento empresarial está verdaderamente condicionado por el conjunto de prácticas de recursos humanos que la empresa diseña e implementa, para el caso de los trabajadores, el rendimiento es una función de su habilidad y motivación, por lo que es necesario desarrollar prácticas que fomenten ambas. Es por ello, que la teoría moderna ha buscado que la gestión estratégica del talento humano sobrepase la responsabilidad de contratar y pagar salarios, hace mucha más referencia a la estructura del negocio y a darle valor a la operación de la empresa, ello reflejado en lo que se ha llamado prácticas de alto rendimiento: el empleo estable, la contratación selectiva, la formación continua, el trabajo en equipo, la reducción de diferencias de estatus entre categorías, la remuneración contingente - que incluye tanto la participación del trabajador en los beneficios como en el capital- y, finalmente, la transferencia de información que permita a los trabajadores participar en el proceso de toma de decisiones. Todas estas prácticas o estrategias de satisfacción laboral que lo que buscan es el compromiso del trabajador e interés por aportarle valor a la empresa.

Los estudios de Mayo (1945), justamente demostraron que las condiciones del ambiente de trabajo inciden en los resultados de los trabajadores, es así como en su experimento de Hawthorne llamó la atención sobre la importancia del buen trato, reconocimiento al trabajador y mantenimiento de relaciones humanas saludables en los ambientes de trabajo, contrario a una relación autoritaria y deshumanizadora.

Más adelante se observaron los planteamientos de Parsons (1976) y Weber (2009) referenciados por Delgado y Salcedo (2008), en el sentido de considerar nuevas formas y relaciones entre la manera en la que las personas se relacionan con sus ambientes de trabajo, rescatando el trabajo, como medio para transformar las actitudes de los trabajadores y facilitar con ello una mayor cooperación siendo posible la mejora en los niveles de productividad. (Gómez Aguilar, 2007)

En este mismo escenario, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1954), plantea una nueva manera de considerar los intereses de los seres humanos, aunque su teoría no nace exclusiva en los ambientes de trabajo, si se convierte en un pilar para la nueva concepción de

las áreas de gestión humana, en términos generales explica que la felicidad es el resultado de la satisfacción progresiva de una serie de necesidades que motivan al ser humano a buscar siempre una mejor condición de vida, las primeras en satisfacer son las necesidades de subsistencia o fisiológicas que ayudan a la supervivencia, una vez alcanzadas, se continuaría con las de seguridad, autoestima, hasta llegar a las de realización personal, como la creación y autorrealización. Más tarde, esta teoría sería complementada con los estudios de Maslow (1954), que plantearon que las necesidades pueden satisfacerse desde distintas dimensiones de la vida humana, el desarrollo a escala humana centra su interés en la satisfacción de las necesidades fundamentales produciendo en las personas niveles de auto dependencia y articulación entre el ser humano y el ambiente que lo rodea, posibilitando la participación de la persona en el establecimiento de sus propias necesidades y maneras de satisfacción, autonomía de sus criterios personales permitiendo no ser tratado como un objeto sino como un sujeto activo de su propio desarrollo.

### ***Bienestar, una variable clave para generar satisfacción laboral***

El bienestar laboral parte de un concepto general que es el bienestar, existen varias teorías que explican este fenómeno y desde el inicio de la humanidad se ha venido tratando de responder a la pregunta sobre su conceptualización y medición, debido a que es una categoría con alta carga emocional y subjetiva, podría parecer que es difícil de conceptuar o delimitar, sobre todo porque se constituye desde un enfoque multidimensional, afortunadamente, actualmente se encuentran definiciones sobre lo que significa, como es el caso del siguiente concepto:

“El bienestar es el sentir de una persona al ver satisfechas todas sus necesidades en materia fisiológica y psicológica, en el presente, así como contar con expectativas alentadoras que le sustenten su proyecto de vida en la sociedad que experimentan los individuos que componen una comunidad en materia de sus necesidades desde las más vitales, hasta las más superfluas, la prospectiva aspiracional y su factibilidad de realización en un lapso de tiempo admisible”. (Reyes & Oslund, 2014, pág. 219)

Como se dijo antes, el bienestar es un factor multidimensional, por ello existen varios tipos, según Reyes y Oslund (2014), puede decirse que el bienestar puede ser: psicológico, social y económico,

que si se compara con la escala de necesidades de Maslow (1954), estaría respondiendo a las dimensiones personal, social y material de los seres humanos.

Para Reyes y Oslund (2014), existen tres tipos de bienestar: el psicológico, el social y el económico, el primero responde a las expectativas que una persona deberá ver materializadas para considerar que tiene plenitud en su vida, el segundo tipo se refiere más al sentimiento colectivo de logro de las expectativas comunitarias y el tercero al equilibrio de los mercados en proveer y satisfacer las expectativas y necesidades de la sociedad en torno a un momento de consumo, es así, como para este estudio se tendrá principal hincapié en el primer tipo de bienestar, es decir, el bienestar psicológico, ya que es el que define el nivel de satisfacción laboral.

La Teoría del bienestar psicológico o bienestar personal ha sido ampliamente estudiada desde el enfoque de la psicología positiva, uno de sus principales referentes es *Martin Seligman* (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), quien creó el Modelo PERMA, el cual consiste en incluir en la vida diaria cinco grandes elementos: *Positive Emotion* (Emociones positivas), *Engagement* (Compromiso), *Relationships* (Relaciones), *Meaning* (Significado) y *Accomplishments* (logros). Cada uno de estos elementos tiene el objetivo de conducir a un aumento del bienestar personal y aplicada al contexto laboral al incremento de la satisfacción en el trabajo.

Con relación al bienestar en el trabajo, para la OIT “la salud mental es un estado de salud y bienestar (tanto individual como colectivo) en el que los trabajadores desarrollan sus propias capacidades, trabajan de forma productiva y contribuyen a su comunidad” (Organización Internacional del Trabajo, 2016 p. 36), por lo tanto, las organizaciones cumplen un papel protagónico en el bienestar de las personas, por lo que es importante que se implementen estrategias que aporten al desarrollo de las personas en estos sentidos.

Por su parte, para Hermosa R. (2018), el bienestar laboral se ha relacionado de alguna forma con conceptos como satisfacción, felicidad, calidad de vida, entre otros, sin embargo, es muy importante aclarar que en especial el concepto de felicidad debe ser trabajado en la organizaciones de una forma responsable y que por ningún motivo se puede convertir en la forma

en la que se manipule al trabajador para hacerle creer que es feliz, puesto este concepto es subjetivo y depende de cada persona, y tiene inmerso una gran cantidad de elementos a tener en cuenta.

Adicionalmente, para esta misma autora se hace necesario que el bienestar laboral sea medido por las organizaciones, puesto que les permitirá tomar decisiones y hacer una planeación estratégica, con el propósito de aumentar estos indicadores. Lo anterior cobra relevancia puesto que en muchas ocasiones las empresas implementan medidas, que en algunos casos se ven comprometidos recursos económicos para su ejecución, pero que solo a luz de una minoría son fuente de bienestar, porque en la mayoría de los casos estas estrategias son establecidas a partir de suposiciones, sin tener un análisis previo o conocimiento de las personas.

### ***Las Pandemias: una aproximación a su entendimiento***

En la búsqueda de teorías generales que sustenten este tema, se encuentra que las Pandemias han sido estudiadas desde distintos enfoques: salud, cultura, economía, religión y sociedad. El Covid 19, no es la primera que azota a la humanidad, por el contrario, ha habido otras con mayor impacto económico y en el número de muertos, como, por ejemplo: la peste negra, la viruela, el SIDA y la gripe española, solo la peste negra acabó con el 40% de la población de Europa (Huguet Pané, 2020), desde sus inicios las sociedades se han enfrentado a situaciones de supervivencia humana, en las sociedades antiguas se creía que estos sucesos obedecían al enojo de los dioses por algún comportamiento inapropiado que se estaba gestando, hoy día existen más razones de orden científico que explican que las Pandemias son ocasionadas por contacto con agentes biológicos o químicos incompatibles con la raza humana.

Los grandes asesinos de la humanidad, han sido los virus y las bacterias; el Sarampión es el responsable de la muerte de más de 200 millones de personas, el SIDA o VIH de 35 millones y según los estudios, el virus que provocó la gripe española de 1918, generó en dos años al menos la muerte del 6% de la población mundial, mientras que el Coronavirus SARS-Cov-2, declarado el pasado 11 de marzo de 2020 por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como una pandemia global, durante el último año ha sido la responsable de la muerte de 2.72 millones de personas en el mundo. (Infosalus, 2020)



económicas en todo el mundo. Uno de sus principales impactos sociales ha sido la necesidad del cierre de empresas y el confinamiento obligatorio de los ciudadanos”, (Monsalve, 2020) como medida para contrarrestarlo los Gobiernos del todo el mundo ha establecido una lucha frontal, inicialmente a través de regulaciones sobre el comportamiento de los ciudadanos y en los últimos días con la gestión de la vacunación de los habitantes del territorio.

Es producido por una nueva especie de coronavirus llamado SARS-CoV-2, descubierto inicialmente en la ciudad de Wuhan (República Popular China), ataca a todo tipo de personas, aunque inicialmente se creyó que era mortal para población adulta mayor, los últimos estudios han revelado que puede causar la muerte en cualquier persona que presente antecedentes de salud especialmente referidos con problemas como hipertensión arterial, problemas cardíacos o pulmonares, diabetes, obesidad o cáncer, según las estimaciones de la OMS (2020), el 80% de las personas que contraen el virus y presentan síntomas se recuperan con facilidad, sin embargo, un alarmante 15% puede requerir intervención médica o en el peor de los casos (5%) ser asistido con cuidados intensivos (Organización Mundial de la Salud, 2020).

Los síntomas más comunes de la enfermedad son: fiebre, tos, cansancio o dolor muscular, pérdida del gusto o el olfato y congestión nasal, por lo que puede ser fácilmente confundido con un resfriado o cuadro gripal.

La mejor medida de protección contra el virus es mantener el distanciamiento social, al menos dos metros entre persona y persona, evitar el contacto estrecho, que significa no permanecer más de 15 minutos seguidos en contacto con otra persona, lavarse las manos al menos cada 2 horas y usar siempre tapabocas, de allí que las empresas y todo tipo de instituciones han realizado desde el principio de la declaración de la Pandemia una campaña de promoción de medidas de autoprotección.

Al respecto la OMS (2020) recomienda:

“Protéjase adoptando algunas precauciones sencillas, como mantener el distanciamiento físico; utilizar mascarilla, especialmente cuando no se pueda mantener el distanciamiento; mantener las habitaciones bien ventiladas; evitar las aglomeraciones y el contacto estrecho



con otras personas; lavarse las manos de forma periódica; y toser cubriéndose con el codo flexionado o con un pañuelo.

### ***Diversos impactos de las Pandemias en la vida de las personas***

Para Manrique G. (2020) las pandemias generan diversos impactos en la vida de las personas y el desarrollo mismo de la sociedad, es así como repercute en el incremento de las cifras de mortalidad, el sistema sanitario, educativo, familiar, económico, en el consumo de la prensa y los medios de comunicación e incluso en los hábitos alimenticios y de sueño de las personas, aunque las epidemias se han presentado varias veces en la historia de la humanidad, no es posible preverlas o anticiparlas de ahí el umbral de incertidumbre que generan y los efectos nefastos en las distintas dimensiones de la vida humana, dichas consecuencias es posible que se presenten porque ponen al límite las respuestas que la sociedad ya ha preparado para tiempos adversos, pero que al superar la capacidad de respuesta, aumentan su letalidad y grado de daño.

En esta misma dirección Perren, (2020), plantea que las pandemias afectan incluso la forma en la que se asume y habita el territorio, en un primer plano el aislamiento social, preventivo y obligatorio genera disminución de los usos del suelo, más tarde este distanciamiento afecta también la vida y el encuentro de los grupos sociales y las dinámicas sobre cómo se interactúa con otras personas, para finalmente terminar en un tercer plano que corresponde a la resignificación del espacio y el territorio, llegando a incidir en políticas sobre densidad, organización barrial o pensamientos sobre la planeación del territorio del futuro.

En cuanto al escenario de la vida laboral, múltiples estudios ya han evidenciado el impacto en la salud mental de los trabajadores, (Briones J., 2020; Reyes R., 2021) que a pesar de contar con un empleo se enfrentaron a la incertidumbre de no saber qué pasará, a la inserción en nuevas modalidades de trabajo como el trabajo en casa, remoto o teletrabajo y todo ello representó la aparición de cuadros de ansiedad, depresión o insomnio y también pérdida del interés o expectativas sobre por qué cumplir con su trabajo y aportar a la empresa donde laboran, situación que debió ser intervenida por las empresas.

## Método

### *Tipo de estudio*

Se realizó un estudio que empleó el *método cualitativo* con un nivel de profundidad *descriptivo* con un horizonte de tiempo *transversal*; el diseño de la investigación fue un *estudio de caso* utilizando como instrumento de recolección de la información, *entrevistas semiestructuradas* al administrador de la empresa y seis trabajadores, a continuación, se describe con más detalles el diseño metodológico utilizado para la investigación.

Siendo coherentes con el objetivo que se pretendió desarrollar, se consideró que la mejor opción era desarrollar una investigación bajo el método cualitativo, ya que ello permitió reconocer las historias, percepciones, pensamientos e ideas que los trabajadores tienen sobre las estrategias implementadas por sus empresas, tal y como lo plantea Hernández, Fernández y Baptista, (2003), este tipo de investigaciones permite escuchar la realidad en su sentido más figurado a partir de los relatos de los propios protagonistas.

El tipo de investigación fue *descriptivo*, que como lo plantea Sampieri y Lucio, (2010) busca recoger información sobre conceptos que luego ayuden a entender y comprender el fenómeno. Con relación al tiempo, se trató de un estudio transversal debido a que los datos fueron recolectados en un mismo y único periodo de tiempo. El diseño que se adoptó fue el de un *estudio de caso*, que según Martínez C. (2006), es un instrumento que permite comprender las dinámicas de un contexto particular.

### ***Contextualización organizacional y sujetos participantes de la investigación***

La empresa objeto de esta investigación tiene más de 20 años en el mercado, está ubicada en la ciudad de Medellín, se dedica a la entrega de carga masiva a nivel nacional. Transportan carga refrigerada, carga de 5, 10, 35 y 38 toneladas, líquidos y granel. Cuenta con 25 empleados fijos, está organizada por dos grandes procesos: el área operativa encargada de la operación de la carga de mercancía, y el proceso de administración donde se ubica el área administrativa, gestión humana y contable. Es una empresa colombiana y familiar, se vio afectada en su dinámica de trabajo a causa de la Pandemia Covid 19, e implementó estrategias para mantener la satisfacción de sus trabajadores y con ello conservar y mantener la productividad.

Los sujetos que participaron de esta investigación fueron el Administrador de la empresa de la empresa y seis trabajadores de la organización. La selección de las personas se realizó de forma intencional muestra, para el caso de los trabajadores se tuvo en cuenta que llevaran al menos un año en la empresa, que estuvieran en ejercicio de sus labores durante la Pandemia, criterios de edad o sexo no fueron tenidos en cuenta. La cantidad de personas a entrevistar se decidió por *criterio de saturación*, es decir, la cantidad de personas con las que se espera obtener la información necesaria para entender el fenómeno.

La recolección de la información se realizó a través de *entrevistas semiestructuradas* para profundizar en los aspectos que eran relevantes, se tuvo en cuenta las siguientes categorías de rastreo y posterior análisis: satisfacción laboral y Pandemia Covid 19.

**Tabla 1: Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categorías de rastreo /análisis de datos</b>
Identificar el impacto percibido de la Pandemia Covid 19 sobre el contexto de trabajo en una empresa transportadora de la ciudad de Medellín durante el año 2020.	Impacto percibido de la Pandemia Covid 19 sobre el contexto de trabajo en una empresa transportadora de la ciudad de Medellín durante el año 2020
Conocer las estrategias de satisfacción laboral utilizadas por una empresa transportadora de la ciudad de Medellín en	Estrategias de satisfacción laboral utilizadas por esta empresa en época de Pandemia Covid 19

época de Pandemia Covid 19 durante el año 2020.	
Describir la percepción de los trabajadores de una empresa transportadora de la ciudad de Medellín frente a las estrategias de satisfacción laboral implementadas por su empresa que más aportaron a su bienestar	Percepción de los trabajadores frente a las estrategias de satisfacción laboral implementadas por sus empresas
Identificar aspectos de mejora de las estrategias de satisfacción laboral implementadas por una empresa transportadora de la ciudad de Medellín para aumentar la percepción positiva de sus trabajadores.	Aspectos de mejora de las estrategias de satisfacción laboral implementadas en una empresa transportadora de la ciudad de Medellín durante el año 2020.

**Fuente. Elaboración propia**

### ***Procedimiento***

La investigación se desarrolló en tres fases. La primera se refirió a la construcción del estado del arte y entendimiento teórico de las categorías de análisis e interés (*Contextualización teórica*), seguidamente y como segundo momento se realizó el trabajo de campo, previo al contacto con la empresa, decisión sobre qué trabajadores participarían, una vez se estableció contacto con estas personas, se les solicitó consentimiento informado, se explicaron los alcances del proyecto para con ello no ir a generar falsas expectativas que luego no sea posible cumplirles. Paso seguido se les aplicó el instrumento de recolección de información que previamente se sometió a prueba piloto para validar que su contenido si fuera correcto, fuera fácil de entender y atendiera a los objetivos del estudio.

Una vez se aplicaron los instrumentos se procedió con la tercera fase, consistente en la organización, presentación y análisis de los datos. Se realizó bajo la modalidad de análisis categorial de contenido y sentido, para ello se organizó la información recolectada en las entrevistas en unas matrices de análisis en Excel que estaban estructuradas en estricta relación con los objetivos específicos, buscando con ello lograr el objetivo general.

El referente conceptual permitió entender la información recolectada y darle mucho más sentido a la hora de analizar los resultados. Las entrevistas fueron grabadas con autorización de

los entrevistados, luego transcritas y analizadas. Finalmente, se comprendieron los datos recolectados, el sentido de las respuestas de los participantes y se procedió a redactar el informe final del estudio, el cual también incluyó recomendaciones de mejora para sacarle el máximo provecho a la iniciativa que desde varios meses la empresa viene ejecutando.

Los resultados son presentados en el orden en que responden a los objetivos específicos, para finalmente someterlos a discusión y generación de conclusiones.

## ***Resultados***

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos a partir de la realización de las entrevistas a los participantes de la investigación, se entrevistó a un total de siete personas, entre ellas, el administrador de la empresa y seis empleados, para contextualizar al lector, primero se mostrará una descripción sociodemográfica y laboral de los participantes, para más tarde presentar sus percepciones sobre las categorías abordadas, que para este caso son: impacto de la Pandemia Covid 19 sobre el contexto, procesos, trabajadores y condiciones de trabajo, estrategias de satisfacción laboral utilizadas, percepción del trabajador sobre las estrategias implementadas por la empresa, éxito y eficacia de las estrategias implementadas y por último, los aspectos a mejorar en las estrategias de satisfacción laboral implementadas por la empresa.

Para el análisis primero se realizó lectura de las respuestas dadas por los entrevistados, sus respuestas fueron clasificadas por subcategorías, agrupando los discursos que soportan la percepción que tienen sobre cada uno de los elementos objeto de estudio. Para sustentar los resultados, en algunos momentos se presenta el fragmento del discurso dado por el entrevistado a fin de entender mejor las ideas que cada uno de ellos expresó y ayude a la comprensión de su percepción. Para terminar, se desarrolla la discusión de los resultados soportado en el entendimiento de cada categoría y su relación con el fundamento teórico y revisión del estado del arte realizada durante la investigación.

### ***Perfil sociodemográfico de los entrevistados***

Como ya se señaló, se abordó mediante entrevista semiestructurada a siete personas, las cuales accedieron de forma voluntaria a responder a las preguntas, de forma previa se les explicó el alcance del estudio y solicitó por escrito consentimiento informado. Cuatro de los entrevistados fueron mujeres y tres hombres, de estos últimos uno ejerce como administrador de la empresa y dos como conductores, las trabajadoras se desempeñan en cargos administrativos en el área de logística, contabilidad y gestión del talento humano. Así como en el área operativa en el cargo de conductores.

Estas personas oscilaban entre los 27 y 58 años de edad, es decir son adultos jóvenes en pleno ejercicio de su edad productiva, llevan más de un año en la empresa y justo durante la Pandemia estuvieron laborando, lo que permite confirmar que todos cumplen con los criterios de inclusión establecidos en el diseño metodológico del estudio.

Como dato relevante, sobresale que dos de los entrevistados estaban iniciando su contrato laboral con la empresa cuando se presentó la contingencia por el Covid 19 y el grado de escolaridad que más se repite es el de técnico, lo que es coherente con el rol asistencial o de mando medio que tienen dentro de la empresa y la escala de salarios que perciben, el cual oscila entre 2 y 3 salarios mínimos legales vigentes.

La disciplina en la cual se graduaron está relacionada con el área en la que se desempeñan en la empresa, así el administrador estudió administración, el auxiliar contable contabilidad, el auxiliar logístico estudió logística y el auxiliar de gestión humana se encuentra cursando estudios de psicología.

**Tabla 2. Caracterización de los sujetos participantes**

<b>DATO</b>	<b>SUJETO 1</b>	<b>SUJETO 2</b>	<b>SUJETO 3</b>	<b>SUJETO 4</b>	<b>SUJETO 5</b>	<b>SUJETO 6</b>	<b>SUJETO 7</b>
<b>EDAD</b>	32	43	31	27	25	35	58
<b>SEXO</b>	Masculino	Femenino	Femenino	Femenino	Masculino	Mujer	Masculino
<b>CARGO</b>	Administrador	Auxiliar contable	Auxiliar de gestión humana	Auxiliar logístico	Conductor	Coordinadora Administrativa	Conductor
<b>ANTIGÜEDAD EN EL CARGO (Años)</b>	10	14 años	1	1	3	11	14
<b>ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA (Años)</b>	15	14 años	1	1	3	11	14
<b>NIVEL EDUCATIVO</b>	Posgrado	Técnico	Técnico	Tecnólogo	Bachiller	Profesional	Bachiller
<b>PROFESION</b>	Administrador de negocios	Técnico contable	Estudiante de psicología	Tecnóloga logística	No aplica	Administradora de empresas	No aplica

**Fuente. Elaboración propia**

## **Impacto de la pandemia Covid 19 sobre el contexto, procesos, trabajadores y condiciones de trabajo.**

Con relación a la percepción general sobre el *impacto de la Pandemia Covid 19*, los participantes señalan que sin lugar a dudas esta situación trajo en su mayoría implicaciones negativas para todos, no solo para la empresa que tuvo que enfrentarse a medidas de reorganización de sus procesos para poder seguir operando, sino también en la salud mental y estabilidad emocional de los trabajadores que se enfrentaron a la incertidumbre de qué pasaría con sus puestos de trabajo y el miedo por la afectación en la salud de sus familiares. Así lo manifestó el Sujeto 5 *“... el bajón personal, ...ya no querían básicamente trabajar por el miedo de contagiar a la familia. Llegar a contagiar a compañeros”* y el Sujeto 6 lo ratificó diciendo *“la satisfacción laboral bajó bastante, se sentían muy desanimados”*.

En cuanto al impacto empresarial, el sujeto 1 comentó que la mayor afectación fue en la productividad, pues se disminuyó la capacidad de trabajo *“... de un cien por ciento se está utilizando un sesenta por ciento más que todo en lo administrativo; en lo operativo no tanto porque se sigue ejerciendo, pero a nivel de administrativo la productividad ha bajado”*, en ese mismo sentido el sujeto 3 señaló *“trabajar desde casa, realmente fue complejo para mí, siento que me afectó, en su momento me sentí frustrada porque no conocía completamente la organización, el personal, los procesos”*.

Por lo que manifiestan los participantes se encuentra que la afectación en los procesos administrativos se presentó porque la empresa no estaba preparada para asumir el trabajo en casa o trabajo remoto, el sujeto 2 explicó: *“tuvimos que trabajar un mes virtual. Al comienzo fue muy difícil la comunicación, el realizar las cosas cada quien, en su casa, entonces esto nos llevó a tener como un estrés, una desesperación de no saber hacer las cosas a tiempo, de depender de cada uno y de poder como hacer bien las cosas”*

La dificultad se presentó especialmente porque no contaban con las herramientas tecnológicas para soportar los procesos, por ejemplo, la transferencia de documentos, la garantía de la seguridad de la información y la comunicación entre las áreas, esto lo manifestó por ejemplo



el sujeto 4 “...había una insatisfacción cuando estábamos laborando desde la casa porque había compañeras que tenían una mala conexión a internet, que no tenían buena señal. Entonces esto les afectaba como en su labor diaria” y el sujeto 1, también lo expresó “...aquí la tecnología es supremamente mala: la señal de celular, la señal de internet. Una reunión que empezaba a las 8 de la mañana podría empezar a las 9 porque se cayó la señal, entonces hay puntos que no conectan ... No, no, no, por eso decimos todos que la tecnología es arcaica en comparación a otras partes del mundo” y el Sujeto 5 afirmó: “muchos de mis compañeros no tenían internet en casa. La posibilidad de conectarse para poder trabajar fue nefasta en cuanto que no llegaba el Internet”

Este tema se agudizó porque además de que el trabajador no contaba con las herramientas, las que disponía en su casa debían ser utilizadas por otros de sus familiares que también requerían trabajar o asistir a clases, tal y como lo comentó el Sujeto 6 “No estábamos preparados para esto, no con las herramientas para para trabajar desde casa... confinaron al papá, a la mamá, al hijo y a la hija, cuatro, y solamente tenemos un computador, y cómo hacemos a comprar 3 computadores más”

Otro hecho que es relevante para el impacto negativo en los procesos administrativos, fue que antes de la Pandemia, la empresa operaba todo el tiempo de forma presencial y justo cuando inició la pandemia dos personas claves para el equipo se encontraban en proceso de entrenamiento y periodo de prueba, como no estaban preparados para trabajar desde casa, la inducción de estas personas se hizo mucho más compleja. Como en el caso del sujeto 3: “para mí fue muy complejo, porque cuando yo inicié aquí en la compañía llevaba apenas un mes que, como sabes, adaptarse, a pesar de que uno tenga experiencia o haya estado en otras compañías, la adaptación requiere de su tiempo, entonces llevaba un mes aproximadamente cuando tuvimos que irnos para la casa, ... si bien es complejo a veces adaptarse mientras estamos directamente con los compañeros, que podemos tener confianza, desde casa se hizo un poquito más complejo, entonces había procesos en los que yo me sentía como “qué hago, cómo lo hago, a quién pregunto””

Así lo vivió el sujeto 4, que también se encontraba recién llegado a la empresa “como yo estaba en iniciando el proceso de capacitación fue muy complicado porque yo aún no conocía bien cómo se manejaba. Todas las cuestiones de la empresa y todos los documentos estaban

*ubicados en una red donde no teníamos acceso desde la casa. Entonces era como muy complicado el tema de la capacitación”*

Otro impacto a nivel empresarial fue que se tuvieron que parar varios proyectos de expansión que se tenían planificados, ya que la incertidumbre por el futuro económico obligó a racionar los costos, ante esto el sujeto 1, dijo: *“...Teníamos dos proyectos de contratar a dos personas más, pero con la Pandemia quedó totalmente cancelado ese proyecto. También teníamos, dos proyectos más, y se cancelaron... proyectos con tercerización se cancelaron”*.

El sujeto 1, expresó que el impacto también se dio sobre las relaciones sociales entre los compañeros, pues los trabajadores en su mayoría no estaban preparados para auto liderarse, sino que requerían a un jefe o superior que les indicara todo el tiempo lo que tenían que hacer, al trabajar desde sus casas, se profundizó en ese problema, pues el control y la rendición de cuentas se hizo mucho más compleja *“culturalmente yo creo que también tiene que haber un policía para que trabaje...se ha dificultado un poco la rendición de cuentas y las órdenes, yo creo que las órdenes pueden ser un poco confusas a la hora de trabajar virtual, trabajar a distancia”*.

En cuanto a las implicaciones personales, especialmente en los trabajadores y su salud mental, todos los entrevistados concuerdan en señalar un incremento negativo en sus sentimientos de angustia y preocupación, principalmente por el temor a que alguno de sus familiares fuera contagiado con el virus y peligrara su salud y también por la incertidumbre de no saber qué pasaría con el futuro de la empresa, sumado a que al no sentirse tan productivos porque desde sus casas no podían responder del mismo modo a sus obligaciones como lo hacían de forma presencial, fueran a ser objeto de sanciones o terminación del contrato laboral por parte de la empresa, es así como el sujeto 4, lo expresa *“... yo decía no iban a continuar conmigo o me iban a cancelar el contrato, pues yo no llevaba ni quince días cuando inicio la cuarentena. Entonces sí fue un poco angustiante y pues no sabíamos que iba a pasar”*.

Otra implicación para la motivación de los trabajadores fue la desmejora en las relaciones sociales entre los equipos de trabajo, pues el trabajo en casa supuso mayor independencia y trabajo solitario, el sujeto 1, expresó: *ya no hay casi trabajo en equipo, eso sí, puede haber una*

*coordinación, pero trabajo en equipo de que nos reuníamos antes, de que por ejemplo tomábamos el algo, compartíamos más en equipo, eso se dejó de un lado; las celebraciones... eso yo creo que puede generar... eso sí hay mucha insatisfacción en eso”.*

Otro impacto a nivel personal que trajo la pandemia, fue el incremento en los horarios de trabajo, pues al trabajar desde casa era complejo separar los espacios de familia con los requerimientos del trabajo, tal fue el caso de lo que vivió el sujeto 2 *“no respetaban los horarios, en qué sentido, en que por ejemplo acá tenés una hora de almuerzo; en que tú jornada laboral terminaba a las 4. Entonces a veces le escribían a uno 7, 8 de la noche, o a veces uno se conectaba y “hay que hacer esto y es urgente”, entonces te conectabas...”*, el Sujeto 6 en este sentido manifestó *“uno sentía la responsabilidad de terminar unas obligaciones con funciones y lo que hacía era que uno se alargaba más, ya no eran las seis, sino que estaba uno 7, 8, 9 trabajando todavía”*

### **Estrategias de satisfacción laboral utilizadas**

Las estrategias de satisfacción laboral implementadas por la empresa fueron:

- Flexibilidad en las jornadas de trabajo
- Disminución en los horarios de trabajo
- Cambio en la modalidad de los contratos, al asumir el trabajo en casa como una opción de contrato.
- Préstamo de elementos y equipos de oficina
- Subsidio del pago del internet
- Capacitaciones y acompañamiento psicosocial al personal para disminuir el riesgo de enfermedades de salud mental.
- Implementación de protocolo de bioseguridad para disminuir el riesgo de contagio
- Seguimiento a las condiciones de salud del personal.
- Mantener los salarios de los trabajadores y no generar disminución en los ingresos de los mismos.

- Contrataron asistentes para que apoyaran la labor de entrega de los conductores y de esa manera fuera mucho más fácil el trabajo de conducción y cumplimiento de los protocolos de bioseguridad.

Frente a la Pandemia, la empresa decidió implementar una serie de estrategias de satisfacción laboral que favorecieran a sus trabajadores y con ello evitar la disminución en su motivación frente al trabajo, es así como realizó cambios en los horarios de trabajo, los cuales fueron flexibilizados para trabajar menos horas o trabajar en horarios distintos a los acordados inicialmente desde el reglamento interno de trabajo. Esta medida buscó disminuir el riesgo de contagio de los trabajadores que debían hacer uso del transporte público, especialmente para que no tuvieran que hacerlo en las horas pico de entrada y salida de la mayoría de las empresas. Es así como lo explica el sujeto 1. *“reestructurar la forma de trabajar, la estructura de procesos, ... modificamos los horarios. Veníamos trabajando de 8 a 6 con los almuerzos; ya por temas de movilidad, que la mayoría de personas utilizan el transporte público de 7 a 4 de la tarde, con su media hora de descanso”*, al respecto el Sujeto 5 dijo: *“lo bueno de lo que la empresa implementó, dos turnos y cada trabajador iba en su turno y así no teníamos contacto entre unos y otros”*.

Y lo confirma el sujeto 2. *“el cambio de horario, tratar de llegar a las 7 de la mañana donde no hay como tanta congestión en el servicio público, y salir más temprano; anteriormente hubo un punto en el que salíamos a las 3 de la tarde, pero ahora estamos de 7 a 4 de la tarde. Antes era de 7:30 a 12, y de 1:30 a 5:30. Ahora es de 7 de la mañana a 12, y de 1 a 4. Fue una buena estrategia”*

Un hecho que es destacado por todos los entrevistados se debió al compromiso que la empresa mostró con la salud y el cuidado de los trabajadores, es así como el sujeto 3 manifiesta: *“...con los controles muy atentos: cómo vas, cómo te sientes, sientes alguna afección, quieres descansar. Porque a ellos también les impactó demasiado salir a las calles, estar arriesgándose y que todos estuviéramos más en casa”*

Y ese acompañamiento se dio a través de procesos de comunicación directa con cada trabajador y eventos de formación, como el que describe el sujeto 1. *“hicimos, una actividad*

*afuera, fueron cuatro horas, no, aproximadamente seis horas, donde yo dicté una charla más que todo de apoderamiento, de buscar que cada uno se empodere tanto personalmente como laboralmente, y así poder tener una interdependencia, que es lo que estamos buscando”*

La otra manera de que la empresa demostrara su interés por el cuidado de los trabajadores, fue a través del diseño e implementación de los protocolos de bioseguridad, donde se exigieron comportamientos de autocuidado para que se disminuyera la exposición al contagio con el virus, como lo comenta el sujeto 1. *“se les ha exigido un poco más y ellos son conscientes en ser higiénicos ellos, ser muy higiénicos, muy aseados, muy cuidadosos al momento de recibir dinero, de recibir peajes, de tocar, pero lo han aceptado muy bien ...pues como te contaba, estar muy pendientes de ellos, escribiéndoles todo el tiempo "cómo vas"; y mucha campaña de cómo cuidarse, qué evitar en cada situación; darles obviamente los implementos de bioseguridad”,*

El Sujeto 7 destacó la decisión de la empresa de contratar ayudantes para los conductores y modificación de los horarios de trabajo *“antes de la pandemia nos mandaba solos para entregar cualquier mercancía, y a esto le aumentamos que debíamos mantener los protocolos del COVID, y los clientes lo exigían mucho, entonces nos colocaron ayudantes para que se facilitara la entrega, también nos ayudaron mucho con los horarios de los transportistas colocándonos a descansar 2 veces por semana, esto realmente fue muy bueno porque nos quedaba mucho tiempo para compartir con nuestras familias.”*

Y el préstamo de las herramientas de las oficinas que podían ayudar a solucionar la necesidad familiar, especialmente en cuanto al préstamo de los computadores. Así lo manifestó el Sujeto 6 *“nosotros decidimos hacer un préstamo de equipo, nos tocó prestar lo que teníamos en la oficina, prestárselo a nuestros empleados... Y a lo que no tenía Internet, pues y no tocó y apoyarlos con servicio de Internet”*

## **Percepción del trabajador sobre las estrategias implementadas por la empresa: éxito y eficacia de las mismas.**

En términos generales se encontró una positiva percepción por parte de los trabajadores sobre las estrategias implementadas por la empresa, reconocen que la empresa se preocupó por la estabilidad laboral de su personal al por ejemplo no realizar disminución de salarios, que por ejemplo fue una medida tomada por otras organizaciones, sin lugar a dudas, la medida que mayor éxito e influencia presentó para la satisfacción laboral fue la flexibilización de los horarios de trabajo.

Así lo expresó, por ejemplo, el sujeto 2 *“el cambio de horario, tratar de llegar a las 7 de la mañana donde no hay como tanta congestión en el servicio público, y salir más temprano, ... La más eficaz sería la del horario”*, en ese mismo sentido el sujeto 3 dijo: *“...desde mi percepción siento que las estrategias utilizadas fueron pertinentes. Por ejemplo, en lo personal pienso que el horario flexible, que aún lo mantenemos, ha sido de las estrategias más útiles porque realmente uno sí ve la diferencia en el transporte en ciertos horarios, en las horas pico, entonces sí es un poco más tranquilo, sí hace completamente la diferencia”*

La buena valoración de la estrategia del cambio de horarios, también fue reconocida por el sujeto 4, quien señaló *“La estrategia estuvo bien lo del cambio de horario porque ya nos lleva a cuidarnos un poco más, a no estar tan expuestos”*. El Sujeto 7 dijo *“las estrategias fueron muy buenas, porque con ellas pudimos soportar todo este acontecimiento de la pandemia, yo como empleado valoro que los dueños se hayan percatado de todas estas cosas que nos pasaron y poder tomar acciones para darle solución a estos problemas”*

Las estrategias implementadas por las empresas en términos generales impactaron positivamente al mantenimiento de la satisfacción laboral de los trabajadores, los cuales reconocen que la empresa hizo lo posible para disminuir su ansiedad e incertidumbre.

Hay consenso frente a que la estrategia menos exitosa y efectiva fue la de autorizar el trabajo en casa, porque como se señaló antes, los trabajadores no estaban preparados para ello y tampoco la empresa disponía de las herramientas tecnológicas necesarias para trabajar de forma remota. El sujeto 1 expresó: *“la gente está más feliz de venir a trabajar acá que quedarse en la*

*casa...La gente está más contenta de venir a trabajar acá a la empresa que quedarse en la casa, eso fue lo primero que hallé; la gente no quiere trabajar en la casa porque se dieron cuenta que puede ser más improductivo”. El Sujeto 5 agregó: “La menos eficaz para mí fue el teletrabajo. Porque no supieron cómo organizar todo para que los trabajadores llegaran a su punto de trabajo concreto. No sé. No teníamos una buena manera para conectarnos a Internet”*

Esta opinión va en la misma orientación de lo que señaló el sujeto 3 *“digo que pronto se puede hacer eso, lo que falta es una preparación. Si es posible, pero teniendo en cuenta el ambiente donde va a trabajar la persona que tenga los equipos a disposición, que tenga toda la información a disposición, de lo contrario si es muy tedioso hacerlo... tomar la decisión, así como tan pronto Bueno, nos vamos para la casa y eso fue muy precario, como sin mirar por las condiciones de cada uno.”*

Frente al protocolo de bioseguridad, las opiniones están divididas, dos de los entrevistados advierten que, aunque la empresa dispuso de un protocolo de bioseguridad este tampoco fue del todo efectivo porque se presentó un contagio por Covid 19 y adicional a ello, a pesar de la insistencia para su cumplimiento los trabajadores han venido decayendo en su implementación, al respecto el sujeto 2 informó *“la menos eficaz, la del protocolo, porque la verdad esa barrera acá, sí hubiera podido proteger un poco más de que yo me contagiara... debemos mejorar muchas cosas del protocolo. En mi caso, yo tengo atención a proveedores, se había organizado para colocar una barrera acrílica, pero no hubo esa disposición a colocar esa barrera”*

Contrario a esto el sujeto 3, dijo: *“la que más funcionó para mí fue implementar un protocolo de bioseguridad donde nos aseguraran que íbamos a estar. Pues bien, que nos digamos que vamos a tener un autocuidado, que hemos de velar por nuestra salud, pero que al mismo tiempo nos garantizaba estar en la oficina cumpliendo nuestro trabajo”*. El Sujeto 7 manifestó *“Y la menos eficaz, para nosotros los conductores la de mantener el protocolo, consideramos que es importante, pero es difícil mantener puesto que a toda hora debemos estar limpiando todo y se vuelve tedioso.”*

En síntesis, la percepción de los trabajadores frente a las estrategias implementadas por la empresa es positiva, ya que a pesar de algunas funcionaron más que otras se destaca la buena voluntad de la empresa por mantener los puestos de trabajo y fortalecer el bienestar de sus trabajadores a pesar de que las condiciones generadas por la Pandemia fueran tan críticas para las finanzas y operación de los procesos productivos.

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

Se desea entregar información de valor a la empresa que le permita no solo mantener la satisfacción de sus trabajadores durante la contingencia generada por la Pandemia Covid 19, sino por mucho más tiempo, este proyecto indagó por los aspectos de mejora que deberían tenerse en cuenta para aumentar el éxito de las estrategias de satisfacción laboral implementadas por la empresa, y al respecto se encontró consenso en dos sugerencias para la empresa.

La primera está referida a mantener estas medidas en el tiempo, que no solo respondan a una exigencia de la contingencia o el miedo por el virus, si no a una preocupación permanente por las condiciones de trabajo del personal, es así como por ejemplo, la medida de flexibilización de los horarios especialmente los días sábados, se solicita mantener y evitar hacerlos desplazar hasta la sede de la empresa, sobre todo porque en las actuales condiciones de restricción de la movilidad, el desplazarse por zonas con poca afluencia de público se presenta como un riesgo de seguridad para los trabajadores.

Sujeto 3 *“por ejemplo, ese sábado particularmente uno es como: "en qué me voy. Si me voy en bus tengo que madrugar más, tengo que buscar el medio mucho más temprano para que no me deje el transporte. Pero si me voy en metro, entonces estoy un poquito arriesgada, porque toda la distancia que tengo que caminar, voy a estar sola, la zona en la que estamos es una zona en la que te encuentras con indigentes"; y digamos que de alguna manera ya nos ha pasado que nos encontramos con personas en el camino, que uno es "Dios mío, qué hago".*



En ese mismo sentido se pronuncia el sujeto 1, quien dice: *“Yo creo que la insatisfacción viene más en la parte de movilización, en cómo venir hasta acá sabiendo que el transporte público puede ser un generador de infección, de contagio, yo creo que eso más que todo, y la incertidumbre de tener contagios”*.

La segunda propuesta es implementar herramientas tecnológicas y capacitar al personal para laborar desde casa, ya que no se sabe si más adelante será necesario un nuevo confinamiento obligatorio y por tanto medidas de trabajo desde casa. Al respecto, el sujeto 1, expresa: *“la tecnología es arcaica. Lo rural no tiene internet... Un empleado que vive fuera de la ciudad no se puede conectar, ¿por qué?, por la señal... Entonces lo que yo ya decidí es digitalizamos todo”*.

Este mismo participante, advierte que también es necesario trabajar por el empoderamiento de los trabajadores, que sientan la oportunidad de autogestionarse, y que por tanto no sea necesario que siempre el jefe inmediato les indique qué deben realizar, por ello, estimula a la empresa para *“lograr el empoderamiento de las personas; obviamente eso es lo que va a tender el trabajo futuro; que trabajemos en la casa y que cada uno rinda sus cuentas”*.

## **Conclusiones**

La presente investigación caracterizó la percepción de los empleados sobre las estrategias implementadas para el mantenimiento de la satisfacción laboral en el contexto de la Pandemia Covid 19 por una empresa transportadora de la ciudad de Medellín, a partir de la respuesta de los objetivos de la misma, los cuales se desarrollan a través de las siguientes categorías: impacto de la Pandemia Covid 19 sobre el contexto, procesos, trabajadores y condiciones de trabajo, estrategias de satisfacción laboral utilizadas, percepción del trabajador sobre las estrategias implementadas por la empresa, éxito y eficacia de las estrategias implementadas y por último, los aspectos a mejorar en las estrategias de satisfacción laboral implementadas por la empresa.

Con relación al *impacto percibido de la Pandemia Covid 19 sobre el contexto de trabajo* en la empresa, se encontró que el impacto negativo fue para todos los actores, no solo hubo

afectación para la productividad de la empresa, sino también para la vida de los trabajadores, lo que es coherente con los hallazgos de investigaciones como las realizadas por: De Los Heros et al., 2020, que encontraron que las situaciones de conflicto que se presentan en el medio ambiente donde se desarrolla una labor productiva pueden generar riesgo psicosocial y dificultades en el clima laboral, estrés y manejo de las emociones de los trabajadores.

El mayor impacto para la organización estuvo referido a la disminución operativa de sus procesos administrativos lo que generó también angustia e incertidumbre por el panorama económico de la empresa, situación que en paralelo afectó la estabilidad emocional de los trabajadores quienes como lo expresó el estudio de Briones J. (2020) y Reyes R. (2021), tuvieron que enfrentar la incertidumbre de no saber qué pasará, a la inserción en nuevas modalidades de trabajo como el trabajo en casa, remoto o teletrabajo para lo que en el caso de la empresa en la que se desarrolló la presente investigación no estaban preparados.

En cuanto a este punto, no se encontró contradicción con algún estudio revisado en el estado del arte, por el contrario, la descripción de los impactos que realizaron los participantes del estudio es bastante similar con los descritos en trabajos: Huidobro (2020); Santillan M. (2020), Bellido et al., (2021), en cuanto a que refieren que el trabajo durante la Pandemia impuso nuevos retos para las empresas y sus trabajadores, incrementó la conexión digital, disminuyó el equilibrio vida/trabajo y generó la aparición de cuadros de ansiedad y preocupación tanto para empresarios como trabajadores.

*En cuanto a las estrategias de satisfacción laboral utilizadas por la empresa, ante lo cual se concluye que la empresa dispuso varios mecanismos para mantener la satisfacción de sus trabajadores, entre ellos la flexibilización de los horarios de trabajo, la autorización para la implementación del trabajo en casa, la implementación de protocolos de bioseguridad, mayor acompañamiento en temas de formación y seguimiento a las condiciones de salud. En cuanto a este tema, si se encontró diferencias con lo señalado en otros estudios, como, por ejemplo, lo estimado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el sentido de que a pesar de que fue autorizado por el Gobierno Nacional, la empresa no implementó recorte de personal, cambios en los contratos de trabajo, disminución de salarios o desmejora en las condiciones contractuales*

de sus trabajadores. Los estudios de Barcena y Pinheiro (2020) estimaron que la crisis sanitaria provocó una pérdida de 31 millones de empleos a tiempo completo y la desmejora de las condiciones del trabajo, situación que no pasó en esta empresa.

*La percepción de los trabajadores frente a las estrategias de satisfacción laboral implementadas*, se encontró que la que mejor evaluación tuvo por parte de los trabajadores fue la flexibilización de los horarios, cosa contraria pasó con la autorización del trabajo en casa o trabajo remoto, pues los trabajadores consideraron que la empresa no cuenta con las herramientas tecnológicas para garantizar que los equipos de trabajo puedan acceder a la información que requieren para prestar sus servicios, esta situación es contraria a los hallazgos del estudio De La Cruz Saavedra y Gonzales C. (2020), que señaló que está había sido la medida mejor calificada por los trabajadores. Esto puede explicarse, porque la empresa de este estudio no contaba con las herramientas tecnológicas para la realización de trabajo remoto.

Los resultados del presente estudio, concluyen que el trabajo en casa generó mayor angustia porque no se disponía de las herramientas tecnológicas para desarrollar el trabajo, además de que las personas no estaban preparadas para ejecutar trabajo remoto, así mismo, porque al disminuirse la productividad también se generan eventos de angustia, tal y como lo encontró también el estudio de Risco M. (2020) y Huidobro (2020), que describen que existe correlación entre la satisfacción de los trabajadores y su aporte a las empresas, indicando que la disminución del primero afecta sustancialmente el segundo.

Y finalmente, el cuarto objetivo que buscó identificar aspectos de mejora de las estrategias de satisfacción laboral implementadas se concluye que los entrevistados proponen que estas medidas perduren en el tiempo, que no sea una respuesta solo a las condiciones provocadas por la Pandemia, se desea que haya mayor cumplimiento de los protocolos de bioseguridad e implementación de estrategias de conectividad, como la mejora de la conexión a internet y los accesos a la información que requieren para desarrollar su trabajo, situación que no fue revisada por otros estudios de los referidos en el estudio del arte.

En relación con el problema de investigación que orientó este trabajo, se concluye que la percepción de los empleados de esta empresa sobre las estrategias implementadas para el mantenimiento de la satisfacción laboral en el contexto de la Pandemia Covid 19, es bastante positiva, pues reconocen que la organización se interesó por preservar sus condiciones de trabajo, así como mostró interés por el cuidado de su salud.

Las *limitaciones* que se encontraron en el desarrollo de esta investigación fue la cantidad de empleados con los que se logró tener contacto, pues se deseaba entrevistar a más personas de cargos operativos o de otras áreas de la empresa, pero por razones de ubicación geográfica y disponibilidad del personal no fue posible, la empresa solicitó que las entrevistas no tomaran más de una hora y fueran con máximo seis trabajadores, pues el dedicar tiempo a esta actividad implicaba descuidar sus actividades diarias y responsabilidades laborales.

Por lo tanto, para próximos estudios se *recomienda* ampliar el universo, contactando a otras empresas del mismo sector, para que luego pueda analizarse si las medidas implementadas por esta empresa fueron las mismas de otras organizaciones y como estas mismas medidas pudiesen mejorarse o trasladarse a otros sectores económicos en donde pudiesen impactar de forma importante. El valor práctico de este estudio, no solo está referido a la información de valor que se le proporciona a la empresa, la cual podrá revisar las estrategias implementadas y mejorarlas en función de los resultados, también puede servir de ejemplo para otras empresas del sector transporte que estén pasando una condición parecida a causa del Covid 19.

Para los trabajadores de la empresa en estudio, también servirá como oportunidad y espacio para sentirse escuchados y por tanto motivarse a proponer mejoras en los aspectos que consideren importantes. Este trabajo, presenta retos importantes especialmente para el proceso de gestión del talento humano, no solo de esta empresa, sino de cualquier sector económico, la cual debe ser garante de la mejora de las condiciones de trabajo de su personal para con ello aportar al desarrollo económico y mantenimiento de la productividad de las empresas, he aquí, la importancia de seguir realizando investigaciones como esta que permitan conocer las percepciones de los trabajadores frente a las estrategias que las empresas implementan buscando su satisfacción laboral, pues en

algunos casos, estas propuestas no nacen de forma planificada o teniendo en cuenta las opiniones de su personal.

## Bibliografía

- Barcena, A., & Pinheiro, V. (2020). *El trabajo en tiempos de pandemia: Desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Santiago: Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe. Obtenido de [https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/ppt\\_version\\_final\\_oit-cepal-covid-19\\_-\\_21-05-20.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/ppt_version_final_oit-cepal-covid-19_-_21-05-20.pdf)
- Bellido Medina, R. S., Morales Palao, B., Gamarra Castellanos, M. E., & Calizaya López, J. M. (2021). Satisfacción laboral en tiempos de Covid-19 en colaboradores de gobiernos locales de Arequipa. *Universidad Ciencia Y Tecnología*, 4-11.
- Briones J., I. E. (2020). Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 26-34.
- Cavanzo R., S. J., & Fuentes F., R. (2003). *Evolución histórica de la salud ocupacional y sus principales efectos en el sistema colombiano*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Cedron M., C. A. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los docentes de una Universidad Privada de Trujillo – 2018*. Moche: Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI.
- De La Cruz Saavedra, D. S., & Gonzales C, L. R. (2020). *Nivel de satisfacción laboral ante el covid-19 en el supermercado plaza vea La Molina*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- De Los Heros Rondenil, M. G., Murillo López, S. C., & Solana Villanueva, N. (2020). Satisfacción laboral en tiempos de pandemia: el caso de docentes universitarios del área de salud. *Revista de Economía del Caribe*, 1-21.
- Delgado, P., & Salcedo, T. (2008). Aspectos conceptuales sobre los indicadores de calidad de vida. *Revista la sociología en sus escenarios*. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/6745/6177>
- El Orden mundial. (18 de Marzo de 2020). *Las grandes epidemias de la historia*. Obtenido de <https://elordenmundial.com/mapas/grandes-epidemias-de-la-historia/>
- Esqueda Calderon, M. (1982). Breve reseña de los antecedentes de la medicina del trabajo. En materias de seguridad social. *Medicina del Trabajo*, 21-30.
- Gallardo Gallardo, E., Espluga Sellarés, M. T., & Ivern, X. M. (2007). ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, 2, 50-59.
- Gómez Aguilar, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Hermosa Rodríguez, A. M. (2018). Características laborales y compromiso con el trabajo: explorando el bienestar laboral. *Estudios de Administración*, 1, 20-31.
- Huguet Pané, G. (25 de Marzo de 2020). *National Geographic*. Obtenido de Grandes pandemias de la historia: [https://historia.nationalgeographic.com.es/a/grandes-pandemias-historia\\_15178](https://historia.nationalgeographic.com.es/a/grandes-pandemias-historia_15178)
- Huidobro C., M. M. (2020). *Motivación y calidad de vida laboral en la satisfacción laboral según personal sanitario en épocas de Covid-19, Lima-2020*. Lima: Universidad César Vallejo.

- Infosalus. (22 de 03 de 2020). *Breve historia de las pandemias globales: cómo hemos luchado contra los mayores asesinos*. Obtenido de <https://www.infosalus.com/salud-investigacion/noticia-breve-historia-pandemias-globales-hemos-luchado-contra-mayores-asesinos-20200322075937.html>
- Ledermann, W. (2003). El hombre y sus epidemias a través de la historia. *Revista chilena de infectología*, 20, 13-17.
- Manrique G., A. (2020). *Coronavirus y su impacto en la sociedad actual y futura*. Lima: Colegio de Sociólogos del Perú.
- Martínez C., P. C. (Julio de 2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*(20), 165-193.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Max-Neef, M. A., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1993). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Montevideo: Nordan-Comunidad.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilisation*. Boston: Harvard Business.
- Monsalve, N. d. (5 de Junio de 2020). *Escuela de Gestión Estratégica*. Obtenido de Puede la empresa despedir a un trabajador que decida no vacunarse contra el COVID 19: <https://escuelaege.com/puede-la-empresa-despedir-a-un-trabajador-que-decida-no-vacunarse-contra-el-covid-19/>
- Naranjo L., M. A., & Tapia Z., M. (2015). *Percepción de valor de los clientes de una firma de consultoría oferente del servicio de Business Process Outsourcing (BPO) en cultura corporativa y gestión humana en la ciudad de Medellín*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Ordiz Fuertes, M., & Avella Camarero, L. (2002). Gestión estratégica de los recursos humanos. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 8(3), 59-78.
- Organización Internacional del Trabajo. (28 de Abril de 2016). *Estrés En el Trabajo. Un reto colectivo*. Obtenido de [http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2016/04/oit\\_estrés.pdf](http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2016/04/oit_estrés.pdf)
- Organización Mundial de la Salud. (10 de Noviembre de 2020). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Perren, J. (2020). Ciencias sociales y COVID. Algunas reflexiones (en primera persona) sobre pandemia, sociedad y ciudades. *Cuadernos de Investigación. Serie Economía*, 46-63.
- Reyes R., L. (2021). Impacto de la pandemia por COVID-19 en la salud mental de los trabajadores del sector salud. *Tejidos Sociales*, 1-6.
- Reyes, O., & Oslund, F. (2014). Teoría del Bienestar y el Óptimo de Pareto como Problemas Microeconómicos. *REICE: Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas*, 2(3), 217-234. Obtenido de file:///C:/Users/mmaciase/Downloads/Dialnet-TeoriaDelBienestarYElOptimoDeParetoComoProblemasMi-5109420.pdf
- Risco M, J. A. (2020). *Relación entre clima y satisfacción laboral durante el COVID-19 en trabajadores de la IPRESS III EsSalud "Virgen de la Puerta"*. Trujillo: Universidad César Vallejo.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2010). Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. En R. H. Sampieri, C. F. Collado, & M. d. Lucio, *Metodología de la Investigación. Quinta Edición* (págs. 76 - 89). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V.

- Sánchez Trujillo, M. G., & García Vargas, M. D. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 161-166.
- Santillan, W. M. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(2), 65-76.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Semana. (13 de Noviembre de 2020). *Cómo ha afectado la pandemia la operación de las empresas en Colombia*. Obtenido de Quiebra Empresarial: <https://www.semana.com/empresas/articulo/cuantas-empresas-han-quebrado-en-colombia-por-la-pandemia/306739/>
- Semana. (19 de Febrero de 2021). El 35 % de las empresas colombianas hará cambios en su personal durante los próximos meses. *Semana* . Obtenido de <https://www.semana.com/empresas/articulo/situacion-de-las-empresas-en-bogota-entre-enero-y-agosto-de-2020/300571/>



**Anexo 1: Cuadro síntesis propuesta de investigación**

**PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA TRANSPORTADORA DE LA CIUDAD DE MEDELLIN  
SOBRE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR SU EMPRESA PARA EL MANTENIMIENTO DE LA  
SATISFACCIÓN LABORAL EN EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA COVID 19**

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	METODO				Resultados
				Tipo de Estudio	Sujetos	Instrumento	Procedimiento	

<p>PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS PARA EL MANTENIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA COVID 19 POR UNA EMPRESA TRANSPORTADORA DE LA CIUDAD DE</p>	<p>¿Cuál es la percepción de los empleados sobre las estrategias implementadas para el mantenimiento de la satisfacción laboral en el contexto de la Pandemia Covid 19 por una empresa transportadora de la ciudad de Medellín?</p>	<p><b>General</b> Caracterizar la percepción de los empleados sobre las estrategias implementadas para el mantenimiento de la satisfacción laboral en el contexto de la Pandemia Covid 19 por una empresa transportadora de la ciudad de Medellín</p> <p><b>Específicos</b> Identificar el impacto percibido de la Pandemia Covid 19 sobre el contexto de trabajo</p> <p>Conocer las estrategias de satisfacción laboral utilizadas por la empresa.</p> <p>Describir la percepción de los</p>	<p>Aproximación al estado del arte sobre satisfacción laboral en tiempos de Pandemia Covid 19</p> <p>Satisfacción laboral</p> <p>Principales teorías sobre satisfacción laboral</p> <p>Bienestar y motivación, dos variables que se unen para generar satisfacción laboral</p> <p>Tipos de bienestar que generan satisfacción laboral</p> <p>Las Pandemias: una</p>	<p>Cualitativo Descriptivo Transversal Estudio de caso</p>	<p>Administrador y seis trabajadores de la empresa, que llevan al menos un año en la empresa, que estén en ejercicio de sus labores durante la Pandemia.</p>	<p>Entrevista semi estructuradas</p> <p><b>Categorías rastreo:</b></p> <p>Impacto de la Pandemia Covid 19 sobre el contexto, procesos y condiciones de trabajo.</p> <p>Afectación de la Pandemia en los trabajadores.</p> <p>Estrategias de satisfacción laboral utilizadas.</p> <p>Percepción del trabajador sobre las estrategias implementadas por la empresa.</p> <p>Éxito de las estrategias implementadas.</p>	<p>Fase I: Contextualización</p> <p>Fase II: trabajo de campo</p> <p>Fase III: Análisis y discusión de los resultados</p>	<p><b>Resultado 1:</b> se encontró que el mayor impacto generado por la Pandemia para la empresa fue la reducción de la productividad, especialmente de los procesos administrativos y para los trabajadores la afectación en su salud mental.</p> <p><b>Resultado 2:</b> las estrategias implementadas por la empresa fueron bien percibida por los trabajadores, quienes reconocieron el interés de la organización por mantener su satisfacción laboral, lo más exitoso fue la flexibilidad en los horarios y lo menos el trabajo en casa.</p> <p><b>Resultado 3:</b> la empresa debe</p>
---	---	---	---	--	--	--	---	--

<p>MEDELLÍN</p>		<p>trabajadores frente a las estrategias de satisfacción laboral implementadas</p> <p>Identificar aspectos de mejora de las estrategias de satisfacción laboral implementadas.</p>	<p>aproximación a su entendimiento</p> <p>Pandemia Covid 19</p> <p>Diversos impactos de las Pandemias en la vida de las personas.</p> <p>Pandemia Covid 19, impacto en las empresas y satisfacción laboral</p>			<p>Eficacia de las estrategias implementadas por la empresa para mantener la satisfacción de sus trabajadores.</p> <p>Aspectos a mejorar en las estrategias de satisfacción laboral implementadas por la empresa.</p>		<p>realizar ajustes en la estrategia de jornadas de trabajo, herramientas tecnológicas y trabajo en casa.</p> <p>Las estrategias implementadas favorecieron la satisfacción laboral de los trabajadores.</p>
-----------------	--	--	--	--	--	---	--	--

## **Anexo 2: propósito, estructura y protocolo del instrumento**

### **Propósito**

**Qué:** percepción de los empleados sobre las estrategias implementadas para el mantenimiento de la satisfacción laboral en el contexto de la Pandemia Covid 19 por una empresa transportadora de la ciudad de Medellín.

**Cómo:** a través de entrevistas semiestructuradas al administrador de la empresa y empleados desarrolladas individualmente.

**Para qué:** caracterizar la percepción de los empleados sobre las estrategias implementadas para el mantenimiento de la satisfacción laboral en el contexto de la Pandemia Covid 19 por una empresa transportadora de la ciudad de Medellín

**En quienes:** en el Administrador de la empresa y un grupo de empleados de una empresa transportadora de la ciudad de Medellín, con al menos un año de antigüedad y que experimentaron las estrategias implementadas por su empresa para el mantenimiento de la satisfacción laboral en el contexto de la Pandemia Covid 19.

**Dónde:** en una empresa transportadora de la ciudad de Medellín, dedicada a la entrega de carga masiva a nivel nacional.

**Cuando:** en el mes de mayo de 2021

**ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN SOBRE  
PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA TRANSPORTADORA DE LA CIUDAD DE MEDELLIN  
SOBRE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR SU EMPRESA PARA EL MANTENIMIENTO DE LA  
SATISFACCIÓN LABORAL EN EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA COVID 19**

**Tabla 1: Estructura de instrumentos de indagación**

Objetivos específicos	Categorías de rastreo /análisis de datos	Subcategorías	Preguntas
Identificar el impacto percibido de la Pandemia Covid 19 sobre el contexto de trabajo en una empresa transportadora de la ciudad de Medellín durante el año 2020.	Impacto percibido de la Pandemia Covid 19 sobre el contexto de trabajo en una empresa transportadora de la ciudad de Medellín durante el año 2020	Impacto de la Pandemia Covid 19 sobre el contexto, procesos y condiciones de trabajo.  Afectación de la Pandemia en los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles impactos generó en la empresa la pandemia Covid 19?</li> <li>• ¿De qué manera la pandemia Covid 19 afectó las áreas o procesos de la empresa?</li> <li>• ¿Cómo se vio afectada la satisfacción laboral de los trabajadores a causa de la pandemia Covid 19?</li> <li>• ¿La Pandemia Covid 19 afectó de alguna manera su motivación o satisfacción con el trabajo?</li> <li>• ¿Observó algún cambio en satisfacción laboral de sus compañeros de trabajo a causa de la Pandemia Covid 19?</li> </ul>
Conocer las estrategias de satisfacción laboral utilizadas por una empresa transportadora de la ciudad de Medellín en época de Pandemia	Estrategias de satisfacción laboral utilizadas por esta empresa en época de Pandemia Covid 19	Estrategias de satisfacción laboral utilizadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué medidas tomó la empresa para superar o contrarrestar dichos impactos?</li> <li>• ¿La empresa tuvo que hacer algunos cambios en las condiciones de trabajo (salario, horarios, tipos de contratos, funciones, otros) de su personal para contrarrestar los efectos de la Pandemia Covid 19? Explique.</li> </ul>

Covid 19 durante el año 2020.			<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué medidas o estrategias de satisfacción laboral tuvo que implementar la empresa para contrarrestar la frustración de sus trabajadores?</li> </ul>
Describir la percepción de los trabajadores de una empresa transportadora de la ciudad de Medellín frente a las estrategias de satisfacción laboral implementadas por su empresa que más aportaron a su bienestar	Percepción de los trabajadores frente a las estrategias de satisfacción laboral implementadas por sus empresas	<p>Percepción del trabajador sobre las estrategias implementadas por la empresa.</p> <p>Éxito de las estrategias implementadas.</p> <p>Eficacia de las estrategias implementadas por la empresa para mantener.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es su percepción sobre las estrategias implementadas por la empresa para mantener la satisfacción laboral?</li> <li>• ¿Cuáles de las estrategias implementadas por la empresa para mantener su satisfacción laboral cree que fue la más y la menos exitosa?</li> <li>• En términos generales ¿cree que las estrategias implementadas por la empresa ayudaron a mantener su satisfacción laboral?</li> </ul>
Identificar aspectos de mejora de las estrategias de satisfacción laboral implementadas en una empresa transportadora de la ciudad de Medellín durante el año 2020.	Aspectos de mejora de las estrategias de satisfacción laboral implementadas en una empresa transportadora de la ciudad de Medellín durante el año 2020.	Aspectos a mejorar en las estrategias de satisfacción laboral implementadas por la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles cree que son los aspectos a mejorar en las estrategias de satisfacción laboral implementadas por su empresa? Qué sugeriría para mejorar.</li> </ul>

**Fuente.** Elaboración propia

**PROTOCOLO DE ENTREVISTA SOBRE PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA TRANSPORTADORA DE LA CIUDAD DE MEDELLIN SOBRE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR SU EMPRESA PARA EL MANTENIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA COVID 19**

**Instrumento de entrevista para administrador de la empresa**

Nombre

Tiempo en el cargo

Tipo de contrato

Perfil profesional

**Impacto de la Pandemia Covid 19 en la empresa y la satisfacción laboral**

- ¿Cuáles impactos generó en la empresa la pandemia Covid 19?
- ¿De qué manera la pandemia Covid 19 afectó las áreas o procesos de la empresa?
- ¿Cómo se vio afectada la satisfacción laboral de los trabajadores a causa de la pandemia Covid 19?
- ¿La Pandemia Covid 19 afectó de alguna manera su motivación o satisfacción con el trabajo?

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

- ¿Qué medidas tomó la empresa para superar o contrarrestar dichos impactos?
- ¿La empresa tuvo que hacer algunos cambios en las condiciones de trabajo (salario, horarios, tipos de contratos, funciones, otros) de su personal para contrarrestar los efectos de la Pandemia Covid 19? Explique.
- ¿Qué medidas o estrategias de satisfacción laboral tuvo que implementar la empresa para contrarrestar la frustración de sus trabajadores?

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

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

### **Instrumento de entrevista con trabajadores**

Nombre:

Edad:

Sexo:

Cargo:

Antigüedad en la empresa:

Tipo de contrato

Nivel de estudios

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

- ¿La Pandemia Covid 19 afectó de alguna manera su motivación o satisfacción con el trabajo?
- ¿Observó algún cambio en satisfacción laboral de sus compañeros de trabajo a causa de la Pandemia Covid 19?

### **Percepción de los trabajadores de una empresa transportadora de la ciudad de Medellín frente a las estrategias de satisfacción laboral implementadas por su empresa que más aportaron a su bienestar.**

- ¿Qué medidas o estrategias de satisfacción laboral tuvo que implementar la empresa para contrarrestar la frustración de sus 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 una empresa de Transportadora de la Ciudad de Medellín.**



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

**DECLARACION DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes de esta investigación una explicación de la naturaleza de la misma, al igual que su rol como participantes.

**Título del trabajo de investigación.** Percepción de los empleados de una empresa de Transportadora de la Ciudad de Medellín sobre las estrategias implementadas por su empresa para el mantenimiento de la satisfacción laboral en el contexto de la pandemia Covid 19.

Investigador Principal: Fabio Armando Riascos Ibarra

Algunas consideraciones:

- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria
- La información obtenida con la entrevista o grupo focal será de uso exclusivo para este trabajo de investigación.
- La intervención del empleado será anónima en la consolidación de la información.
- La información que se recoja será confidencial y no se usara para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.
- Al participar en este estudio, la persona responderá con libertad y en sus términos las preguntas realizadas por el investigador. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto de la investigación.
- Se requiere que conceda autorización para que los encuentros sean grabados, lo cual se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información.

Gracias por su atención y esperamos su participación,

---

Fabio Armando Riascos Ibarra

Estudiante de IV semestre de la Maestría Desarrollo Humano organizacional de la Universidad EAFIT. [Fari19866@gmail.com](mailto:Fari19866@gmail.com)

**Luego de conocer las condiciones del estudio le solicitamos, dar su consentimiento.**

Yo ..... quien me desempeño en el cargo de ..... de la empresa ..... identificado con cedula de ciudadanía no. .... a través de este documento, declaro que he sido informado sobre fines y objetivos de la investigación titulada “Percepción de los empleados de una empresa de Transportadora de la Ciudad de Medellín sobre las estrategias implementadas por su empresa para el mantenimiento de la satisfacción laboral en el contexto de la pandemia Covid 19”, que lleva a cabo el estudiante Fabio Armando Riascos Ibarra. Dejo en claro que acepto participar en dicha investigación en forma voluntaria como informante.

Ciudad, ..... de ....., del año 2021.

-----

Firma

Número de identificación de ciudadanía