

INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD

INFLUENCE OF JOB SATISFACTION ON PRODUCTIVITY



¹Eloísa Janett García-Martínez,
²Aida Dinorah García-Álvarez,
³Rosario del Carmen Suárez Jiménez

^{1,2,3}Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

Recibido: 15/12/2021 Aprobado: 20/01/2022

RESUMEN

El presente artículo científico tiene el objetivo de conocer de qué manera influye la satisfacción laboral en la productividad, para ello se lleva a cabo una investigación documental en la que se realiza una revisión a profundidad de los estudios y teorías que dieron relevancia a dicho tema a lo largo de la historia. Del mismo modo se recaba y analiza información en la que se evidencia como incide la falta o deficiencia de ciertos factores conducentes a la satisfacción laboral en la productividad en los trabajadores mexicanos. Los resultados de esta investigación permiten obtener un panorama de la realidad que vive el capital humano en nuestro país, sobre todo después de la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19, de ahí surge la necesidad del área de recursos humanos para brindar bienestar a sus empleados ya que de ellos depende el éxito de las empresas u organizaciones.

Palabras clave: satisfacción, factores, productividad, realidad, capital humano.

ABSTRACT

This scientific paper aims to understand how job satisfaction influences productivity, for this purpose, documentary research is carried out in which an in-depth review of the studies and theories that gave relevance to this topic throughout history is carried out. In the same way, information is collected and analyzed that shows how the lack or deficiency of certain factors conducive to job satisfaction in the productivity of Mexican workers affects. The results of this research provide an overview of the reality of human capital in our country, especially after the health crisis caused by COVID-19, hence the need of the human resources area to provide well-being to its employees because the success of companies or organizations depends on them.

Key words: Satisfaction, factors, productivity, reality, human capital.

Citación: García-Martínez, E. J. ., García Álvarez, A. D. ., & Suárez Jiménez, R. D. C. . (2022). Influencia de la satisfacción laboral en la productividad. *Publicaciones E Investigación*, 16(2). <https://doi.org/10.22490/25394088.621>García-Martínez, E. J. ., García Álvarez, A. D., & Suárez Jiménez, R. D. C. . (2022). Influencia de la satisfacción laboral en la productividad. *Publicaciones E Investigación*, 16(2). <https://doi.org/10.22490/25394088.6213>

¹ <https://orcid.org/0000-0002-4864-3107> / eloisajanetmartinez@gmail.com

² <https://orcid.org/0000-0002-2846-6924> / adgaral@gmail.com

³ <https://orcid.org/assets/vectors/orcid.logo.icon.svg> / charito.suarez@hotmail.com

<https://doi.10.22490/25394088.6213>

1. INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral, es el tópico de carácter positivo más investigado en la historia de la psicología industrial y organizacional; además, ocupa un papel central en muchas teorías, modelos sobre las actitudes y conductas de los individuos, debido a sus aplicaciones prácticas en la mejora de las vidas de los trabajadores y en la búsqueda de la “felicidad” y en el logro de la eficiencia organizacional (Pecino, *et al.*, 2015).

La percepción negativa o positiva de los trabajadores respecto a la satisfacción laboral influye en la relación que estos adopten con la organización y el nivel de compromiso y productividad que esta tenga (Hinojosa, 2010). Es por ello que la satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Para Weinert (1985) este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las teorías de la organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Dicho autor propone como una de las razones: posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.

El interés por el estudio de la satisfacción de los trabajadores en la labor que desempeñan se enmarca en los albores de la psicología de las organizaciones como disciplina científica, dicho esto en la comunidad científica existe consenso en señalar que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a su actividad laboral (García, 2010).

Este artículo científico se trata de una investigación enfocada en la psicología organizacional en la que se pretende fundamentar la incidencia de la satisfacción laboral en la productividad, de acuerdo a las teorías que dieron relevancia a dicho tema y conocer las nuevas necesidades del capital humano en México después de la pandemia, ya que es de vital importancia para el área de recursos humanos de las organizaciones brindar bienestar a sus colaboradores si esperan recibir de ellos un mejor desempeño de sus actividades. Con los

resultados obtenidos de esta indagación documental se espera otorgar nuevos puntos de referencia a este campo de estudio.

2. METODOLOGÍA

Para la elaboración de este artículo científico se utilizó una metodología de investigación documental mixta, al consultar fuentes de información secundaria, siendo esta toda aquella información que se obtuvo mediante la consulta de páginas web confiables, revistas, periódicos de información oficial, artículos y sitios académicos de investigaciones similares a esta, tanto de forma cualitativa como de manera cuantitativa, las cuales proporcionaron los elementos informativos necesarios para la fundamentación y soporte de esta investigación.

La realización de este estudio parte del interés de la satisfacción laboral y cómo influye ésta en la productividad. Es importante mencionar que se trata de una investigación de índole administrativa con enfoque en la satisfacción laboral como parte de la psicología organizacional. Debido a su naturaleza este estudio también está relacionado con la ergonomía, sociología e inclusive con la estadística.

3. DESARROLLO

De acuerdo a una investigación de García (2010) los estudios realizados por Elton Mayo en la Western Electric Company fueron los primeros que consideraron, en cierta medida, el estudio de la satisfacción laboral como variable organizacional y sus resultados evidenciaron una correlación entre el tipo de supervisión y las actitudes de los trabajadores a partir de la aplicación de un conjunto de cuestionarios, lograron identificar los aspectos que representaban fuentes de satisfacción e insatisfacción y utilizaron estos conocimientos con el objetivo de mejorar las relaciones humanas. Respecto a dicho estudio, Ibarra (2001)

menciona que la principal conclusión fue, que el ambiente social del personal tiene gran influencia en la productividad organizacional.

Elton Mayo es el principal representante de las relaciones humanas ya que estaba interesado en conocer el comportamiento de los humanos influenciados por factores emocionales y su relación con la productividad de las empresas. Estudió el efecto de las características físicas del entorno de trabajo (Hawthorne Experiment, 1927). Según este experimento “el día a día de la organización empresarial se centra en mejorar sus resultados e indicadores”. En este sentido es posible correlacionar la felicidad del empleado con el crecimiento y desarrollo de la empresa. Esta felicidad puede ser la misma de los dueños y/o accionistas creando sentimientos y emociones que generen satisfacción en todos los integrantes y niveles de la organización (Fonseca, 2017).

En el transcurso de la historia las organizaciones han tenido la necesidad de prestar atención al mundo externo para saber qué es lo necesario e inevitable para ir un paso adelante a la globalización. La solución más pronta a dichos interrogantes se vio reflejada en la insatisfacción de los empleados a cargo de las diferentes funciones requeridas en la organización, y cómo su falta de interés y participación era un factor principal en las bajas producciones de insumos o servicios prestados por el cuerpo comunal; fue tanto el impacto de dicha problemática que se vieron obligados a asumir la colocación de distintos sectores internos especializados en el tratamiento y satisfacción laboral que reflejaban sus participantes, y gracias a esto se abordó con seriedad y conciencia laboral el entender que los trabajadores no eran máquinas programadas para emplear, sino que tenían dificultades y necesidades que al no ser atendidas con precaución llegaban a ser factores cruciales en el no desarrollo de sus actividades. El área de recursos humanos vela por mantener la satisfacción de los integrantes de una organización en un pilar elevado para que así puedan cumplir con sus obligaciones como empleados únicos y necesarios en el desarrollo laboral. Pero de igual forma se rige bajo ciertos parámetros específicos y guiados por la historia y política

organizacional que han sido pactados para cumplir y llevar de forma fructífera los resultados esperados en producción y prestación de servicios (Alfonso, 2019).

A nivel mundial las empresas van adoptando cambios de acuerdo a las tendencias de mercado, sin embargo, pocas son las que implementan nuevos sistemas exclusivamente para el talento humano que logren que se sientan motivados a realizar las actividades asignadas, debido a que su trabajo no es valorado ni compensado, creando una insatisfacción laboral que minimiza la productividad de la organización (Bohórquez *et al.*, 2020).

Ochoa (2014) menciona que las empresas u organizaciones que sufren de baja productividad laboral 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.

Hezberg (1966) desarrolló la teoría de la motivación-mantenimiento de la satisfacción en el trabajo, identificando 6 factores motivadores o intrínsecos del trabajo: la política organizacional, la supervisión técnica, las relaciones interpersonales con mandos, entre compañeros y con subordinados, la retribución, la seguridad en el trabajo, la vida personal, las condiciones laborales, el estatus y factores de mantenimiento: necesidades psicológicas y sociales del trabajador. Según esta teoría, la presencia de factores motivadores conduciría a la satisfacción y su ausencia a la no satisfacción mientras que la ausencia de los factores de mantenimiento provocaría la insatisfacción y su presencia la evitaría (citado de Robles *et al.*, 2005).

Los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad-puesto. Por otra parte, el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación (Robbins & Judge, 2009).

● ● ● **Influencia de la satisfacción laboral en la productividad**

Eloísa Janett García-Martínez, Aida Dinorah García-Álvarez, Rosario del Carmen Suárez Jiménez

En esta manifestación Caballero, (2010) menciona que se encuentran factores importantes, que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción a una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencias personales.

Castañares, (2020) menciona que, de acuerdo con datos publicados por el Fondo Económico Mundial, México fue en 2019 la segunda nación con la mayor satisfacción laboral, solo por debajo de la India, quien

ocupa el primer sitio. Acorde a esto un estudio elaborado por la compañía internacional de soluciones en recursos humanos y búsqueda de trabajo, Randstad, el 85 % de los encuestados en México dijeron haber estado satisfechos con su trabajo, mientras que el 11 % no estaba ni satisfecho ni insatisfecho, y el 4 % restante se encontraba muy insatisfecho, ver el Gráfico 1. Según José García investigador de felicidad, bienestar y calidad de vida de la Universidad del Noreste de Tampico “la satisfacción depende mucho de la remuneración, pero también de la certidumbre, la confianza y el trato que dan los superiores” (citado del periódico El Financiero, 2020).

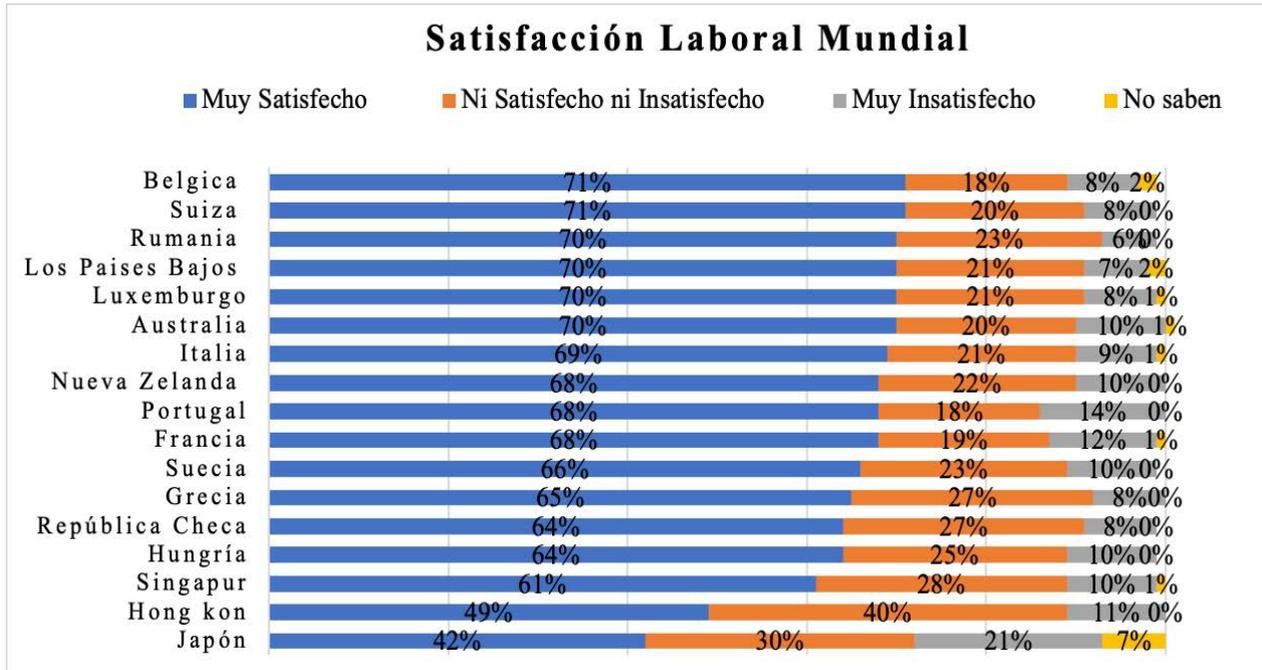
Gráfico 1



Fuente: elaborado por la Agencia Randstad (2019).

Japón fue el país con menos satisfacción laboral al tener una tasa de 42 %, ver el Gráfico 2.

Gráfico 2



Fuente: elaborado por la Agencia Randstad (2019).

La teoría económica de Adam Smith, sostiene que las remuneraciones deben reflejar la productividad laboral, de manera que lo producido en promedio por los trabajadores alcance para cubrir los costos salariales, también indica que la percepción del trabajador es influyente en su productividad por ser la manera en que ve su trabajo (Moreno, 2010).

“todas las empresas necesitan mantener una buena relación entre jefes y subordinados para lograr las metas de esta, debido a que el talento humano es considerado el activo más valioso de la empresa puesto que con un personal satisfecho podremos mantener o mejorar la productividad, debido al comportamiento, compromiso que tiene el empleado con la empresa, por lo mencionado anteriormente es fundamental que el jefe asuma el rol de líder, manteniendo ciertos lineamientos con sus colaboradores que fortalezcan aspectos motivacionales como: el respeto entre sí, la comunicación adecuada, reconocer el trabajo de los empleados, esto contribuirá a que los mismos asuman su trabajo con responsabilidad acercándose a la misión y visión de la organización, por otro lado, si tenemos un personal insatisfecho bajará su rendimiento y la calidad de trabajo se verá afectado” (Bohórquez *et al.*, 2020).

Por otro lado, en una encuesta realizada por Love Mondays se señala que la insatisfacción laboral es una de las principales causas de renuncia en los mexicanos, aunado a un mal ambiente de trabajo y oportunidades de crecimiento. Destaca que las principales afectaciones económicas son a causa de una insatisfacción salarial en un (24.3 %), falta de oportunidades de crecimiento (22.8 %) y mal ambiente laboral (13.1 %). Dentro de las empresas, la responsabilidad de velar por la satisfacción laboral de los colaboradores recae en el líder de recursos humanos, quien aparte de gestionar proyectos, organizar, moderar situaciones, gestionar relaciones, coordinar, entre otras tareas propias del puesto, tendría que promover un buen clima emocional (Forbes, 2019).

La falta de políticas de desarrollo y las nulas promociones de ascenso ocasiona que el trabajador se sienta insatisfecho. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede ocasionar una conducta de sabotaje o agresiva. Para los empresarios es muy claro que esperan que su personal sea productivo en sus labores, pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de la empresa, entonces se inicia un círculo de insatisfacción e improductividad (Pérez, 2016).

● ● ● **Influencia de la satisfacción laboral en la productividad**

Eloísa Janett García-Martínez, Aida Dinorah García-Álvarez, Rosario del Carmen Suárez Jiménez

Debido a la crisis sanitaria de la COVID-19 han surgidos cambios en la política organizacional, en las que se da mayor relevancia al bienestar emocional de los trabajadores y a un salario competitivo, siendo estos factores de necesidades psicológicas y motivacionales que conducen a la satisfacción laboral.

De acuerdo con el *ranking sobre las tendencias en Recursos Humanos: Gestión en Capital Humano, perspectivas 2021-2022* de Puntos de Atención al Emprendedor (PAE), “las prioridades más altas para las empresas son la retención de personal clave, el bienestar emocional de los empleados y la política salarial competitiva. Ahora que la economía se empieza a mover, las personas tienen más posibilidades y alternativas”, expuso en entrevista Jorge Pérez Izquierdo, director general de PAE.

El talento en posiciones clave, que suele ser una parte pequeña en una organización en comparación con toda la plantilla laboral, es el que tiene más posibilidades de moverse a otros puestos. En ese sentido, Pérez Izquierdo afirma que el retorno a las oficinas que rompe con la flexibilidad alcanzada por el teletrabajo puede ser el principal riesgo en la retención de esta fuerza laboral. Sin embargo,

las prioridades en retención no están únicamente vinculadas con posiciones estratégicas. Tópicos como el bienestar emocional de los colaboradores o la política salarial competitiva son asuntos que abarcan a todos los empleados. La cuarta prioridad alta es vincular a las áreas de recursos humanos con los resultados del negocio. Las empresas tienen que visualizar más allá del sueldo que ofrecen y ser conscientes que la retención también implica cuidar a los trabajadores con acciones como la promoción de la desconexión digital y que los beneficios que se otorgan deben alinearse con las necesidades de cada colaborador. Las prioridades para las organizaciones en materia de capital humano implican en términos prácticos que las empresas mejoren sus procesos de escucha activa de los trabajadores, apostar por flexibilidad o comunicar de buena manera los beneficios de retornar a la oficina, respetar los horarios fuera de la jornada de trabajo y flexibilizar los beneficios, atendiendo los intereses y necesidades de cada persona (Hernández, 2021).

La gestión del talento no es ajena a los cambios experimentados en el mundo por el impacto persistente de la pandemia. Estas son las tareas en las que pondrán mayor atención las empresas y su departamento de recursos humanos en el 2022:

Prioridad Alta	
Retener talento clave	8.5
Bienestar emocional de los empleados	8.2
Establecer una política salarial competitiva	8.0
Vincular la gestión de Recursos Humanos al resultado del negocio	8.0
Prioridad Media	
Desarrollar el sentido de pertenencia entre el personal	7.9
Digitalización de procesos de Recursos Humanos	7.8
Implementar modelos de trabajo híbrido	7.6
Mejorar la experiencia del empleado	7.6
Desarrollo de habilidades de los empleados	7.6
Prioridad Baja	
Desarrollo de marca empleadora	7.4
Productividad de los empleados en teletrabajo	7.4
Adopción de metodologías ágiles en Recursos Humanos	7.2
Desarrollar redes sociales colaborativas	6.5

Fuente: elaboración propia con datos del estudio permanente de Capital Humano de Puntos de Atención al Emprendedor (2021).

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

El medio ambiente de trabajo físico, incluida la disposición del puesto de trabajo y los puntos de exposición a agentes peligrosos, puede afectar tanto a la experiencia de estrés de los trabajadores como a su salud psicológica y física. En particular, la mala calidad del aire, el ruido y las condiciones ergonómicas pueden tener efectos negativos en la satisfacción de los trabajadores y en su salud mental. Durante la pandemia de COVID-19, a muchos trabajadores les preocupaba contagiarse en el trabajo y transmitir el virus a la familia, los amigos y otras personas del entorno laboral, en particular si no se aplicaban las medidas de protección adecuadas. Las personas que trabajan desde sus casas están expuestas a riesgos psicosociales, como el aislamiento, las fronteras difusas entre la vida laboral y la vida familiar. Por otra parte, el apoyo social tiene un efecto positivo en la satisfacción en el trabajo. Incluye una serie de mecanismos, como ayuda y asistencias prácticas, estímulo, reconocimiento, consuelo, apoyo emocional, comunicación de información para ayudar a resolver problemas y asesoramiento, entre otros, las fuentes de apoyo social son los compañeros de trabajo, los supervisores, el personal directivo, los familiares y los amigos (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

La pandemia provocó que las empresas se vieran obligadas a hacer cambios en las modalidades de trabajo. La solución a la que muchas empresas se están orientando es el trabajo híbrido. Se trata de un modelo que brinda a los empleados la flexibilidad de laborar en cualquier sitio. Según un reporte publicado por Microsoft, más del 70 % de los empleados quieren que las opciones de trabajo remoto continúen de alguna

forma tras el fin de la pandemia. Mientras que, en el sentido opuesto, el 65 % afirma necesitar más tiempo en persona con sus equipos. La similitud de las cifras pone de manifiesto que es necesario, al menos en este caso, conciliar un modelo que beneficie a ambas partes. Un porcentaje de más del 70 % de los trabajadores, apuestan por la continuidad del trabajo remoto una vez que termine la pandemia. Sin embargo, en oposición a estos resultados el 75 % manifiesta que necesita estar más tiempo en la oficina junto a sus compañeros. De manera que, la semejanza entre las cifras indica que es necesario aplicar un esquema que sea provechoso para ambas partes. Los beneficios del trabajo híbrido para los empleados provocan mayor satisfacción laboral porque los trabajadores suelen ser más felices si tienen más flexibilidad e independencia para elegir dónde trabajar, los empleados más felices también tienden a desempeñarse mejor e indican que habrá menos rotación de personal. En un entorno mixto, las opciones de trabajo proporcionadas por la empresa pueden maximizar la productividad de todos los empleados. La flexibilidad es una de las claves para diseñar un plan de trabajo híbrido (CEREM Comunicación, 2022).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud mental como un estado de bienestar general que incluye las condiciones físicas, mentales y sociales que permiten a las personas usar sus habilidades para responder de manera efectiva a situaciones diarias estresantes y ser activas en el trabajo en diferentes niveles de funcionamiento, al tiempo que contribuyen a su comunidad.

La salud mental necesita equilibrio, esfuerzo, tiempo libre, indemnizaciones, vida personal y profesional, relajación en la responsabilidad y más. Si estos equilibrios no se mantienen todo el tiempo, la salud mental se resentirá, lo que obligará a la persona a vivir día tras día sintiéndose encapsulada, realizando una rutina muy básica y desmotivada.

Cuidar la salud mental significa apostar por la calidad de vida más allá de los desafíos de la dicotomía entre salud y enfermedad. Los sistemas y servicios de salud juegan un papel importante en la atención

● ● ● Influencia de la satisfacción laboral en la productividad

Eloísa Janett García-Martínez, Aida Dinorah García-Álvarez, Rosario del Carmen Suárez Jiménez

primaria y especializada de salud mental. Sin embargo, ni la atención primaria, ni los servicios profesionales son suficientes para satisfacer la demanda.

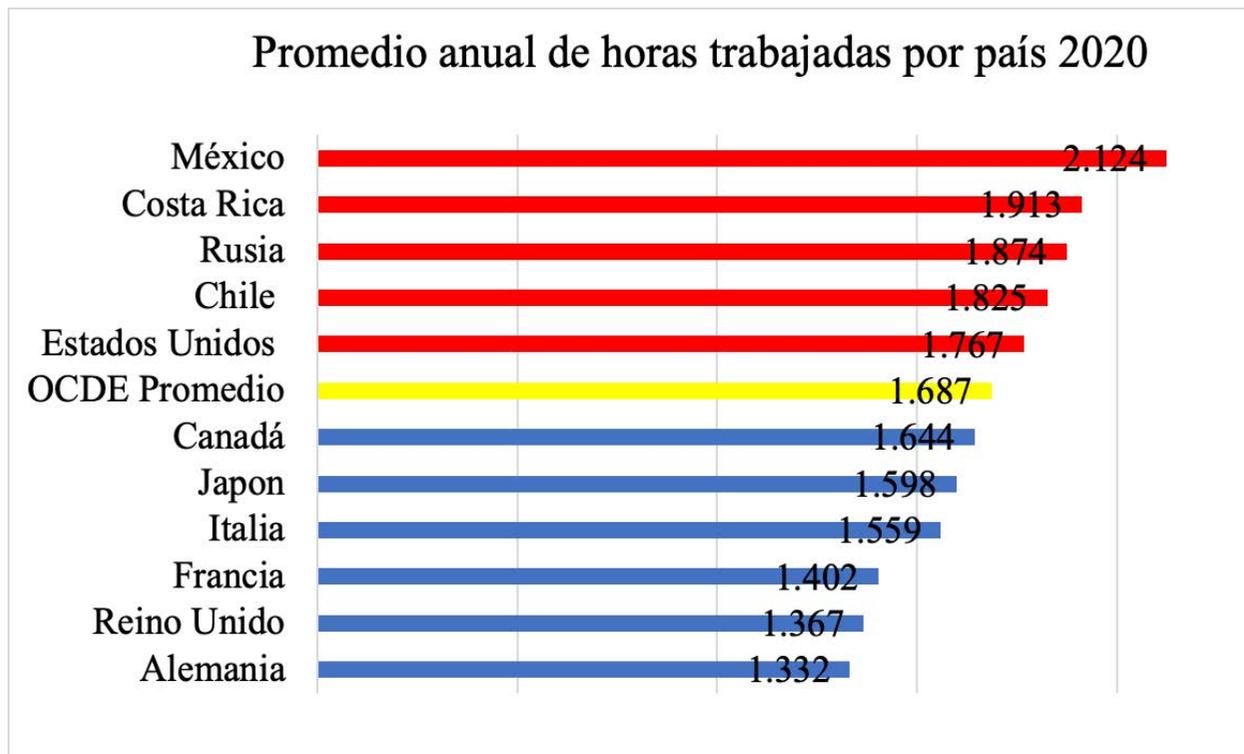
Pero la felicidad y la calidad de vida de los trabajadores no es solo una cuestión de salud pública. Los niveles poco saludables de estrés o ansiedad producen cambios en el comportamiento de las personas los cuales a corto y mediano plazo no solo son costosos, sino que también tienen efectos verificables en grupos y organizaciones. La mala salud mental se asocia con menor productividad, mayor dificultad en las relaciones interpersonales y mayores costos de contratación y capacitación de trabajadores de reemplazo (CEREM Comunicación, 2022).

La salud del trabajador también se ve afectada debido a las extensas jornadas laborales. Trabajar

muchas horas puede provocar numerosos efectos mentales, físicos y sociales. Vera Paquete-Perdigão menciona en un comunicado de prensa de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que la COVID-19 ha empeorado la situación, ya que los trabajadores pueden verse afectados por riesgos psicosociales adicionales derivados de la incertidumbre de la situación laboral y de la prolongación de las horas de trabajo.

En México se trabaja, de manera muy notable, más horas que el promedio de los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico y, al mismo tiempo, la productividad durante esas horas de trabajo no es igual de alta. En promedio, los mexicanos laboran 2.124 horas al año, esta proporción es de 1.687 entre los países de la (OCDE) (Hernández, 2021).

Gráfico 3



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del estudio del promedio anual de horas trabajadas de La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2020).

Aplicar medidas de política organizacional tales como flexibilidad horaria, permisos, asistencia en labores domésticas y cuidar formas de supervisión, aumentan el bienestar y satisfacción laboral, disminuyen el nivel de estrés, aumenta el control personal del trabajo y de tiempo familiar, trayendo simultáneamente beneficios organizacionales al reducir el ausentismo e incrementar la productividad (Jiménez & Moyano, 2008).

Un informe realizado por la OIT y la OMS (2021) indica que la difusión del teletrabajo, las nuevas tecnologías de la información, la comunicación y el aumento de los empleos flexibles, temporales o autónomos han incrementado la tendencia a trabajar muchas horas. También ha provocado la difuminación de los límites entre el tiempo de trabajo y los periodos de descanso. Para hacer frente a este problema, el informe señala que los gobiernos, los empresarios y los trabajadores deben poner en marcha una serie de medidas entre ellas:

- Los gobiernos pueden ratificar y desarrollar políticas para aplicar las Normas Internacionales del Trabajo sobre el tiempo de trabajo, como el establecimiento de normas sobre los límites del tiempo de trabajo, los períodos de descanso diarios y semanales, las vacaciones anuales pagadas, la protección de los trabajadores nocturnos y el principio de igualdad de trato para los trabajadores a tiempo parcial.
- Los gobiernos, en consulta con los interlocutores sociales (organizaciones de trabajadores y de empleadores), pueden introducir leyes y políticas que garanticen los límites máximos del tiempo de trabajo y promuevan el cumplimiento en el lugar de trabajo de las condiciones laborales decentes.
- Los empresarios, en colaboración con los trabajadores, pueden organizar el tiempo de trabajo para evitar resultados negativos para la salud de los trabajadores en relación con el trabajo por turnos, el trabajo nocturno, el trabajo de fin de semana y los acuerdos de horario flexible.

El mayor activo de una empresa es su capital humano; una elevada satisfacción de los empleados en su labor es algo deseado por la dirección de cualquier organización dado que tiende a relacionarse con resultados positivos y con mayores índices de productividad, favoreciendo el desarrollo empresarial (Zubiri, 2013).

Las organizaciones son altamente eficientes y competitivas cuando logran que las estrategias definidas frente al recurso humano estén totalmente alineadas con las estrategias definidas por la dirección; la coherencia de estos dos aspectos implica que los procesos ejecutados por el recurso humano garanticen la consecución correcta, oportuna, eficaz y llena de valor de todas las metas establecidas en la organización. El direccionamiento está referenciado tanto al conjunto de políticas, como a las medidas que tienen como fundamento el logro de la estructura del recurso humano que trabajará en pro de la consecución de los objetivos y la misión de la organización, gracias a las capacidades que tienen cada uno de sus miembros, pues son ellos los que hacen que ésta pueda ser cada vez más competitiva. El desarrollo del factor humano demanda acciones que estén encaminadas al mejoramiento de las condiciones en las que se desempeña el trabajo para el favorecimiento de la alineación del trabajador con la compañía, de forma tal que haya una satisfacción de sus necesidades dentro de ésta, mediante la creación de un estado psicológico completo, en el cual el personal se sienta a gusto y satisfecho en el ambiente en que se desenvuelve (Montoya & Boyero, 2016).

Debe tenerse presente que una mala selección de personal, una mala capacitación y una falta de motivación, se convierten en causales de limitación al logro de los altos niveles de la calidad y productividad en el factor humano de la organización (González Merinjo, 2015).

4. CONCLUSIÓN

La productividad de una organización depende significativamente de su capital humano, por ello las empresas u organizaciones deben priorizar las estrategias orientadas a brindar satisfacción laboral a sus

● ● ● **Influencia de la satisfacción laboral en la productividad**

Eloísa Janett García-Martínez, Aida Dinorah García-Álvarez, Rosario del Carmen Suárez Jiménez

empleados, comprendiendo que los trabajadores no son máquinas programadas para emplear, sino que son seres humanos con necesidades que deben ser tomadas en cuenta sobre todo después del impacto que tuvo la pandemia del COVID-19 en el recurso humano, al repercutir en la salud física y mental del personal.

México es el país en el que los trabajadores laboran más horas, incluso durante la pandemia. De acuerdo al estudio del promedio anual de horas trabajadas por países de la OCDE y la productividad durante esas horas de trabajo no es igual de alta. La salud del trabajador también se ve afectada debido a las extensas jornadas laborales. Trabajar muchas horas puede provocar numerosos efectos mentales, físicos y sociales. De acuerdo a la teoría de Herzberg la falta o deficiencia del factor motivacional de la política organizacional como lo es la flexibilidad horaria causa insatisfacción laboral, la cual evidentemente repercute negativamente en la productividad.

La modalidad del trabajo remoto provocó riesgos psicosociales, como el aislamiento, las fronteras difusas entre la vida laboral y la vida familiar de los empleados, por lo que algunas empresas optaron estratégicamente por el trabajo híbrido, esta forma de trabajo ha beneficiado al personal, porque les permite flexibilidad e independencia para elegir dónde trabajar, provocando mayor satisfacción laboral en ellos.

Dicho panorama post pandemia en el que ha habido cambios en la modalidad de trabajo y las largas jornadas laborales son la realidad que vive hoy en día el recurso humano en nuestro país, consecuente a ello se tuvieron que realizar modificaciones tanto en la política organizacional como en las prioridades de las empresas y su departamento de recursos humanos, en los que se da mayor importancia a la retención del talento clave, al bienestar emocional de los trabajadores y a establecer una política salarial competitiva.

Para retener al talento clave las empresas deben retribuir a sus empleados con horarios flexibles, en los

que puedan mantener un equilibrio entre el trabajo y su vida personal, también se debe tener una buena relación entre jefes y subordinados, dichos factores mantienen motivados a los trabajadores evitando la rotación del talento.

Es importante mencionar que una política salarial competitiva es otro factor motivacional para los empleados según Herzberg y una de las prioridades altas del área de recursos humanos después de la pandemia, así que las empresas deben implementar una política bien estructurada que ofrezca una remuneración equilibrada a sus empleados de acuerdo al puesto, responsabilidad y experiencia, para estimularlos a mejorar su nivel de rendimiento.

La satisfacción laboral de los empleados sí influye de manera relevante en la productividad de las organizaciones, pero es responsabilidad de la directiva sincronizarse con el área de recursos humanos en las estrategias para el desarrollo del factor humano, favoreciendo un entorno laboral donde los trabajadores sientan que sus necesidades son tomadas en cuenta y, en consecuencia, las empresas u organizaciones tendrán un mejor rendimiento de su capital humano alineado a los objetivos y metas de la empresa. La teoría de Herzberg también explica que cuando los empleados están satisfechos en el trabajo, se encuentran motivados y un empleado motivado es más productivo.

Los factores motivadores estratégicos más importantes que conducen a la satisfacción laboral a los que las organizaciones deben prestar más atención de acuerdo a este estudio son: la política organizacional, las relaciones interpersonales con mandos, entre compañeros y con subordinados, la retribución, la seguridad en el trabajo, la vida personal, las condiciones laborales, Por otra parte, se deben atender las necesidades psicológicas y sociales porque las emociones influyen mucho en el desarrollo de las actividades de los empleados.

REFERENCIAS

- Alfonso, R. (2019). *La importancia del capital humano en la organización*. (Tesis de grado). Fundación Universidad de América, Bogotá. <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7264/1/477398-2019-I-GTH.pdf>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W. & Benavides, R. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385&lng=es&tlng=es.
- Caballero, K. (2002). El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 6(1-2). <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- Castañares, G. (11 de junio de 2020). ¿Los trabajadores mexicanos se encuentran entre los más felices del mundo? Este estudio dice que sí. *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/los-trabajadores-mexicanos-se-encuentran-entre-los-mas-felices-del-mundo-este-estudio-dice-que-si/>
- Cernas, A., Mercado, P. & León, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Contaduría y Administración*, 63(2). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=s0186-10422018000200006&script=sci_abstract
- Cerem Comunicación (24 de enero de 2022). El trabajo híbrido: productividad y salud mental, Cerem, International Business School. <https://www.cerem.es/blog/el-trabajo-hibrido-productividad-y-salud-mental>
- Fonseca, J. (2017). *Empresas más productivas con empleados más felices* (Tesis de grado) Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. <http://hdl.handle.net/10654/16627>
- Forbes staff (21 de mayo de 2018). México, entre países con mayor satisfacción laboral de América Latina, *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/mexico-entre-paises-con-mayor-satisfaccion-laboral-de-america-latina/#:~:text=M%C3%A9xico%20es%20uno%20de%20los,primer%20lugar%20en%20satisfacci%C3%B3n%20laboral.>
- García, D. (2010). *Satisfacción laboral. Una aproximación teórica, contribuciones a las ciencias sociales*. Universidad de Málaga, Málaga. <https://www.eumed.net/rev/cccs/09/dgv.pdf>
- Global Report Randstad Workmonitor Q4 (2019). *Actual job change*. <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/Randstad%20Workmonitor%20global%20report%20Q4%20-%20Dec%202019.pdf>
- González Merino M. (2015). *Selección de personal: buscando al mejor candidato*. México: Alfaomega.
- Hernández, G. (16 de agosto de 2021). Mexicanos mantienen las jornadas laborales más largas, aun con la pandemia, *El Economista*, URL: <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Mexicanos-mantienen-las-jornadas-laborales-mas-largas-aun-con-la-pandemia-20210815-0006.html>
- Hernández, G. (20 de diciembre de 2021). Tendencias 2022: retos para la gestión de talento tras dos años de pandemia. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Tendencias-2022-Retos-para-la-gestion-de-talento-tras-dos-anos-de-pandemia-20211217-0039.html>
- Hernández, G. (19 de mayo de 2021). Pandemia revivió Recursos Humanos; es el área con más contrataciones. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Pandemia-revivio-a-Recursos-Humanos-es-el-area-con-mas-contrataciones-20210519-0138.html>
- Hinojosa, C. (2010). Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses. (Tesis doctoral). Universidad de Playa Ancha, Valparaíso. <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT%2710/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf>
- Iaffaldano, M. & Muchinsky, P. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.97.2.251>
- Ibarra, M. (06 de junio 2001). Elton Mayo y las relaciones humanas. *Gestipolis*, <https://www.gestipolis.com/elton-mayo-y-el-movimiento-de-las-relaciones-humanas/>
- Jiménez, A. & Moyano, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *Universum* 23(1), 116-133. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000100007>
- Maldonado, A. (2019). Satisfacción laboral, un factor que impacta la salud de los colaboradores, *Revista Forbes*, <https://www.forbes.com.mx/satisfaccion-laboral-un-factor-que-impacta-la-salud-de-los-colaboradores/>
- Mañas, M., Salvador, C., Boada, J., González, E., Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(3), 395-400. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72719306.pdf>
- Moreno, M. (14 de marzo de 2010). Adam Smith y el origen de la teoría económica, jaque al neoliberalismo. <http://mamvas.blogspot.pe/2010/09/adam-smith-y-el-origen-de-la-teoria.html>
- Montoya, C. & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2). <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357947335001/html/index.html>
- Ochoa, K. (2014). *Motivación y productividad laboral*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Ciudad de Guatemala.
- Organización Internacional del Trabajo (2020). Gestión de los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo durante la pandemia de COVID-19, Ginebra: OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_763314.pdf

● ● ● **Influencia de la satisfacción laboral en la productividad**

Eloísa Janett García-Martínez, Aida Dinorah García-Álvarez, Rosario del Carmen Suárez Jiménez

- Organización Internacional del Trabajo (2021). Las largas jornadas de trabajo pueden aumentar las muertes por enfermedades cardíacas y accidentes cerebrovasculares, según la OIT y la OMS. *Ginebra (OIT Noticias)*. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_792231/lang-es/index.htm#:~:text=Salud%20laboral%3A%20Las%20largas%20jornadas,la%20OIT%20y%20la%20OMS
- Pecino, V., Mañas, M., Díaz, P., López, J. & Llopis, J. (mayo, 2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario, *Anales de Psicología*, 31(2). https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-97282015000200030
- Pérez, A. (2016). Relación de productividad, motivación y la satisfacción laboral de los empleados de una empresa de seguros y su líder. <https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/1373/1115>
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Robles, M., Dierssen, T., Martínez, E., Herrera, P., Día, A. & Llorca, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanitaria*, 19(2), 127-134. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112005000200006&lng=es&tlng=es
- Zubiri, S. (2013). Satisfacción y motivación profesional. *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*, 36(2), 193-194