

# *Trabajo Decente,* Perspectiva estratégica para las Pymes en pandemia



Lisbeth Marina Molero Suárez  
Allynson Karen Venegas Camargo  
Lizeth Natalia López Jaimes  
Carlos Felipe Gamboa Molano  
Luz Ángela Benavídez Morales  
Leidy Stefany Torres Pinto  
Magdiel Velazco Rodríguez

Trabajo decente, perspectiva estratégica para las pymes en pandemia / Lisbeth Marina Molero Suárez; Allynson Karen Venegas Camargo; Lizeth Natalia López Jaimés; Carlos Felipe Gamboa Molano; Luz Ángela Benavidez Morales; Leidy Stefany Torres Pinto; Magdiel Velazco Rodríguez, editores.

Bogotá D.C.: Editorial Politécnico Grancolombiano., 2022

102 p.: il.; 17 cm.

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN 978-628-7534-47-6

EISBN 978- 628-7534-46-9

1. Pequeña empresa 2. Trabajo digno -- Investigaciones 3. Teletrabajo 4. Evaluación del trabajo --

Pandemia I. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano II. Tít.

SCDD 658.022 T758

Co-BoIUP

Sistema Nacional de Bibliotecas – SISNAB

© Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano



© Institución Universitaria  
Politécnico Grancolombiano

Calle 61 No. 7 - 66  
Tel: 7455555, Ext. 1516  
Bogotá, Colombia

© Derechos reservados  
Primera edición, mayo de 2022

Trabajo decente, perspectiva estratégica frente a los retos de una economía en pandemia para las pymes en Colombia

ISBN digital: 978-628-7534-47-6  
ISBN e-pub: 978-628-7534-46-9

**Editora**  
Lisbeth Marina Molero Suárez

**Coautoras**  
Allynson Karen Venegas Camargo  
Lizeth Natalia López Jaimés  
Carlos Felipe Gamboa Molano  
Luz Ángela Benavidez Morales  
Leidy Stefany Torres Pinto  
Magdiel Velazco Rodríguez

**Equipo editorial**  
**Director editorial**  
Eduardo Norman Acevedo

**Analista de producción editorial**  
Guillermo A. González T.

**Corrección de estilo**  
Oscar Andrés Díaz

**Diseño y diagramación**  
Alejandra Daza Hurtado

### ¿Cómo citar este libro?

Molero Suárez, L.M., (Ed.) *Trabajo decente, perspectiva estratégica frente a los retos de una economía en pandemia para las pymes en Colombia*. p. 102. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su tratamiento en cualquier forma o medio existentes o por existir, sin el permiso previo y por escrito de la Editorial de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Para usos académicos y científicos, la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano accede al licenciamiento *Creative Commons* del contenido de la obra con: Atribución – No comercial – Sin derivar - Compartir igual.

El contenido de esta publicación se puede citar o reproducir con propósitos académicos siempre y cuando se indique la fuente o procedencia. Las opiniones expresadas son responsabilidad exclusiva del autor(es) y no constituye una postura institucional al respecto.

La Editorial del Politécnico Grancolombiano pertenece a la Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia (ASEUC).

El proceso de Gestión editorial y visibilidad en las Publicaciones del Politécnico Grancolombiano se encuentra CERTIFICADO bajo los estándares de la norma ISO 9001: 2015 código de certificación ICONTEC: SC-CER660310

Creado en Colombia  
Todos los derechos reservados  
2022

## TABLA DE CONTENIDO

Presentación	9
<b>Capítulo I.</b>	<b>11</b>
<b>Condiciones de trabajo en la micro, pequeña y mediana empresa. Reto del trabajo decente en una economía en pandemia</b>	
Introducción	12
<b>1.1 Método</b>	13
1.1.1 Trabajo	14
1.1.2 Condiciones de trabajo	14
Condiciones físicas.	15
Condiciones temporales.	16
Condiciones psicológicas.	17
Condiciones de seguridad.	17
1.1.3 MiPymes	19
1.1.4 Trabajo decente	20
1.1.5 Reto del trabajo	21
1.1.6 Reto del trabajo decente	21
1.1.7 Economía en pandemia	22
<b>1.2 Resultados</b>	23
Conclusiones	29
Referencias bibliográficas	31
<b>Capítulo II.</b>	<b>37</b>
<b>Estrategias de formación personal en la micro, pequeña y mediana empresa. Reto del trabajo decente en una economía en pandemia</b>	
Introducción	38
<b>2.1 Método</b>	40
2.1.1 Estrategias	40
2.1.2 Estrategias didácticas	41

2.1.3 Estrategia de aprendizaje	41	<b>3.2 Resultados</b>	74
2.1.4 Formación profesional	42	Conclusiones	84
2.1.5 Estrategias de formación profesional	42	Referencias bibliográficas	85
2.1.6 Nivel de formación profesional	43		
2.1.7 Formación en competencias específicas	44	<b>Capítulo IV.</b>	<b>87</b>
2.1.8 MiPymes	44	<b>Estrategias gerenciales en la micro, pequeña y mediana empresa. Reto del trabajo decente en una economía en pandemia</b>	
2.1.9 Trabajo	45	Introducción	88
2.1.10 Trabajo decente	46	<b>4.1 Método</b>	89
2.1.11 Condiciones de trabajo	46	4.1.1 Estrategias	90
2.1.12 Reto del trabajo	48	4.1.2 Estrategias gerenciales	90
2.1.13 Reto del trabajo decente	48	4.1.3 Mipymes	93
2.1.14 Economía en pandemia	49	4.1.4 Condiciones de trabajo	94
2.1.15 Nueva normalidad	51	4.1.5 Trabajo decente	97
<b>2.2 Resultados</b>	52	4.1.6 Teletrabajo	98
Conclusiones	56	4.1.7 Reto del trabajo	98
Referencias bibliográficas	58	4.1.8 Reto del trabajo decente	99
		4.1.9 Diferenciación como estrategia gerencial en pandemia	100
<b>Capítulo III.</b>	<b>65</b>	4.1.10 Economía en pandemia	101
<b>Beneficios económicos y no económicos en la micro, pequeña y mediana empresa. Reto del trabajo decente en una economía en pandemia</b>		<b>4.2 Resultados</b>	102
Introducción	66	Conclusiones	104
<b>3.1 Método</b>	68	Referencias bibliográficas	106
3.1.1 Trabajo decente	69		
3.1.2 Beneficios económicos	70		
Remuneración.	70		
3.1.3 Beneficios no económicos	72		
Estabilidad laboral.	72		
Calidad de vida.	72		
Seguridad social.	73		
Igualdad de oportunidades.	74		

# ÍNDICE DE TABLAS

<b>Capítulo I.</b>	<b>11</b>
<b>Condiciones de trabajo en la micro, pequeña y mediana empresa. Reto del trabajo decente en una economía en pandemia</b>	
Tabla 1. Condiciones Físicas	24
Tabla 2. Condiciones Temporales	25
Tabla 3. Condiciones Psicológicas	26
Tabla 4. Condiciones de Seguridad	27
<b>Capítulo II.</b>	<b>37</b>
<b>Estrategias de formación personal en la micro, pequeña y mediana empresa. Reto del trabajo decente en una economía en pandemia</b>	
Tabla 1. Formación de la Fuerza Laboral	52
Tabla 2. Formación en Competencias Específicas	54
Tabla 3. Planeación de Carrera	56
<b>Capítulo III.</b>	<b>65</b>
<b>Beneficios económicos y no económicos en la micro, pequeña y mediana empresa. Reto del trabajo decente en una economía en pandemia</b>	
Tabla 1. Beneficios Económicos. Remuneración	75
Tabla 2. Beneficios no Económicos. Estabilidad laboral	77
Tabla 3. Beneficios no Económicos. Calidad de Vida	79
Tabla 4. Beneficios no Económicos. Seguridad Social	80
Tabla 5. Beneficios no Económicos. Igualdad de Oportunidades	82
<b>Capítulo IV.</b>	<b>87</b>
<b>Estrategias gerenciales en la micro, pequeña y mediana empresa. Reto del trabajo decente en una economía en pandemia</b>	
Tabla 1. Diferenciación	103

## Agradecimientos

En lo personal quisiera agradecer a Dios y a la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano por darnos la oportunidad de desarrollar esta investigación, pues ha representado un gran logro debido a los productos que nos ha permitido compartir en varios países. Este libro es el compendio de todas las dimensiones abordadas a lo largo de la investigación. Gracias a mi familia por el apoyo y a mis ángeles por siempre acompañarme.

*Lisbeth Marina Molero Suárez*

## PRESENTACIÓN

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2014), el trabajo decente se equipara a las diferentes oportunidades presentes en la productividad y a las aspiraciones que poseen los individuos en su actividad laboral, no obstante, en muchas circunstancias dichas aspiraciones se ven atropelladas, de ahí que las empresas en conjunto con sus empleados asuman posturas de resiliencia y adaptabilidad.

Ahora bien, las pequeñas y medianas empresas y el mercado de trabajo, por la situación de la pandemia, se han deteriorado a nivel global y regional, generando insatisfacción, deterioro económico y desmotivación, lo que repercute en el trabajo decente. De ahí que se evidencie un aumento en el desempleo, donde el trabajo digno con ingresos atractivos pasa a un segundo plano. Para la Dirección General de la OIT (2012, citado en Ballestero 2016) la pandemia cambió lo que previamente se había planificado; la productividad laboral se ve afectada perdiéndose el derecho del trabajador, protección familiar debilitada.

En virtud de lo anteriormente expuesto, el presente libro abre un espacio para exponer en su capítulo uno el contexto de las condiciones de trabajo en la micro, pequeña y mediana empresa. En él se muestra, de forma detallada, la problemática de un número de empresas que han consentido la verificación de las dimensiones del trabajo decente para lograr resultados efectivos, llevando al fortalecimiento de la vinculación con los colaboradores. Se realiza un análisis de las condiciones de trabajo en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios en Bogotá.

En el capítulo dos se desarrolla y analizan las estrategias de formación personal en las micro, pequeñas y medianas empresas. Se centra en mostrar la creación y aplicación de estrategias novedosas en las pymes que se traduzcan en hechos beneficiosos para los trabajadores, teniendo un carácter competitivo dentro del sector servicio, siendo extensivo dicho beneficio para la comunidad y sus habitantes.

El capítulo tres desarrolla una descripción y análisis del comportamiento de los beneficios económicos y no económicos dentro de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios en la ciudad de Bogotá, tomando en cuenta la presente crisis por la pandemia que está atravesando el mundo, refiriéndose a aspectos como la remuneración, estabilidad laboral, igualdad de oportunidades, calidad de vida, entre otros.

Posteriormente, el capítulo cuatro evidencia el análisis de las estrategias gerenciales adoptadas en las micro, pequeñas y medianas empresas para enfrentar lo que implica el nuevo reto asociado a la crisis actual con la propagación pandémica del COVID-19. Situación que los ha obligado a actuar con prontitud y a reinventarse ejecutando diferentes estrategias para superar o sacar ventaja en este nuevo desafío.

Finalmente, es necesario resaltar que el presente trabajo evidencia la importancia del respeto de los derechos fundamentales en el trabajo, en particular a las personas que en forma desproporcionada han sido afectadas por la crisis de COVID-19, y que repercute en el trabajo decente. En este sentido, la respuesta a la crisis debe ser de reconstrucción, resaltando el uso de las tecnologías. Dentro de este marco, es menester considerar que las pymes han determinado el uso de la tecnología como medios para introducir cambios que permitan posicionarse, mantenerse en un mercado y potenciar sus herramientas para hacer negocios, generando así nuevas estrategias e integrarlas con las existentes con el fin de lograr los objetivos trazados. A este respecto, el uso de la tecnología y la virtualidad surgen como las principales herramientas para relacionarse con los clientes, proveedores y entre los trabajadores de cada organización.

## CAPÍTULO I

### **Condiciones de trabajo en la micro, pequeña y mediana empresa. Reto del trabajo decente en una economía en pandemia**

Las condiciones de trabajo en una organización vinculan elementos como las condiciones psicológicas, físicas, temporales y de seguridad, las cuales han influido en la transformación del trabajo con la aparición de la COVID-19. En este sentido, en esta investigación se presenta de forma detallada la problemática de un número de empresas que han aceptado la verificación de las dimensiones del trabajo decente para lograr resultados de estrategias efectivas que lleven al fortalecimiento de la vinculación con los colaboradores, haciendo un análisis de las condiciones de trabajo en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios en Bogotá.

#### **Resumen**

Este artículo evidencia el adelanto inicial de la investigación “Trabajo decente, perspectiva estratégica frente a los retos de una economía en pandemia para las pymes en Colombia”. El ejemplar muestra el análisis de la dimensión uno, a saber, las condiciones de trabajo en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios en la ciudad de Bogotá, por su identificación en el logro de la sostenibilidad en el área de trabajo y dando resultados a los desafíos encontrados a nivel global, que inicia desde la llegada del coronavirus. La base teórica que da apertura al análisis es el propuesto por Bencomo (2008), De Jesús y Ordaz (2006), OIT (2014) y Monasterio, Villamizar y Asociados (2015). La metodología corresponde a un estudio con

enfoque cuantitativo y un tipo de investigación analítica y descriptiva, con una muestra de 30 MiPymes del sector servicios. Asimismo, para la recolección de datos se aplicó un instrumento donde los ítems iniciales pertenecen a la dimensión “condiciones de trabajo”. En la población que se consideró se insiste en la reflexión con relación a la generación de conciencia respecto al bienestar laboral y la calidad de vida que poseen los individuos en sus lugares de trabajo, creando un sendero para la creación de estrategias respecto a las condiciones de trabajo presentes en el ámbito laboral, evidenciando una ventaja competitiva para el sector. Es oportuno establecer que las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen un pilar en el desarrollo de las comunidades. De este modo, es relevante y necesario el análisis de las condiciones de trabajo que permitan la realización de estrategias enmarcadas en hechos como beneficios para los trabajadores.

**Palabras clave:** condiciones de trabajo, trabajo decente, accidente laboral, pandemia, bienestar laboral

## Introducción

En la realidad actual las condiciones de trabajo forman parte de detalles definidos para generar la productividad en las MiPymes, que en la actualidad están presentes y afectadas a causa de la emergencia sanitaria que se ha desarrollado por la pandemia del COVID-19. Los requerimientos que originalmente se han reflejado son a consecuencia de los elementos presentes con el escenario de la actualidad, buscando una mirada a la situación que se evidencia en las personas de las MiPymes de sector servicios.

En este sentido, mediante este avance de investigación se persigue mostrar parcialmente las dimensiones del trabajo decente que hoy más que nunca cobran un protagonismo en lo que corresponde a las condiciones de trabajo, ya que estas involucran las condiciones de seguridad, las cuales constituyen un indicador de relevancia para el desenvolvimiento eficiente de las empresas que tratan de sobrevivir en el mercado ante la situación de emergencia sanitaria que se enfrenta en el mundo actual.

En este orden, las condiciones de trabajo de una organización vinculan elementos puntuales, entre los cuales se encuentran las condiciones psicológicas, que se vieron afectadas notablemente debido a la incertidumbre que genera el aislamiento social al que han tenido que someterse las personas. Lo que conllevó a que un gran número de empresas recurrieran al teletrabajo, teniendo como consecuencia un desequilibrio en las jornadas de trabajo y una condición fuera de lo común en cuanto a la prestación de los servicios. En tal sentido, se presenta de forma detallada la problemática de un número de empresas que han aceptado la verificación de las dimensiones del trabajo decente para lograr resultados de estrategias efectivas que lleven al fortalecimiento de la vinculación con los colaboradores.

Así pues, los textos que forman parte de este trabajo aportan al debate para que las organizaciones, específicamente las MiPymes, identifiquen los retos que ha generado la pandemia COVID-19, como las herramientas para los trabajadores con el fin de fortalecer la protección de sus derechos, logrando transiciones incluyentes que involucre un trabajo decente para todas y todas fortaleciendo la justicia social, actuando en el marco de la OIT para lograr estos fines. Cabe destacar que esto implica un compromiso de los gobiernos entendido como una alerta y una llamada urgente de acción.

## 1.1 Método

El método en el presente avance de investigación tiene un enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación descriptiva. Tamayo (2004), manifiestan que dichas investigaciones están compuestas por el registro, análisis e interpretación del problema investigado. En tal sentido, se tuvo como propósito recopilar datos para establecer los detalles y analizar las condiciones de trabajo en la pequeña y mediana empresa. Lo que se convierte en un reto del trabajo decente al estar frente a una economía en pandemia, y generar valor en la comunidad laboral que integran las MiPymes del sector servicios en Colombia.

En este orden de ideas, se describen los hechos objeto de estudio utilizando una muestra aleatoria que corresponde a un grupo de 30 empresas del área de servicios, todas dentro del sector de las MiPymes en la ciudad de Bogotá. De la misma forma, se realizó un instrumento en el cual se encuentran 18 ítems que detallan las condiciones de trabajo, el mismo responde a una confiabilidad de 0,9 según el método de alfa de Cronbach y fue validado por 3 expertos en el área. Seguido a esto, se encuentra el análisis estadístico de los resultados, utilizando la estadística descriptiva y medidas de tendencia central. De este modo, se llega al análisis de la información recolectada para configurar las propuestas para el desarrollo de estrategias que logren mejorar la situación reinante.

### 1.1.1 Trabajo

Para Bencomo (2008) el trabajo es un elemento central de la naturaleza humana que adquiere tanto dimensiones económicas, como factor de producción, como dimensiones sociales, como eje central de la sociedad humana. Asimismo, el trabajo provee recursos subjetivos para el desarrollo moral, psicológico y político, y se constituye como una fuente importante para el suministro de materiales (Blanch, 2011; Prieto, 2000; De la Garza, 2014; Pérez *et al.*, 2000, citados en Romero, 2017).

También, para Marín *et al.*, (2002 citado en De Jesús y Ordaz, 2006), el trabajo ejerce un rol en la vida de las personas que conlleva a una construcción social donde un colectivo se articula pasando de generación en generación, perpetuándose mediante los procesos de socialización, junto con los patrones de comportamiento desarrollados en torno a él como un componente en la vida del hombre.

### 1.1.2 Condiciones de trabajo

Ante las condiciones sanitarias de la actualidad el ambiente laboral es diferente. Las medidas en las organizaciones presentan posturas adaptativas que muchas veces no son tomadas por los trabajadores

por no adaptarse a los cambios, y mucho menos de forma brusca. De esta manera, para la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2014) la visión integradora empresa-recurso humana es vital para el equilibrio productivo donde el medio social, físico y cultural busca brindar una calidad de vida adecuada, aspecto este que en la perturbación de salud existente no propicia una vida laboral acorde con lo establecido.

Es por ello, que la búsqueda de alternativas ha generado opciones diversas por parte del empleador que le permite mantener al personal activo considerando el trabajo remoto (en casa) como una de las formas más adecuadas, considerando siempre la postura y la opinión del trabajador. De acuerdo con lo planteado por Monasterio, Villamizar y Asociados (2015), los beneficios para los trabajadores son prioritarios como base laboral, por lo que se debe estar apegado a la ley y sus condiciones donde el trabajador no puede ser degradado.

A este respecto, se puede afirmar que las condiciones de trabajo se ajustan en la medida de la realidad, a partir del conocimiento, experiencia del trabajador y estableciendo actividades de entrega puntual; proporcionales a la importancia de los servicios prestados y otorgados de forma equitativa a los trabajadores. En este sentido, la Unión General de Trabajadores (UGT, 2011) se apega a lo expuesto ajustándose a la innovadora mecanización del trabajo, los cambios de ritmo, producción, horarios, tecnologías y aptitudes personales.

## **Condiciones físicas**

Es preciso hacer mención de este aspecto, considerando que ante el COVID-19 se han tomado medidas, como el hecho de que la mayoría de las personas tengan que laborar de forma digital y remota. De este modo, para la OIT (2014) el bienestar en la zona de trabajo es una prioridad, entre otros aspectos, al tener que lograr una uniformidad en estas. Asimismo, para Barbany *et al.* (1986, citado en Escalante y Pilar, 2012) consideran que la motricidad del trabajador es susceptible de mejora por medio de trabajo físico. Mientras que para Orlando (2019),

el grado de desarrollo que tiene los trabajadores a nivel físico y motriz es relevante, aspectos que en las empresas a nivel general en estos momentos no lo consideran, ya que en muchas ocasiones están activamente funcionales de forma remota, teniendo en cuenta que este tipo de actividades trae inconvenientes en algunos casos como el sedentarismo, contracturas musculares y mala circulación, aspectos físicos que dan contrapartida a lo propuesto por los autores en sus conceptos.

### **Condiciones temporales**

El estado de alarma ocasionado por la emergencia sanitaria ha ocasionado un gran impacto, donde las restricciones afectan al trabajador, pues los procesos de suspensiones, cierres de empresas y horarios rotativos regulados por la cuarentena, han causado un desajuste en el proceso contractual del personal. Para Salazar *et al.* (2017) “la actividad humana discurre en el tiempo, ya que este existe independientemente de nuestra voluntad, es continuo y discurre irreversiblemente, de tal manera que el tiempo perdido jamás vuelve” (p. 15)

En tal sentido, todas las medidas dictadas crean un evento de fuerza mayor, teniendo un impacto en las relaciones laborales, donde la temporalidad es una alternativa autorizada por la crisis. En este caso, Rodríguez y López (2015) revelan la adaptación a la cual se han sometido las empresas, derivados de los cambios en el entorno empresarial, lo que indudablemente afecta en gran medida la calidad del empleo de una empresa en una situación excepcional.

Por lo expuesto, es ineludible considerar la realidad y los derechos humanos, dando garantía a su estabilidad, en búsqueda de la obligatoriedad del deber de las organizaciones para con sus trabajadores. Sobre el asunto, la OIT (2014) refiere que cuando existe una contratación es equitativa y ético ajustándose a las normas internacionales, permitiéndoles a las personas que laboran dentro de las empresas obtener una serie de beneficios sociales para mantener unos estándares mínimos de calidad.

### **Condiciones psicológicas**

Indudablemente la COVID-19 ha influido en la transformación del trabajo. En casa o en la oficina las personas están presentando miedos, ansiedad y emociones fuertes que ocasionan enfermedades que le pueden atropellar su estabilidad emocional. Según Juárez (2020), los puestos de trabajo cuando no se apegan a la necesidad del empleado producen tedio, monotonía, fatiga y naturalmente, merma de la productividad, y si se le suma la crisis sanitaria mayor es el riesgo presente en la salud emocional de los afectados.

En este sentido, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2016) manifiesta que el aspecto psicológico es un elemento fundamental y primario de la salud, pues el bienestar mental, social y físico no es solamente la ausencia de enfermedades o afecciones. En efecto, es crítico en esta pandemia que se pueda reconocer los signos de estrés, se considera necesario tomar medidas resilientes para el control de la situación. Según Emiyo *et al.* (2016) existe variedad de condiciones, pero las psicológicas nos orientan para obtener un equilibrio mental, donde se debe involucrar la voluntad, motivación e intereses, confianza, solución de problemas y autocontrol emocional.

### **Condiciones de seguridad**

Las consecuencias a nivel global por la pandemia del COVID-19 repercuten en las condiciones de seguridad de todos. Por esta razón, a nivel empresarial se toman medidas donde la salud de los trabajadores es considerada importante, por lo que se les proporcionan equipos de protección, se aplican medidas de distanciamiento, horarios rotativos de presencialidad y manejo de procesos virtuales en su mayoría. Dado esta situación, Jiménez (2020) considera que las condiciones de seguridad son empleadas como formas adecuadas para mantener la estabilidad empresa-trabajador para el desarrollo satisfactorio del trabajo. Basándose en una serie de elementos técnicos, psicológicos y educativos.

En tal sentido, Apaza (2012) plantea que evitar la exposición al virus, el resguardo, bienestar, salud y seguridad de las personas involucradas en el trabajo generan una gestión adecuada a nivel sanitario. Apoyado por Cisneros (2015) el cual orienta a que el trabajador debe cumplir en forma estricta todas las normas de bioseguridad que incluye medidas higiénicas y el uso de equipo de protección personal adecuados para su trabajo.

Es importante hacer referencia a este punto puesto que, al no cumplirse con las condiciones de trabajo, es factible que ocurran accidentes laborales. Para Prevesystem (2014), un accidente de trabajo son las lesiones corporales que pueda sufrir un trabajador a consecuencia del trabajo que realiza. Dentro de ellas están las siguientes:

- Sufrir accidentes al ir o al volver al trabajo.
- Sufrir accidentes por el ejercicio del trabajo habitual en lugar y período de trabajo.
- Accidentes sufridos por el desarrollo de un trabajo no frecuente, pero que sea ordenado por la empresa en interés del buen funcionamiento.
- Accidentes ocurridos a delegados sindicales o cargos sindicales, al desplazarse para ejercitar las funciones de dichos cargos.
- Enfermedades que contraiga la persona a causa de la realización de su trabajo. En este caso se debe de probar que la enfermedad tiene como causa exclusiva la ejecución de su trabajo.
- Enfermedades padecidas anteriormente que se agravan a causa de una lesión por un accidente laboral.
- Accidentes sufridos en actos de salvamento, cuando esto esté relacionado con el puesto de trabajo desempeñado.
- Igualmente se consideran excepciones en cuanto a accidentes laborales:

- » Los que se deban a una fuerza mayor extraña que no guarda ningún tipo de relación con el trabajo que se ejecutaba al sufrir el accidente.
- » Los debidos a la imprudencia temeraria de la persona trabajadora.

Según Botta (2018), el accidente laboral es todo suceso que no es posible pronosticar en qué momento va a ocurrir o calcular su predicción. Cabe destacar que en la práctica se previenen la aparición de accidentes laborales, pero no hay forma de evitar que ocurran ya que es parte de nuestro devenir como personas.

### 1.1.3 MiPymes

Tello (2014) plantea que las MiPymes son una de las principales fuentes de trabajo, contribuyendo con los trabajadores en generar su propio empleo. Guapatín (2003, citado en Chávez *et al.*, 2018) indica que las micro, pequeñas y medianas empresas es algo muy habitual en estos tiempos, casi todos los gobiernos definen la importancia de estas en el desarrollo de los países, sin importar el sector de donde provengan.

Por lo que la base del desarrollo productivo se orienta o descansa en lo que puedan hacer las MiPymes como medios de generación de empleo, como distribuidoras de ingresos, como fuentes de abastecimiento de insumos para las grandes empresas, y, por qué no decirlo, de innovación en cuanto a las necesidades insatisfechas o de nuevas creadas, que pueden visualizarse de mejor forma en estas unidades productivas. Para Santamaría (2017) las MiPymes poseen mayor impacto dentro del contexto productivo debido a su adaptación para satisfacer las necesidades del mercado y de absorber parte de la población activa.

En este orden, se debe tener en cuenta que las MiPymes se han venido desarrollando con bastante facilidad, pero también debido a las consecuencias de la pandemia es uno de los sectores más afectados. Así como este tipo de empresas han generado empleo, han sido unas

de las más propensas para despedir a sus empleados. Sin embargo, muchas han sobrevivido y se han tenido que adecuar para brindar las condiciones laborales óptimas dentro de la crisis y no afectar a sus trabajadores y familiares.

#### 1.1.4 Trabajo decente

El mercado de trabajo se ha visto deteriorado fuertemente por la situación pandémica a nivel global. Las pequeñas y medianas empresas del sector servicio no se alejan de ello. El deterioro económico y social genera insatisfacción y desmotivación, lo que repercute en el trabajo decente que, según la OIT (2014), se relaciona con las aspiraciones de las personas durante su trayectoria laboral, la cual equipara las diferentes oportunidades presentes en la productividad. No obstante, ante estas circunstancias las organizaciones y sus trabajadores deben asumir una postura de adaptabilidad y resiliencia.

Por esta razón, se evidencia un aumento del desempleo, donde el trabajo digno con ingresos atractivos pasa a un segundo plano. Para la Dirección General de la OIT (2012, citado en Ballesteros 2016), la pandemia cambió lo que previamente se había planificado, donde la productividad laboral se vio afectada y se perdió el derecho del trabajador.

Por ello, Larani (2015), sostiene que el trabajo decente está enfocada a la acción productiva remunerada y que basada en la realidad del COVID-19 debe adecuarse a las diferentes formas de ocupación, adaptándose a la realidad tecnológica. Para este caso, el ejercicio productivo se ubica en la capacidad digital que posean los trabajadores, pasando hacer el teletrabajo una oportunidad ejerciéndose con la individualidad de demostrar las condiciones de libertad, equidad y respeto a la dignidad humana, proyectando las capacidades de adaptarse a los cambios exigidos en el mercado actual.

#### 1.1.5 Reto del trabajo

Según Quiroa (2014), la sociedad orienta a los directivos y gerentes para que, además de ser aptos en el desempeño de sus puestos, puedan llevar a cabo acciones provechosas de manera óptima. Los mismos constituyen una parte fundamental en la organización ya que son los encargados de tomar las decisiones más importantes que determinarán el desempeño de la misma.

Por esa razón, sus decisiones deben tomarse de forma correcta y para lograrlo es necesario que consideren la importancia que se tiene para influir de manera positiva sobre la conducta de los colaboradores de la organización a fin de tener una productividad eficiente. Asimismo, para Ochoa (2014) las empresas u organizaciones que sufren de baja productividad laboral –marcando los retos que debe afrontar– es porque no le dan la importancia necesaria a las causas que lo producen, aunque fácilmente desde afuera de la organización se observa que no existe otro motivo mayor que la motivación de los colaboradores.

Así pues, para poder lograr la adaptación y ser competitivos, una de las opciones con las que se cuenta es el poder diseñar e implementar un Desarrollo Organizacional (DO) integral (Escudero *et al.*, 2014). En este sentido, el reto del trabajo en las organizaciones se encuentra en constante movimiento marcado por el dinamismo del medioambiente competitivo impuesto por la globalización.

#### 1.1.6 Reto del trabajo decente

Según De Sena (2014), el trabajo decente engloba una serie de aspiraciones por parte de los trabajadores como un ingreso digno y contar con oportunidades de un trabajo que sea satisfactorio, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, igualdad de oportunidad y trato para todas las mujeres y hombres, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias y organización, participación en las decisiones que afectan sus vidas.

En tal sentido, la OIT (2012) señala que el empleo productivo siempre está acompañado de retos y para alcanzar una globalización justa y reducir la pobreza se ha elaborado un programa para la comunidad del trabajo el cual se basa en la creación de empleo, los derechos en el trabajo, la protección social y el diálogo social, con la igualdad de género como un objetivo transversal. Cabe destacar, que el sentido de urgencia entre los responsables políticos internacionales sobre todo a raíz de la crisis financiera y económica mundial de 2008 es cada vez mayor: es apremiante proporcionar empleos de calidad asociados a la protección social y al respeto de los derechos en el trabajo, a fin de alcanzar un crecimiento económico sostenible e inclusivo y erradicar la pobreza.

Para Rojo (2018), una finalidad primordial para la OIT en estos momentos de transición mundial es la disponibilidad de un trabajo decente para los hombres y las mujeres del mundo entero. Es la necesidad más difundida y compleja que comparten los individuos, las familias y las comunidades en todo tipo de sociedad y nivel de desarrollo. El trabajo decente es una reivindicación mundial con la que están confrontados los dirigentes políticos y de empresa de todo el mundo. Nuestro futuro común depende en gran parte de cómo hagamos frente a ese desafío.

Por lo anteriormente impuesto, el trabajo decente es un tema que debe preocupar a todos aquellos que intervienen en el fomento y la creación de empleos, siendo un reto en cuanto a la existencia de fuentes necesarias para que hombre y mujeres trabajadores puedan desempeñar sus labores con equidad, con una protección social y justicia laboral que los ampare y les permita desarrollarse en condiciones de dignidad.

### 1.1.7 Economía en pandemia

Para Mesquila (2020), los impactos de las crisis pandémicas al comercio mundial y regional han sido en su mayoría moderados, ya que afectaron principalmente países de menor peso económico. A este respecto, la pandemia del coronavirus tiene el potencial de causar estragos al comercio y el proceso de integración de América Latina y el Caribe

(ALC), por lo que es vital que los gobiernos tomen medidas comerciales adecuadas para reducir su impacto en la economía y la vida de sus ciudadanos.

Según Guardia (2020), desde finales del año pasado los gobiernos siguen de cerca la evolución del coronavirus en Wuhan preocupados por los efectos en las poblaciones. Debido a la situación que enfrenta el mundo, se han implementado medidas para evitar el contagio y proteger la salud de sus habitantes. Sin embargo, las epidemias también tienen efectos negativos sobre las economías, puesto que es costoso establecer planes de contención del virus y de atención de la población infectada. De ahí que cuando existe un caso de contagio en un país, surgen desequilibrios económicos tanto por los efectos de los planes de contención como por el miedo al contagio.

A este importante choque externo se suma el hecho de que la pandemia afecta a América Latina y el Caribe en un momento de debilidad y vulnerabilidad macroeconómica. La región debe enfrentar esta crisis cuando ha visto su espacio fiscal reducido por los limitados ingresos públicos, debido a la lenta actividad económica, la evasión fiscal, el descenso de los precios internacionales de las materias primas, la reducción de aranceles por la apertura comercial y la creciente renuncia fiscal por concesiones a las zonas francas. Asimismo, las medidas de las autoridades monetarias para estimular la demanda agregada han llevado las tasas de política monetaria a niveles históricamente bajos y, hasta ahora, han resultado poco efectivas (Cepal, 2020).

## 1.2 Resultados

Al efectuar el análisis y discusión de los resultados provenientes de la aplicación del instrumento a las 30 empresas, se detalló según la forma del cuestionario de 18 ítems dirigidos a la medición de la dimensión *condiciones de trabajo* con alternativas de respuesta utilizando la escala Likert con 5 alternativas de respuestas: siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), casi nunca (2) y nunca (1). Respecto al indicador *condiciones físicas*, el cual se vincula a la configuración de la situación

actual de los espacios disponibles para el trabajo diario, se crearon 3 ítems los cuales se presentan a continuación (tabla 1):

**Tabla 1.** Indicador: condiciones físicas

ÍTEMS	S		CS		A		CN		N		TOTAL	
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca			
	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%
1. Las condiciones físicas de trabajo son las idóneas para el desarrollo de las actividades de los colaboradores dentro de la empresa	14	47	10	33	1	3	5	17	0	0	30	100%
2. En el lugar de trabajo manejan estándares de seguridad	13	43	17	57	0	0	0	0	0	0	30	100%
3. Se mantiene una buena ventilación e iluminación en los puestos de trabajo	10	33	20	67	0	0	0	0	0	0	30	100%
<b>PROMEDIO</b>	<b>12,3</b>	<b>41</b>	<b>15,7</b>	<b>52,3</b>	<b>0,3</b>	<b>1</b>	<b>1,7</b>	<b>5,7</b>	<b>12,3</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Torres, Benavides 2020

Al interpretar los resultados para el indicador de condiciones físicas (ítems 1), en cuanto a si las condiciones físicas de trabajo son las idóneas para el desarrollo de las actividades de los colaboradores dentro de la empresa, el 47% respondió que sí, solo el 17% respondió casi nunca. Por lo que se puede inferir que las empresas consultadas brindan condiciones físicas suficientes para el desarrollo de las actividades diarias de los colaboradores. En relación con el ítem 2, referente a los estándares de seguridad, el 43% respondió que sí, no hubo respuestas negativas, sin embargo, el 57% considero que casi siempre se manejan estándares de calidad en sus empresas.

Continuando con la descripción en relación a la ventilación y la iluminación, un 67% respondió casi siempre para estas condiciones, por lo que es necesario encaminar estrategias para atender estos elementos que son de gran importancia para el desarrollo de las funciones de los colaboradores. En este sentido, la OIT (2014) es enfática en relación con las comodidades en los espacios de trabajo son prioridad, entre otros aspectos, son de vital importancia para que los individuos logren desarrollar sus actividades de manera productiva. Sobre todo, en la actualidad donde el trabajo en casa es una realidad para miles de personas en el mudo.

**Tabla 2.** Indicador: condiciones temporales

ÍTEMS	S		CS		A		CN		N		TOTAL	
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca			
	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%
4. Las actividades asignadas a los colaboradores requieren cumplir una jornada normal de trabajo.	16	53	7	23	7	23	0	0	0	0	30	100%
5. El cumplimiento de las labores de los colaboradores requiere trabajar horas extras.	14	47	7	23	4	13	0	0	5	17	30	100%
6. Existe un balance entre las exigencias laborales con respecto a las normas laborales vigentes.	3	10	6	20	9	30	7	23	5	17	30	100%
<b>PROMEDIO</b>	<b>11</b>	<b>37</b>	<b>6,7</b>	<b>22</b>	<b>6,7</b>	<b>22</b>	<b>2,3</b>	<b>7,7</b>	<b>3,3</b>	<b>11,3</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Torres, Molero y Venegas (2021).

En cuanto a los resultados del indicador *condiciones temporales*, se puede observar que el ítem 4 referido a si las jornadas de trabajo se desarrollan en el tiempo normal establecido, un 53% respondió que sí se desarrollan en esos tiempos. Para el ítem 5, referente a las horas extras, un 47% respondió que siempre y un 17% que nunca, deja en evidencia las extensas jornadas de trabajo. En el ítem 6, referente a la existencia del balance entre las exigencias laborales y las normas laborales, un 30% contestó que a veces y solo un 10% siempre, lo que expresa la debilidad del indicador.

**Tabla 3.** Indicador: condiciones psicológicas

ÍTEMS	S		CS		A		CN		N		TOTAL	
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		TOTAL	
	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%
7. Las actividades asignadas a los colaboradores propician el aburrimiento o desmotivación en su trabajo.	16	53	9	30	5	17	0	0	0	0	30	100%
8. Las labores asignadas propician la monotonía en el lugar de trabajo.	4	13	3	10	5	17	11	37	7	23	30	100%
9. El cumplimiento de las labores propicia la fatiga en el lugar de trabajo.	4	13	5	17	4	13	10	34	7	23	30	100%
<b>PROMEDIO</b>	<b>8</b>	<b>26</b>	<b>5,7</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>24</b>	<b>4,7</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Torres y Benavides (2020).

La tabla 3 señala los resultados respecto al indicador *condiciones psicológicas*, que se obtuvieron sobre la base de los promedios de respuestas obtenidos del ítem 7 al 9. Donde para el ítem 7, referente al

aburrimiento y desmotivación, el 53% respondió siempre y el 13% respondió que casi nunca, evidenciando la desmotivación generada por las actividades realizadas. Asimismo, para el ítem 8, referente a la monotonía, un 37% contestó que casi nunca y solo el 13% respondió que siempre. Finalmente, el ítem 9 referente a la fatiga el 34% contestó casi nunca y el 13% siempre. Con relación a este indicador según Jiménez (2020) los puestos de trabajo cuando no se apegan a la necesidad del empleado producen tedio, monotonía, fatiga y naturalmente, merma de la productividad, y si se le suma la crisis sanitaria mayor es el riesgo presente en la salud emocional de los afectados.

**Tabla 4.** Subdimensión: condiciones de seguridad

ÍTEMS	S		CS		A		CN		N		TOTAL	
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		TOTAL	
	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%
10. Los empleados han sufrido accidentes o incidentes dentro del lugar de trabajo.	3	10	4	13	6	20	10	33	7	23	30	100%
11. Los actos inseguros son causa de los accidentes ocurridos en el lugar de trabajo.	2	7	4	13	4	13	10	33	10	33	30	100%
12. Las condiciones inseguras son la causa de los accidentes ocurridos en el lugar de trabajo.	1	3	5	17	4	13	8	27	12	40	30	100%
13. La empresa comunica las medidas de prevención de accidentes en el lugar de trabajo.	2	7	4	13	6	20	7	23	11	37	30	100%

ÍTEMS	S		CS		A		CN		N		TOTAL	
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca			
	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%
14. La empresa divulga la localización de los riesgos en el lugar de trabajo.	16	53	3	10	7	23	4	13	0	0	30	100%
15. La empresa informa la utilización de los equipos de seguridad en el lugar de trabajo.	18	60	6	20	2	7	4	13	0	0	30	100%
16. Los colaboradores han sufrido alguna enfermedad producto del desarrollo de sus actividades en la empresa.	21	70	5	17	4	13	0	0	0	0	30	100%
17. La empresa practica periódicamente exámenes médicos para conocer su estado de salud.	0	0	0	0	6	20	7	23	17	57	30	100%
18. Verifican el seguimiento de normas en salud ocupacional.	17	57	7	23	5	17	1	3	0	0	30	100%
<b>PROMEDIO</b>	<b>8,9</b>	<b>30</b>	<b>4,2</b>	<b>14</b>	<b>4,9</b>	<b>16</b>	<b>5,7</b>	<b>19</b>	<b>6,3</b>	<b>21</b>		

Fuente: Molero (2020).

En cuanto a los resultados para la subdimensión *condiciones de seguridad*, puede observarse que los ítems 10, 11 y 12, referentes al indicador accidentes de trabajo, la opción “nunca” fue la que mostró porcentajes más altos, sin embargo, entre las opciones “casi siempre”

y “a veces” se alcanza un 30%. En relación con los ítems 13, 14 y 15, referentes al indicador medidas preventivas, los porcentajes más representativos fueron los referentes a la comunicación de las condiciones inseguras y las medidas de prevención, siendo de 40% y 37% para las opciones “nunca”.

Por último, los ítems 16, 17 y 18, enfocados en las enfermedades ocupacionales, el 57% refirió que nunca se realizan exámenes periódicos, sin embargo, el 70% respondió no sufrir de enfermedades ocupacionales. En relación con esta subdimensión, Jiménez (2020) considera que las condiciones de seguridad son el conjunto de medidas educativas, técnicas y psicológicas empleadas como formas adecuadas para mantener la estabilidad empresa-trabajador para el desarrollo satisfactorio del trabajo. En la actualidad este concepto toma gran fuerza debido a la coyuntura planteada por la pandemia producto de COVID-19, lo que obliga a las empresas a mantener protegidos a sus colaboradores para evitar un alto índice de contagios.

## Conclusiones

Al culminar con el desarrollo de la investigación, logrando analizar las condiciones de trabajo de las empresas objeto de estudio, confrontándolas con la realidad actual vivida, se presentan una serie de situaciones en los ambientes laborales; en tal sentido, con respecto a las condiciones físicas, se percibe que la mayoría de las empresas poseen situaciones aceptables, sin embargo, en la actualidad las condiciones por la pandemia cambia todo, debido a que el trabajo en casa transforma las condiciones cotidianas o habituales, que pueden tener los trabajadores presenciales, teniendo como consecuencia que deben mejorarse dichas condiciones con la finalidad de alcanzar mayor productividad en un mejor ambiente de trabajo.

En relación con las condiciones temporales, es oportuno resaltar que se evidencia un aumento de hora extras, aún y cuando se está manejando la virtualidad, lo cual es una consecuencia del trabajo en casa, puesto que no hay un control estricto del horario laboral,

por lo tanto, no se diferencian las horas laborales y las de descanso. Por otra parte, también debe hacerse referencia a las condiciones psicológicas, concluyendo que son una de las más afectadas, ya que la realidad sanitaria actual conlleva al estrés y una monotonía en el trabajo, lo que no permite un desarrollo eficiente. Estos aspectos son los más evidenciados en las empresas estudiadas.

Por último, en cuanto a las condiciones de seguridad, se concluye que es de importancia fortalecer cada uno de los elementos que constituyen esta dimensión, con la finalidad de lograr respuestas frente a la exigencia actual, teniendo mayor atención a la salud de los trabajadores en los escenarios laborales, sobre todo en un sector tan vulnerable como lo es el de servicio.

## Referencias bibliográficas

- Alas, R. (2007). The impact of employee participation on job satisfaction during change process. *Problems and Perspectives in Management*, 5(4), 28-33.
- Apaza, R. (2012). *Seguridad y salud ocupacional*. <https://www.rubenapaza.com/2012/12/seguridad-y-salud-ocupacional-definicion.html>
- Arce, S. (2017) *La prevención de riesgos laborales y accidentalidad laboral en la prensa española: representación y cobertura a partir de la Ley 31/1995 de prevención de riesgos laborales (1994-2014)*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=105848>
- Arias, E. (2020). *Toma de decisiones*. <https://economipedia.com/definiciones/toma-de-decisiones.html>
- Arrieta, D., Figueroa, E., Luna, J., Rivera, M., Meléndez, M. y Sotelo, J. (2014). *La importancia de la planeación estratégica en la innovación y permanencia de las pymes*. *Memorias de Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(2) 378-385.
- Asociación Española de Agentes Forestales y Medioambientales (AEAFMA). (2019). *Agentes forestales*. <http://agentesforestales.org/aeafma/99-aeafma.html>
- Ballesteros, C. (2016). *El trabajo decente: ¿la aspiración del siglo XXI?* *Facultad de ciencias sociales, jurídicas y de la comunicación* [tesis de pregrado]. Universidad de Valladolid, España.
- Bencomo, T. (2008). *El trabajo visto desde una perspectiva social y jurídica*. <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/>
- Blanch, J. (2011). *Condiciones de trabajo y riesgos psicosociales bajo la nueva gestión*. Formación Continuada a Distancia, FOCAD.
- Botta, N. (2018). *Los accidentes de trabajo*. Editorial Proteger.

- Ceaamer. (2015). *Definición de economía: desde Sócrates a Samuelson*. Centro de Estudios Avanzados de la Américas.
- Chaparro, M. (2016). *Macroeconomía*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Chávez, C., Campuzano, J. y Betancourt, V. (2018). *Las micro, pequeñas y medianas empresas*. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/842>
- Cisneros, C. (2015). Los accidentes laborales, su impacto económico y social. *Ciencia Holguín*, 21(3), 1-11.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). (2020) *Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe. El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45557-coyuntura-laboral-america-latina-caribe-trabajo-tiempos-pandemia-desafios-frente>
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño de la organización*. Thomson Editores.
- De Jesús, M. y Ordaz, M. (2006). *El significado del trabajo: estudio comparativo entre jóvenes empleados y desempleados*. [https://www.researchgate.net/publication/26530058\\_El\\_Significado\\_del\\_Trabajo\\_Estudio\\_Comparativo\\_entre\\_Jovenes\\_Empleados\\_y\\_Desempleados](https://www.researchgate.net/publication/26530058_El_Significado_del_Trabajo_Estudio_Comparativo_entre_Jovenes_Empleados_y_Desempleados)
- De la Garza, E. (2014). *El papel del concepto del trabajo en la teoría social del siglo XX*. <http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/articulos/papelconcepto.pdf>
- De Sena, A. (2014) *Del trabajo real al trabajo decente*. <https://www.redalyc.org/pdf/3873/387334695028.pdf>
- Emiyo, J., Idrogo, A., Padrón, A. y Sequea, A (2016). *Condiciones psicológicas y ambientales del estudio*. <https://es.scribd.com/presentation/280965341/Condiciones-Psicologicas-Del-Trabajo>
- Escalante, L. y Pila, H. (2012); *La condición física. Evolución histórica de este Concepto*. *Revista Digital*, 17(170). <https://www.efdeportes.com/efd170/la-condicion-fisica-evolucion-historica.htm>
- Escudero, J., Delfín, L. y Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, (1). <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>
- Gómez, M. y Calderón, P. (2012). *Salud mental en el trabajo: entre el sufrimiento en el trabajo y la organización saludable*. *Katharsis*, (23), 177-201. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5888108.pdf>
- González, O. (2015). *Trabajo en equipo y satisfacción laboral (estudio realizado con personal de operaciones de telemercadeo de Transactel)* [tesis de pregrado]. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Guaipatín, C. (2003). *Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la región*. Inter-American Development Bank.
- Guardia, F. (2020) *Impacto de las enfermedades en la economía global*. [https://www.ey.com/es\\_co/future-health/impacto-de-las-enfermedades-en-la-economia-mundial](https://www.ey.com/es_co/future-health/impacto-de-las-enfermedades-en-la-economia-mundial)
- Juárez, A., Flores, J. Pelcastre, V. (2020) Factores psicosociales del trabajo y efectos psicológicos en comerciantes informales en Morelos, México: Una exploración mixta preliminar. *Salud UIS*. 52(4): 402-413. Disponible en: <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistasaluduis/article/view/10289/11031>
- Larani, M. (2015). *Trabajo decente como eje de equidad. Una nueva agenda en las políticas sociales. Una nueva agenda de la política*. [https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/NULAN\\_2de306d278d1c31b9f513a5864621ecf](https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/NULAN_2de306d278d1c31b9f513a5864621ecf)
- Ley 1562 (2012, 11 de julio). *Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional*. Congreso de la República de Colombia.

- Luna, J. (2012). *Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato* [tesis doctoral]. Universidad de Celaya, México.
- Malpica, R., Rossell, R. y Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(14), 69-83.
- Marín, L., Marrau, C. y Luquez, S. (2002). La concepción del trabajo que construyen jóvenes universitarios en la Argentina actual. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(1), 103-116.
- Mejía, C. (2005). *La centralidad del trabajo*. <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/392724/cmr3de3.pdf?sequence=3>
- Mesquila, M. (2020). *Impacto del coronavirus en el comercio y la integración: ¿qué hacer?* <https://blogs.iadb.org/integracion-comercio/es/coronavirus-comercio-integracion/>
- Monasterio Villamizar y Asociados. (2015). *Condiciones de trabajo*. <https://definicionlegal.blogspot.com/2015/05/condiciones-de-trabajo.html>
- Morillo, I. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del Departamento. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 7(1) junio, 43-57.
- Ochoa, C. (2014). *Motivación y productividad laboral* [tesis de pregrado]. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Orellana, N. (2020), *Equipo de trabajo*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/equipo-de-trabajo.html>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2012). *Trabajo decente*. OIT.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2014). *Educación obrera para el trabajo decente*. OIT.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2016). *Condiciones de trabajo*. OMS.
- Orlando, V. (2019). *Condición física y salud*. Mundo de Entrenamiento el Deporte bajo Evidencia Científica. <https://mundoentrenamiento.com/condicion-fisica-y-salud/>
- Pérez, G. (2014). *Riesgo laboral y su incidencia en las enfermedades ocupacionales trabajadores de la brigada motorizada de la policía del Estado Carabobo* [tesis de pregrado]. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Prevensystem. (2014). *¿Qué es un accidente laboral?* <https://www.prevensystem.com/internacional/177/noticia-que-es-un-accidente-laboral.html>
- Prieto, C. (2000). *Trabajo y orden social: de la nada a la sociedad de empleo (y su crisis)*. *Política y Sociedad*, (34), 19-22.
- Quiroa, M. (2014). *Toma de decisiones y productividad laboral* [tesis de pregrado]. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2007). *Administración (un empresario competitivo)*. Pearson Education.
- Rodríguez, E. y López, L. (2015). El empleo temporal en la industria colombiana, 2000-2013. *Semestre Económico*, 19(39), 31-60.99999
- Rojo, E. (2018). *Empleo decente: un reto presente y de futuro*. [https://www.researchgate.net/publication/329825912\\_Empleo\\_decente\\_un\\_reto\\_presente\\_y\\_de\\_futuro\\_Decent\\_employment\\_a\\_present\\_and\\_future\\_challenge](https://www.researchgate.net/publication/329825912_Empleo_decente_un_reto_presente_y_de_futuro_Decent_employment_a_present_and_future_challenge)
- Romero, M. (2017). Significado del trabajo desde la psicología del trabajo. Una revisión histórica, psicológica y social. *Psicología desde el Caribe*, 34(2), 120-138.
- Salazar, V., Carreño, J., García, G., Agüero, P. y Apestegui, M. (2017). *Manual de métodos de estudio*. Ciudad Universitaria USMP.

- Santamaría, R. (2017). Las pymes y factores para obtener el éxito. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 6(21), 131-144.
- Tamayo, M. (2004), *El proceso de la investigación científica*. ISBN 978-968-18-5872-B. Editorial Limusa9999999. México.
- Tello, S. (2014) Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. *Lex*, 12(14), 200-2018.
- Thompson, I. (2012). *Conozca cuál es la definición de economía desde distintos puntos de vista y de un breve análisis estructural que revela sus elementos más importantes* <https://www.promonegocios.net/economia/definicion-economia.html>
- Torres, I. (2015). ¿Acción preventiva qué es y por qué ya no aparece en ISO 9001? IVEConsultores.
- Torre, Z. y Hernández, M. (2009). *Comunicación*. Disponible: <https://es.slideshare.net/RocoDaz12/1a-comunicacin>
- Ucha, F. (2010). *Definición de comunicación*. <https://www.definicionabc.com/comunicacion/comunicacion.php>
- Unión General de Trabajadores (UGT). (2011). *Prevención de riesgos laborales, condiciones de trabajo*. UGT.
- Zapata, R., Gerardo, J., Sigala, P. y Miralbal, M. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19(36), 35-59.
- Zavariz, V. (2010) *La comunicación gubernamental en los ayuntamientos de Veracruz, periodo 2008-2010* [tesis de pregrado]. Escuela Libre de Ciencias Políticas y Administración Pública de Oriente, México.

## CAPÍTULO II

### **Estrategias de formación personal en la micro, pequeña y mediana empresa. Reto del trabajo decente en una economía en pandemia**

Las estrategias didácticas son necesarias para los procesos de formación profesional, ya que se enmarcan en un mecanismo organizado, formalizado para la obtención de una meta previamente programada. Asimismo, hacen parte de la formación del técnico laboral, para las personas que no poseen conocimientos o simplemente se proponen ampliarlos para un mejor desenvolvimiento de sus funciones laborales. Al respecto, el presente estudio se centra en analizar las estrategias de formación profesional en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios en la ciudad de Bogotá que generen la creación y aplicación de estrategias novedosas que se traduzcan en hechos beneficiosos para los trabajadores, teniendo un carácter competitivo dentro del sector servicio, siendo extensivo dicho beneficio para la comunidad y sus habitantes.

#### **Resumen**

La actual investigación es el inicio del avance del proyecto “Trabajo decente, perspectiva estratégica frente a los retos de una economía en pandemia para las pymes en Colombia”, el cual logra compilar el análisis de la cuarta dimensión, a saber, estrategias de formación profesional en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios en la ciudad de Bogotá. En este sentido, debido a su detallado carácter diferenciador, se mantiene la sostenibilidad en el espacio laboral, dando respuesta a las situaciones que se han

presentado desde el punto de vista económico, social y sanitario, generado por la presencia del coronavirus. A nivel metodológico, la investigación se considera un estudio cuantitativo, de tipo analítico y descriptivo de la variable. La muestra es de 30 MiPymes vinculadas al ámbito de servicios, aplicándose un instrumento de 34 ítems correspondientes a la dimensión estrategias de formación profesional, logrando conformar el escenario para la población estudiada, que orienta la creación de estrategias referentes a las condiciones de trabajo evidentes en la relación laboral, creando una ventaja competitiva dentro del sector servicio. Es oportuno hacer referencia a que las MiPymes contribuyen activamente en el desarrollo de las comunidades y, por consiguiente, en sus habitantes, por tal motivo, se requiere el análisis de las estrategias de formación profesional que permitan la creación y aplicación de estrategias que se traduzcan en hechos beneficiosos para los trabajadores.

**Palabras clave:** fuerza laboral, competencias específicas, planeación de carrera, formación profesional, condiciones de trabajo.

## Introducción

Las condiciones de trabajo son un aspecto importante para lograr la productividad en las MiPymes, que están afectadas por la pandemia del COVID-19 que azota al mundo entero. Es por esto, que por la situación sanitaria actual, se genera la necesidad de dar una mirada a las condiciones que actualmente se ofrecen a los individuos, específicamente las MiPymes de sector servicios, pues el propósito central es que el trabajador goce de un verdadero trabajo decente.

En este orden de ideas, se debe hacer referencia al trabajo decente, considerando lo planteado por Bedoya *et al.* (2010), quienes consideran que es una definición basada en cuatro objetivos fundamentales: principios y derechos, oportunidad laboral, garantías en la protección social de las personas “seguridad de la gente” y, finalmente, una admi-

nistración laboral, enmarcando los objetivos con buenas condiciones y entornos de competitividad, sobre todo en momentos de disminución del desarrollo como la que vive el país.

Es oportuno resaltar que, según la Revista Dinero (2017), en Colombia las pymes representan un 90% de la productividad, son responsables del 35% del PIB y generan en el país un 80% de empleo. Cabe destacar que la productividad crea un gran aporte a la economía. No obstante, las MiPymes afrontan varias circunstancias para mantenerse en un mercado laboral competitivo, pues se evidencia un bajo rendimiento empresarial referente a la generación de ideas innovadoras, creación de nuevos negocios o ideas de proyección.

En este aspecto, el presente estudio muestra detalladamente la problemática de un grupo de empresas que hasta los actuales momentos han contemplado la alternativa de las dimensiones del trabajo decente, con la finalidad de lograr aplicar estrategias efectivas para mejorar y fortalecer la relación de la empresa y sus colaboradores mediante la formación profesional del personal, lo cual se hace necesario ante los nuevos retos de una economía en pandemia.

Finalmente, se hace necesario resaltar que la investigación desarrollada es un aporte para crear nuevas estrategias, dentro de las cuales están las de formación a fin de recuperar el tiempo de pausa que muchos sectores se vieron obligados a cumplir a causa de la pandemia de coronavirus. Lo que conlleva a que sus trabajadores puedan desempeñarse desde otros escenarios que sean más rentables y que favorezcan a la organización y a ellos mismos. En este contexto, en el ámbito de la formación profesional, donde el compromiso es de todos los que conforman las empresas, supone retos importantes en la formación bajo nuevas alternativas esquemáticas que permiten desarrollar competencias y habilidades a evaluar.

En este sentido, el desarrollo profesional debe convertirse en una opción estratégica para las empresas, si desean posicionarse en un entorno global y competitivo, esto les permite adquirir mayores conocimientos para enfrentar cualquier reto que se pueda presentar en su entorno laboral.

## 2.1 Método

El presente estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, lo que para Hernández et al. (2015) se considera como la investigación que busca puntualizar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. En tal sentido, se orienta a recopilar datos y determinar los aspectos requeridos para analizar las condiciones de trabajo y así generar estrategias de formación personal en la micro pequeña y mediana empresa, como un reto del trabajo decente en una economía en pandemia dentro del sector servicios en Colombia.

Asimismo, la población objeto de estudio corresponde a una muestra aleatoria constituida por 30 empresas del sector servicios de las MiPymes en la ciudad de Bogotá. Igualmente, se creó un instrumento de 7 ítems, tomando en cuenta cada uno de las dimensiones e indicadores respectivos para especificar las estrategias de formación profesional. Dicho instrumento responde a una confiabilidad de 0,9 según el método de alfa de Cronbach y fue validado por 3 expertos del área. De la misma manera, se procedió con él análisis estadístico de los resultados mediante la estadística descriptiva y medidas de tendencia central, logrando analizar la información recolectada para establecer las propuestas pertinentes para el desarrollo de las estrategias.

### 2.1.1 Estrategias

Al referirse a estrategias se considera lo señalado por Castillo (2012), quien asegura que es un arte que mezcla de forma interna el intelecto utilizado por los gerentes en las empresas creando un control de valores, recursos y habilidades que ellos utilizan. Asimismo, Vasconcellos (2001) manifiesta que la estrategia establece cuándo y cómo pelear y conquistar al enemigo, considerando formas diferentes, las cuales se utilizan para analizar cada detalle o problemática tratando de establecer los beneficios que vengan de esa decisión.

Por su parte, Juárez y Contreras (2012, citado en Juárez, 2013), indica que la estrategia considera la asignación de recursos necesarios para el logro de los objetivos de una empresa a largo plazo y para ello se consideran diferentes actividades a realizar.

### 2.1.2 Estrategias didácticas

Las estrategias didácticas son establecidas tomando en cuenta los objetivos planteados que se determinan, son importantes para la construcción del aprendizaje logrando las metas. En este aspecto, las estrategias didácticas se enmarcan en un mecanismo organizado, formalizado para la obtención de una meta previamente programada. Su ejecución requiere de mejoras en el procedimiento y cuya elección específica son responsabilidad de quien las aplica CECED (2013).

Igualmente, para Hernández et al. (2015) las estrategias didácticas son procesos que poseen mecanismos de inducción direccionada que hacen parte de la formación del técnico laboral, para las personas que no poseen conocimientos. También, Díaz (1998, citado en Flores et al., 2017) las definen como una serie de técnicas implementadas para guiar el aprendizaje significativo, facilitando un paso a paso adecuado de las actividades de forma detallada. Todo esto indica qué tan necesarias son las estrategias didácticas para los procesos de formación dentro de las MiPymes.

### 2.1.3 Estrategia de aprendizaje

Las estrategias de aprendizaje son un aspecto de importancia. Schmeck (1988, citado en CECED, 2013) señala que estas son métodos dirigidos hacia el camino de las metas, mientras que las teorías determinadas son llamadas tácticas de aprendizaje. En este caso, las estrategias serían seguimiento de nivel alto que involucra diferentes aspectos tácticos del aprendizaje. Del mismo modo, para Pérez (2007, citado en Reyes, 2017) las estrategias de aprendizaje orientan

a los estudiantes de manera coordinada y clara para construir su aprendizaje. En este sentido, se afirma que son métodos de toma de decisiones por parte del docente para que los estudiantes puedan cumplir un objetivo determinado. También, para Castañeda y Ortega (2004, citado en Meza, 2014) la estrategia de aprendizaje supone la forma y el propósito de aprender; así como un mecanismo de acciones direccionada.

### 2.1.4 Formación profesional

Para autores como Ibarra (2006), Camacho (2010) y Prieto (2008) (citados en Carro et al., 2016), la formación establece la ejecución directa de los procesos sistemáticos de enseñanza-aprendizaje con carácter profesional involucrando, en primer lugar, una diagnosis, seguido de su desarrollo, posteriormente de la evaluación de las acciones y, finalmente, sus resultados. En este sentido, Companioni (2015) plantea que la formación profesional es categorizada como un proceso de complejidad política, cultural y administrativa por sus orientaciones académicas, su tamaño y la calidad de sus programas. Asimismo, para López (2017), la formación profesional es el camino para las oportunidades en el mercado laboral. Los ciclos formativos vigentes permiten la opción más segura para ingresar a un puesto de trabajo en un tiempo razonable. Esto es de suma relevancia, puesto que en la actualidad el personal que labora debe adiestrarse de manera frecuente debido a las nuevas modalidades de trabajo.

### 2.1.5 Estrategias de formación profesional

Debido a la propagación del COVID-19 en la globalidad, las empresas han tenido que adecuar nuevos métodos para formar al personal de apoyo, enfrentando una realidad nunca antes vista, bajo una situación de impacto en el ámbito económico, social y de salud pública donde las pequeñas y medianas empresas ingresan en una adaptación y cambios causada por esta problemática ya conocida.

“Ante la incertidumbre, no existe una receta o una fórmula que nos dé la solución; pero la creatividad y preparación suelen ser útiles en momentos de crisis” (Maldonado et al., 2020, p. 27).

Las organizaciones se replantean lo anterior determinando el ámbito de la formación profesional, donde el compromiso es de todos los que conforman las empresas ya que esto supone retos importantes en la formación bajo nuevas alternativas esquemáticas que permiten desarrollar competencias y habilidades a evaluar.

### 2.1.6 Nivel de formación profesional

De acuerdo con Climent (1997), la formación profesional se define como el conjunto de tareas cuya finalidad es proporcionar conocimientos y destrezas necesarias entorno al desarrollo de una profesión para el mundo laboral. De acuerdo con este autor se encuentran dos tipos de formación profesional: la primera, hace referencia a una formación formal y cumple con un nivel técnico, tecnólogo, entre otros, y la segunda, una formación informal, que actualiza conocimientos profesionales a los colaboradores.

En este orden de ideas, Díaz (1998) plantean que la formación profesional tiene una guía concreta que radica en la formación entre la enseñanza y el trabajo. La constante evolución de los cambios organizacionales conducentes a un incremento en las necesidades relacionadas a la perspectiva de la formación considerando la relación laboral.

El desarrollo profesional debe convertirse en una opción estratégica para las empresas si desean posicionarse en un entorno global y competitivo. Sobre el asunto, las organizaciones validan si el personal posee el nivel de formación requerido para el cargo, incrementando los beneficios que favorezca de manera positiva el desempeño de sus colaboradores. Según Fernandez (2002), las empresas pueden innovar si sus empleados tienen estímulo para el desarrollo profesional, esto les permite adquirir mayores conocimientos para enfrentar cualquier reto que se pueda presentar en su entorno laboral. El objetivo principal de

la formación es el frecuente desarrollo de las labores. Sin embargo, no todas las situaciones vinculadas al rendimiento profesional se solucionan con formación, por tanto, antes de elegir formar para resolver, los directivos analizan la respuesta adecuada.

### 2.1.7 Formación en competencias específicas

La competencia es tener claro qué es el hacer. Según Torres y Torres (2010), posee conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los empleados deben demostrar para que la empresa pueda lograr sus metas y objetivos. De acuerdo con lo anterior, las empresas tienen estrategias previamente establecidas para ofrecer a sus colaboradores un proceso de formación cuando se evidencian falencias o aspectos a mejorar frente a una competencia específica para el cargo.

Respecto a lo anterior, es importante que las compañías establezcan perfiles de competencias determinadas necesarias para cada cargo, esto con la finalidad de realizar una evaluación para establecer los aspectos a mejorar en pro de establecer planes de acción para la mejora continua de estas competencias. Torres y Torres (2010) refieren que las competencias específicas de cada cargo deben estar relacionadas con la estrategia establecida por la organización.

### 2.1.8 MiPymes

Para Delfín y Acosta (2016) las MiPymes representan un pilar fundamental del desarrollo económico sustentable ya que generan riqueza. Son entes dinámicos que identifican, explotan y desarrollan nuevas actividades productivas. Son organizaciones que se adecuan a las nuevas tecnologías con facilidad, pues no requieren de mucho capital. Estas organizaciones deben tener un período en los mercados de alta competencia y para ello deben alcanzar un desarrollo empresarial que se los permita.

Tello (2014) indica que las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) son relevantes en el desarrollo productivo de los países por su contribución al incremento de empleo, permitiéndose formar parte en el número total de empresas. Su producción está vinculada con el mercado interno, por lo que una parte significativa de la población y de la economía de la región dependen de la actividad de estas empresas. Al mismo tiempo, a diferencia de lo que ocurre en los países más desarrollados, la participación de las MiPymes en las exportaciones es bastante baja a causa de un escaso desempeño competitivo, reflejándose la marcada brecha de productividad respecto de las grandes empresas.

Asimismo, para Gómez *et al.* (2019), las MiPymes son un motor que activa las economías locales y que, de forma conjunta, efectúan los aportes a los indicadores macroeconómicos de la región latinoamericana, con cifras que sobrepasan el 60% de incidencia en los mismos.

### 2.1.9 Trabajo

Este punto es un aspecto relevante, en la medida que la formación profesional es necesaria para un buen desempeño en el trabajo y lograr condiciones óptimas en el mismo. De esta manera, el trabajo es catalogado como una actividad importante de orden social, ya que permite a las personas que lo ejecutan considerarse parte de un sistema organizado y ser llamados ciudadanos (Pirenne, 1971; Jahoda, 1987; Prieto, 2000; Alonso, 2005, citados en Romero 2017). También, se dice que el trabajo se denomina como una actividad propia del ser humano, la que se distingue entre quien lo debe realizar y la forma en la cual lo debe hacer (Arendt, 2005, citado en Romero, 2017). A su vez Jahoda (1987, citado en Romero 2017) plantea que el trabajo es asumido como una actividad clave para la individualidad del hombre, más allá de ser un bien colectivo.

## 2.1.10 Trabajo decente

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas del sector servicio se han visto golpeadas gravemente por la afección pandémica a nivel mundial. El desequilibrio a nivel económico y social ha generado insatisfacción que, en conjunto con lo laboral, incide en el trabajo decente. Según estudios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2014), el trabajo decente se relaciona con las aspiraciones y anhelos del individuo durante su trayectoria laboral, la cual compara las diferentes oportunidades de trabajo productivo, viéndose en estos momentos atropellado, ya que las organizaciones ante la pandemia han asumido postura de adaptabilidad y resiliencia.

En consecuencia, el elevado número de desempleo ha ocasionado una gran preocupación, donde el trabajo digno con ingresos atractivos ha quedado en un segundo plano. Para Torres *et al.* (2021), distorsiona lo que plantea, ya que actualmente la productividad laboral no es sustancialmente considerada prioridad por las tendencias de enfocar sus intereses en el sector salud, asistencial, educativo y de información.

Por ello, Larani (2015), sostiene que el trabajo decente está enfocado a la acción productiva remunerada y que basada en la realidad del COVID-19 debe adecuarse a las alternativas ocupacionales en el marco de la tecnología, donde el ejercicio productivo se ubica en la capacidad digital que posea el personal, proyectando las capacidades de adaptarse a los cambios exigidos en el mercado actual. En este contexto, el teletrabajo pasa a hacer una opción como otras y se ejerce con la individualidad de demostrar las condiciones de libertad, equidad y respeto a la dignidad humana.

## 2.1.11 Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo son las determinantes de un trabajo decente. Al respecto, Chiavenato (2007, citado en Ocsa y Huayra, 2017) señala que son las condiciones en las que se encuentra el trabajador cuando este ejerza un cargo en la organización y el ambiente físico que

lo rodea mientras desempeña su labor. Cortez (2002, citado en Ocsa y Huayra 2017) indica que la condición de trabajo refiere a las características del entorno y puede tener influencia significativa en el ambiente, presentando riesgos para la seguridad y la salud del trabajador.

Por otro lado, Castillo y Prieto (1990, citado por Ocsa y Huayra, 2017) manifiestan que las condiciones de trabajo son todo lo que está alrededor del trabajo desde cómo afecta el trabajo a las personas. Por esta razón, las condiciones de trabajo no solo hacen referencia a la higiene, seguridad, aspectos físicos, sino también los aspectos psíquicos. Uno de los elementos de la condición de trabajo es:

- **Trabajo en equipo**

Según Gómez y Acosta (2003, citado en Giraldo *et al.*, 2019) el trabajo en equipo se vincula con las mejoras del ser humano y la organización, y entregando el mejoramiento de la prestación del servicio, donde la actividad que ejecuta el trabajador además de realizarla también debe tener altos niveles de calidad. Para llegar a esto, es fundamental las acciones cooperativas y el aporte de cada una de las personas.

Asimismo, Franco y Velásquez (2000, citado en Giraldo *et al.*, 2019) indican que el trabajo en equipo es un número mínimo de personas con habilidades complementarias asumidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta responsable. Por otra parte, los elementos básicos para desarrollar un buen equipo de trabajo son: habilidades y destrezas, responsabilidad y compromiso, con el fin de brindar soluciones a los problemas de manera eficiente y eficaz, para el firme cumplimiento de los resultados del desempeño en cuanto a productividad y rendimiento.

Para Melchor y García (2016, citado en Giraldo *et al.*, 2019) el trabajo en equipo es el conjunto de dos o más personas que se agrupan para lograr objetivos en común. Estos grupos determinan la estructura misma de la empresa, dedicado a las metas organizacionales. En este contexto, el trabajo en equipo busca la colaboración de todas las partes implicadas en el proceso para el bien de la organización.

### 2.1.12 Reto del trabajo

Para Wallace y Szilagyi (1982, citado en Hernández, 2013) el reto del trabajo es una gran variedad de condiciones organizacionales y ambientales capaz de producir estrés, lo cual representa unos de los retos más notorios en la actualidad. Este aspecto repercute de forma diferente a los individuos. La intensidad y el grado de estrés son difíciles de predecir y las consecuencias provocan cambios conductuales como aumento en el ausentismo o una enfermedad crónica.

Para García-Pelayo y Gross (1989, citado en Hernández 2013), el estrés se refiere al agotamiento físico general ocasionado por un estado nervioso, caracterizado por un conjunto de alteraciones que aparece en el organismo al estar sometido a una agresión de traumatismo, de enfermedad o psíquica. Atalaya (1999) plantea que uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es el que se refiere a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Por lo tanto, es importante que el ambiente de trabajo esté totalmente equilibrado, en cuanto a la satisfacción laboral y el estrés que pueda generar la tarea que deba cumplir, por lo que es necesario que se sienta cómodo el trabajador, es decir, capacitado para ejercer el trabajo asignado, mediante una formación oportuna y pertinente.

### 2.1.13 Reto del trabajo decente

Para Ballesteros (2016), por la importancia que el trabajo representa para los individuos, es necesario garantizar los derechos laborales básicos, considerando unas condiciones de trabajo seguras y saludables, con remuneración justa y una protección social; estas garantías esenciales constituyen los cimientos del trabajo decente. Esto minimiza los retos a los cuales se enfrentan los trabajadores al ejercer su labor, el trabajo decente atañe a toda la sociedad, es la base de las relaciones laborales, una necesidad que incumbe tanto a las personas de manera individual como a la sociedad en general.

En tal sentido, Somavía (2014) indica que el trabajo es un elemento que define la existencia, ya que permite satisfacer las necesidades básicas y ser consumidores. Es por esto que la capacidad de elección en lo personal, el bienestar de las familias y la estabilidad de las sociedades dependen del trabajo, siendo esta la ruta más segura para salir de la pobreza. Esto conlleva a que el trabajo decente se afirma en el trabajo o empleo mismo, así como en los derechos en el trabajo, particularmente los fundamentales: libertad de asociación, derecho a negociación colectiva y erradicación del trabajo forzoso, la discriminación y el trabajo infantil. También se considera la noción de seguridad y protección social; aunque la demanda perenne de seguridad refleja una necesidad humana básica.

Razón por la cual se presenta la viabilidad no solo social, sino también económica, política y por supuesto ambiental, sin separación alguna, ya que cuesta creer que pueda ser adecuado una forma de globalización que excluya a casi la mitad de la población del planeta.

Perelló (2014) indica que los retos a los cual se enfrenta el trabajo decente; es cuando en el trabajo no entregue ingresos suficientes para la satisfacción de necesidades básicas, donde el trabajo sería el fundamento de una sociedad de hombres libres. El trabajo decente contiene una normativa de seguridad en el empleo y protección social, para los hombres y mujeres trabajadores que necesitan como seres humanos el bienestar social y económico que permite el desarrollo de la familia como célula fundamental de la sociedad.

### 2.1.14 Economía en pandemia

Basándose en la naturaleza del problema que se trata de resolver, la economía abarca mucho más que el sector del mercado o lo que hacen los economistas. Posso (2014) sostiene que el objeto de la economía está en la distinción que existe entre las leyes de la producción y de la distribución. Al respecto manifiesta que las primeras son inmutables debido a su carácter natural, las mismas no pueden ser cambiadas por los humanos. Sobre las leyes de la distribución,

Posso afirma que son producto de arreglos sociales y en sí son las instituciones las que las construyen y realizan la distribución.

Según Pérez (2021), la economía estudia las leyes de producción, distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios que la humanidad necesita o desea. Las necesidades del hombre en casi todos los campos son superiores a los medios que dispone para satisfacerlas, de ahí se deriva la actividad económica. Asimismo, Fernández (2019) indica que es una disciplina que estudia las relaciones vinculadas a los procesos de producción, distribución, consumo e intercambio de bienes y servicios.

En este orden de ideas, tomando en cuenta los elementos del proceso de la economía anteriormente descrita, en este tiempo de pandemia dichos elementos se han visto afectados debido a las medidas de seguridad por la crisis sanitaria, por lo que las organizaciones se han tenido que adaptar a nuevos tiempos al igual que sus trabajadores, por lo que la formación profesional ha estado en boga.

El Banco Mundial indica que el COVID-19 afectó la economía mundial, siendo el más dificultoso congelamiento económico. En este sentido, para Mesquita (2020) la pandemia del coronavirus tiene una influencia en el comercio, afectando el proceso de integración de América Latina y el Caribe (ALC). Por lo que es vital que los gobiernos tomen medidas comerciales adecuadas para reducir su impacto en la economía y la vida de sus ciudadanos.

Por su parte, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, 2020), la economía en la pandemia del coronavirus (COVID-19) impactó a América Latina y el Caribe a través de factores externos e internos cuyo efecto conjunto conducirá a la peor contracción que la región ha sufrido. Es urgente acceder a recursos financieros con base en un apoyo flexible de los organismos financieros multilaterales, acompañado de líneas de crédito a bajo costo, alivios del servicio de la deuda y eventuales condonaciones.

## 2.1.15 Nueva normalidad

Para el Banco de Desarrollo de América Latina (2020), la nueva normalidad se evidencia luego de mediados de abril 2020 donde la Organización Mundial de la Salud (OMS) publicó seis recomendaciones clave para pasar a una nueva normalidad y así “evitar la intensificación de la transmisión y conservar un estado estable de bajo nivel de transmisión o de ausencia de transmisión”. Dentro de los aspectos mencionados se encuentra que la transmisión esté controlada; así como los sistemas sanitarios y de salud pública tengan suficientes capacidades para la detección, tratamiento y aislamiento de contagiados; los riesgos de brotes en situaciones de alta vulnerabilidad sean mínimos; lograr establecer medidas preventivas en los lugares de trabajo; gestionar el riesgo de casos importados; y que las comunidades comprendan y estén totalmente comprometidas con la transición y sus implicaciones.

Para Lozano *et al.* (2020), la nueva normalidad está vinculada al aprendizaje como las nuevas formas de convivencia con la posibilidad de transmisión del coronavirus. Esto tiene grandes implicaciones, puesto que se deberán realizar cambios permanentes en el comportamiento de la sociedad que permitan el mantenimiento de un bajo nivel de contagio. La pandemia de coronavirus ha provocado aislamiento, ha suspendido los viajes y ha demostrado que hay pocos lugares donde esconderse de un virus que se aprovecha de la impaciencia (Collison, 2021). Pero esta época extrema también ha dado lugar a momentos inesperados de humanidad, conexiones personales y entendimiento del mundo.

Todo esto indica que la “nueva normalidad” lleva a las MiPymes a crear nuevas estrategias, dentro de las cuales están las de formación a fin de recuperar el tiempo de pausa que muchos sectores se vieron obligados a cumplir, lo que conlleva a que sus trabajadores puedan desempeñarse desde otros escenarios que sean más rentables y que favorezcan a la organización y a ellos mismos.

## 2.2 Resultados

El análisis y discusión de los resultados se pudo observar al aplicar el instrumento a las 30 primeras empresas según la estructura del cuestionario, que comprendió 7 ítems encaminados a la medición de la dimensión *estrategias de formación profesional* con alternativas de respuesta escala Likert, que plantearon 5 alternativas de respuestas: siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), casi nunca (2) y nunca (1).

**Tabla 1.** Subdimensión: formación de la fuerza laboral

ÍTEMS	S		CS		A		CN		N		TOTAL	
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca			
	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%
34. El nivel de formación profesional de los colaboradores es el adecuado para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.	15	50	14	47	1	3	0	0	0	0	30	100%
35. Se cumple con el nivel de formación estipulado en el perfil de cargo.	14	47	12	40	4	13	0	0	0	0	30	100%
36. La empresa ofrece incentivos que permita a los colaboradores continuar con su línea de formación profesional.	14	47	10	33	6	20	0	0	0	0		100%
<b>PROMEDIO</b>	<b>14,3</b>	<b>48</b>	<b>12</b>	<b>40</b>	<b>3,7</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>100%</b>

Fuente: Torres y Benavides (2020).

De acuerdo con los resultados obtenidos en la subdimensión *formación de la fuerza Laboral*, se puede evidenciar que en los ítems 34, 35 y 36, referentes al indicador nivel de formación profesional, el 50% de las empresas respondió que siempre el nivel de formación profesional de los colaboradores es el adecuado para el desarrollo de las actividades dentro de la compañía, mientras que el 47% respondió que casi siempre se cumple con esta condición y solo un 3% de las empresas encuestadas refieren que a veces se cumple el nivel de formación en sus colaboradores para el desarrollo de sus actividades.

Respecto al ítem 35, se evidencia que el 47% de las empresas se ajustan al nivel de formación requerido en el perfil de cargo, mientras que un 20% contestó que a veces se cumple;. En relación con el ítem 36, un 47% de las empresas encuestadas indican que siempre se ofrece incentivos a sus colaboradores con el fin de que continúen con su formación profesional, mientras que un 20% de las empresas ofrece estos beneficios a veces a sus empleados. Según Fernández (2002), el desarrollo profesional debe ser una “opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo” (p. 66).

Se puede señalar, que todo esto conlleva a un proceso motivacional de sus colaboradores, generando un mayor compromiso con la empresa.

**Tabla 2.** Indicador: formación en competencias específicas

ÍTEM	S		CS		A		CN		N		TOTAL	
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		FA	FR%
	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%		
37. Se realiza un proceso de evaluación de las competencias específicas que debe tener el colaborador para el cargo.	13	43	6	20	7	23	2	7	2	7	30	100%
38. Brinda formación a sus trabajadores para cumplir con las competencias específicas dentro de la empresa.	13	43	13	43	3	10	1	3	0	0	30	100%
39. La empresa establece unas competencias específicas para cada cargo.	14	47	12	40	2	7	2	7	0	0	30	100%
40. La empresa ofrece beneficios para desarrollar la carrera profesional de sus colaboradores.	21	70	8	27	1	3	0	0	0	0	30	100%
<b>PROMEDIO</b>	<b>15,25</b>	<b>50,75</b>	<b>9,75</b>	<b>32,5</b>	<b>3,25</b>	<b>10,75</b>	<b>1,25</b>	<b>4,25</b>	<b>0,5</b>	<b>1,75</b>		<b>100%</b>

Fuente: Torres y Benavides (2020).

En cuanto al indicador *formación en competencias específicas*, según los resultados obtenidos en cuanto al ítem 37, el 43 % de las empresas respondió que siempre se realiza un proceso de evaluación de las competencias específicas que debe tener el colaborador frente al cargo, mientras que un 7 % de las empresas refieren que nunca realizan este proceso de evaluación.

En cuanto al ítem 38, un 43 % de la muestra indica que siempre le brindan un proceso de formación a sus colaboradores con el fin de cumplir con las competencias específicas establecidas, mientras que un 10 % a veces brindan este proceso de formación y un 3 % de las empresas nunca realizan este proceso con sus empleados. Por último, en el ítem 39, el 47 % de la muestra establece unas competencias específicas para cada cargo, mientras que un 7 % de las empresas casi nunca establecen estas competencias.

Según Sánchez y Laiseca (2019), es importante que las empresas establezcan dentro de sus perfiles de cargo las competencias específicas que deben tener sus colaboradores para cada cargo, esto contribuye al suministro de información relacionada a habilidades, conocimientos, destrezas, compromisos, etc., que debe tener el colaborador frente a su cargo.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el indicador *planeación de carrera*, se observa que el 70 % de las compañías ofrece beneficios para desarrollar una carrera profesional de sus empleados, mientras que un 27 % refiere que casi siempre ofrecen este beneficio y solo un 3 % de las empresas a veces lo brindan. Se puede concluir que las empresas se preocupan en generar estos incentivos a sus colaboradores contribuyendo al desarrollo profesional del mismo.

De acuerdo con Calderón (2006), la competitividad no es un tema que solo debe abordar las grandes empresas, sino en general; cuando hablamos de competitividad laboral hacemos referencia también al desarrollo de destrezas, conocimientos, habilidades y competencias que puede tener una persona frente a un cargo. De acuerdo con lo anterior, encontramos la planeación de carrera, un aspecto muy importante en cualquier organización, puesto que contribuye al mejoramiento de los procesos que tiene el colaborador frente al cargo.

**Tabla 3.** Indicador: planeación de carrera

ÍTEMS	S		CS		A		CN		N		TOTAL	
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca			
	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%
40. La empresa ofrece beneficios para desarrollar la carrera profesional de sus colaboradores.	21	70	8	27	1	3	0	0	0	0	30	100%
<b>PROMEDIO</b>	<b>21</b>	<b>70</b>	<b>8</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Torres y Benavides (2020).

Según los resultados obtenidos en el indicador *planeación de carrera*, se observa que el 70% de las compañías ofrece beneficios para desarrollar una carrera profesional de sus empleados, mientras que un 27% refiere que casi siempre ofrecen este beneficio y solo un 3% de las empresas a veces lo brindan. Se puede concluir que las empresas se preocupan en generar estos incentivos a sus colaboradores contribuyendo al desarrollo profesional del mismo.

## Conclusiones

Las estrategias de formación profesional en las MiPymes, de acuerdo con los resultados obtenidos, evidencian que son un componente de relevancia dentro de la propuesta de valor de las compañías. Al mismo tiempo, les permite ser más competitivas en un entorno global y cambiante. No obstante, dichas estrategias de formación deben contribuir al desarrollo permanente de los trabajadores, que deben estar adecuadas a los objetivos estratégicos de la organización, con la finalidad del desarrollo de habilidades y destrezas de estos, lo que conlleva al crecimiento de esta.

Es necesario resaltar que en la actualidad las estrategias de formación se orientan a la preparación y adiestramiento del talento humano, propiciando beneficios efectivos para el desempeño de los trabajadores, por ende, resulta de una gran motivación en cada uno de sus puestos de trabajo. Asimismo, se encuentran relacionadas la gestión del conocimiento y desarrollo de un plan de carrera, lo que conlleva a una transformación de la organización. Se expresa, por otra parte, que antes de generar estas estrategias dentro de las organizaciones se debe realizar una identificación real de las metas de cada trabajador, desde lo personal, las laborales y profesionales, para que el proceso resulte organizado y sistemático, y lograr cubrir y atender tanto las necesidades del colaborador como los objetivos organizacionales.

## Referencias bibliográficas

- Alonso, L. (2005). El trabajo desencantado. De la cuestión social a las cuestiones de la sociedad. *Arxius de Ciències Socials*, 12(13), 41-79.
- Arendt, H. (2005). *La condición humana*. Paidós.
- Atalaya, (1999). *Satisfacción laboral y productividad*. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5075.pdf>
- Ballester, C. (2016). *El trabajo decente: ¿la aspiración del siglo XXI? Facultad de ciencias sociales, jurídicas y de la comunicación* [tesis de pregrado]. Universidad de Valladolid, España.
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2020) *Hacia la “nueva normalidad”: ¿qué políticas para el control de la pandemia deberían reforzar los países?* <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/11/hacia-la-nueva-normalidad-que-politicas-para-el-control-de-la-pandemia-deberian-reforzar-los-paises/>
- Bedoya, J., Flórez, J. y Correa, G. (2010). *Medición del trabajo decente en Colombia*. Ediciones Escuela Nacional Sindical.
- Blandon, D. (2020) *Lo que la pandemia se llevó: ¿cómo ha cambiado la economía mundial en seis meses?* <https://www.france24.com/es/econom%C3%ADa-y-tecnolog%C3%ADa/20200912-lo-que-la-pandemia-se-llev%C3%B3-c%C3%B3mo-ha-cambiado-la-econom%C3%ADa-mundial-en-seis-meses>
- Calderón, H. (2006). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(27), 57-62.
- Carro, A., Hernández, F., Lima, A., y Corona, M. (2016). Formación profesional y competencias docentes en el estado de Tlaxcala. *Educación*, 25(49), 7-28.
- Castaneda, S. y Ortega, I. (2004). Evaluación de estrategias de aprendizaje y orientación motivacional al estudio. En S. Castaneda (Ed.), *Educación, aprendizaje y cognición. Teoría y práctica* (pp. 277-299). Manual Moderno.
- Castillo, J. (1990). *Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo*. CIS.
- Castillo, F. (2012). *El concepto de estrategia*. <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>
- Ceced. (2013). *¿Qué son las estrategias didácticas?* Universidad Estatal a Distancia.
- Chiavenato, A. (2007). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill.
- Climent, E. (1997). *Nivel de formación profesional*. Universidad de Zaragoza.
- Companioni. (2015) El proceso de formación profesional desde un punto de vista complejo e histórico-cultural. *Actualidades Investigativas en Educación*, 15(3), 1-24.
- Collison, S. (2020). *Cómo es la nueva normalidad de la pandemia en el mundo, según los lectores*. <https://cnnespanol.cnn.com/2021/04/20/nueva-normalidad-pandemia-mundo-lectores-trax/>
- Cortes, J. (2002). *Seguridad e higiene en el trabajo. Técnicas de prevención de riesgos laborales*. Tébar.
- Delfín, F. y Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Revista Pensamiento y Gestión*, (40), 1657-6276.
- Díaz, F. (1998). Una aportación a la didáctica de la historia. La enseñanza-aprendizaje de habilidades cognitivas en el bachillerato. *Perfiles Educativos*, (82), 1-31.
- Fernández, H. (2019). *¿Qué es la economía?* <https://economyatic.com/que-es-la-economia/>

- Fernández, L. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores. *Cuadernos de Gestión*. <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>
- Fernandez, N. (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. Universidad de La Rioja.
- Flores, J., Ávila, J., Rojas, C., Sáez, F., Acosta, R. y Díaz, C. (2017). *Estrategias didácticas para el aprendizaje significativo en contextos universitarios*. Universidad de Concepción.
- Franco, C. y Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales*, 16(76), 27-35.
- García-Pelayo, R. y Gross, R. (1989). *Larousse diccionario usual*. Ediciones Larousse.
- Giraldo, P., Monroy, F. y Santamaría, L. (2019). *Trabajo en equipo para mejorar la calidad laboral*. Universidad Católica de Colombia.
- Gómez, J., Rodríguez, E., Salas, J. y Acevedo, E. (2019). *Análisis comparativo de la pequeña y mediana empresa en América Latina*. [http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/vision\\_gerencial/article/viewFile/16203/21921927351](http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/vision_gerencial/article/viewFile/16203/21921927351)
- Gómez, A., y Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *Acimed*, 11(6). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352003000600011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011)
- Hernández, M. (2013). *El estrés en el trabajo: un enfoque sico-administrativo*. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/estres1996.pdf>
- Hernández, I., Recalde, J. y Luna, J. (2015). Estrategia didáctica una competencia docente en la formación para el mundo laboral. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 11(1), 73-94.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2015). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Ibarra, O. (2006). *La función del docente: entre los compromisos éticos y la valoración social*. [https://aulavirtual.iberu.edu.co/recursosel/Documentos\\_cursos/Lic%20Pedagogia%20Infantil/Primer%20Semestre/Etica\\_educador/funcion\\_docente.pdf](https://aulavirtual.iberu.edu.co/recursosel/Documentos_cursos/Lic%20Pedagogia%20Infantil/Primer%20Semestre/Etica_educador/funcion_docente.pdf) /
- Jahoda, M. (1987). *Empleo y desempleo: un análisis sociopolítico*. Morata.
- López, M. (2017). *La formación profesional. Una alternativa de éxito*. <https://www.campuseducacion.com/revista-digital-docente/numeros/6/files/assets/common/downloads/Campus%20Educaci.pdf>
- Lozano, G. (2020). ¿Cuál será la nueva normalidad a partir de la crisis del COVID-19? [https://www.ey.com/es\\_mx/covid-19/cual-sera-la-nueva-normalidad-a-partir-de-la-crisis-del-covid-19](https://www.ey.com/es_mx/covid-19/cual-sera-la-nueva-normalidad-a-partir-de-la-crisis-del-covid-19)
- Maldonado, L., Chirinos, Y., Barbera, A. y Ramírez, N. (2020). *Formación por competencias en el contexto provocado por la pandemia del Covid-19*. [https://alinin.org/wp-content/uploads/2020/10/ten\\_inv\\_uni\\_ix\\_193\\_207.pdf](https://alinin.org/wp-content/uploads/2020/10/ten_inv_uni_ix_193_207.pdf)
- Mejía, A., Bravo, M. y Mendieta, C. (2014). *Modelo integrado de aprendizaje organizacional y competitividad sistémica para pymes*. Universidad de San Buenaventura. <http://www.laccei.org/LAC-CEI2014-Guayaquil/RefereedPapers/RP253.pdf>
- Melchor, F. y García, A. (2016). Comunicación laboral: una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos de trabajo. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(2), 183-194.
- Mesquila, M. (2020). *Impacto del coronavirus en el comercio y la integración: ¿qué hacer?* <https://blogs.iadb.org/integracion-comercio/es/coronavirus-comercio-integracion/>
- Meza, A. (2014). *Estrategias de aprendizaje. Definiciones, clasificaciones e instrumentos de medición*. <http://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/48>

- Ocsa, C. y Huayra, Y. (2017). *Condiciones de trabajo del personal del área de mantenimiento de la empresa DCR Minería y Construcción de Arequipa*. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/5752>
- Perelló, N. (2014). Trabajo decente y trabajo precario. Caso Venezuela. *Gaceta Laboral*, 20(3), 181-197.
- Pérez, M. (2021). *Economía*. <https://conceptodefinicion.de/economia/>
- Pérez, A. (2007). Para aprender mejor: reflexiones sobre las estrategias de aprendizaje. *Revista Iberoamericana de Educación*, 43(5). <https://rieoei.org/RIE/article/view/2300>
- Pirenne, H. (1971). *Las ciudades de la Edad Media*. Alianza Editorial.
- Posso, R. (2014). Conceptos y principios de economía y metodologías utilizadas en la investigación económica. *Tendencias. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 15(1), 228-241.
- Prieto, C. (2000). Trabajo y orden social: de la nada a la sociedad de empleo (y su crisis). *Política y Sociedad*, (34), 19-22.
- Reyes, M. (2017). *Estrategias de aprendizaje utilizadas por los estudiantes del tercer grado de educación secundaria* [tesis de posgrado]. Universidad de Piura, Perú.
- Revista Dinero. (2017). *Los retos que enfrentan las Mipymes en Colombia*. <https://www.semana.com/edicion-impres/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586/>
- Romero, M. (2017). Significado del trabajo desde la psicología del trabajo. Una revisión histórica, psicológica y social. *Psicología desde el Caribe*, 34(2), 120-138.
- Sánchez, J. y Laiseca, H. (2019). *Manual de perfiles de cargos por competencias en la empresa Disolventes y Pinturas del sur "DISOLPIN"*. [https://repositorio.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6600/3/2019\\_Manual\\_Perfiles\\_Cargos.pdf](https://repositorio.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6600/3/2019_Manual_Perfiles_Cargos.pdf)
- Torres, P., Molero, L., Venegas, A. (2021). *Condiciones de trabajo en la micro, pequeña y mediana empresa. Reto del trabajo decente en una economía en pandemia*. Working papers FNGS, 2 (2), pp. 1-11
- Somavía, J. (2014). *El trabajo decente. Una lucha por la dignidad humana*. OIT.
- Tello, M. (2014). *Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país*. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5157875.pdf>
- Torres, M., y Torres, C. (2010). *Capacitación por competencias laborales*. Universidad Javeriana.
- Valle, A., Barca, A., González, A. y Núñez, J. (1999). Estrategias de aprendizaje, revisión teórica y conceptual. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 31(3), 425-461.
- Vasconcellos, J. (2001). *Los señores de la guerra*. Díaz de Santos.
- Wallace, M. y Szilagyi, A. (1982). *Managing Behavior in organizations*. Scott Foreman and Company.

### **Beneficios económicos y no económicos en la micro, pequeña y mediana empresa. Reto del trabajo decente en una economía en pandemia**

Las organizaciones se caracterizan por tener una interrelación entre sus colaboradores y sus empleadores, donde se conjugan una serie de aspectos que hacen que esta se convierta en el espacio ideal para muchos, puesto que es donde se ven beneficiados desde el punto de vista económico y no económico. Sin embargo, las empresas pasan por situaciones no deseadas, donde se ven obligados a tomar decisiones que conlleven a mantener dichos beneficios, aunque las empresas pasen un momento difícil en sus finanzas.

Al respecto, este capítulo le corresponde desarrollar una descripción y análisis del comportamiento de los beneficios económicos y no económicos dentro de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios en la ciudad de Bogotá, tomando en cuenta la presente crisis por la pandemia que está atravesando el mundo, refiriéndose a aspectos como la remuneración, estabilidad laboral, igualdad de oportunidades, calidad de vida, entre otros.

#### **Resumen**

El siguiente capítulo constituye el análisis del segundo objetivo de la investigación del proyecto “Trabajo decente, perspectiva estratégica frente a los retos de una economía en pandemia para las pymes en Colombia”. Este documento muestra la descripción y análisis del comportamiento de los beneficios económicos y no económicos

dentro de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios en la ciudad de Bogotá con el fin de identificar los beneficios derivados de la relación laboral enmarcados en los derechos fundamentales del trabajo, frente a los retos derivados de la actual pandemia con la propagación del COVID-19.

Este estudio está basado en un análisis cuantitativo, a través de un análisis y descripción de cada una de las variables descritas en el documento, donde se trabajó una muestra de 30 MiPymes del sector servicios bajo la aplicación de un instrumento de validación de 44 ítems, donde 15 de ellos (34%) corresponden a las dimensiones de *beneficios económicos y no económicos*, dando así una relevancia a la relación laboral y la retribución que los individuos de cada organización esperan por su labor realizada. Con los resultados de estos 15 ítems se puede evidenciar el patrón de comportamiento de las MiPymes frente a las adversidades que se están viviendo en pandemia y la importancia que se da al empleado para mantener o no sus beneficios legales y extraleales. Entendiendo como se perciben estas dimensiones se pueden plantear estrategias que contribuyan a la estabilización del trabajo decente en estas empresas que representan un alto porcentaje en la ciudad de Bogotá y acogen a una población que es vulnerable social y económicamente.

**Palabras clave:** beneficios económicos, beneficios no económicos, trabajo decente, pandemia, retos.

## Introducción

El trabajo decente tiene diferentes dimensiones que le dan esa característica de justicia y seguridad hacia los trabajadores, y dentro de ellas la remuneración es parte fundamental de la estabilidad emocional de los integrantes de una organización. No solo se habla de retribuciones económicas, que claramente son vitales para la supervivencia del ser humano, sino también de aquellas que brindan

estabilidad y confort en los estilos de vida que cada una de las personas desea adaptar.

A través del análisis descriptivo de la investigación realizada a las MiPymes se pretende conocer la percepción que tienen las altas gerencias en las diferentes empresas entrevistadas con el fin de contribuir con estrategias claras que ayuden a solventar factores comunes entre las micro, pequeñas y medianas empresas, mostrando así la importancia que tienen los beneficios económicos y no económicos para el desarrollo de una empresa. Los trabajadores garantizan su desempeño a través de retribuciones acordes con su esfuerzo que puedan implicar beneficios monetarios como también que garanticen comodidad para su vida y la de su familia.

A raíz de la pandemia generada por el COVID-19, los beneficios anteriormente mencionados se ven directamente afectados en la percepción de las empresas y colaboradores, en donde los ingresos perjudican a ambas partes y generan modificaciones laborales y cambios en los estilos de vida.

Este capítulo menciona un análisis sobre la recopilación de información que se obtuvo de un grupo de empresas encuestadas, frente a su posición y generación de beneficios económicos y no económicos hacia sus colaboradores bajo la pandemia actual. A través de este estudio se pretende obtener acciones que aseguren un trabajo decente para los empleados de una organización.

Asimismo, aporta elementos innovadores, mostrando así la importancia que tienen los beneficios económicos y no económicos para el desarrollo de una empresa, protección a los empleados garantizando un trabajo decente. En este sentido, se trata de promover una reflexión con el fin de apostar a la concienciación para abordar políticas y acciones innovadoras relacionadas a cambios drásticos no solo generado por la pandemia del COVID-19, sino a lo que supone una crisis como la climática. Así pues, el desafío es enorme, puesto que además de garantizar un trabajo decente se deben fortalecer los recursos productivos, el acceso a los alimentos y otros servicios esenciales para la protección de empleadas y empleados.

## 3.1 Método

El siguiente capítulo de investigación es un estudio descriptivo y analítico, basado en la recolección de datos otorgados por las altas gerencias que pertenecen a micro, pequeñas y medianas empresas del sector de servicios. Con el fin de determinar las condiciones que predominan en las empresas frente a los beneficios económicos y no económicos que se les brindan a los trabajadores en medio de una economía en pandemia.

El objetivo de esta investigación tiene como fin describir las características y el comportamiento de las MiPymes. Precisamente, Namakforoosh (2005) define la investigación descriptiva como un método de análisis para identificar características del objeto de estudio que permitan mostrar cómo interactúa, con quién lo hace, en qué medio o lugar y por qué razón, que en nuestro caso es entender la perspectiva del trabajo decente para las empresas que aplican a este capítulo en la ciudad de Bogotá bajo la situación actual que vive el mundo.

Se seleccionó un grupo de empresas enfocadas en el sector servicios que participaron abiertamente en la investigación, a través de la aplicación de un instrumento de validación de frecuencia y repetición de sucesos. Para ello se construyeron 44 ítems de los cuales 15 abordaban las dimensiones de beneficios tanto económicos como no económicos, enfocados en: remuneración, estabilidad laboral, calidad de vida, seguridad social e igualdad de oportunidades.

Dicho instrumento responde a una confiabilidad de 0,9 bajo la metodología alfa de Cronbach el cual es soportado por expertos en el área, con el fin de garantizar la calidad del análisis de los datos y sus resultados por medio de la estadística descriptiva y cualitativa. Obteniendo así un planteamiento de estrategias que le permitan a las empresas mejorar su estado actual frente a las dimensiones evaluadas.

## 1.1.5 Trabajo decente

El trabajo decente, como lo menciona Eslava (2012), es un consenso de la comunidad internacional, el cual es desarrollado por medio de la OIT para garantizar que los derechos laborales se cumplan en el marco de los diferentes sectores como lo son: formales, informales, organizados, no organizados, de quienes trabajan en exceso y quienes no cuentan con un trabajo; además de la no discriminación, que sea adecuadamente remunerado, productivo, que sea realizado en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana.

La OIT, como organismo internacional, establece una política pública para garantizar que los derechos laborales sean fundamentales para todas las naciones, las cuales son enmarcadas en unos principios relativos como compromiso primordial para el trabajo decente, que mencionan Baylos (2015) de la siguiente manera:

- Libertad de asociación, libertad sindical y el reconocimiento del derecho de negociación colectiva.
- Eliminar cualquier método de trabajo forzoso u obligatorio.
- La cancelación del trabajo infantil.
- Revocar la discriminación de empleo y ocupación.

Además de estos principios, Villacís y Reis (2015) mencionan que existen cuatro elementos esenciales denominados para el trabajo decente. En primera instancia se señala a la promoción de los derechos fundamentales, en donde además de erradicar la discriminación y el trabajo infantil, se establece el equilibrio entre horas de trabajo, tiempo de descanso y familiar. Como segundo elemento se encuentra la promoción del empleo, el cual conlleva a disminuir el desempleo y subempleo, generando oportunidades para creación y formalización de empresas y, por lo tanto, ayudar a aumentar la oferta. Como tercer elemento se habla de la protección y seguridad social en el cual se manifiesta la importancia de proveer recursos para resguardar la salud, pertenecer a un sistema de pensiones para la vejez y jubilación,

y contar con un seguro de desempleo. Por último, se menciona el diálogo social como método de negociación y articulación entre individuos para ayudar a resolver diferentes puntos en material laboral.

En el marco de la pandemia generada por el COVID-19, estas políticas cumplen una labor fundamental para proteger los derechos de los trabajadores, en donde en primera instancia se observa la importancia de contar con el seguro de desempleo para los trabajadores formales, como ayuda económica mientras la empresa a la cual pertenecía su contrato laboral puede retornar al proceso productivo. Pero Weller (2020) no solo evidencia que las políticas son funcionales en la actual contingencia por la que pasa el mundo, sino que hace mención que para destacar la aplicabilidad del trabajo decente y digno para todos, se deben tener en consideración los siguientes puntos: ampliar la inclusión a los sistemas bancarios para la entrega de los subsidios, crear marcos regulatorios para los trabajos emergentes, normativizar el teletrabajo y universalizar los derechos sociales y labores.

### 3.1.2 Beneficios económicos

#### **Remuneración**

La remuneración, de acuerdo con Osorio (2016), es la capacidad de atraer buenos profesionales, retenerlos selectivamente y motivar su desempeño para crear satisfacción, mejorar el clima laboral, incrementar el rendimiento, promover el compromiso, entre otros factores que representan en la decisión personal la incorporación, permanencia o renuncia a una empresa. En la relación laboral que tiene un empleado con un empleador, la remuneración se fundamenta en la capacidad física y mental en la realización de funciones por un bien común o en beneficio de la empresa (Cerquera-Losada *et al.*, 2019).

Dentro de remuneración se encuentran tres componentes: la primera, es la remuneración básica que es el tipo de salario económico que recibe un colaborador de manera mensual o de acuerdo con la cantidad de horas laboradas; el segundo componente es el incentivo salarial que es la recompensa por el desempeño laboral, como bonos, compensación por el rendimiento, entre otros, y, por último, se encuentran las prestaciones, que son aquellos beneficios otorgados por las empresas teniendo en cuenta un marco normativo (Alva y Estrada, 2019).

La remuneración no solo está contemplada dentro del aspecto económico, sino también dentro del ámbito psicológico (también llamado como salario emocional), el cual impacta a la satisfacción de necesidades no monetarias y que son fundamentales en la motivación laboral del empleado. Dentro de las características más importantes en la remuneración psicológica se encuentran: el poder, en él se evidencia la necesidad que tiene la persona de adquirir responsabilidades para la toma de decisiones y buscar un mejor desempeño; en la afiliación, se concentra la necesidad de establecer relaciones de cercanía con los compañeros; y, por último, se encuentra el logro, que requiere de un constante esfuerzo para alcanzar metas y tener una mejora continua en el plano laboral para lograr el éxito. Estos tres factores son importantes para atraer, mantener y disminuir la rotación del personal en una empresa (Hernández y Osorio, 2016).

Debido a la contingencia por la pandemia derivada por el virus COVID-19, se realizaron hipótesis sobre las afectaciones económicas que se presentarían en el año 2020 a nivel mundial, como, por el ejemplo, el aumento del desempleo y la caída de ingresos monetarios de los trabajadores (Servais, 2020). Generando así en las micro, pequeñas y medianas empresas un incremento en la desvinculación laboral y una afectación en la percepción de la remuneración recibida.

### 3.1.3 Beneficios no económicos

#### ***Estabilidad laboral***

La estabilidad laboral, según Marín (2015), es una garantía que tienen los trabajadores de tener una permanencia en su empleo, lo que genera tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. Permite obtener ingresos fijos e inalterables indispensables para la satisfacción de necesidades del núcleo familiar, y brindando para la empresa índices superiores de producción y productividad (Pedraza *et al.*, 2010).

La OIT solicitó adoptar medidas inminentes para proteger al trabajador, adicional de contar con facilidades de ayudas financieras, específicamente para las microempresas, pequeñas y medianas empresas con el fin de soportar y dar continuidad en las actividades empresariales, evitando las desvinculaciones y limitando la finalización del contrato laboral (López, 2020). Aunque estas medidas aportadas por la OIT a nivel mundial se estén implementando, los empleados se encuentran en incertidumbre laboral debido a que los ingresos de las compañías se han visto afectados, y lo que genera una posible extinción de la continuidad del laboral.

#### ***Calidad de vida***

La calidad de vida es mencionada por Castro *et al.* (2018) como el estado de la condición laboral de un individuo, siendo determinante para su estado emocional, físico y mental. Por tal motivo, ha cobrado relevancia en las organizaciones ya que puede afectar directa o indirectamente la productividad, rotación, capacitación y altos costos de selección. Adicional, Castaño-Castrillón y Paez-Cala (2020) mencionan la relevancia que tiene la calidad de vida en la empleabilidad, y como incide en el rendimiento, para lo cual es importante conocer la percepción y satisfacción de los colaboradores para

aminorar estratégicamente los efectos negativos del estrés laboral, adecuando las condiciones laborales físicas y percibidas con apropiadas remuneraciones, oportunidades y seguridad.

Teniendo en cuenta la actual situación presentada por la pandemia del COVID-19, se evidencian cambios significativos que alteran el estado o percepción de bienestar de las personas, al encontrar nuevos retos y alteraciones que afectan significativamente los diferentes ámbitos, entre ellos la calidad de vida laboral, por pérdida del empleo, el cual representa a nivel nacional un aumento de 8,2 puntos porcentuales frente al mismo mes (septiembre) del año anterior (DANE, 2020); otro de los factores a tener en cuenta es la afectación en el estado emocional, al encontrar un aumento en tiempo de las horas laboradas desde la modalidad de teletrabajo, afectando la vida personal, familiar y el estado de salud (Hernandez *et al.*, 2020).

#### ***Seguridad social***

Según Rodríguez (2011) la seguridad social enmarca todas las normativas que se deben adoptar y entregar a cada uno de los individuos que participen en una organización, compañía o ambiente laboral, con el fin de brindar la seguridad ante situaciones de riesgo a los que se puedan encontrar expuestos.

Los riesgos en medio de las condiciones de trabajo que se enfrentan con el COVID-19, donde el trabajo desde casa se ha incrementado, deben ser cubiertos aún más rigurosamente dado que los empleados no tienen un control total sobre las condiciones y el entorno que rodea al trabajador. Pese a que muchas organizaciones cerraron sus puertas al público en medio de la pandemia y enviaron a sus trabajadores a casa, los colaboradores seguían exigiendo pago de su seguridad social, contemplándolo como lo básico para su sustento mientras la economía volvía a reactivarse. De acuerdo con López (2020):

Las políticas laborales y sociales han estado orientadas hacia la adaptabilidad y garantía de un trabajo novedoso ante la actual

situación, logrando que la tasa de empleo se mantenga un poco más estable y no se afecten las familias que se benefician de las diferentes organizaciones. (p. 74)

Todas las estrategias propuestas por el Estado y las organizaciones permiten temporalmente mitigar el impacto hacia la sociedad, donde se ha visto la inyección de capital público para los servicios esenciales de la población, pero esto no ha sido suficiente en muchos países para garantizar la seguridad mínima hacia los empleados, en medio de una crisis tan alta.

### ***Igualdad de oportunidades.***

La equidad dentro de las organizaciones es una condición difícil de cubrir y satisfacer al 100% de la población dentro de una compañía, dado que está sujeta a las mismas percepciones humanas que se tienen. De ahí que es importante comprender el concepto de discriminación en el trabajo o todo aquello que evite desigualdad de oportunidades en un entorno laboral y aún más en medio de una pandemia generada por el COVID-19. Por lo cual, según el Convenio 111 de la OIT, se entiende por discriminación en el trabajo cualquier distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación. En la actualidad cualquier índice de indiferencia en la sociedad es un signo de alarma en los derechos laborales y fundamentales, que trascienden más allá de una relación laboral y pueden involucrar rechazos por motivos religiosos, políticos, culturales, étnicos y hasta diferencias por puntos de vista.

## **3.2 Resultados**

Después de aplicado el instrumento de validación a 30 empresas, se realiza un análisis de 15 ítems del cuestionario que corresponden al objetivo de beneficios económicos y no económicos con alternativas de respuesta basadas en la siguiente escala: siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), casi nunca (2) y nunca (1).

Los resultados se muestran de acuerdo con los 5 indicadores que componen este objetivo y 2 dimensiones mencionadas anteriormente (económicas y no económicas). La primera dimensión está compuesta por el indicador de remuneración enfocada en todas las retribuciones económicas que recibe el trabajador y el cual fue planteado con tres ítems que se muestran en la tabla 1.

**Tabla 1.** Dimensión beneficios económicos

- Indicador: Remuneración

ÍTEM	S		CS		A		CN		N		TOTAL	
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		FA	FR%
	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%		
19. La empresa cancela los salarios según lo establecido en la ley del trabajo.	22	73	4	13	2	7	2	7	0	0	30	100%
20. La empresa cancela los salarios según lo establecido en el contrato laboral.	25	83	3	10	0	0	2	7	0	0	30	100%
21. Se establece una remuneración justa de acuerdo con las responsabilidades del cargo.	25	83	2	7	1	3	2	7	0	0	30	100%
<b>PROMEDIO</b>	<b>24,00</b>	<b>80,00</b>	<b>3,00</b>	<b>10,00</b>	<b>1,00</b>	<b>3,33</b>	<b>2,00</b>	<b>6,67</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>30,0</b>	<b>100,00</b>

Fuente: López y Benavides (2020).

En el ítem 19 se evidencia que del 100% de las empresas encuestadas, el 73% refieren que la entidad siempre realiza el pago de los salarios conforme a ley, el 13% manifiestan que casi siempre lo hacen, y el 14% restante se encuentran entre a veces y casi nunca. Por otra parte, en el ítem 20 se relaciona el pago que se realiza a los colaboradores

con lo pactado en el contrato laboral, en donde se evidencia que el 83% de las empresas señalan que siempre se hace conforme a lo establecido, el 10% casi siempre pagan teniendo en cuenta el contrato y el 7% menciona que casi nunca, la variación se puede identificar teniendo en cuenta los ajustes que se realizan conforme a la ley por la actual contingencia sanitaria por el COVID-19.

En el ítem 21 el 83% de las empresas realizan el pago siempre de manera justa de acuerdo con las responsabilidades que tiene a cargo el colaborador de la empresa, el 7% casi siempre lo hacen, el 3% a veces y 7% casi nunca, por lo cual se puede evidenciar que durante el periodo de pandemia las empresas encuestadas han cumplido en su mayoría con los indicadores de remuneración. Esta situación difiere un poco de lo esperado según la referenciación teórica e investigativa, ya que al disminuir los ingresos de las empresas se esperaba una reducción salarial y puede que el resultado final haya sido despido de personal (generando desempleo) para garantizar los salarios que actualmente se están pagando.

Ahora bien, la segunda dimensión de beneficios no económicos está compuesto por cuatro indicadores para los cuales se muestra el resultado obtenido de la aplicación de los instrumentos en los siguientes apartados, en cuanto al indicador de estabilidad laboral los resultados se evidencian en la tabla 2.

**Tabla 2.** Dimensión beneficios no económicos

- Indicador: estabilidad laboral

ÍTEM	S		CS		A		CN		N		TOTAL	
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca			
	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%
22. La empresa propicia la permanencia de los empleados en la empresa.	18	60	7	23	4	13	0	0	1	3	30	100%
23. La empresa ofrece beneficios o incentivos que permita una estabilidad de sus colaboradores.	16	53	12	40	2	7	0	0	0	0	30	100%
24. La empresa le ofrece estabilidad para la ejecución de sus funciones.	9	30	10	33	8	27	3	10	0	0	30	100%
<b>PROMEDIO</b>	<b>14,33</b>	<b>47,78</b>	<b>9,67</b>	<b>32,22</b>	<b>4,67</b>	<b>15,56</b>	<b>1,00</b>	<b>3,33</b>	<b>0,33</b>	<b>1,11</b>	<b>30,0</b>	<b>100,00</b>

Fuente: López y Benavides (2020).

Dentro de la calidad de vida laboral, se encuentra la percepción de los colaboradores frente a la estabilidad laboral que la compañía puede ofrecer, en el ítem 22 se puede evidenciar que el 60% de las empresas le es favorable mantener estables a los empleados en sus funciones, adicional se encuentra que el 23% casi siempre considera la estabilidad de sus empleados, mientras que el 13% a veces lo contempla y el 3% nunca lo hace, lo cual es favorable para el 83% de los colaboradores que trabajan en las MiPymes encuestadas.

En el ítem 23 se pregunta a las empresas si cuentan con beneficios o incentivos que pueden ofrecer a sus colaboradores para generar estabilidad, en donde se encontró que el 53% y 40% siempre y casi siempre, respectivamente, ofrecen a sus empleados estímulos, el 7% restante corresponde la alternativa de respuesta de a veces. Es decir, que en su totalidad del 100% de las empresas a las que se les preguntó cuentan con la posibilidad de ofrecer a sus funcionarios bonificaciones e incentivos para aumentar la productividad y retribuir a la empresa con satisfacción.

Por último, en el ítem 24 se validó si las empresas ofrecen la estabilidad para el cumplimiento de funciones a sus colaboradores, lo cual presentó una diferenciación en las respuestas en comparación con los dos ítems anteriores. Se evidencia que el 30% respondieron que siempre brindan a sus colaboradores la estabilidad, el 33% mencionan que casi siempre lo hacen, el 27% a veces y el 10% casi nunca, si bien manejan incentivos y beneficios para mantener a los colaboradores, el 37% de las empresas se quedan cortas ofreciendo la estabilidad para cumplir con sus funciones, lo que puede permitir en los empleados malas percepciones, conllevando a una alta rotación del personal y generando emociones opuestas a las mencionadas por Marín (2015) y Pedraza et al. (2010), donde tener garantía laboral y satisfacción en los diferentes ámbitos personales son fundamentales.

**Tabla 3.** Dimensión beneficios no económicos

- Indicador: calidad de vida

ÍTEMS	S		CS		A		CN		N		TOTAL	
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca			
	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%
25. La empresa proporciona planes destinados a mejorar su calidad de vida.	19	63	7	23	4	13	0	0	0	0	30	100%
26. La empresa ofrece un programa de bienestar a sus colaboradores.	14	47	4	13	9	30	2	7	1	3	30	100%
27. El horario laboral me permite desarrollar otras actividades de interés.	14	47	7	23	5	17	2	7	2	7	30	100%
<b>PROMEDIO</b>	<b>15,67</b>	<b>52,22</b>	<b>6,00</b>	<b>20,00</b>	<b>6,00</b>	<b>20,00</b>	<b>1,33</b>	<b>4,44</b>	<b>1,00</b>	<b>3,33</b>	<b>30,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: López y Benavides (2020).

En lo relacionado con el indicador de calidad de vida, cuyos resultados se ven reflejados en la tabla 3, se observa que el 63% de las empresas facilitan planes de mejora para la calidad de vida de sus colaboradores, lo cual se relaciona estrechamente con el 47% de empresas que ofrecen programas de bienestar e igualmente con el mismo porcentaje se permite el desarrollo de otras actividades de interés durante el horario laboral. Lo cual genera positivamente un mayor rendimiento y productividad laboral de los empleados, disminuyendo así el estrés laboral y las consecuencias que pueden afectar los servicios que brindan las empresas. Otras de las opciones de respuesta más mencionadas en la encuesta corresponden a casi siempre y a veces, sin embargo, en relación con los anteriores

indicadores, se encuentran porcentajes de respuesta en la opción nunca, lo cual manifiesta que el 3% nunca han ofrecido a sus colaboradores planes de bienestar, y un 7% nunca han permitido la realización de actividades diferentes en el horario laboral.

Este indicador refleja para las empresas encuestadas un promedio de calidad de vida no acorde con lo esperado por los trabajadores, como lo mencionan Hernandez *et al.* (2020), las horas que han incrementado por la modalidad remota afecta la salud emocional de los empleados y no les permite desarrollar otras actividades de interés. Este resultado se ve reflejado en el 17% de las empresas que contestaron que a veces su horario laboral no les permitía desarrollar otras actividades y un 23% que contestó casi siempre, se ve que no hay un resultado que tenga dominancia en esta categoría. Bajo una modalidad remota, se daría a entender que los tiempos antes gastados en movilidad hacia el trabajo presencial les permitirían a las personas realizar muchas más actividades de su interés, y que el resultado de las cuentas debería apuntar a un “casi siempre” o “siempre” de forma mayoritaria.

**Tabla 4.** Dimensión beneficios no económicos  
- Indicador: seguridad social

ÍTEMS	S		CS		A		CN		N		TOTAL	
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca			
	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%
28. La empresa deduce la cuota correspondiente a la cancelación del seguro social.	9	30	10	33	10	33	1	3	0	0	30	100%
29. La empresa ofrece plan de jubilación.	22	73	4	13	2	7	0	0	2	7	30	100%

ÍTEMS	S		CS		A		CN		N		TOTAL	
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca			
	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%
30. La empresa garantiza la afiliación al sistema de seguridad social en la fecha de ingreso del colaborador.	8	27	1	3	6	20	2	7	13	43	30	100%
<b>PROMEDIO</b>	<b>13,00</b>	<b>43,33</b>	<b>5,00</b>	<b>16,67</b>	<b>6,00</b>	<b>20,00</b>	<b>1,00</b>	<b>3,33</b>	<b>5,00</b>	<b>16,67</b>	<b>30,0</b>	<b>100,00</b>

Fuente: López y Benavides (2020).

En lo que respecta al indicador de *seguridad social*, se evidencia que las empresas deducen la cuota correspondiente a la cancelación del seguro social en tres principales frecuencias de siempre, casi siempre y a veces con un 30%, 33% y 33%, respectivamente. En cuanto al ítem 29, el 73% de las empresas encuestadas ofrecen plan de jubilación, mientras el 13% casi siempre y el 7% nunca lo ofrece.

En cuanto a la garantía de afiliación al sistema de seguridad social en la fecha de ingreso del colaborador, se evidencia que el 43% de la muestra nunca la realiza en la fecha de ingreso y el 2% casi nunca. Lo que permite evidenciar que las empresas en su mayoría están cumpliendo con sus pagos y planes de jubilación, pero no se garantiza una correcta afiliación cuando los empleados ingresan por primera vez.

Existe una oportunidad de mejora desde el proceso de selección del personal, para planear y estipular las fechas de ingreso basados con los cortes de pago de la compañía otorgando así una afiliación óptima hacia los colaboradores. En cuanto al impacto que ha tenido la pandemia en este factor de seguridad social, ha sido significativo y contrario a lo que mencionaba López (2020), se evidencia que las MiPymes no han estado realizando sus pagos de seguridad social al momento que ingresan los colaboradores, pudiéndose tratar

de bajos ingresos, en espera de una nueva cuarentena o alguna otra razón, que de una u otra forma afecta significativamente los beneficios básicos de un colaborador y aún más si se está trabajando en modo remoto y no se tiene control del entorno laboral en el que el trabajador desarrolla sus funciones.

**Tabla 5.** Dimensión beneficios no económicos

- Indicador: igualdad de oportunidades

ÍTEM	S		CS		A		CN		N		TOTAL	
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca			
	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%
31. La empresa ofrece igualdad de oportunidades a sus empleados.	27	90	3	10	0	0	0	0	0	0	30	100%
32. Ha existido algún caso de discriminación en la empresa.	16	53	11	37	3	10	0	0	0	0	30	100%
33. Todas las personas pueden acceder en igualdad de condiciones y oportunidades a los beneficios ofrecidos por la organización.	1	3	2	7	2	7	3	10	22	73	30	100%
<b>PROMEDIO</b>	<b>14,67</b>	<b>48,89</b>	<b>5,33</b>	<b>17,78</b>	<b>1,67</b>	<b>5,56</b>	<b>1,00</b>	<b>3,33</b>	<b>7,33</b>	<b>24,44</b>	<b>30,0</b>	<b>100,00</b>

Fuente: López y Benavides (2020).

En cuanto al indicador de *igualdad de oportunidades*, se observa que un 90% de las empresas encuestadas siempre ofrecen igualdad de oportunidades a sus empleados y el 10% restante ofrecen estas condiciones casi siempre, lo que denota un resultado positivo frente a la equidad de las MiPymes. Frente al ítem 32, el 10% a veces presenta casos de discriminación, mientras el 37% casi siempre ha presentado algún caso y el 53% de las empresas siempre se presentan casos. Esto es un claro ejemplo de lo mencionado en el marco teórico sobre las incidencias que se pueden presentar en el marco laboral de las organizaciones, y aún más en la tipología de empresas a las cuales se encuestaron.

Por otro lado, el 73% de las empresas evidenciaron que nunca las personas pueden acceder en igual de condiciones y oportunidades a los beneficios ofrecidos por la organización (ítem 33) y el 3% siempre ofrece las condiciones y oportunidades. Este es uno de los indicadores más bajos de todo el estudio, mostrando una brecha clara en la desigualdad de oportunidades bajo la premisa de que el análisis está siendo desarrollado en empresas MiPymes en Colombia. Se puede deducir que este indicador se ve afectado por los niveles educativos y discriminación de género que aún se presentan en el país.

De acuerdo con lo estipulado en el Convenio 111 de la OIT, es preciso decir que bajo la situación actual causada por el COVID-19, las MiPymes encuestadas no mantienen una igualdad de oportunidad, dado que el contexto actual brinda mayor soporte a los trabajos administrativos que pueden ser suplidos desde una modalidad remota, pero los empleados cuyas ocupaciones son operativas no pueden ejercer su empleo sin cortes laborales por las cuarentenas que rige el gobierno. Esta situación desencadena una baja motivación para cargos como operarios, o de trabajadores que desempeñan sus labores presencialmente al sentir que su labor no es igual de relevante a otro trabajador que sí pudo conservar su empleo.

## Conclusiones

Bajo la situación de la pandemia el objetivo analizado en este apartado “beneficios económicos y no económicos” y basados en las referencias y posiciones de cada una de las empresas encuestadas, aún se garantiza la remuneración a tiempo para cada uno de los colaboradores. Teniendo en cuenta las actuales restricciones a las que se ven enfrentadas las compañías, se esperaba un resultado diferente al obtenido, donde lo que se debía garantizar eran los requisitos mínimos legales como la seguridad social en los tiempos establecidos y que el salario se viera afectado (congelado, reducido e incluso despidos).

Este resultado, aunque no aplica para el 100% de las empresas encuestadas, se debe a la oportunidad de aumento de la demanda de servicios, como transporte de carga, importación y exportación de insumos de vital importancia en la pandemia. Las MiPymes deben reestructurar sus procesos para garantizar que los beneficios que espera un colaborador y a los que se compromete una empresa se presten en los tiempos legales pactados; en lo que refiere a seguridad social.

Otro aspecto por resaltar, dentro de la dimensión de los beneficios no económicos, es el impacto negativo que tiene el no ofrecer igualdad de oportunidades hacia todos los empleados y la accesibilidad a beneficios. Lo cual puede estar ligado a las medidas adoptadas bajo las actuales condiciones generadas por el COVID-19, donde las empresas han tenido que recortar o congelar sus planes de bienestar laboral, y la modalidad de trabajo a distancia tampoco permite que los colaboradores puedan acceder a los beneficios.

En suma, esta es una de las dimensiones más impactadas dentro del trabajo decente dentro de las organizaciones, y se deben generar estrategias que aseguren la calidad de vida, la remuneración adecuada, el acceso a beneficios y la satisfacción de sus integrantes, velando por cada uno de los indicadores expuestos en este estudio.

## Referencias bibliográficas

- Alva, J. y Estrada, M. (2019). *Remuneraciones y desempeño laboral en el Banco Scotiabank agencia Pizarro Trujillo 2019* [tesis de pregrado]. Universidad Privada Antenor Orrego, Perú.
- Baylos, A. (2015). Sobre el trabajo decente: la formación del concepto. *Revista Derecho & Sociedad*, (46), 15-24.
- Castaño-Castrillón, J. y Paez-Cala, M. (2020). Calidad de vida laboral percibida y competencias emocionales asociadas en profesionales jóvenes. *Informes Psicológicos*, 20(2), 139-153.
- Castro, P., Cruz, E., Hernández, J., Vargas, R., Luis, K., Gatica, L. y Tepal, I. (2018). Una perspectiva de la calidad de vida laboral. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 118-128.
- Cerquera-Losada, O., Arias-Barrera, C. y Prada-Hernández, J. (2019). La brecha salarial por género en Colombia y en el departamento de Caldas. *Anfora*, 27(48), 113-136.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2020). *Empleo y desempleo*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Eslava, A. (2012). Trabajo decente. Derecho internacional público como insumo para una política pública local. *Pensamiento Jurídico*, (33), 93-108.
- Hernández, C., Avella, J. y Suárez, I. (2020). *Influencia del cambio de modalidad laboral (teletrabajo) y el aislamiento en el bienestar y calidad de vida durante la emergencia por COVID-19* [tesis de pregrado]. Institucional Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano, Bogotá, Colombia. <http://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/2095>

- Hernández, R. y Osorio, L. (2016). *El salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia* [tesis de pregrado]. Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA, Bogotá, Colombia. <http://hdl.handle.net/10726/1655>
- López, E. (2020). *Flexibilidad, protección del empleo y seguridad social durante la pandemia global del COVID-19*. Universidad de Alcalá.
- López, J. (2020). Crisis global en el empleo por causa del coronavirus: medidas de protección en el mundo del trabajo. *Legem*, 6(1), 29-40.
- Marín, F. (2015). La estabilidad laboral: aspectos y procedimientos en la LOTTT. *Cuestiones Jurídicas*, 9(2), 11-27.
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. Limusa.
- Osorio, M. (2016). El impacto de la remuneración en la gestión de recursos humanos. *Boletín de Estudios Económicos*, (71), 85-217.
- Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505
- Rey, J. y Sanz, L. (2018). *El empleo de las personas con discapacidad: oportunidades y desafíos*. Dykinson.
- Rodríguez, R. (2011). *Estudios sobre seguridad social*. Universidad del Norte.
- Servais, J. (2020). *Cielolaboral*. [http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2020/04/oit\\_noticias\\_cielo\\_coronavirus.pdf](http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2020/04/oit_noticias_cielo_coronavirus.pdf)
- Villacís, A. y Reis, M. (2015). Análisis de la vulnerabilidad laboral y los determinantes del trabajo decente. El caso de Ecuador 2008-2011. *Revista de Economía del Rosario*, (18), 157-185.
- Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. Cepal. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387_es.pdf)

## CAPÍTULO IV

### **Estrategias gerenciales en la micro, pequeña y mediana empresa. Reto del trabajo decente en una economía en pandemia**

En la actualidad existe una mayor conciencia de la importancia de las estrategias gerenciales y de su ejecución, considerando los diferentes tipos, sean integrativos, intensivos o de diversificación. A este respecto, es importante resaltar que las organizaciones de todo tipo y tamaño deben estar preparadas para identificar el requerimiento para los cambios, así como su capacidad de adaptación a ellos. Por esta razón, esta investigación busca identificar y analizar las estrategias gerenciales adoptadas por las MiPymes del sector de servicios en la ciudad de Bogotá frente a los nuevos retos que representa la pandemia en el entorno laboral.

#### Resumen

Este artículo incorpora el análisis del cuarto objetivo, analizar las estrategias gerenciales desarrolladas por la pequeña y mediana empresa del sector servicios frente a los retos de la pandemia en el ámbito laboral, de la investigación del proyecto “Trabajo decente, perspectiva estratégica frente a los retos de una economía en pandemia para las pymes en Colombia”. El documento evidencia el análisis de las estrategias gerenciales adoptadas en las micro, pequeñas y medianas empresas para enfrentar lo que implica el nuevo reto asociado a la crisis actual, que enfrentan debido a la propagación pandémica del COVID-19. Situación que los ha obligado a actuar con prontitud y a reinventarse ejecutando diferentes estrategias para superar o sacar

ventaja en este nuevo desafío. Este análisis corresponde a un estudio metodológico tipo analítico y descriptivo, donde se utilizó un instrumento de recolección de datos, abarcando una muestra de 30 MiPymes que pertenecen al sector servicios que operan en la ciudad de Bogotá, seccionando en 5 variables de medición, repartidas en 45 ítems, donde 5 de ellos corresponden a la dimensión (diferenciación) variable que se va a analizar en este documento. Lo anterior permite visualizar las estrategias que se han adoptado en el sector dada la contingencia presentada, producto de la pandemia, y cómo se preparan las empresas para afrontar lo que se conoce como la “nueva normalidad”, y así poder dar continuidad a sus operaciones, garantizando la sostenibilidad y rentabilidad esperada, otorgando a sus colaboradores la asignación de un trabajo decente.

**Palabras clave:** estrategias gerenciales, diferenciación, trabajo decente, teletrabajo, nueva normalidad.

## Introducción

En la actualidad las personas requerimos de una oportuna adaptación al cambio, el mundo empresarial no es ajeno a ello, por lo contrario, ha estado expuesto a constantes transformaciones debido a la velocidad con la que avanza la tecnología e impacta los procesos, por lo que el nuevo reto se acota a ser óptimos en las funciones no manuales, que son aquellas basadas en servicios y conocimientos. Este factor ha influido directamente en la forma de dirigir las organizaciones, por lo que en la actualidad se da mayor relevancia a factores como las habilidades blandas, comunicación eficiente, innovación, enfoque en el recurso humano y demás factores que intervienen en la calidad de los servicios del cliente interno y externo de las organizaciones para ofrecer un servicio de calidad.

Las empresas modernas se enfrentan a la ágil dinámica de su entorno, donde la competencia y los cambios no dan tregua. Día a día buscan desarrollar competencias y acercarse a la adecuada gestión empresarial que más se adecue a sus objetivos y estrategias. La llegada de la pandemia producida por el COVID-19 no estaba en ninguna proyección, su aparición fortuita llega a retar las capacidades de reinversión de las empresas y a sus líderes, donde estos deben garantizar la seguridad de los colaboradores y realizar una gestión eficiente de los recursos. Por lo tanto, mediante esta investigación se busca identificar y analizar las estrategias gerenciales adoptadas por las MiPymes del sector de los servicios en la ciudad de Bogotá frente a los nuevos retos que representa la pandemia en el entorno laboral.

## 4.1 Método

En el presente capítulo se analizan los resultados derivados de un estudio cuantitativo de tipo descriptivo. Su propósito general se orienta a recopilar datos con el fin de determinar los aspectos necesarios para analizar la gestión empresarial y las estrategias desarrolladas por las pequeñas y medianas empresas como desafío a la continuidad del negocio, prestación de los servicios en la pandemia del COVID-19. Así como también sus efectos posteriores, y además no se desestima que depende y tienen como variables la respuesta de los clientes o usuarios de los servicios, las medidas que adopten los entes gubernamentales y, finalmente, el control que se logre obtener sobre el virus. Dentro de este marco es importante resaltar que el impacto operacional que generan estas medidas no depende directamente de las empresas del sector.

La selección de la población previamente definida como objeto de estudio se realizó de manera aleatoria, con una participación hasta la fecha de 30 empresas del sector servicios, todas dentro del sector de las MiPymes en la ciudad de Bogotá. El instrumento de estudio fue validado por tres expertos en el área, arrojando una confiabilidad del 0,9 según el método de alfa de Cronbach, para posteriormente proceder al análisis estadístico de los resultados a través de la

estadística descriptiva y medidas de tendencia central. Así mismo, el apartado que comprende este documento dispone de 5 ítems para identificar y analizar las estrategias gerenciales desarrolladas por las empresas para enfrentar una economía en pandemia.

#### 4.1.1 Estrategias

Para la Real Academia Española (RAE, 2014) las estrategias son un conjunto de normas que determinan una decisión óptima para dirigir un asunto. De la misma manera, Muñoz (2013, citado en Maldonado *et al.*, 2017) manifiesta que las estrategias revelan los objetivos y produce las principales políticas, planes para el logro de las metas de una empresa. Así mismo, determinan las decisiones y las acciones a emprender. En este sentido, Maldonado *et al.* (2017) señalan que la estrategia constituye un aspecto importante en las decisiones que deben tomar las personas para cumplir con las metas trazadas de la organización. De igual forma, los citados autores hacen referencia a que, la estrategia es un reto a un mundo globalizado donde se establecen políticas para que las empresas se mantengan en el mercado.

#### 4.1.2 Estrategias gerenciales

Una vez definido la concepción de estrategia, se viene a determinar lo que se considera una estrategia gerencial, donde según David (2018) es un proceso para evaluar las acciones con la finalidad que una empresa alcance sus objetivos, desarrollo de productos, bienes o servicios. Así como también estrategias como diversificación para incrementar la participación del mercado, estableciendo estrategias concretas resultando favorables para la empresa. No obstante, para Serna (2008) son parte fundamental para el cumplimiento progresivo de los negocios y mantener su continuidad. Parte vital en la duración de los mercados. A este respecto, para las empresas la estrategia es un factor esencial para alcanzar los resultados deseados,

si bien es cierto la pandemia era impensable en los planes de los empresarios, por lo que se hace necesario reinventar las estructuras del negocio, replantear estrategias que permita actuar de forma eficaz y rápida para mantener la sostenibilidad y la “nueva normalidad” para afrontar la crisis.

Se expresa que, por otra parte, dentro de las pymes, según un estudio realizado por Herrera (2021), plantea que un grupo considerable conformado por las conocidas empresas familiares, en época antes de COVID, ya se estaban adoptando estrategias gerenciales para hacerse un espacio en el mundo globalizado. No obstante, frente a una situación adversa como la pandemia se pone en juego no solo la empresa, sino la sostenibilidad económica del grupo familiar, afectando por completo las consideraciones de un trabajo decente.

Adicionalmente, las pymes son consideradas un motor para la economía nacional y conscientes de los retos que deben afrontar, en sus prioridades enfatizan que un 80% de las empresas resaltaban la innovación como prioridad, un 78% en materia del desarrollo económico, donde prevalecen nuevas opciones para una prestación de servicio más eficiente y estratégicas, continuado con un 68% en el cual se ocupará de la apropiación de las tecnologías digitales, un 56% ingresará personal calificado a formar parte de su equipo de trabajo, donde no exista un vínculo familiar, y el 30% desarrollará la comercialización de sus productos y servicios al extranjero.

Estas razones evidencian que las pymes, actualmente con la llegada del virus, se han visto obligadas en acelerar sus cambios para no desalinearse de los parámetros de un trabajo decente y tomar decisiones asertivas. Resaltándose que, aunque no se estaban preparadas, es preciso actuar con prontitud definiendo estrategias gerenciales que direccionen a las empresas por el camino correcto.

En este contexto, el uso de la tecnología se ha constituido en una de las herramientas básicas de toda empresa, formando parte de la sociedad. Así pues, las herramientas tecnológicas han generado disrupción en los mercados, llevando a cabo procesos de atención a

los clientes y encontrando consumidores cada vez más afines con el uso de dichas herramientas que son capaces de organizarse y tomar decisiones a nivel laboral conscientes que existe un avance tecnológico. Dentro de este marco, es menester considerar que las pymes han determinado el uso de la tecnología como medios para introducir cambios que permitan posicionarse, mantenerse en un mercado y potenciando sus herramientas para hacer negocios, generando así nuevas estrategias e integrarlas con las existentes con el fin de lograr los objetivos trazados.

Al mismo tiempo, se debe producir acciones para introducir equipamiento tecnológico, capacitar al personal con la finalidad de tener un mejor desempeño en la empresa y por ende el crecimiento de la misma. De acuerdo con la Sukier *et al.* (2018), la formación del personal es una realidad de suma importancia para lograr el éxito en las organizaciones. El progreso profesional conlleva a la conquista de los objetivos de la organización generando beneficios a corto o mediano plazo.

Ahora bien, de modo específico, una de las estrategias a ejecutar y que se han llevado a en los últimos años por las pymes es el *marketing estratégico*, la cual detecta una necesidad, crea, desarrollar y atiende a la demanda. Cabe destacar que dentro de la nueva normalidad del sector de los servicios es fundamental. En este sentido, (Fernández y Narváez, 2006), plantean que por medio del *marketing estratégico* las empresas agregan un valor para obtener beneficios dentro de un mercado específico con mejores oportunidades económicas y su *know how* direccionando esfuerzos como una ventaja competitiva para fomentar sus habilidades al aplicar criterios de comercialización y *marketing* eficientes.

De esta forma, la esta estrategia puede ser empleada a diferentes plazos, planteándose desde la misión y los objetivos estratégicos, como para tomar acciones reactivas con resultados a corto plazo. Pues una organización debe considerar llevar a cabo métodos que obtengan beneficios de las fortalezas internas, aprovechando las oportunidades externas, mitigando las debilidades internas, para dis-

minuir el impacto de las amenazas externas; en este proceso radica la esencia de las estrategias gerenciales.

En este sentido, según David (2013), en la actualidad existe una mayor conciencia de la importancia de las estrategias gerenciales y de su ejecución considerando los diferentes tipos, sean integrativos, intensivos o de diversificación. A este respecto, es importante resaltar que las organizaciones de todo tipo y tamaño deben estar preparadas para identificar el requerimiento para los cambios, así como su capacidad de adaptación a ellos.

### 4.1.3 MiPymes

Guapatín (2003) indica que las micro, pequeñas y medianas empresas son actores importantes en el desarrollo productivo de los países, pues su participación es algo habitual en estos tiempos independiente del sector de donde procedan. Así mismo, Gómez *et al.* (2019), indican que las pymes fortalecen el crecimiento y desarrollo de las economías locales, efectuando de manera conjunta aportes a los indicadores macroeconómicos de la región latinoamericana, con cifras que sobrepasan el 60 % de incidencia en los mismos.

Al respecto, se puede observar que las MiPymes deben adaptarse a los cambios. No obstante, les corresponden asumir y brindar estrategias que impulsen su liquidez y economía, en donde se deriven acciones innovadoras que les permitan alcanzar y sostener una posición competitiva, cumpliendo las metas a pesar de las dificultades donde se encuentra el mundo actual.

#### 4.1.4 Condiciones de trabajo

Para Chiavenato (2007, citado en Ocsa y Huayra, 2017), las condiciones de trabajo son cualquier característica física donde el empleado pueda tener una influencia en la generación de algún riesgo. Pues el ambiente físico actúa sobre la salud del trabajador mientras desempeña un cargo. Por su parte, Cortez (2002, citado en Ocsa y Huayra, 2017) menciona que la condición de trabajo puede tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador.

Por otro lado, Castillo y Prieto (1990 citado en Ocsa y Huayra 2017) manifiestan que las condiciones de trabajo no son solo los aspectos físicos, higiene, seguridad, sino que involucra los aspectos psíquicos. Es decir, todo aquello que gira en torno al trabajo de las personas. Como elementos de la condición de trabajo se encuentran los siguientes aspectos:

- **Trabajo en equipo**

Para Hayes (2002), toda empresa se encuentra constituida por un grupo de personas cooperando para lograr un resultado general. A estos grupos los denomina “equipo”. Así mismo, plantea que trabajar en equipo no es solamente trabajar juntos y no siempre es fácil de entender a cada empleado, pues cada uno de ellos entrega un aporte particular al equipo y se debe tener claridad que cada uno de ellos tiene un quehacer propio. Así pues, el trabajo en equipo es una forma de aprovechar los talentos de los empleados, entregándoles responsabilidades, sin tener que dirigirse en forma continua a los niveles superiores dentro de la organización. Así mismo, manteniendo un compromiso común por los objetivos de la empresa marcado por una responsabilidad individual y mutua.

Landy y Conte (2005, citado en González, 2015) indican que en el trabajo en equipo cada miembro debe tener claridad que cooperar es indispensable para el logro de los objetivos pasando por una evolución denominada modelos, en donde varios modelos de equipos

puedan desarrollar sus tareas en un tiempo estipulado, pero muchos otros persiguen un camino diferente con vistas a conseguir el éxito de acuerdo con su seguridad, estatus, autoestima, afiliación y poder. Robbins y Coulter (2007, citado en González 2015) indican que un grupo que asuma con responsabilidad individual y colectiva un objetivo común, trabajando arduamente con mucha responsabilidad para el cumplimiento de las metas fijadas, da uso a su capacidad de sinergia positiva y destrezas complementarias.

- **Comunicación**

Para Paoli (1986, citado en Zavariz, 2010) la comunicación se entiende como la capacidad de comunicarse entre dos o más sujetos expresando información entre sí, mediante el cual se establece una relación y se transmite un significado. Asimismo, Aranguren (1986 citado en Zavariz 2010) plantea que la comunicación transmite un mensaje que puede llevarse a cabo de diferentes maneras, bien sea verbal o no verbal mediante un emisor, una conducción y un receptor. De la Torre y Hernández (2009, citado por Zavariz, 2010) plantean que en la comunicación interactúa un emisor y un receptor para el intercambio de ideas, conocimientos, experiencias y sentimientos transmitiéndose a través de un mensaje a través de un canal adecuado.

- **Toma de decisión**

Daft (2000) define la toma de decisiones como un proceso que atraviesan las personas ante situaciones presentadas en la organización con el fin de establecer soluciones como alternativas a distintas opciones. Así, Miller (1987 citado en Zapata, *et al.*, 2016) indica que la centralización es una forma de gestión en la que el poder descansa en un grupo de personas que se ubican de manera reducida en la parte superior de la pirámide organizacional, en este sentido, las personas con autoridad institucional imponen las directrices que deben ser ejecutadas con discrecionalidad. También, para Fredrickson (1986, citado en Zapata, *et al.*, 2016) la toma de decisiones se vincula con la centralización de las determinaciones que dan soluciones

a las situaciones presentes en las organizaciones, considerando la capacidad y autoridad de quienes dirigen para disponer de los recursos, designar y supervisar el trabajo diario.

- **Liderazgo**

Según Juárez y Contreras (2012, citado en Juárez, 2013), el líder debe saber redireccionar, sin abusar del poder. La gente líder es valorada por ser eficiente, sin actuar de forma autoritaria, debe generar valores e inspirar a los miembros que dirige. En este sentido, los líderes entienden las formas de actuación de un empleado, lo que les permite ser flexibles ante las circunstancias.

Seguidamente Choi *et al.* (2001, citado en Juárez 2013), el estilo de liderazgo autocrático afecta el grado de autonomía de los empleados en la toma de decisiones. Cabe destacar que en dicho estilo el rendimiento de los empleados puede aumentar en un primer momento, pero puede demarcar reacciones de frustración en la toma de decisiones.

- **Motivación**

Para Stoner *et al.* (2009, citado en Huilcapi *et al.*, 2017), la motivación debe ser entendida como un conjunto de factores internos o externos que sustentan las conductas de los individuos, contribuye a que los individuos contengan un papel activo y relativamente autónomo, siempre con un alto grado de compromiso.

Por su parte, Naranjo (2009, citado en Huilcapi *et al.*, 2017) indica que la motivación es una de las claves más importantes de la conducta humana, entre ellas se encuentran la educativa y la laboral, lo cual representa un motivo para el desarrollo del ser humano.

De acuerdo con Santrock (2002, citado en Huilcapi *et al.*, 2017), la motivación es el elemento central que conduce a las personas hacia sus objetivos que son significativos en las diversas áreas de su vida.

- **Satisfacción laboral**

Para Seashore y Taber (1975) la satisfacción laboral supone un conjunto de actitudes ante el trabajo y conforman aspectos relevantes como predictor del comportamiento organizacional, de allí puede devenir la insatisfacción. Así mismo, el producto nacional bruto psicológico, lo cual conlleva a tener afectaciones en otros aspectos de la vida del trabajador y esto lo convierte en un producto valioso de la sociedad; también es una alerta anticipada del camino de las políticas de la organización. Para Chiavenato (2005, citado en Bastardo, 2014), las personas satisfechas con su trabajo influyen de manera positiva en su desempeño laboral, es decir, son más productivas que las insatisfechas y se refleja en la salida inminente de los empleados.

#### 4.1.5 Trabajo decente

Juan Somavía (2014) en su obra *El trabajo decente, una lucha por la dignidad humana*, aduce el trabajo decente como las condiciones mínimas requeridas para un trabajo digno. Cabe destacar que actualmente varios países y parte del sector empresarial forman parte del programa ODS (objetivos de desarrollo sostenible), aunando sus esfuerzos para proteger el planeta y acabar con la pobreza. El objetivo número 8 del programa es: “Trabajo decente y crecimiento económico”, entendiendo como trabajo decente un concepto que busca expresar lo que debería ser un trabajo digno.

En consecuencia, para los líderes de las MiPymes dadas las eventualidades presentadas y producto de la pandemia, estos pilares son directa o indirectamente afectados, de tal forma que el reto es dar continuidad a sus procesos y tareas diarias, para no estar por debajo del mínimo que garantice su existencia o afecte su rentabilidad.

A este respecto, el uso de la tecnología y la virtualidad surgen como las principales herramientas para relacionarse con los clientes, proveedores y entre los trabajadores de cada organización. Así mismo, dichas herramientas enfrentan actualmente las nuevas condiciones de aislamiento.

#### 4.1.6 Teletrabajo

Actualmente, el teletrabajo se ha convertido en una alternativa viable para las empresas con la llegada de la epidemia del COVID-19, presentándose como una oportunidad para enviar al personal a trabajar desde sus hogares para enfrentar las nuevas condiciones sin afectar las labores en el sector comercial, servicios, financiero y comunicación. En este sentido, la estrategia gerencial que se ha venido tomando con más frecuencia en las organizaciones donde sea viable, es el teletrabajo, considerándolo como una alternativa a la nueva normalidad que se ha presentado con la pandemia.

Sobre el asunto, la Federación Colombiana de Gestión Humana (2020) realizó un estudio donde se demostró que el 68,5% de las empresas colombianas han empleado el uso de las tecnologías para enfrentar la “nueva normalidad”, y un 76,4% consideran implementar el sistema de trabajo remoto como política organizacional. Visto así se realza este método como opción considerable dados los avances en tecnología y nuevos estilos de vida y como una realidad para el mundo empresarial que, si bien se dio de manera fortuita y dadas las circunstancias, se ha tenido que acoger rápidamente.

#### 4.1.7 Reto del trabajo

Los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura organizacional. En este sentido, el reto del trabajo es considerado como la forma en que interactúan las personas en su medio y sus actitudes preponderantes (Chiavenato, 2009). Para autores como Salazar *et al.* (2009) y Da Silva *et al.* (2013) (citados en Rivera *et al.*, 2018) la cultura dentro del reto del trabajo ha adquirido suma importancia en el interior de las organizaciones, ya que puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna. Ante esta realidad se debe fortalecer el capital humano para obtener mejores resultados.

Así mismo, para Martín *et al.* (2013, citado en Rivera *et al.*, 2018) el reto del trabajo, visto desde la importancia del capital humano, permite que el individuo cree su propia personalidad. Es un factor determinante del bienestar, así como también lo hacen las organizaciones, quienes desarrollan una identidad única conocida como cultura organizacional, la cual está influenciada por las experiencias, las creencias y las normas compartidas que caracterizan a la organización.

#### 4.1.8 Reto del trabajo decente

Oslau y Niño (2017) señalan que el mundo del trabajo requiere un cambio de paradigma, es decir, la forma de las políticas y programas deben tener un alto comportamiento ético y moral. Pues todo evoluciona al ritmo del progreso social y económico y en la realidad del mundo del trabajo son importantes los cambios sociales y económicos impulsados por la globalización, el uso de las tecnologías que han modificado los fundamentos sobre los cuales se construyó el derecho del trabajo y los sistemas de bienestar.

En tal sentido, para De Sena (2012) el reto de todas las políticas sobre el empleo y trabajo decente significa contar con obstáculos para las oportunidades de un trabajo que sea productivo y que produzca un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo, salud y protección social para las familias. Así pues, el trabajo decente resume las aspiraciones de la gente durante su vida laboral.

Por su parte, para Perelló (2014) el trabajo decente contiene un conjunto de estrategias para su efectividad que pueden encontrarse con retos en el transcurrir de los hechos, como el fomento de los derechos fundamentales en el trabajo que implica las ratificaciones de los convenios y recomendaciones que establecen la protección debida al trabajo como derecho humano.

## 4.1.9 Diferenciación como estrategia gerencial en pandemia

Para Carrió y Consolación (2020) la diferenciación como estrategia consiste en proporcionar a un producto o servicio de una característica propia o que esté relacionado, de un atributo diferenciador que lo haga resaltar como único y que sea valorado por los clientes. En este sentido, las decisiones que se tomen para contrarrestar la crisis son vitales, sin embargo, para sobresalir y alcanzar los objetivos económicos es importante introducir a estas decisiones un aspecto diferenciador que destaque sobre sus competidores. Cabe destacar que sin olvidar la importancia de la calidad laboral que debe ofrecer a su recurso humano, garantizando un trabajo digno y a su vez también diferenciador. Por lo tanto, aquel que logra llegar a sus clientes con el factor diferenciador como arma, sin que se vean afectados sus costos y manteniendo precios asequibles para ellos, podrá fidelizarlos.

Así pues, las estrategias gerenciales que se implementen serán un arma vital para la asegurabilidad de las condiciones del entorno interno y externo de las mypymes, pues brinda a los trabajadores las condiciones de un trabajo decente dentro el contexto de la realidad actual en pandemia y posterior a ella.

En este sentido, Cedec Pymes (2018) en su portal plantea que el reto está en cómo lograr la diferenciación de sus servicios y obtener valor de marca; pues las Pymes deben apostar por el uso de herramientas digitales, por la diferenciación para triunfar en el comercio electrónico, siendo un pilar para su desarrollo. Para ello se requiere un plan de *marketing* posicionando la imagen de marca y generando impacto por los nuevos canales sin olvidar los tradicionales. Por otra parte, es vital obtener excelencia en la calidad de los servicios prestados y especializarse en nichos estratégicos de mercado.

Gómez (2022) enfatiza en las estrategias de innovación, tales como: cercanía con sus clientes, fácil acceso a herramientas digitales, flexibilidad y adaptación al cambio para atender oportunamente sus necesidades. El autor manifiesta que dichas características pierden

valor si no cumplen con los requisitos mínimos para la innovación, como lo son expectativas de los clientes, la capacidad de observación, habilidad para detectar oportunidades, así como el desarrollo de la prospectiva que permitirá evaluar riesgos o también encontrar nuevas opciones que beneficien a la empresa.

Finalmente, uno de los retos más importantes en pandemia no solo es garantizar el trabajo decente, sino mantenerse dentro de la competencia en el ámbito empresarial, lo que significa un reto en el nuevo contexto de la era digital. Así pues, lo principal es ver a cada persona por separado y comprender a cada una de acuerdo con los aspectos que la componen, tales como habilidades, destrezas, deseos, necesidades, entre otros, siendo todos diferentes, pues las empresas deben afrontar esmeradamente para promover su recurso humano, guiándolos con los objetivos estratégicos para obtener un beneficio común.

## 4.1.10 Economía en pandemia

Según Samuelson y Nordhaus (2010), la economía es la manera en que las sociedades utilizan los recursos que siendo escasos tienen usos alternativos para producir mercancías valiosas para satisfacer las necesidades humanas y distribuirlas entre los diferentes individuos.

Becker (1998) indica que es la ciencia de la decisión, que obliga a optar por el destino de los recursos restringidos como consecuencia del problema económico básico de la escasez brindado una serie de soluciones y posibles salidas. Por su parte, para Robbins (1984 citado por VSCIT, 2013) la económica es una ciencia eminentemente positiva que estudia el bienestar de una comunidad como una correlación entre medios y fines, los cuales son escasos y susceptibles de usos alternativos.

En tal sentido, Razeto (2008) ofrece una serie de reflexiones y análisis basadas en la teoría económica comprensiva, donde manifiesta que el dinero ha perdido su capacidad de cumplir sus funciones

principales manifestándose en una distorsión a nivel global profundizando esta crisis económica actual. Así pues, se debe lograr salir de los problemas económicos asumiendo la normalidad y los nuevos retos. Hevia y Neumeyer (2020) afirman que la pandemia del COVID-19 es uno de los traumas que se han generado en el campo de las finanzas, pues se han visto ininterrumpidas o alteradas convirtiéndose en uno de los mayores desafíos que ha enfrentado la humanidad. Los impactos emocionales y el costo en vidas humanas son una total incertidumbre.

Así pues, el COVID-19 no parece tener barreras, profundizando la crisis en la salud e impactando de manera inexorable el bienestar de grandes segmentos de la población, pues los consumidores se han visto afectados. La imposición de un aislamiento por parte de los gobiernos ha registrado un costo social y económico en todo el mundo, impactando así mismo a las empresas importadoras, representando una carencia en sus materias primas.

Para Merino (2013), una de las más severas expresiones de esta situación es el desempleo, pues se ha afectado los derechos de los trabajadores. Además, ha condicionado el Estado de bienestar de los trabajadores y cuya erradicación con las medidas de estímulo fiscal y las de fomento del empleo han mostrado su ineficacia.

## 4.2 Resultados

Una vez obtenidos los resultados del instrumento aplicado a 30 empresas mypymes que pertenecen al sector servicios en la ciudad de Bogotá, y teniendo en cuenta la estructura planteada donde se segmentó en 4 objetivos específicos y que para efecto de este documento analizaremos el objetivo 4 que corresponde a “analizar las estrategias gerenciales desarrolladas por la pequeña y mediana empresa del sector servicios frente a los retos de la pandemia en el ámbito laboral”, acotado por el análisis de la dimensión: estrategias gerenciales y su indicador “diferenciación”. Para realizar la medición de este objetivo se realizaron 5 ítems con opción de única respuesta

entre 5 posibilidades establecidas de la siguiente forma: siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), casi nunca (2) y nunca (1).

Los resultados obtenidos se pueden ver reflejados en la siguiente tabla:

**Tabla 1.** Indicador: diferenciación

ÍTEM	S		CS		A		CN		N		TOTAL	
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		FA	FR%
	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%		
41. Comunica a sus empleados las actividades asignadas para cada uno de los cargos.	17	57	9	30	3	10	1	3	-	-	30	100%
42. Ofrece una comunicación cara a cara con los trabajadores en función de los objetivos a cumplir.	21	70	4	13	4	13	1	3	-	-	30	100%
43. Comunica a los empleados los planes establecidos para el logro de los objetivos.	14	47	10	33	6	20	-	-	-	-	30	100%
44. Fomenta el trabajo en equipo.	21	70	5	17	4	13	-	-	-	-	30	100%
45. La empresa reconoce la antigüedad de los empleados para la adjudicación de cargos vacantes.	14	47	11	37	3	10	2	7	-	-	30	100%
<b>PROMEDIO</b>	<b>17,4</b>	<b>58,0</b>	<b>7,8</b>	<b>26,0</b>	<b>4,0</b>	<b>13,3</b>	<b>0,8</b>	<b>2,7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>30,0</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Molero (2021).

Para los resultados obtenidos en el indicador *diferenciación* se puede observar que en el ítem 41, el 57% de las empresas comunica a sus empleados las actividades del cargo y un 30% casi siempre lo realiza, mientras que un 10% a veces lo hace y solo 1% de las empresas casi nunca brinda esta información a sus empleados. Respecto al ítem 42, un 70% indicaron que ofrecen una comunicación cara a cara con sus colaboradores para cumplir los objetivos, mientras que un 13% de la muestra refiere que lo realizan a veces y un 3% de las empresas no realizan este proceso de comunicación. Respecto al ítem 43 se encontró que un 47% respondió que se les brinda información respecto a los planes establecidos para el cumplimiento de los objetivos y un 20% de las empresas refieren que solo a veces realizan este proceso de comunicación.

Para el ítem 44, un 70% les gusta fomentar el trabajo en equipo y solo un 13% afirmaron que a veces generan esta práctica de trabajo en equipo en sus colaboradores. Por último, en el ítem 45, el 47% de la muestra reconoce la antigüedad de los empleados para la adjudicación de cargos vacantes, un 10% respondieron que a veces lo hacen y un 7% casi nunca generan esta práctica dentro de sus empresas.

## Conclusiones

Este apartado de la investigación permite tener una visión general y amplia de los retos a los cuales se están enfrentando las MiPymes del sector servicios en Bogotá durante y pospandemia, y las posiciones estratégicas que se han tenido que adoptar, lo que realza la innovación como punto vital para obtener un margen diferenciador que proporcione a las empresas la posibilidad de mantenerse competitivas e incluso obtener provecho de la situación y posicionarse en el mercado. Desde hace unos años la velocidad con la que se estaban posicionando las herramientas tecnológicas y digitales era sorprendente y cada vez más se incorporaban a los diferentes procesos dentro de las organizaciones, así como la comunicación con los diferentes *stakeholders*.

Pese a la tecnificación, digitalización y entorno virtual de la actualidad, aún se sigue conservando el toque humano que interviene en los detalles y empresas MiPymes que pertenecen al sector servicios deben tomar rápidas y certeras decisiones. Como se observa en los resultados, un alto porcentaje de las pymes del sector de los servicios en la ciudad de Bogotá involucra a sus empleados en la comunicación de alta gerencia para ponerlos en sintonía con los objetivos de la empresa. Definiendo con claridad las responsabilidades desde sus roles y cada uno de sus cargos e incentivando el trabajo en equipo como técnica imprescindible para la consecución de logros y metas, a su vez los respaldan transmitiendo confianza al brindar oportunidades de crecimiento profesional.

El trabajo decente en las organizaciones ya no solo es un requisito mínimo de calidad de vida que deben ofrecer las empresas, sino un elemento fundamental que hace parte de la estrategia de las compañías para avanzar en sus proyectos y las funciones del día a día, donde el recurso humano se debe conectar directamente con el cambio y formar parte de él, adquiriendo habilidades para el liderazgo, potencializar las competencias de sus colaboradores y buscando talento o alianzas que permitan seguirse haciendo un espacio en el mercado, para posicionar sus marcas y servicios, generando valor a los clientes y sus colaboradores, y siendo rentables para los socios e inversionistas.

## Referencias bibliográficas

- Alfonso, G. (2022). Estrategias de innovación para la competitividad y diferenciación un enfoque para pymes. Universidad Sergio Arboleda. <https://www.usergioarboleda.edu.co/escuela-de-negocios-prime/actualidad-prime/estrategias-de-innovacion-para-la-competitividad-y-diferenciacion-un-enfoque-para-pymes/>
- Aranguren, J. (1986). La comunicación humana. Tecnos.
- Bastardo (2014). Satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental de Guayana. <https://biblat.unam.mx/es/revista/strategos/articulo/satisfaccion-laboral-del-personal-administrativo-de-la-universidad-nacional-experimental-de-guayana-venezuela>
- Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). (2020). Noticias. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2020/11/digitalizacion-innovacion-cadenas-de-valor-y-relocalizacion-de-proveedores-oportunidades-para-las-pymes-en-la-nueva-normalidad/>
- Becker, G. (1998). El enfoque económico de la conducta humana. Anuario de Filosofía Jurídica y Social, No. 16, Universidad Diego Portales, Valparaíso, pp. 507-527
- Carrió, J. y Consolación, C. (2020). La diferenciación como estrategia. Revista MK Marketing, (218), 52-56.
- Castillo, J. y Prieto, C. (1990). Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo. CIS.
- Castrillón, D. (2011). Del líder al humano en la organización. Pensamiento y Gestión, (31), 34-55.
- Cedec Pymes. (2018). Cedecpymes. <http://cedecpymes.org/las-pymes-deben-apostar-por-la-diferenciacion-para-triunfar-el-comercio-electronico/>
- Choi, T., Dooley, J. y Rungtusanatham, M. (2001). Supply networks and complex adaptative systems: Control versus emergence. *Journal of Operations Management*,(19), 351-366.
- Chiavenato, I. (2005). Administración de recursos humanos. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw Hill.
- Cortés, J. (2002). Seguridad e higiene en el trabajo. Técnicas de prevención de riesgos laborales. Tébar.
- David, F. (2018). Conceptos de administración estratégica. Pearson.
- Da Silva, L., Kishore, A., Reis, G., Baptista, L. y Medeiros, C. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, 48(1), 34-52.
- De Sena, A. (2012). Del trabajo real al trabajo decente. *Revistas Científicas Argentinas*, (23), 1-8.
- Federación Colombiana de Gestión Humana. (2020). Estudio de trabajo remoto. <https://www.acripnacional.org/wp-content/uploads/2020/07/ESTUDIO-TRABAJO-REMOTO-nuevo-ACRIP-NACIONAL.pdf>
- Fernández, G. y Narváez, M. (2006). Consideraciones estratégicas de mercadeo para la pequeña y mediana empresa del sector de alojamiento turístico de la península de Paraguaná. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(3), 548-562.
- Gómez, J., Rodríguez, E., Salas, J. y Acevedo, E. (2019). Análisis comparativo de la pequeña y mediana empresa en América Latina. *Visión General*, (2), 254-271.
- González, K. (2015). Trabajo en equipo y satisfacción laboral [tesis de pregrado]. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- Guaipatín, C. (2003). Observatorio mipyme: compilación estadística para 12 países de la región. Inter-American Development Bank.
- Hayes, N. (2002). *Dirección de equipos de trabajo. Una estrategia de éxito*. <https://www.marcialpons.es/libros/direccion-de-equipos-de-trabajo/9788497321204/>
- Herrera, W. (2021). *Estudio de empresas de familia 2021*. Disponible en; <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/Fambiz.html>
- Hevia, C. y Neumeyer, A. (2020). *Un marco conceptual para analizar el impacto económico del COVID-19 y sus repercusiones en las políticas*. PNUD.
- Huilcapi, M., Castro, G. y Jacome, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311-333.
- Juárez, F. (2013). *El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica*. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4848>
- Juárez, F. y Contreras, F. (2012). *Liderazgo y complejidad. Conceptualizaciones e implicaciones para la organización actual*. Editorial Académica Española.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial*. McGraw-Hill.
- Maldonado, B., Benavides, K. y Buenaño, J. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Científica UNEMI*, 10(25), 23-35.
- Martín, X., Segredo, A. y Perdomo, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295.
- Merino, A. (2013). Los efectos de la crisis en el empleo. Integración económica, Estado de bienestar y medidas de fomento del (des) empleo. *Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla*, 8(33), 59-76.
- Muñoz, O. (2013). *El pensamiento estratégico. Una perspectiva interdisciplinar de la mente del planificador de cuentas publicitarias* [tesis doctoral]. Universidad Ramon Llull, Barcelona, España.
- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153-170.
- Ocsa, M. y Huayra, Y. (2017). *Condiciones de trabajo del personal del área de mantenimiento de la empresa DCR Minería y Construcción de Arequipa*. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/5752>
- Oslau, F. y Niño, L. (2017). *Balance del trabajo decente en las políticas públicas colombianas*. [https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/2553/1/trabajo-desarrollo-y-justicia-social\\_Cap05.pdf](https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/2553/1/trabajo-desarrollo-y-justicia-social_Cap05.pdf)
- Paoli, J. (1986). *Origen y concepto de la comunicación*. [https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/azv/origenes\\_concepto\\_de\\_comunicacion.html](https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/azv/origenes_concepto_de_comunicacion.html)
- Perelló, N. (2014). Trabajo decente y trabajo precario. Caso Venezuela. *Gaceta Laboral*, 20(3), 181-197.
- Razeto, L. (2008). Un análisis alternativo de la actual crisis económica global y sus vías de superación. *POLIS Revista Latinoamericana*, (21), 1-17. <https://journals.openedition.org/polis/2906>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/>

- Rivera, A., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I, y Rozo, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacio*, 9(22), 27.
- Robbins, L. (1984). *Los economistas*. www.ecobachillerto.com
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. Prentice Hall.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2007). *Administración (un empresario competitivo)*. Pearson Education.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, B. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Samuelson, P. Nordhaus, W. (2010). *Economía con aplicaciones a Latinoamérica*. Decimonovena edición, McGraw-Hill/Irwin, impreso en México por Programas Educativos S.A. de C.V.
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. Mc Graw-Hill.
- Seashore, S., Taber, D. (1975). *Job satisfaction indicators and their correlates*. *American Behavioral Scientist*, 18(3), 333-368.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica: teoría-metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. 3R Editores.
- Seashore, S. y Taber, T. (1975). Job satisfaction and their correlation. *American Behavioral Scientist*, (18), 333-386.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (2009). *Administración*. Pearson.
- Somavía, J. (2014). *El trabajo decente una lucha por la dignidad humana*. OIT.
- Sukier, H., Hernández-Fernández, L., Portillo-Medina, R., Valle-Ospino, A., García, M. y García-Guiliany, J. (2018). Marketing estratégico: una mirada desde el contexto de la empresa familiar. *Revista Espacios*, 39(44), -19.
- Torre, F., Zermeño, J. y Hernández, M. (2009). *Comunicación*. <https://es.slideshare.net/RocoDaz12/1a-comunicacin>
- Zavariz, A. (2010) *La comunicación gubernamental en los ayuntamientos de Veracruz, periodo 2008-2010*. Enciclopedia Virtual Eumed.Net.

---

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2014), el trabajo decente se equipara a las diferentes oportunidades presentes en la productividad y a las aspiraciones que poseen los individuos en su actividad laboral, no obstante, en muchas circunstancias dichas aspiraciones se ven atropelladas, de ahí que las empresas en conjunto con sus empleados asuman posturas de resiliencia y adaptabilidad.

Ahora bien, las pequeñas y medianas empresas y el mercado de trabajo, por la situación de la pandemia, se han deteriorado a nivel global y regional, generando insatisfacción, deterioro económico y desmotivación, lo que repercute en el trabajo decente. De ahí que se evidencie un aumento en el desempleo, donde el trabajo digno con ingresos atractivos pasa a un segundo plano. Para la Dirección General de la OIT (2012) la pandemia cambió lo que previamente se había planificado; la productividad laboral se ve afectada perdiéndose el derecho del trabajador, protección familiar debilitada.

El libro dispone un acercamiento a las pymes en la ciudad de Bogotá desde la perspectiva del trabajo decente pretende mostrar en medio de un contexto adverso las estrategias que permiten a los individuos desarrollarse y mantenerlos protegidos en este entorno empresarial con características limitadas. El trabajo decente ha sido objeto de muchas investigaciones, sin embargo, en lo que respecta a este tipo de estructura organizacional son escasos los acercamientos hechos para conocer su situación actual.

