

SATISFACCIÓN LABORAL EN TIEMPOS DE COVID. CASO DE EMPLEADOS UNIVERSITARIOS ¹⁷⁵

JOB SATISFACTION IN TIMES OF COVID. CASE OF UNIVERSITY EMPLOYEES

Néstor Flórez Oviedo¹⁷⁶

Pares evaluadores: Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad –REDIEES.¹⁷⁷

¹⁷⁵ Derivado del proyecto de investigación: Impacto de la satisfacción laboral en el desarrollo del empleo en casa. Caso Universidad Católica Luis Amigó

¹⁷⁶ Ingeniero industrial, Universidad de Córdoba, Esp. en logística integral, Universidad de Antioquia, Magister en Ingeniería Infraestructura y sistemas de transporte, Universidad Nacional de Colombia, Docente Investigador Universidad Católica Luis Amigó, correo electrónico: nestor.florezov@amigo.edu.co.

¹⁷⁷ Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES. www.rediees.org

17. SATISFACCIÓN LABORAL EN TIEMPOS DE COVID. CASO DE EMPLEADOS UNIVERSITARIOS¹⁷⁸

Néstor Flórez Oviedo¹⁷⁹

RESUMEN

El presente trabajo analiza la satisfacción laboral de los empleados de nivel asistencial de una Institución de Educación Superior durante la etapa de emergencia sanitaria originada por la pandemia del Covid-19. La satisfacción laboral abarca varias aristas y elementos que pueden afectar positiva o negativamente las actividades del empleado en su lugar de trabajo, el tiempo laboral y de descanso, las obligaciones del puesto de trabajo, el estrés y la remuneración, son algunos aspectos que se tienen en cuenta para su medición. Esto converge en el objetivo principal de esta investigación, el cual es analizar cuáles son los factores claves de satisfacción para este tipo de empleados, permitiendo su adaptación al trabajo remoto sin afectar su rendimiento dentro de la institución. Para la realización de este estudio de corte transversal se utilizaron técnicas mixtas para la recolección de la información, como entrevistas y encuestas. Los datos recolectados se analizaron con una herramienta de índole administrativa conocida como el diagrama de Pareto, los resultados descifran cuáles son los factores más importantes que los empleados con estas características tienen en cuenta para medir su satisfacción laboral. Como conclusión general se resalta la necesidad de replantear la metodología de trabajo debido a la preferencia de la modalidad alternancia por parte de los empleados encuestados.

¹⁷⁸ Derivado del proyecto de investigación: Impacto de la satisfacción laboral en el desarrollo del empleo en casa. Caso Universidad Católica Luis Amigó

¹⁷⁹ Ingeniero industrial, Universidad de Córdoba, Esp. en logística integral, Universidad de Antioquia, Magister en Ingeniería Infraestructura y sistemas de transporte, Universidad Nacional de Colombia, Docente Investigador Universidad Católica Luis Amigó, correo electrónico: nestor.florezov@amigo.edu.co.

ABSTRACT

This paper analyses the job satisfaction of healthcare employees of a Higher Education Institution during the health emergency caused by the Covid-19 pandemic. Job satisfaction covers several aspects and elements that can positively or negatively affect the activities of the employee in his workplace, work and rest time, job obligations, stress and remuneration, are some aspects that have into account for measurement. This converges with the main objective of this research, which is to analyses what are the key factors of satisfaction for this type of employee, allowing them to adapt to remote work without affecting their performance within the institution. To carry out this cross-sectional study, mixed techniques were used to collect information, such as interviews and surveys. The data collected was analyzed with an administrative tool known as the Pareto diagram, the results decipher which are the most important factors that employees with these characteristics take into account to measure their job satisfaction. As a general conclusion, the need to rethink the work methodology is highlighted due to the preference of the alteration made by the employees surveyed.

PALABRAS CLAVE: Satisfacción laboral, Empleados universitarios, Diagrama de Pareto, Trabajo remoto, Modalidad alternancia.

Keywords: Job satisfaction, University employees, Pareto diagram, Remote work, Alternation mode.

INTRODUCCIÓN

Muchos autores han abordado y estudiado el concepto de satisfacción laboral desde varias aristas, para este trabajo se tendrá en cuenta la definición de Weiss (2002), que la define como un juicio evaluativo general sobre el trabajo que se realiza, informado por experiencias y sentimientos acumulados. Esta definición está asociada con la percepción que tiene el individuo frente a los diferentes acontecimientos o sucesos relacionados con el quehacer de su jornada laboral y la influencia de ellos en la vida personal del empleado. La satisfacción laboral también se ve afectada positivamente por la atención orientada a las emociones y centrada en la persona (Pol-grevelink, et al., 2012). Entonces, se presenta una relación directa entre los sentimientos y pensamiento del empleado con el desarrollo de su trabajo, lo que indica que, si emocionalmente se encuentra bien, puede realizar eficientemente su labor. Es por ello que se hace necesario, por parte de la empresa, propiciar las condiciones para que el empleado pueda desempeñar sus funciones. El cuidado de la salud es un trabajo desafiante; es emocional y físicamente exigente. El entorno en el que se realiza el trabajo puede favorecer u obstaculizar la productividad y la salud de los trabajadores (Donley, 2021:1).

Pero estas condiciones de entorno fueron afectadas con la llegada de la pandemia del Covid-19, y las imposiciones de los diferentes gobiernos que promovieron el aislamiento general. Trabajar desde casa es una medida de este método de prevención, sin dejar de operar de manera normal en beneficio de las empresas (Lyu y Wehby, 2020; Chu et al., 2020). Algunos lugares de trabajo, como universidades, empresas internacionales, etc., permitían a los empleados trabajar desde casa a tiempo completo, mientras que algunos lugares de trabajo permitían trabajar parcialmente desde casa. (Ekpanyaskul y Padungtod, 2021: 385). Algo similar sucedió con los empleados asistenciales universitarios, inmediatamente decretado el aislamiento, tuvieron que cambiar desarrollar sus funciones desde sus residencias. Esto trajo como consecuencia nuevos factores que afectan negativamente al individuo y por supuesto su desempeño laboral. El deterioro de la salud mental ocupacional afecta el desempeño, la comunicación interpersonal, la productividad, el compromiso, y satisfacción laboral (Zhang, et al., 2020), y, por lo tanto, podría causar efectos en la salud, provocar cambios en el estilo de vida y afectar el bienestar del trabajador (Tavares, 2017). De acuerdo con un estudio

realizado por Ekpanyaskul y Padungtod (2021: 388), se concluye que: “trabajar fuera de la oficina crea un patrón de trabajo diario alternativo y un estilo de trabajo, como un aumento de las horas de trabajo inapropiadas en lugar de desplazamientos diarios; un ambiente hogareño inadecuado para el trabajo, como se encuentra en este estudio, como un área de trabajo; una estación de trabajo; equipo de trabajo; y una mala calidad ambiental interior que agota a los trabajadores y causa problemas de salud ocupacional, con impactos tanto físicos como psicosociales en la salud”.

Al no contar en primera instancia con los materiales y los recursos requeridos para realizar sus funciones, y al verse aislados en sus casas con familiares y compartiendo con ellos los dispositivos de comunicación, se encontraron con una nueva realidad, la cual afecta el regular desempeño de sus actividades. Esto puede causar frustración por distintos motivos: no poder realizar sus labores con eficiencia por falta de recursos (personal, infraestructura, materiales y equipos de oficina) y falta de organización en su nuevo lugar de trabajo residencial. Debido a las frecuentes interrupciones de los miembros de la familia, surge un conflicto entre el trabajo y la vida, además, algunos empleados en el hogar no tienen el equipo y las herramientas adecuados (Rožman, et al., 2021:4). Lo cual produjo internamente en el empleado una crisis por no realizar con satisfacción sus deberes. Además, trabajar desde casa ha significado para muchos trabajadores... enfrentar un solapamiento completo entre el trabajo y la vida privada, y la aceptación de la pérdida de sus límites de roles para hacer frente a una emergencia de salud (Duffy, 2020). Alteración del equilibrio entre el trabajo y la vida personal, descuido de las necesidades personales y familiares y falta de información actualizada sobre una nueva enfermedad (Raudenská, et al., 2020), son unos de los diferentes temores que los empleados tienen, esto repercute inevitablemente en las actividades a realizar por el empleado, y por supuesto en su satisfacción. El estado de excepción pandémico ha redefinido la carga de trabajo general, en la superposición espaciotemporal de tareas domésticas y profesionales (Barbieri, et al., 2021). Más que todo se evidencia en la mujer, debido a que “han llevado a la par todas las labores domésticas y su actividad laboral en la modalidad de teletrabajo; incluso están las que han seguido en sus empleos habituales fuera de casa” (García et al., 2020, p. 52), y, por lo tanto, en otros horarios deben ayudar a sus hijos en labores de formación.

A esto se le suma que la carga del trabajo remoto ha aumentado, algunos estudios consideran que a pesar de que hay más autonomía por parte de los empleados, esta contrasta con la percepción del aumento de tiempo para realizar sus actividades. La implementación del trabajo a distancia ha propiciado una superposición de roles laborales y familiares durante un tiempo prolongado y en el ámbito del hogar, generando, en muchos casos, la necesidad de gestionar una mayor carga de trabajo (Couch et al., 2021). Es que adaptarse a unas nuevas condiciones no es sencillo, y el hecho de que al mismo tiempo se debe responder a las diferentes actividades mientras la pandemia obliga a aislamiento lo hace más difícil. Estudios anteriores subrayaron que el aislamiento social generalmente se asocia con una menor satisfacción con la vida (Harasemiw et al., 2018; Zheng et al., 2020). Por lo tanto, esta insatisfacción personal se redunda en la insatisfacción laboral, por lo cual el empleado debe estar alerta en los síntomas que presenta su colaborador. De acuerdo con Wang (2021) a los empleados estudiados durante la pandemia se les encontraron con efectos perjudiciales en su desempeño laboral y bienestar, factores como la interferencia entre el trabajo y la familia, la comunicación ineficaz con colegas, supervisores y clientes, la postergación y la soledad, fueron unos de tantos factores que afectan a su desempeño laboral.

Otro impacto negativo de las decisiones tomadas por parte de los gobiernos con respecto al aislamiento obligatorio, fue la recesión económica en la mayoría de las actividades profesionales. Con base a diferentes escenarios sobre las consecuencias del COVID-19 en el crecimiento del PIB mundial, las estimaciones de la OIT indican un aumento del desempleo mundial de entre 5,3 millones y 24,7 millones de personas (OIT, 2020). La inseguridad de perder sus empleos a raíz de la propagación de la pandemia es otro temor que le suma al estrés laboral y que afecta de manera directa al desempeño del empleado. Las consecuencias de la inseguridad laboral afectan las actitudes y comportamientos individuales, generando implicaciones negativas para la organización (Mahmoud, et al., 2021: 2). Los empleados experimentan una mayor percepción de inseguridad laboral cuando tienen una mayor incertidumbre sobre su situación laboral (Bazzoli, et al., 2021). Esta condición de inestabilidad laboral por causas de recortes por parte del sector educativo afecta en la satisfacción del empleado. Si bien, el sector educativo desde la modalidad distancia siguió desarrollando sus actividades por medio de la asistencia de medios digitales, también sufrió recortes de personal para solventar los vacíos económicos en la IES a raíz de la

deserción estudiantil. Se ha visto importantemente afectado el ámbito estudiantil, pues el cambio de un escenario académico presencial a uno virtual al que la mayoría de los estudiantes no están acostumbrados, carece de aceptación, compromiso y continuidad del aprendizaje (Garcés y Mora; 2020:50).

Aunque no todo puede ser negativo, el hecho de aprovechar el tiempo de desplazamiento a las instalaciones físicas de la IES en actividades familiares y laborales es una mirada positiva a este cambio disruptivo de locación. Un estudio desarrollado por Mihalca et al. (2021:633), demuestra que: “un entorno de teletrabajo adecuado fue un factor determinante importante para todos los resultados laborales, lo que sugiere que garantizar buenas condiciones de teletrabajo y los equipos y herramientas de TI necesarios para realizar las tareas laborales sería una forma eficaz de aumentar la adaptación de los empleados al teletrabajo durante la pandemia de COVID-19”.

NIVEL ASISTENCIAL DEL EMPLEADO UNIVERSITARIO

Dentro de los sistemas institucionales universitarios se puede encontrar una clasificación laboral de acuerdo con el tipo de función que cada empleado realiza. Por un lado, se encuentran los directivos que toman decisiones con respecto a los lineamientos del entorno, directrices internas y a las políticas públicas en materia de educación. A este tipo de colaboradores se conocen como personal estratégico. Normalmente se encuentra personal que tiene relación directa con los estudiantes, a este grupo se le conoce de tipo operativo (docentes) debido a que cumple con las funciones destinadas a la razón de ser de la Institución de Educación Superior (IES). Por último, se encuentra el grupo de secretarías y auxiliares que son conocidos de tipo asistencial. Este tipo de personal brinda apoyo a las funciones y responsabilidades del personal estratégico y operativo. De acuerdo con sus funciones, son aquellos empleados que proporcionan apoyo en las diferentes dependencias de servicio, asesoramiento al público interno y externo dentro de la IES, y se encuentran en las dependencias administrativas, las diferentes vicerrectorías (académica, investigativa, etc.), las decanaturas y otras áreas como biblioteca o bienestar universitario. Entre sus diversas funciones comunes se encuentran las operativas dentro de cada unidad, de apoyo y asesoramiento.

Antes de la pandemia, este personal realizaba sus funciones dentro de la planta física de la IES de estudio en una jornada laboral de 40 horas semanales de lunes a sábados, repartido en los horarios entre las 06:00 y las 19:00 horas, teniendo en cuenta que por día no puede exceder las ocho horas laboradas. Desde que el gobierno nacional decretó el cierre del comercio para evitar la propagación de la pandemia, este personal desde su propia casa tuvo que desarrollar sus labores y en un principio valerse de sus propios medios (equipos de cómputo, smartphones) para cumplir con sus funciones. También con esta nueva manera de laborar se “puede generar problemas de tipo cognitivo producidos por la rutina de trabajo y la sobrecarga mental que conllevan a errores afectivos como insatisfacción laboral, bajo bienestar personal, entre otros” (Torres-Santos, 2020).

Entre sus labores principales se encuentran la de realizar las actividades operativas de las áreas administrativas y de prestación de servicio de la IES. Entre estas funciones se encuentran: la realización de actas, servicio a los estudiantes y personas interesadas en los servicios prestados, redacción de informes, citación de reuniones, asesorar a los docentes en procedimientos educativos, administrativos e instituciones, entre otras actividades relacionadas con el quehacer educativo. Su relación con la población estudiantil es muy importante, debido a que su servicio impacta directamente en la imagen de los estudiantes hacia la IES. El personal administrativo transmite seguridad a los estudiantes, en la medida en que contarán con el conocimiento apropiado para responder a las preguntas que les hicieran, siendo competentes en el desempeño de su labor y amables en el trato (Zeithaml, et al., 2009: 119). En este sentido, el estudiante producirá lealtad personal hacia los empleados y los profesores de la universidad, pero también podrá personificar este vínculo con respecto a la propia institución (Pumacayo, et al., 2020:50). En síntesis, si el empleado se encuentra motivado y con buenas condiciones para realizar sus labores, eso repercute en la buena atención al estudiante y en la satisfacción del servicio, originando una valoración de la IES como marca y como ente educativo. Esto responde a los postulados de Kaplan y Norton (2015) con la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI), donde los procesos empresariales se deben medir bajo la luz de cuatro áreas de la organización: recurso humano, procesos internos, clientes y finanzas. En síntesis, esta filosofía empresarial demuestra que la eficiencia empresarial se alcanza si las cuatro áreas mencionadas trabajan de manera conjunta y de forma eficaz. Todo comienza con el recurso humano, si los colaboradores están

satisfechos, los procesos a su cargo se realizarán con calidad, lo que a su vez repercute en el cliente, el cual estará satisfecho porque el resultado final de los procesos (producto o servicio) cumple con sus expectativas, y si los clientes están satisfechos trae como consecuencia mejores utilidades en la organización. De esa manera, se demuestra la importancia del recurso humano en la organización y que ellos se encuentren satisfechos dentro del ejercicio de sus funciones.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo del presente trabajo se optó por utilizar técnicas mixtas de recolección de información, en este caso entrevistas y encuestas con respuestas abiertas y cerradas. Las cerradas buscan definir el perfil sociodemográfico de las personas encuestadas y las abiertas conocer su opinión con respecto a las características que afectan positiva o negativamente su condición laboral, desarrollando sus labores desde su residencia. Se puede decir que para la recolección de la información se utilizó un modelo híbrido. Se dice así porque combina elementos típicos de una entrevista semiestructurada con los típicos de una encuesta por cuestionario cerrado (Verd y Yepes, 2021;335). Además de utilizar estas técnicas, se realizará un análisis apoyado en una filosofía propia de la administración de empresas análisis de Pareto. Con este análisis se pretende encontrar qué aspectos o características fueron determinantes para la satisfacción laboral en los empleados y cuál es el objetivo de la presente investigación. El análisis de Pareto identifica que el 80% de los efectos o recompensas son originados por el 20% de las causas o decisiones. El principio de Pareto utiliza la idea de que el 20 % de los defectos afectan en el 80 % de los procesos, si las soluciones se enfocan al 20% de los problemas más relevantes que afectan a los procesos, es seguro que el 80% de los procesos mejorarán considerablemente (Ovalles, et al., 2017:6). La finalidad de la aplicación de esta herramienta es conocer el factor o los factores más relevantes que afectaron a los empleados durante el desarrollo de sus labores en el aislamiento social originado por la pandemia. Este estudio es de corte transversal, debido a que se pretende determinar qué factores son los que afectan a los empleados en su satisfacción laboral mientras realizan sus actividades laborales desde su residencia. En esta categoría y para el caso de la IES de estudio se selecciona a las secretarias y auxiliares de las diferentes

facultades (6), las técnicas de recolección de información fueron aplicadas en el desarrollo de los primeros ocho meses del año 2021. Teniendo en cuenta que, a partir del cuarto mes, cuando la encuesta fue definida, volvieron a realizar sus actividades en la modalidad alternancia (ir de manera presencial a la IES dos veces por semana), se aprovechó la población para identificar qué alternativa es su preferida debido a que por experiencia desarrollaron sus labores en las tres modalidades durante su paso por la IES: presencial, virtual y alternancia.

Para delimitar el tipo de personal objeto de estudio se escoge primero una IES de la ciudad de Medellín de carácter público, personas de nivel asistencial que se encargan de las funciones de apoyo para los directivos, decanos y jefes de las diferentes áreas de la institución. En total fueron 38 empleados, de los cuales a tres se les realizó la entrevista y al resto se les aplicó la encuesta. Las respuestas obtenidas de las entrevistas sirvieron de insumo para el diseño de la encuesta. Cabe aclarar que por la ley 1266 de 2008 que rige en Colombia, los datos recolectados se hicieron de manera anónima para proteger la identidad de los encuestados y de esa manera ellos poder responder de forma objetiva las preguntas sin poner en riesgo por su opinión la continuidad de su empleo. Fueron 4 preguntas orientadoras en la entrevista y 13 en la encuesta, de las cuales 11 eran de opción múltiple. La mayoría de las preguntas buscan conocer las circunstancias en la cual, la población objeto de estudio se encontraba desarrollando sus actividades laborales desde su lugar de domicilio. Las preguntas realizadas en la entrevista y las de la encuesta con sus opciones de respuesta se encuentran en la tabla 1.

Tabla 1. Preguntas formuladas en la encuesta y en la entrevista

Preguntas realizadas en la entrevista		
1) ¿Cómo se sintieron con el cambio de modalidad de presencial a virtual?		
2) ¿Qué ventajas y desventajas tiene el hecho de realizar sus actividades laborales desde casa o de forma remota?		
3) ¿Qué tipo de afectaciones con el entorno familiar provocó realizar sus funciones laborales desde el hogar?		
4) ¿En qué aspectos cambió su rutina laboral con respecto a la modalidad presencial y si fue favorable o desfavorable?		
Preguntas realizadas en la encuesta		
1) Edad en años cumplidos		
2) Sexo	a) Masculino	b) Femenino
3) Estrato socioeconómico donde se ubica su residencia		
4) Elija una o varias ventajas de trabajar desde su residencia		
a) Tiempo de calidad con la familia	b) Autonomía del tiempo laboral	
c) Ahorro financiero	d) Concentración en las actividades	
e) Disminución del stress laboral	f) Protección ante la pandemia	

g) Eliminación del tiempo de desplazamiento hacia la institución			
5) Elija unas o varias ventajas de trabajar desde la institución			
a) Ambiente laboral	b) Concentración en las labores		
c) Tiempo de calidad con la familia	d) Recursos laborales disponibles		
e) Gestión de las actividades con el personal de trabajo			
6) Desde su realidad, indique como fue el comportamiento de las siguientes variables trabajando desde su residencia			
a) Estrés	Aumentó	Disminuyó	Se mantuvo igual
b) Tiempo de descanso	Aumentó	Disminuyó	Se mantuvo igual
c) Obligaciones laborales	Aumentó	Disminuyó	Se mantuvo igual
d) Tiempo laboral	Aumentó	Disminuyó	Se mantuvo igual
e) Gastos personales	Aumentó	Disminuyó	Se mantuvo igual
7) Número de dispositivos con conectividad con que cuenta en la residencia			
8) Seleccione el o los tipos de dispositivos con los que cuenta para el trabajo sincrónico			
a) Tablets	b) Smartphones	c) Computador portátil	
d) Computador de escritorio	e) Smart tv	f) Otro	
9) Número de personas que habitan en la residencia			
10) Número de personas que trabajan desde la residencia			
11) Número de personas que estudian desde la residencia			
12) Después de haber experimentado con esta pandemia varias modalidades de trabajo ¿cuál de ellas prefiere?			
a) Virtual	b) Presencial	c) Alternancia	
13) Escriba brevemente un motivo por el cual escogió la opción anterior			

Fuente: elaboración propia.

Con las respuestas cerradas y abiertas obtenidas en la encuesta se dispone a realizar el análisis por medio de la herramienta de Pareto, realizando una agrupación de las respuestas parecidas y posteriormente un conteo, el cual demostrará que factores están afectando positiva o negativamente la satisfacción laboral en los empleados objeto de estudio.

HALLAZGOS Y RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados obtenidos de las diferentes instrumentos y herramientas que se utilizaron para la recolección de la información en la presente investigación. Se presentan además los hallazgos importantes y el análisis desarrollado por medio del análisis de Pareto.

De acuerdo con la entrevista realizada a tres empleados del nivel asistencial y a las respuestas obtenidas, se hallaron varios elementos que de alguna forma mejoraron en el desempeño de sus labores y otros factores que no ayudaron positivamente en el desempeño de sus labores. En la tabla 2 se muestra por entrevistado sus apreciaciones tanto positivas y negativas teniendo en cuenta las respuestas obtenidas en cada pregunta.

Tabla 2. Apreciaciones de los entrevistados

Aspectos positivos de trabajar en casa	Aspectos negativos de trabajar en casa
Como tenía equipo propio podría realizar sus actividades	Desconcentración por la cotidianidad en el lugar de residencia
Realizaba las actividades laborales en la noche	Medio de comunicación solamente el correo
Autonomía del tiempo	Afectación del sueño y del estrés
Estar cerca de la familia	Mayor tiempo de conexión con el trabajo
Estar protegido del virus	No se cuenta con los recursos necesarios para realizar las actividades laborales, como impresoras e insumos de oficina
Ahorro de tiempos en desplazamientos y gastos varios	Se extraña el ambiente laboral
Rendimiento de las actividades	No se podría recolectar firmas para las actas
Pasar mayor tiempo con la familia	

Fuente: adaptado de las entrevistas realizadas.

Los entrevistados coincidieron con sus respuestas en tres aspectos muy importantes y que dan cuenta del grado de satisfacción laboral y las condiciones con las que se encuentran los empleados laborando desde el lugar de residencia.

El primer aspecto que es un secreto a voces es que el lugar propicio para realizar sus labores son las instalaciones de trabajo. Dentro del espacio laboral se encuentran los recursos y las condiciones propicias para atender a los diferentes grupos de interés que convergen en un estamento universitario. Además, cuentan a la mano con sus superiores y colegas donde pueden apoyarse en la continuidad de sus labores, añadiendo que el flujo de comunicación es más efectivo debido a que a la mano tienen un acceso a la información más amplia. Acceso por telefonía, de manera personal, chats institucionales, correos electrónicos, entre otros medios de comunicación.

El segundo aspecto tiene que ver con el familiar, si bien los entrevistados desde el punto de vista espacial se sintieron más cercanos de sus familiares, desde el punto de vista temporal fue igual. Es muy importante la proximidad y la conexión con los seres queridos, pero ellos venían de una rutina donde el tiempo cotidiano se dividía en dos, uno para el trabajo, y otro para la familia. Con la modalidad virtual estos tiempos se traslaparon obligando a nuevas rutinas dentro de la cotidianidad del empleado. Por lo tanto, el empleado podría estar realizando sus labores de forma remota y de un momento a otro atender situaciones personales con sus hijos o padres, interrumpiendo la jornada laboral y obligando a que esta se extienda más de la cuenta en horarios no habituales de trabajo. Si bien, el empleado tenía una autonomía en el tiempo dedicado a sus labores, este se iba extendiendo

a causa de la interacción familiar y las actividades cotidianas dentro del hogar. Es por ello que los entrevistados coinciden con el primer aspecto, si bien es placentero estar en casa rodeado de sus seres queridos, el lugar de trabajo es indispensable para la concentración del empleado y la productividad del mismo. Si bien hay tiempos de desplazamiento, ellos saben que cuando lleguen a su residencia podrán aprovechar el tiempo con sus familiares y no deben pensar en el trabajo, debido en que las instalaciones de la IES se quedan los recursos, los materiales, la información, que al día siguiente retomaran para sus compromisos laborales. Una de las respuestas obtenida por los entrevistados es la siguiente: *“El ambiente laboral de la Institución es muy bueno y esto facilita la organización del trabajo. En algunos momentos, la realización de ciertas labores se complejiza por el hecho de no tener al otro (mi compañero (s)) cerca y esto implica que el tiempo invertido en ciertas actividades se aumente”*.

Un tercer aspecto que no se puede pasar por alto, dentro de este análisis de satisfacción laboral, son las condiciones brindadas por la IES durante el tiempo de aislamiento. El empleador estuvo pendiente de las condiciones en las que se encontraban sus empleados, dotándolos de computadores para realizar sus informes, de teléfonos celulares para que se contactaran con los diferentes grupos de interés inmersos dentro del contexto universitario, entre otras ayudas y de acuerdo con las circunstancias y escenarios en las que se encontraba cada empleado y de las funciones específicas que este debía realizar. Por esta razón, los tres entrevistados tienen una excelente imagen de la IES donde laboran y se sienten motivados y comprometidos a realizar sus labores, teniendo en cuenta que, en el momento de terminar esta investigación, se encontraban en modalidad alternancia.

Con la encuesta realizada se caracterizó el perfil de los empleados de nivel asistencial de la IES objeto de estudio y se dilucidaron sus percepciones ante lo vivido laboralmente desde sus hogares. Se tiene en cuenta que, al momento de realizar la encuesta, todos ellos estaban laborando en modalidad alternancia debido a que las restricciones de aislamiento fueron derogadas por el gobierno, pero teniendo en cuenta que el país estaba en alerta por las variantes de la Covid-19 que estaban en ese instante afectando a los ciudadanos en el territorio nacional.

Los encuestados presentan una media en edad de 39 años, donde la persona más joven tiene 28 años y la de mayor edad 57. El 85,7% de la población son mujeres, y es entendible

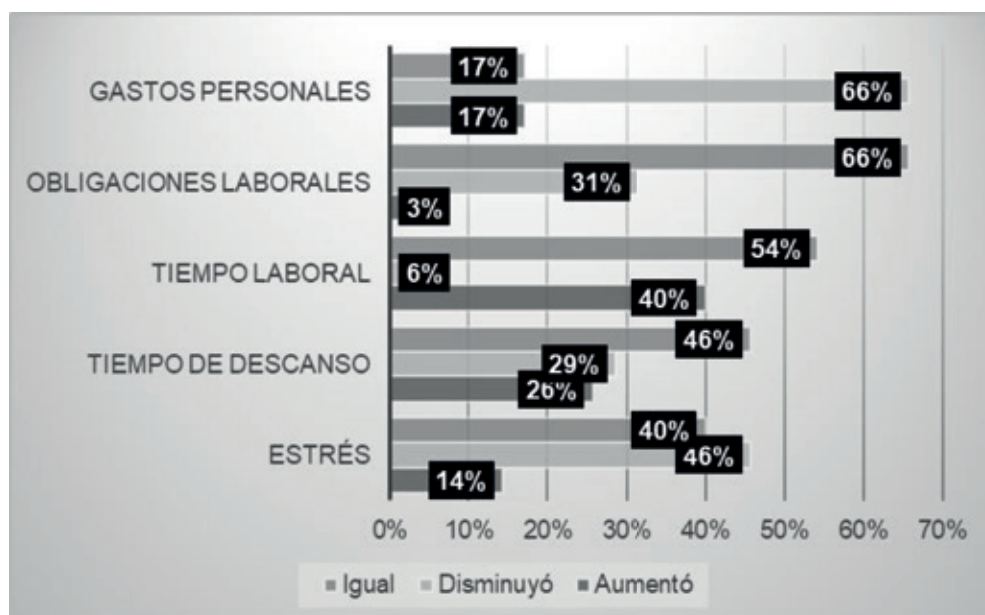
por el cargo de secretarías que se encuentran apoyando las labores de los directivos y decanos de la IES. El estrato socioeconómico de sus residencias oscila entre el dos y el cinco, siendo el estrato donde se encuentra la mayoría de población con un 48,6%, seguido del estrato tres con un 34,3%. Esto coincide con el número de dispositivos con que cuentan para desarrollar sus actividades. Todos cuentan con al menos uno, (34,3%) y la moda es que disponen de dos dispositivos alcanzando un valor porcentual del 34,3%. Es decir que doce empleados cuentan con un dispositivo y doce con dos. En cuanto al tipo de dispositivo, todos cuenta con computador portátil, a excepción de tres empleados que tienen computador de escritorio o los llamados desktops. El smartphone es el segundo más utilizado por los empleados debido a que este cumple funciones de mensajería, servicios de llamadas y en algunos casos como dispositivo para conectarse a las reuniones sincrónicas mientras se realizan las actividades laborales en los computadores. En cuanto al número de habitantes de la residencia, el 71,4% conviven con dos o tres personas, el 42,9% trabaja a la par con al menos uno o dos residentes, y todos los empleados en su domicilio conviven con una persona que estudia.

Se analiza estas cuatro últimas variables para ahondar en la comodidad de los empleados mientras desempeñan sus labores desde su lugar de domicilio, lo cual es un elemento clave para la satisfacción laboral. Se encontró que el 60% de los empleados que conviven con una persona, comparten un dispositivo, el cual utilizan para actividades estudiantiles, y esta población coincide con un estrato socioeconómico medio (estrato 3). En relación con los empleados que comparten su lugar de domicilio con dos personas, se encuentra que al menos hay dos habitantes que realizan actividades laborales y estudiantiles a la par. El 50% de esta población tienen menos dispositivos disponibles con respecto al número de personas que estudian y trabajan desde casa simultáneamente. Es decir, deben alternar sus actividades para utilizar los dispositivos disponibles en su domicilio. Algo similar y en mayor porcentaje sucede en los domicilios donde habitan cuatro personas. El 70% de los empleados que presentan esta condición tienen menos dispositivos disponibles que habitantes realizando actividades desde casa. Para los domicilios donde habitan 5 o más personas, este mismo ítem llega a un 75%. Si no se coordinan debidamente los tiempos de las actividades y el uso de los dispositivos en estos hogares, posiblemente el empleado no pueda realizar satisfactoria o eficientemente sus labores, creando mentalmente un sentimiento de insatisfacción por el hecho de no realizar sus actividades a tiempo.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, se dilucidaron ciertos beneficios por parte de los entrevistados en las diferentes modalidades de trabajo que experimentaron. Por ello, se les preguntó las ventajas de estar laborando desde casa y lo que recordaban de realizar sus actividades directamente de la IES. Se obtuvieron más respuestas en la modalidad remota que la presencial, esto en una relación de 3 a 2. El ítem de ventaja con mayor respuesta fue la protección ante la pandemia, seleccionada por el 94,3% de los encuestados. Escogida por el 71,4% de los encuestados se encuentran las opciones de ahorro financiero y eliminación del tiempo de desplazamiento hacia la IES. Estas dos ventajas van directamente relacionadas, debido a que el desplazamiento implica un gasto financiero en los medios de transporte convencionales (automóvil, moto, transporte público), ya sea por mantenimiento del vehículo propio, combustible o cobro de pasaje. El otro factor que fue escogido por más de la mitad de los empleados encuestados, es el tiempo de calidad con la familia, escogido por el 65,7% de los encuestados y de ellos el 95,7% escogieron como ventaja de laborar en la IES, el ambiente laboral. Le sigue en popularidad a este factor y muy relacionado el ítem de gestión de las actividades con el personal de trabajo con un 65,7% de escogencia. Por último, el factor más común entre los empleados son los recursos laborales disponibles para realizar las actividades, escogido por el 80% de los encuestados. Todo lo anterior contrasta con lo dicho por uno de los entrevistados: “Desde lo laboral: se cuenta con los recursos para realizar el trabajo (acceso a plataformas, documentos, sistemas, que facilitan la labor), disponibilidad para las reuniones de forma ágil. Desde lo personal: Compañía para la familia”.

Con el análisis realizado en la entrevista, se pudieron dilucidar factores que los empleados tienen en cuenta cuando comparan las dos modalidades de trabajo. Estos cinco importantes factores que de alguna manera influyen en la satisfacción laboral, entre ellos se encuentran el estrés, tiempo de descanso, que va relacionado con el factor de tiempo laboral. Los otros dos factores que se estudiaron fueron las obligaciones laborales y los gastos personales. Para la medición de estos factores se les preguntó a los encuestados su percepción con respecto al aumento o disminución de los mismos, en la figura 1 se pueden ver los respondidos por los empleados.

Figura 1. Percepción de los factores por parte de los empleados



Se observa en las respuestas obtenidas con respecto al factor de gastos personales que la mayoría respaldó lo respondido en las preguntas relacionada con ventajas de laborar desde casa. El 66% afirma que en la parte financiera se disminuyeron sus gastos, y ello contrasta con el 17%, quienes seguramente debieron invertir en las adecuaciones para convertir un espacio de su hogar en un área laboral. Sillas, dispositivos, servicio de conexión, entre otros, fueron los posibles gastos que debieron asumir mientras iniciaban sus labores de manera remota. En cuanto a la carga de trabajo, de acuerdo a los encuestados, estas se mantuvieron igual, sobre todo porque la mayor parte del tiempo se encuentran frente a un computador desarrollando sus actividades, el cambio que hubo con la pandemia simplemente fue de lugar, desde sus casas se encontraban frente al computador cumpliendo con sus obligaciones. En cuanto al estrés, para el 86% de los empleados no hubo aumento en este factor, lo que implica que la mayoría se adaptaron al modo virtual. 46% respondieron que este factor disminuyó y se relaciona con el hecho de que sus jefes inmediatos no están realizando constantemente monitoreo de las actividades que deben presentar. En cuanto a los tiempos de labores y de descanso, estos no presentaron un aumento significativo de acuerdo con los empleados encuestados, estos factores se mantuvieron igual independiente de la modalidad de trabajo.

Otra pregunta muy importante realizada en la encuesta es la modalidad en las que prefieren laborar los empleados de la IES objeto de estudio. Podían responder una de tres

alternativas, las cuales habían vivido antes y durante el estado de pandemia. La modalidad presencial es la que habían experimentado antes de la ley de aislamiento a nivel nacional. Las actividades remotas durante desde ese aislamiento, y la modalidad alternancia aplicada después de que el aislamiento obligatorio fue derogado, aún con la presencia del virus, pero con disponibilidad de dosis de vacunación. Esta alternancia dentro de la IES de estudio consiste en asistir dos veces por semana a las instalaciones y aplica para el nivel estratégico y asistencial. El resultado a esta pregunta nos arroja que el 57,1% de los encuestados prefieren trabajar con la modalidad alternancia, el 25,7% con la modalidad presencial y el restante 17,1% prefieren trabajar de forma remota. Los que prefieren labora en la modalidad alternancia son aquellos que escogieron como ventaja de trabajar en las instalaciones de la IES el ambiente laboral y los recursos. El 75% de los que prefieren esta modalidad coincide en tener menos dispositivos que habitantes en la residencia realizando actividades laborales y estudiantiles. Los encuestados que escogieron la alternativa presencial coinciden en que comparten su lugar de residencia con dos o más personas. Los que eligieron la modalidad virtual coinciden en ser mujeres y el 83% coincide que una de las ventajas de laborar desde casa es que tienen más concentración en sus actividades. Una de las entrevistadas al respecto opinó que “Me gusta la modalidad virtual por el desplazamiento que debo realizar, ya que encuentro en el municipio de La Ceja y ahorro el tema de pasajes, porque puedo estar con mi hija. Además, no se me dificulta el tema de virtualidad”. Por otra parte, los empleados asistenciales que tienen un nivel socioeconómico medio alto y alto (estrato 4 y 5), prefieren realizar las actividades de forma virtual y de alternancia, ninguno de ellos coincide en volver plenamente a las actividades presenciales.

Para la realización del análisis de Pareto se tuvieron en cuenta las razones expresadas por los encuestados, justificando su elección de tipo de modalidad para la realización de sus labores. Para ello es necesario dividir las respuestas similares en grupos y determinar el número de veces que esas razones se repiten. Con ello se presenta una tabla y una gráfica que indican cuáles son las razones más comunes para decidir por una determinada alternativa. Una vez determinado los grupos en que se van a reunir las respuestas, estas se van contando y al final se totalizan para determinar cuáles son los motivos que impulsan a los empleados a elegir un tipo de modalidad. Al final los motivos de escogencia se agruparon en 8 razones y se dividieron de acuerdo a la modalidad escogida, ello se puede observar en la tabla 3.

Tabla 3. Análisis de Pareto

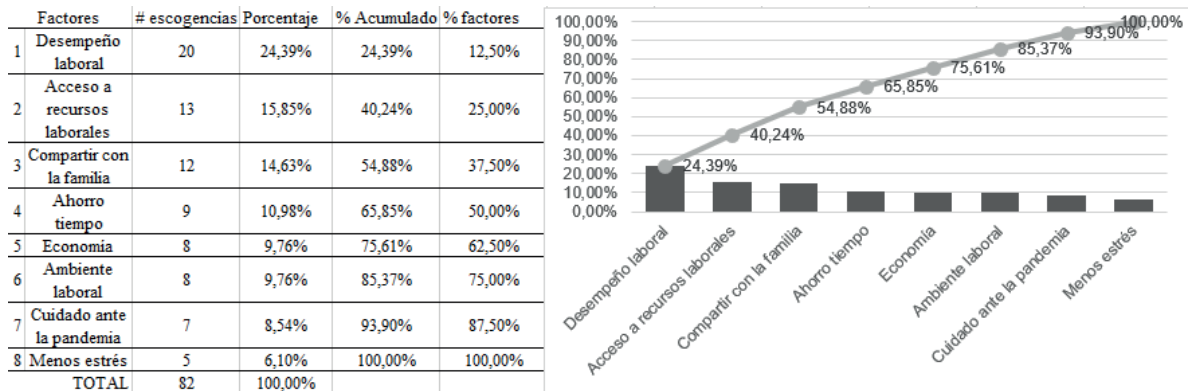
Menos stress	Cuidado ante la pandemia	Economía	Ambiente laboral	Ahorro de tiempo	Compartir con la familia	Acceso a recursos laborales	Desempeño laboral
4	5	5	5	4	7	8	9
Total respuestas en la modalidad alternancia							
0	0	1	3	1	0	5	8
Total respuestas en modalidad presencial							
1	2	2	0	4	5	0	3
Total respuestas en modalidad virtual							
5	7	8	8	9	12	13	20
Total							

Fuente: elaboración propia

Independiente de la modalidad escogida, los encuestados se entiende que la principal razón de la escogencia es que en ese entorno el empleado va a tener un desempeño eficiente de sus labores. Los que escogieron la modalidad virtual no extrañan el ambiente laboral y su labor no depende mucho de los recursos de la institución, si quedó claro que el hecho de compartir con la familia es una de las razones más poderosas para escoger esta modalidad. Este factor de la familia no es tenido en cuenta por los que escogieron la modalidad presencial. Además de compartir con la familia, los otros factores comunes entre los empleados que escogieron la modalidad virtual con la alternancia son: ahorro de tiempo, economía, cuidado ante la pandemia y menos estrés. Los dos últimos no fueron mencionados por los que escogieron la modalidad presencial. Esta modalidad con la alternancia coincidió plenamente que el desempeño laboral es adecuado, si se tiene a la mano los recursos necesarios e influye el ambiente laboral y la camaradería con sus compañeros, eso sí en distintas proporciones.

Para finalizar el análisis de Pareto es necesario realizar con la información recolectada. Si bien la regla del 80/20 no se cumple en muchos casos a cabalidad, en este ejercicio podemos notar que el 37,5% de los factores lo motiva el 54,88% de las razones de los empleados para tomar la decisión de elegir una de las modalidades de trabajo.

Figura 2. Diagrama de Pareto



DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Si bien las IES como cualquier organización, sus acciones se realizan bajo la luz de una ética de trabajo, que para los empleados están concertadas en un manual de desempeño y un reglamento interno, el cual se debe acatar por el hecho de firmar un contrato con la entidad. Aunque estos lineamientos estén amparados bajo las normativas nacionales, en este caso el Ministerio del Trabajo y el Ministerio de Educación. Para su diseño no se tuvo en cuenta las consecuencias sociales originadas por la pandemia y las condiciones de aislamiento y de acceso remoto que esta trajo a la mayoría de economías a nivel regional y mundial. Muy pocas veces se le da al empleado la oportunidad de escoger las condiciones en las que quiere realizar su labor, es más, él es el que se debe adaptar a las condiciones propuestas por el empleador. Si bien la IES en un principio envió a todos sus colaboradores a laborar remotamente, fue por el simple hecho de acatar una medida impositiva impuesta por el gobierno. Una vez que el gobierno fue derogando gradualmente las condiciones de aislamiento, y el proceso de vacunación fue evolucionando, la IES optó por llamar a su personal asistencial (sin excepción) a desarrollar de manera progresiva sus actividades dentro de la institución. Hasta ahora se ha realizado de manera alternante sin consultar las preferencias del empleado, salvo en contados casos donde por comorbilidad del empleado o por razones de fuerza mayor, se justifica la ausencia de este dentro de las instalaciones de la IES.

En este tiempo de reflexión es necesario que las cosas cambien para bien, retomar lo mejor de ambas modalidades (virtual y presencial) y amalgamar condiciones que propicien desde lo laboral la satisfacción del empleado y, por lo tanto, la productividad de las operaciones institucionales. Para todos los tipos de empleo y para todo tipo de organizaciones, es necesario repensar en la mejora de las condiciones de vida de los empleados, en su calidad de vida, en las mejores condiciones laborales en la que este pueda estar. Se debe revisar cada empleo y su afectación a las partes interesadas en la organización. Si es un área dedicada cien por ciento al servicio al cliente, la empresa puede definir en qué lugar se sentiría mejor el empleado desarrollando sus funciones. Si son clientes que frecuentan las instalaciones de la organización, se necesita que el empleado esté dentro del mismo espacio físico con el cliente para generar una confianza y elevar positivamente la

imagen de la organización, atendiendo sus necesidades, estar pendiente de sus requerimientos y valoraciones. Pero si los clientes no se encuentran dentro de la región donde opera la empresa, se es necesario contactarlos por medios digitales (llamadas, reuniones sincrónicas por plataformas soportadas por internet, etc.), y si el empleado tiene los recursos y condiciones para realizar sus actividades dentro de su domicilio, entonces el empleador debe confiar en su colaborador y medir con resultados su desempeño. O si los clientes están dentro de la región y a la vez fuera de esta, posiblemente puede por medio de la modalidad alternancia desarrollar su labor.

En pocas palabras, lo que se requiere en el momento es que los colaboradores alcancen su satisfacción laboral, una forma de hacerlo es sintiéndose a gusto con las condiciones de trabajo, y de acuerdo a las funciones a realizar se opte con el empleador definir cuál modalidad es la que les sirve a ambas partes, y estructurar la manera de evidenciar el trabajo remoto. Esto implica un gran reto para los departamentos de gestión humana de grandes empresas, si bien no pueden tomar a cada uno de los empleados, lo que exigiría grandes inversiones de recursos y tiempos, si pueden realizar un acercamiento a través de consultas o encuestas de preferencia por medio de los canales institucionales. Un inicio para este análisis es que las dependencias que tengan afinidades puedan coincidir en algunos días, este estudio se puede realizar con empleados de la misma área y como interdependencia. Se deja sobre la mesa esta propuesta, teniendo en cuenta que una de las razones más importante para que el empleado esté satisfecho es que se sienta a gusto con sus entornos (familiar, personal, laboral), y a cada uno de ellos dedicarle el espacio suficiente para la satisfacción personal.

El propósito de la organización es crecer estratégicamente, corresponde a la empresa conocer a las personas que laboran dentro de ella, lo que implica valorar las condiciones de trabajo y la satisfacción laboral (Sánchez y García, 2017:161). Partiendo de este principio, es necesario que el empleador tenga en cuenta las condiciones del empleado y que de acuerdo al tipo de actividades que realice, se le da la oportunidad de escoger la metodología con la que se siente más a gusto laborar. Partiendo, eso sí, de que el empleado debe ser evaluado por resultados y no por el tiempo que pasa dentro de las instalaciones de la IES. Si se tienen en cuenta las opiniones y percepciones de los empleados de nivel asistencial, donde la

mayoría prefieren escoger la modalidad alternancia, es necesario que la IES pueda analizar como sincronizar estos requerimientos en pro de la satisfacción del empleado y así alcanzar los objetivos institucionales. La autonomía que el empleador le delegue a sus colaboradores genera confianza en ellos y eso repercute en la motivación necesaria para que se sientan comprometidos la causa empresarial.

La atmósfera de ambiente laboral es importante para que el empleado se sienta motivado en su lugar de trabajo, y por supuesto, sentirse pieza clave por ser parte de un colectivo que busca un fin común. De acuerdo con la población objeto de estudio, este es un factor muy importante para decidir volver a las instalaciones de la IES, ya sea de manera presencial o alternancia. El buen clima laboral permite que el desempeño de los empleados sea al óptimo, que se utilice de manera eficiente los recursos laborales para los fines que fueron gestionados y procure en cierta medida en disminuir el estrés, que en muchos casos hace parte intrínseca de las obligaciones laborales en pro de alcanzar los objetivos estratégicos de la IES.

Si bien los gastos en elementos varios y de transporte disminuyeron por no ir físicamente a la IES, estos se compensaron con la adecuación del espacio y la consecución de equipos y servicios de conexión para trabajar de forma remota. Pero un factor muy importante y es crítico para aquellos empleados que se encuentran por fuera del municipio donde se encuentra la IES, es el tiempo de desplazamiento. La hora u hora y media que se gastaba en ir a la IES, el empleado la aprovechaba para desarrollar sus actividades laborales de forma remota. Eso coincide con la percepción de que el tiempo laboral para los encuestados es igual, sólo que, en vez de desplazarse hacia la IES, lo aprovechaban para desarrollar sus actividades. Esta percepción es apoyada por los empleados que optaron por la modalidad alternancia y virtual. Este factor de aprovechar los tiempos de los empleados debe ser estudiado por el departamento de gestión humana en términos de eficiencia y productividad.

Una razón determinante para regresar a las instalaciones de la IES, son las condiciones que esta presenta al empleado, la facilidad de recursos, la gestión de tareas directamente con los compañeros, y el apoyo cercano del jefe inmediato para la realización y aprobación de las diferentes actividades. Si bien somos seres sociales, por naturaleza es

indiscutible que algunas actividades se pueden realizar de mejor manera desde la concentración del hogar y sin el factor del estrés que es muy usual en los lugares de trabajo.

A manera de síntesis, los ocho factores analizados bajo el análisis de Pareto, se cumplen cuando la modalidad de trabajo es la alternancia. Se puede afirmar que, si se presentan las condiciones por parte de la IES para permitir ciertos tipos de cargos, de acuerdo a sus funciones se realicen bajo esta modalidad. Los factores claves para una satisfacción laboral, de acuerdo con el estudio, son realizables si la modalidad en alternancia (como está en este momento) es permitida. Disminución del estrés, sentirse protegido del contagio del virus, supresión de gastos cotidianos, sentirse acogido en un ambiente laboral, ahorro de tiempo para dedicarlo en actividades claves, compartir más tiempo con la familia y tener acceso a los recursos es indispensable para tener un excelente desempeño laboral. Y por supuesto, sentirse satisfecho con su labor, un empleado satisfecho, motivado, es sinónimo de productividad y eficiencia en el trabajo de acuerdo con la teoría del CMI.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahorsu, D., Lin, C., Imani, V., Saffari, M., Griffiths, M., & Pakpour, A. H. (2020). The fear of COVID-19 scale: development and initial validation. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 1-9. <https://doi.org/10.1007/s11469-020-00270-8>
- Barbieri, B., Balia, S., Sulis, I., Cois, E., Cabras, C., Atzara, S., & De Simone, S. (2021). Don't Call It Smart: Working from home during the pandemic crisis. *Frontiers in psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.741585>
- Bazzoli, A., Probst, T., & Lee, H. (2021). Economic stressors, COVID-19 attitudes, worry, and behaviors among US working adults: A mixture analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2338. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052338>
- Chen, H. y Eyound, K. Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional exhaustion, *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102850. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102850>
- Chu, D., Akl, E., Duda, S., Solo, K., Yaacoub, S., Schünemann, H., ... & Reinap, M. (2020). Physical distancing, face masks, and eye protection to prevent person-to-person transmission of SARS-CoV-2 and COVID-19: a systematic review and meta-analysis. *The lancet*, 395(10242), 1973-1987. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)31142-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)31142-9)
- Couch, D., O'Sullivan, B., & Malatzky, C. (2021). What COVID-19 could mean for the future of "work from home": the provocations of three women in the academy. *Gender Work Organ.* 28, 266–275. <https://doi.org/10.1111/gwao.12548>
- Dabanch, J. (2021). Emergencia de sars-cov-2. aspectos básicos sobre su origen, epidemiología, estructura y patogenia para clínicos, *Revista Médica Clínica Las Condes*, 32(1), 14-19. <https://doi.org/10.1016/j.rmclc.2020.12.003>
- Duffy, C. (2020). Big tech firms ramp up remote working orders to prevent coronavirus spread. Atlanta, GA: CNN (en línea). URL <https://www.cnn.com/2020/03/10/tech/googlework-from-home-coronavirus/index.html>. [consulta 07 de noviembre de 2021]

- Donley, J. (2021). The Impact of Work Environment on Job Satisfaction: Pre-COVID Research to Inform the Future. *Nurse Leader*.
<https://doi.org/10.1016/j.mnl.2021.08.009>.
- Dos Santos, B., Scorsolini-Comin, F., & Dalri, R. (2020). Being a professor in the context of the COVID-19 pandemic: reflections on mental health. *Index de Enfermería*, 29(3), 137-141. Recuperado a partir de <http://ciberindex.com/c/ie/e12983>
- Ekpanyaskul, C., & Padungtod, C. (2021). Occupational Health Problems and Lifestyle Changes Among Novice Working-From-Home Workers Amid the COVID-19 Pandemic. *Safety and health at work*. 12(3), 384-389.
<https://doi.org/10.1016/j.shaw.2021.01.010>
- Garcés, J., y Mora, C. (2020). Estrategias de aprendizaje para mitigar la deserción estudiantil en el marco de la COVID-19. *SUMMA. Revista Disciplinaria En Ciencias económicas Y Sociales*, 2(Especial), 49-55. <https://doi.org/10.47666/summa.2.esp.06>
- García, A., Castellanos, R., Pérez, D., y Alvarez, J. (2020). Aislamiento físico en los hogares a causa de la COVID-19: efectos psicológicos sobre niños y adolescentes cubanos. *Revista cubana de psicología*, 2(2). Recuperado a partir de <http://www.psicocuba.uh.cu/index.php/PsicoCuba/article/view/27>
- Grashuis, J. (2020). Self-employment duration during the COVID-19 pandemic: A competing risk analysis, *Journal of Business Venturing Insights*, 15, e00241.
<https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00241>
- Harasemiw, O., Newall, N., Shooshtari, S., Mackenzie, C., and Menec, V. (2018). From social integration to social isolation: the relationship between social network types and perceived availability of social support in a national sample of older Canadians. *Res. Aging* 40, 715–739. <https://doi.org/10.1177/0164027517734587>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2015). *Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection (4 Books)*. Harvard Business Review Press.
- Mahmoud, A.B., Hack-Polay, D., Reisel, W.D. et al. Who's more vulnerable? A generational investigation of COVID-19 perceptions' effect on Organisational citizenship Behaviours in the MENA region: job insecurity, burnout and job satisfaction as mediators. *BMC Public Health* 21, 1951 (2021). <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11976-2>

- Leal F., Wall, T., Rayman-Bacchus, L., Misfud, M., Pritchard, D., Orlovic, V., Farinha, C., Petrovic, D. & Lateef, A. Impacts of COVID-19 and social isolation on academic staff and students at universities: a cross-sectional study. *BMC Public Health* 21, 1213 (2021). <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11040-z>
- Lyu, W., & Wehby, G. L. (2020). Comparison of estimated rates of coronavirus disease 2019 (COVID-19) in border counties in Iowa without a stay-at-home order and border counties in Illinois with a stay-at-home order. *JAMA network open*, 3(5), e2011102-e2011102. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2020.11102>.
- Mihalca, L., Irimiaș, T., y Bredea, G. (2021). Teleworking During the COVID-19 Pandemic: Determining Factors of Perceived Work Productivity, Job Performance, and Satisfaction. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 620-636. Doi: 10.24818/ea/2021/58/620
- Ovalles, J., Gisbert, V., y Pérez, A. (2017). Herramientas para el análisis de causa raíz (ACR). *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, (1), 1-9. <https://www.3ciencias.com/articulos/articulo/herramientas-analisis-causa-raiz-act/> [Consulta el 08 de noviembre de 2021]
- Pol-Grevelink, A., Jukema, J., & Smits, C. (2012). Person-centred care and job satisfaction of caregivers in nursing homes: a systematic review of the impact of different forms of person-centred care on various dimensions of job satisfaction. *International journal of geriatric psychiatry*, 27(3), 219-229. <https://doi.org/10.1002/gps.2719>
- Pumacayo, I., Calla, K., Yangali, J., Vasquez, M., Arrátia, G., & Rodríguez, J. (2020). Responsabilidad social universitaria y la calidad de servicio administrativo. *Apuntes Universitarios*, 10(2), 46–63. <https://doi.org/10.17162/au.v10i2.440>
- Raudenská, J., Steinerová, V., Javůrková, A., Urits, I., Kaye, A. D., Viswanath, O., & Varrassi, G. (2020). Occupational burnout syndrome and posttraumatic stress among healthcare professionals during the novel Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) pandemic. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*. 34, 553-560. <https://doi.org/10.1016/j.bpa.2020.07.008>
- Rožman, M., Peša, A., Rajko, M., & Štrukelj, T. (2021). Building Organisational Sustainability during the COVID-19 Pandemic with an Inspiring Work Environment. *Sustainability*, 13(21), 11747. <https://doi.org/10.3390/su132111747>

- Sánchez, M., y García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et technica*, 22(2), 161-166. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84953103007> [Consulta el 10 de noviembre de 2021]
- Satici, B., Gocet-Tekin, E., Deniz, M., & Satici, S. (2020). Adaptation of the Fear of COVID-19 Scale: Its association with psychological distress and life satisfaction in Turkey. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 1-9. <https://doi.org/10.1007/s11469-020-00294-0>
- Soraci, P., Ferrari, A., Abbiati, F. A., Del Fante, E., De Pace, R., Urso, A., & Griffiths, M. D. (2020). Validation and psychometric evaluation of the Italian version of the Fear of COVID-19 Scale. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11469-020-00277-1>
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Torres-Santos, E.-A. (2020). Identificación de las condiciones laborales en el personal docente de una universidad con metodología de educación virtual y a distancia, a partir de la aplicación del modelo POTAM. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapeutica*, 39(3), 355–360. Recuperado el 29 de septiembre de https://www.revistaavft.com/images/revistas/2020/avft_3_2020/20_identificacion.pdf
- Verd, J., y Yepes, L. (2021). El empleo irregular en las trayectorias laborales de la población joven. Una aproximación mixta de carácter descriptivo y secuencial. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 39(2), 329-350. <https://doi.org/10.5209/crla.70237>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. and Parker, S.K., 2021. Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 173-194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
- Zeithaml, V., & Parasumarán, A. (2009). *Serie de conocimientos relevantes: Servicio Calidad*. Cambridge, Mass.: Marketing Instituto de Ciencias.

Zhang, X., Bian, L., Bai, X., Kong, D., Liu, L., Chen, Q., y Li, N. (2020). The influence of job satisfaction, resilience and work engagement on turnover intention among village doctors in China: a cross-sectional study. *BMC health services research*, 20(1), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05154-0>

Zheng, L., Miao, M., and Gan, Y. (2020). Perceived control buffers the effects of the covid19 pandemic on general health and life satisfaction: the mediating role of psychological distance. *J. Appl. Psychol.* 12(4), 1095–1114. <https://doi.org/10.1111/aphw.12232>

Wren, D. A. (1987). Management history: Issues and ideas for teaching and research. *Journal of Management*, 13(2), 339-350. <https://doi.org/10.1177/014920638701300209>