

CONDICIONES LABORALES DE LOS COLABORADORES EN LA MODALIDAD DE TRABAJO MIXTO EN TIEMPOS DE COVID-19

WORKING CONDITIONS OF EMPLOYEES IN THE MIXED WORK MODE IN TIMES OF COVID-19

Brenda Alicia García Porras, Inés Ana Karina Estupiñán Donis, Manuel Alejandro Fuentes Alvizures y Rolando Octavio Mérida Valenzuela

RESUMEN

La pandemia Covid 19, trajo como consecuencia que las empresas tuvieran que tomar medidas inmediatas para salvaguardar la salud de sus trabajadores, aplicando distintas medidas de bioseguridad que tienen como objetivo mantener la producción de las empresas, a la vez que se cuida a los colaboradores de posibles contagios. Dentro de estas medidas, surgió la modalidad de trabajo conocida como “trabajo mixto” que consiste en desempeñarse de forma parcial en casa y de forma parcial en la oficina o centro de trabajo.

Para Ortega (2021) el aislamiento modificó las formas de relacionarse y de trabajar; hizo crujir estructuras y quebrar mitos. Y uno de ellos fue, sobre todo, que el trabajo a distancia, el muchas veces recelado *home office*, resta productividad a los equipos. La caída de esa premisa fue una obligación para las empresas que, dados los cierres y restricciones, debieron adaptarse a gran velocidad para seguir operando y sobrevivir.

Por su parte Cortes (2020) indica que, al hablar de un sistema mixto, si bien implica un espacio físico, las oportunidades van más allá de una oficina como actualmente se conoce. Los trabajadores pueden optar por adquirir un espacio más pequeño o rentar un espacio de *coworking*, con el que no se tienen las preocupaciones por servicios como internet, fotocopidora, café, limpieza, etcétera.

La modalidad de trabajo mixto, ha originado una serie de condiciones en los trabajadores que resulta importante estudiar, ya que es trascendental conocer todos los aspectos que pudieran, de una u otra forma, ser considerados como favorables o desfavorables para que estos contribuyan al alcance de las metas organizacionales.

Por esta razón, el estudio realizado por el departamento de Administración de Empresas, perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, “Una aproximación al clima organizacional en las empresas de Guatemala bajo el contexto de la pandemia COVID-19” recoge las distintas condiciones en las que se vieron inmersos los colaboradores que se desempeñaron bajo esta modalidad y que, de alguna manera, muestra la percepción laboral ante la decisión de las autoridades de las empresas, tanto públicas como privadas, de adoptarla; la cual, sin duda alguna, busca cumplir con las expectativas de lograr los objetivos organizacionales aún con las limitantes que la pandemia ha impuesto (García Porras, 2021).

Esta investigación que abarca hallazgos principales de modalidades, tanto presenciales como remota desde casa y mixta, tiene alcance a nivel regional, tomando en consideración las ocho que integran ese país, considerando empresas públicas y privadas en los sectores productivos comercio, industria y servicios. El perfil del sujeto de investigación fue el de los colaboradores de dichas empresas, a los cuales, a través de un cuestionario estructurado, se les abordó para conocer su opinión sobre sus condiciones de trabajo durante la pandemia por COVID-19. De estos colaboradores, el 17.4% trabaja bajo modalidad mixta, que es sobre quienes se profundizará en este documento.

Se abordan siete importantes condiciones de trabajo que impactan el clima organizacional de las empresas y, por ende, de los colaboradores trabajando en dicha modalidad. Estas condiciones fueron designadas bajo distintos marcos de aplicación según protocolos, leyes, normas y demás documentos de referencia internacional, que integran elementos a considerar para que las empresas tomen medidas y las implementen para equilibrar la productividad empresarial y el bienestar de sus colaboradores. Tales condiciones son: económicas, de seguridad y salud ocupacional, físicas, de tiempo y productividad, psicológicas, organizacionales y de oportunidad (Vaquerano, 2020).

De esa cuenta, el estudio de las condiciones laborales en las cuales se desarrollan las actividades productivas de forma mixta o híbrida es un tema de relevancia, ya que es importante analizar y comprender aquellas situaciones y escenarios laborales, que han incidido directamente en el bienestar o satisfacción de las personas, o bien en su malestar e insatisfacción y que han afectado, sin lugar a dudas, su productividad individual, su estado anímico y emocional, sus relaciones familiares y de amistad y su percepción del mundo que, de una forma global, se ha visto afectada por la pandemia.

PALABRAS CLAVE: pandemia COVID-19, colaboradores, trabajo mixto, trabajo híbrido, bienestar laboral, malestar laboral, satisfacción e insatisfacción laboral

ABSTRACT

The Covid 19 pandemic, resulted in companies having to take immediate measures to safeguard the health of their workers, applying different biosafety measures that aim to maintain the production of companies, while taking care of employees of possible contagions. Within these measures, the work modality known as “mixed work” emerged, which consists of working partially at home and partially at the office or workplace.

For (Ortega, 2021) Isolation modified the ways of relating and working; cracked structures and broke myths. And one of them was, above all, that remote work, the often suspicious home office, reduces productivity to teams. The fall of that premise was an obligation for the companies that, given the closures and restrictions, had to adapt at great speed to continue operating and survive.

For its part (Cortes, 2020) indicates that speaking of a mixed system, although it implies a physical space, the opportunities go beyond an office as it is currently known. Workers can choose to purchase a smaller space or rent a coworking space, with which they do not have concerns about services such as Internet, photocopier, coffee, cleaning, etc.

The mixed work modality has created a series of conditions in the workers that it is important to study, since it is

important to know all the aspects that could in one way or another be considered as favorable or unfavorable so that they contribute to the achievement of the goals. organizational.

For this reason, the study carried out by the Department of Business Administration, belonging to the Faculty of Economic and Business Sciences of the Rafael Landívar University of Guatemala, “An approach to the organizational climate in the companies of Guatemala under the context of the COVID-19 pandemic -19 ”collects the different conditions in which the collaborators who worked under this modality were immersed and that, in some way, shows the perception of work before the decision of the authorities of both public and private companies, to adopt it; which undoubtedly seeks to meet the expectations of achieving organizational objectives even with the limitations that the pandemic has imposed. (García Porras, 2021)

This research, which includes main findings of modalities, both face-to-face, remote from home and mixed, has a regional scope, taking into consideration the eight regions of the country, considering public and private companies in the productive sectors of commerce, industry and services. The profile of the research subject were collaborators of these companies, who, through a structured questionnaire, were approached to find out their opinion about their working conditions during the Covid 19 pandemic. Of these collaborators, 17.4% work under mixed modality, of whom we will study in depth in this document.

Seven important working conditions that impact the organizational climate of companies and, therefore, of employees working in this modality are addressed. These conditions were designated under different application frameworks according to protocols, laws, standards and other international reference documents, which include elements to be considered for companies to take measures and implement them to balance business productivity and the well-being of their employees. Such conditions are: economic, occupational health and safety, physical, time and productivity, psychological, organizational and opportunity. (Vaquerano, 2020)

From this account, the study of the working conditions in which the productive activities are developed in a mixed or hybrid way, is a relevant issue, since it is important to analyze and understand those situations and work scenarios that have had a direct impact on well-being. or satisfaction of people, or in their discomfort and dissatisfaction and that have undoubtedly affected their individual productivity, their state of mind and emotional, their family and friendship relationships and their perception of the world that, in a way globally, has been affected by the pandemic.

KEYWORDS: COVID-19 pandemic, collaborators, mixed work, hybrid work, work well-being, work unrest, job satisfaction and dissatisfaction

INTRODUCCIÓN

Muchas cosas han sucedido en Guatemala desde el viernes 13 de marzo de 2020, cuando el presidente constitucional de la república de Guatemala, el Doctor Alejandro Giammattei, al momento en el que participaba en una actividad pública, fue necesario que interrumpiera su discurso, en virtud que recibió una llamada telefónica que literalmente, cambió el rumbo del país.

El gobernante confirmó, con mucha preocupación, que en el país ya se tenía el primer caso de la enfermedad conocida como coronavirus, también identificada como COVID-19; situación que provocó, a partir de ese momento, la interrupción y paralización general de la mayoría de las actividades en el país. Fueron cerradas las entradas y salidas tanto aéreas como terrestres y marítimas; se estableció un toque de queda y ley seca desde las 16 h a las 5 h del día siguiente, modificado en varias ocasiones de acuerdo a las necesidades y conveniencias de la nación. Se autorizó el funcionamiento, en esos períodos, solo a aquellas empresas o instituciones que desempeñan servicios considerados esenciales para la población; como seguridad, salud, transporte y suministro de alimentos.

Cobró singular importancia el teletrabajo, escasamente implementado hasta esa fecha; las comunicaciones a través de plataformas digitales que eran ya conocidas, pero poco utilizadas, como Teams, Google Meet, Skype, Zoom alcanzaron un auge inesperado, además, la exigencia de utilización de la tecnología de las comunicaciones en muchas áreas profesionales, condujo a una necesidad creciente de capacitación y preparación de los colaboradores de las empresas e instituciones, en múltiples áreas de las telecomunicaciones.

El fenómeno ya conocido de la migración tecnológica se incrementó de forma exagerada. Muchos trabajadores, que por su edad o por la escasa exigencia que dentro de sus funciones laborales tenían, en materia de utilización de herramientas tecnológicas, se vieron obligados a capacitarse en forma absolutamente intensiva, a tal punto que esta situación se ha convertido en un verdadero dolor de cabeza, principalmente para la generación de los *baby boomers* quienes son considerados inmigrantes digitales.

De aquí surge lo que se conoce como “brecha digital” que no es otra cosa que la diferencia que existe en cuanto a la información, la educación, la concentración y la asimilación del conocimiento, que tiene una persona en la edad adulta respecto de los nativos digitales, que son todas aquellas personas que han nacido en la época de la utilización de tecnología a gran escala.

Las empresas e instituciones se vieron obligadas a adoptar una modalidad de trabajo en la que sus empleados desarrollaron sus actividades laborales de forma “mixta”, es decir unos días a la semana en la modalidad de teletrabajo, a través de plataformas digitales y otros días de la semana, de manera presencial en las instalaciones de las empresas o instituciones.

ANTECEDENTES

Desde hace varias décadas, el estudio del clima organizacional ha cobrado singular importancia en las empresas, derivado a las nuevas conceptualizaciones que, en materia de recursos humanos, han invadido el sector empresarial e institucional a nivel mundial. La necesidad que existe de que los trabajadores se desenvuelvan en un ambiente agradable, motivante, atractivo y acogedor, para que los procesos productivos mejoren y se obtengan mejores resultados, provoca que los directivos de las organizaciones empleen estrategias, políticas, actividades y sobre todo, la realización de estudios que tiendan a alcanzar un mejor clima organizacional en beneficio de los colaboradores y, por supuesto, de la organización en general. Es indudable, que la conceptualización del clima organizacional es un tema demasiado atractivo para muchos profesionales y disciplinas administrativas; por esta razón, es por demás reconocida su importancia en los diversos contextos administrativos. Ramos Moreno (2012), establece que el clima organizacional

es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización.

Es importante acotar que todo el fundamento de la teoría sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951), para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. En ese sentido, resulta interesante que cuando se hace referencia a factores importantes como la alegría, realización, motivación, la satisfacción y las actitudes del individuo, al relacionarlas a la percepción y sentimiento que este posee de la organización para la cual trabaja y a los planteamientos que se desarrollan directamente con la estructura organizacional de la empresa, es factible considerar que esto tendrá un impacto considerable en la obtención de los objetivos organizacionales y los niveles de productividad y rendimiento del talento humano.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Brunet (1987), hace énfasis especial en la controversia existente respecto a la conceptualización del clima organizacional. De esa cuenta, define que el clima de una organización puede ser percibido por un individuo sin que esté consciente del papel y la existencia de los factores que lo componen, por esta razón, siempre ha sido difícil medir el clima laboral, porque este autor considera que no se puede saber a ciencia cierta si el colaborador evalúa el clima de acuerdo a sus percepciones e intereses personales o si realmente lo ve, como la organización en conjunto, con las características, valores y cultura propias de la empresa.

Para Robbins S. P. (2009), en un esfuerzo por singularizar el concepto de clima organizacional, termina por conceptualizarlo como la personalidad de la organización, y se puede asimilar con la cultura, ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas. Al considerar esta definición, se puede observar con facilidad, que le da una importancia principal a la cultura organizacional, por eso es importante destacar que la cultura de una organización es considerada como un elemento sólido e indeleble en el tiempo; además de que se diferencia plenamente de una organización a otra. Aun así, es necesario indicar que su mejora requiere de tiempo, por lo que es posible modificarla llevándola de un extremo a otro.

Chiavenato (2000) expone que el clima organizacional es el ambiente interno existente entre los miembros de una organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados, e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Asimismo, es muy importante acotar que diversos elementos como la tecnología, las políticas, normas, procedimientos, reglamentos, los estilos de liderazgo, por mencionar algunos, son influyentes en las actitudes y, por supuesto, también en el comportamiento que tiene el talento humano, lo que genera un gran impacto en la productividad de la organización.

El ambiente del lugar donde un ser humano realiza su trabajo diariamente, la tecnología que se utilice en el quehacer diario, el estilo de liderazgo que un jefe ejecute hacia sus subordinados, la relación entre los colaboradores de la empresa e incluso la relación con proveedores, clientes y otras organizaciones de origen público o privado, son elementos que van conformando lo que se denomina clima organizacional. Estas son muchas de las razones por las cuales se ha

hecho necesario, en los últimos años, medirlo en varios momentos, hacer comparaciones entre estos, y aplicar las correspondientes medidas correctivas de acuerdo con las oportunidades de mejora detectadas.

Robbins S. P. (2009), se refiere al clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que puede influir en su desempeño. Ramos Moreno (2012) citando a Forehand y Gilmer (1964), define el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.

De ese modo es factible argumentar que el clima organizacional se refiere a las percepciones que son compartidas por el talento humano de una organización respecto al trabajo, las relaciones interpersonales, el proceso de comunicación, el ambiente físico en el que este se da, las relaciones internas y externas que tienen lugar en el desempeño de las actividades cotidianas y las normativas formales y políticas organizacionales que afectan dicho trabajo.

El clima organizacional es un fenómeno que influye en los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales del talento humano, que se traducen en un comportamiento que tiene inevitables consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, comportamiento humano, rotación de recursos humanos, el logro de las metas, etcétera).

Resulta fundamental considerar la premura que tienen las empresas e instituciones de contar con un clima organizacional propio y adecuado, ante la importancia estratégica que este adquiere por las necesidades existentes en la organización concernientes al crecimiento de los colaboradores y al alcance de los objetivos empresariales.

Méndez Álvarez (2005), en su estudio “El clima organizacional en la empresa colombiana”, explica que el clima organizacional debe entenderse como “El ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

De esa misma forma, el autor ya referido manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del ser humano en su función del trabajo y por su participación en un sistema social.

Gonçalves (2006), por su parte, define que “los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito”.

Por otro lado, Robbins S. P. (2009) explica el entorno o clima organizacional como “Un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño”. Adicionalmente, Chiavenato (2000) propone que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Por su parte (García Solarte M., 2009) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otros.

FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

García Solarte (2009) manifiesta que los factores del clima organizacional están constituidos por el estudio de la estructura (procesos y procedimientos), relaciones (individuo y grupos) y ambiente físico (infraestructura y elementos del trabajo), esto hace que su estudio esté constituido por una diversidad de factores.

Pelekais, Nava y Tirado (2006), establecen que existen varios factores para evaluar el clima organizacional, entre estos se pueden citar: factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otras). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones y otros). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros).

Marín, Melgar y Castaño (s.f.), a su vez, argumentan que estos se pueden definir como liderazgo: se estudia la influencia que ejercen (mayoritariamente los jefes) sobre los colaboradores y cómo afecta en la obtención de resultados; motivación: conjunto de expectativas que los colaboradores tienen sobre la labor que realizan. Reciprocidad: engloba las aportaciones de los colaboradores hacia la organización (dar) y cómo esta valora dicho esfuerzo (recibir); y participación: de los colaboradores en la consecución de los objetivos de la organización.

A partir de ello y para la presente investigación, un grupo de investigadores de la Universidad Católica de El Salvador UCA, (Vaquerano, Flores y Morán) efectuó una reagrupación de los factores en lo que dicho equipo denominó “condiciones”, tomando en consideración los aportes de otros autores, para conocer la “Percepción que los colaboradores tienen sobre el conjunto de factores denominado clima”; pero en esta ocasión —hacen énfasis especial en eso— no se estudia al interior de una sola organización sino en general, en el contexto de la pandemia COVID-19.

En ese sentido, dicho modelo fue adoptado por los investigadores de la Universidad Rafael Landívar, autores del presente estudio, con el fin de uniformar datos y poder establecer conclusiones e inferencias que permitan conocer el clima laboral en la región dentro del contexto de la pandemia; además, esta investigación será utilizada como fuente importante para la escritura de artículos, ensayos y documentos que se refieran a la percepción de los trabajadores en estos tiempos, todavía de emergencia sanitaria.

La siguiente tabla muestra la descripción de las condiciones del clima laboral, en el contexto de la pandemia, organizada por condiciones, la descripción de esas condiciones, los elementos que la integran y el marco de aplicación.

Tabla 1. Descripción de las condiciones del clima organizacional en el contexto de la pandemia COVID-19

CONDICIONES	DESCRIPCIÓN	ELEMENTOS QUE LA INTEGRAN	MARCO DE APLICACIÓN
Físicas	Condiciones que velan por la readecuación de los espacios físicos dentro de las organizaciones, para prevenir el contagio	Ergonomía Diseño del puesto de trabajo Infraestructura	Protocolo del sector Contact Center & Bpo para proteger la salud y seguridad de sus colaboradores en las empresas Agexport, Guatemala 2020
Psíquicas	Condiciones que se asocian a las emociones o sentimientos experimentados por los colaboradores en los ambientes de trabajo	Medidas ambientales Riesgos a desarrollar enfermedades laborales Medidas de Seguridad y Salud Ocupacional	Manejo del estrés y la salud mental laboral ante el paso de la pandemia del covid-19, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS, Guatemala 2020
De seguridad y salud ocupacional	Condiciones que estudian la prevención de riesgos en los lugares de trabajo	Medidas ambientales Riesgos a desarrollar enfermedades laborales Medidas de Seguridad y Salud Ocupacional	Normas complementarias al reglamento de salud y seguridad ocupacional, para la prevención y control de brotes de SARS COV-2 en los centros de trabajo. Ministerio de Trabajo y Previsión social de Guatemala, 2020
Económicas	Condiciones que impactan en las remuneraciones de los colaboradores	Salarios Incentivos Compensaciones	Código de Trabajo Guatemala, Decreto 1441 del Congreso de la República. Ministerio de Trabajo 2011
De tiempo y productividad	Condiciones que intervienen en la calidad de tiempo que los colaboradores invierten en el trabajo y su impacto en la productividad	Tiempo Productividad	El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Organización Internacional del Trabajo OIT. Código de Trabajo Guatemala, Decreto 1441 del Congreso de la República. Ministerio de Trabajo 2011
De oportunidad	Condiciones que estudian la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el ámbito laboral	Discriminación Diversidad Igualdad de género Equidad de género	Sistema Nacional para la Equidad entre Hombres y Mujeres. Secretaría Presidencial de la Mujer, Guatemala 2019
Organizacionales	Condiciones organizacionales que forman parte de su ADN como la cultura, preocupación por la capacitación y el afrontamiento a casos de acoso laboral.	Cultura empresarial Capacitación Acoso laboral, sexual y ciberacoso	Ley contra la violencia sexual, explotación y trata de personas, Decreto 9-2009 Congreso de la República de Guatemala

Fuente: Elaboración propia acuerdo con Vaquerano (2020), *Una aproximación al clima organizacional en las empresas de El Salvador bajo el contexto de la pandemia COVID-19*. San Salvador, El Salvador.

LA IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El estudio del clima organizacional permite mejorar la percepción y el espíritu del trabajo por medio del conocimiento de las satisfacciones e insatisfacciones de los colaboradores. Estas pueden cambiarse a través de planes de mejora, según Pérez (2013) y García (2009), que impactarán en la motivación, satisfacción y productividad, así como en la competitividad de la organización (Echeverri y Cruz, 2014); ya que un clima positivo favorece el éxito de la empresa y al compromiso de los colaboradores hacia ella (Álvarez y Posada, 2013). Existen investigadores que se han dado a la tarea de evidenciar qué aspectos impactan en la percepción del clima organizacional, tales como De Pelekais, Nava y Tirado (2006) quienes establecieron que las emociones, sentimientos, motivación y las habilidades sociales son aspectos para considerar; es decir, que la inteligencia emocional de los colaboradores ejerce una alta influencia.

EL COVID-19 Y EL MUNDO LABORAL

Tanto a nivel nacional como internacional, la actividad empresarial está sufriendo el impacto de la pandemia COVID-19, lo que está afectando el clima organizacional, a nivel país de pequeñas, medianas y grandes empresas, con lo cual se vuelve importante desarrollar instrumentos que permitan conocer y medir el clima organizacional en que los colaboradores se están desenvolviendo en el marco general de la pandemia en una modalidad mixta.

SEGURIDAD Y SALUD EN EL MUNDO LABORAL

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), pretende asegurar que las condiciones laborales se desarrollen bajo espacios de trabajo seguros buscando disminuir los accidentes laborales, así como algunas enfermedades detectadas a raíz de la práctica laboral, esto con la finalidad de garantizar la seguridad y prevención de accidentes a los que se exponen los colaboradores al desempeñar sus funciones. Con base en el convenio 155 de la OIT, en Guatemala se emite el Reglamento General sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo que tiene por objeto regular las condiciones generales de salud y seguridad ocupacional, en las que deben ejecutar sus labores los trabajadores de patronos privados, del Estado, de las municipalidades y de las instituciones autónomas, con el fin de proteger la vida, la salud y la integridad corporal de los mismos.

Adicional, a través de la Subgerencia de prestaciones en salud del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social —IGSS— (2020), se promulga la guía para el manejo del estrés y la salud mental laboral —COVID-19—, la cual contiene las disposiciones que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que promueva un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y físicas en época de pandemia.

EL COVID-19 Y SU IMPACTO EN LOS PUESTOS DE TRABAJO

La Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (2020), OSHA¹, menciona en su guía acciones que los empleadores deben tomar para continuar con sus operaciones, pero que, a su vez, no pongan en riesgo a sus colaboradores. Por mencionar algunas:

- Desarrollar un plan de preparación y respuesta contra enfermedades infecciosas.
- Prepararse para implementar medidas básicas de prevención de infecciones.
- Desarrollar políticas y procedimientos para la pronta identificación y aislamiento de las personas enfermas, de ser pertinente.
- Desarrollar, implementar y comunicar las flexibilidades y protecciones del lugar de trabajo.
- Implementar controles en el lugar de trabajo.
- Seguir las normas existentes de OSHA.

Estas medidas fueron tomadas en consideración por los gobiernos de varios países, incluyendo Guatemala, quienes a través del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS- (2020) en favor de la población para contener el contagio masivo del virus, creó e implementó el Plan para la prevención, contención y respuesta a casos de coronavirus

¹ Occupational Safety and Health Administration, por sus siglas en inglés.

(COVID-19) en Guatemala, donde menciona el protocolo a seguir de forma general ante la expansión del virus en todas las áreas.

De forma general, el MSPAS formalizó tres medidas inmediatas que resultaron obligatorias para toda la población:

- Uso universal y adecuado de la mascarilla —se exceptúan los niños menores de 2 años y aquellas personas que, por su condición médica, tengan una contraindicación certificada por un profesional de la salud—.

- Distanciamiento social o físico mínimo de 1.5 metros entre personas, cuando se encuentra fuera de la vivienda.

- Higiene de manos mediante el uso de agua y jabón por 20 segundos o alcohol en gel con al menos 60% de concentración.

Estas medidas siguen vigentes en la actualidad y hasta nuevo aviso, según el avance en el combate de la pandemia, siendo la base fundamental de las medidas de prevención y protocolos en puestos de trabajo, obligando a las empresas a crear sus propios medios de prevención y contención que equilibren la productividad y el resguardo de la salud de sus colaboradores.

LA IMPORTANCIA DEL MANEJO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ANTE EL COVID-19

Estudiar diversos factores que impactan la motivación, productividad, desarrollo y actitudes de los colaboradores ante el trabajo es tarea imprescindible de las organizaciones ya que estas se relacionan íntimamente con los resultados y cumplimiento de objetivos para desarrollarse y entregar valor a sus clientes.

Villanueva, García y Hernández (2017) mencionan que, debido a que las organizaciones son sistemas que cuentan con factores que pueden ser cambiados de manera interna, es importante conocer el ambiente que existe dentro de una organización. Una forma de conocer dicho ambiente es mediante el clima laboral, ya que al contar con un entorno agradable junto con un liderazgo efectivo, los trabajadores de cualquier organización serán de gran ayuda en cuanto a lograr el cumplimiento de metas y objetivos. El análisis del clima laboral permite detectar factores que afecten de manera positiva o negativa la productividad.

Bajo el contexto de la pandemia por COVID-19, estas condiciones o factores se han visto modificadas, impactando negativa o positivamente a diversas áreas o contextos que afectan la integralidad del colaborador, visto como persona familiar y social, adaptándose a nuevos contextos y realidades en la forma de hacer negocios. La correcta visualización e implementación de recursos es clave dentro de toda organización, pero, más aún, mantener un equilibrio entre el cuidado del colaborador y su respuesta ante el trabajo.

Para el desarrollo de la investigación se plantea la revisión y recopilación de información primaria a través del uso de la herramienta técnica del formulario de encuesta e información secundaria existente en la web y bibliografía referente al tema objeto de estudio.

Se obtuvieron 141 respuestas al cuestionario dirigido a colaboradores que trabajan en modalidad mixta en los sectores del comercio, servicio o industria, tanto de empresas públicas como privadas, tomando en consideración las 8 regiones geográficas de Guatemala, según el Decreto 70-86 del Congreso de la República —ley de regionalización—.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan los principales hallazgos recopilados de los 141 colaboradores encuestados en modalidad mixta, distribuidos de acuerdo a las condiciones laborales que manifiestan su percepción ante las circunstancias que les han rodeado durante la pandemia.

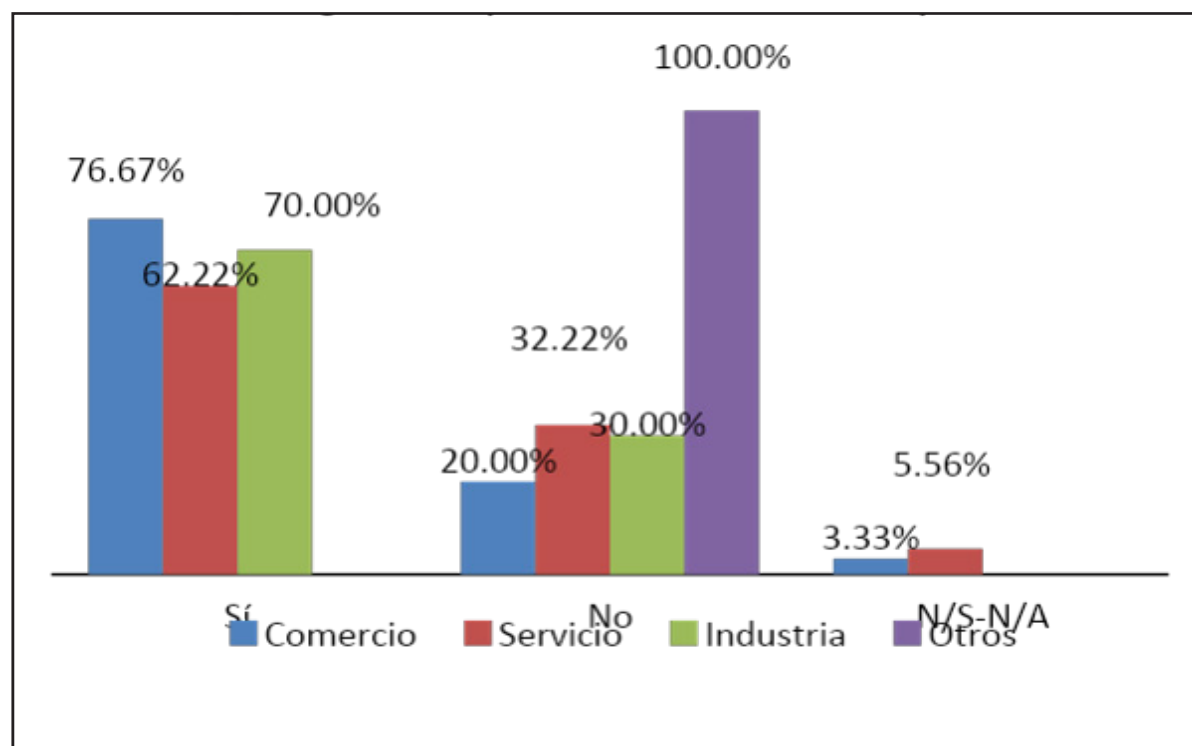
CONDICIONES DE OPORTUNIDAD

En el ambiente laboral, las condiciones de oportunidad surgen de la existencia de una serie de elementos positivos que pueden marcar una diferencia en el desarrollo de los trabajadores. Pueden considerarse acciones tanto a nivel interno como externo a la organización, por ejemplo, la disponibilidad de tiempo para atender asuntos personales.

LOGRO DE UN EQUILIBRIO ENTRE LA VIDA LABORAL Y LA VIDA FAMILIAR

Todo colaborador busca mejorar su calidad de vida con el correr de los años, esto significa un equilibrio entre el nivel de bienestar y satisfacción personal, familiar y grupal. Derivado de esto, es vital que las organizaciones y sus trabajadores encuentren ese equilibrio entre lo profesional y lo personal.

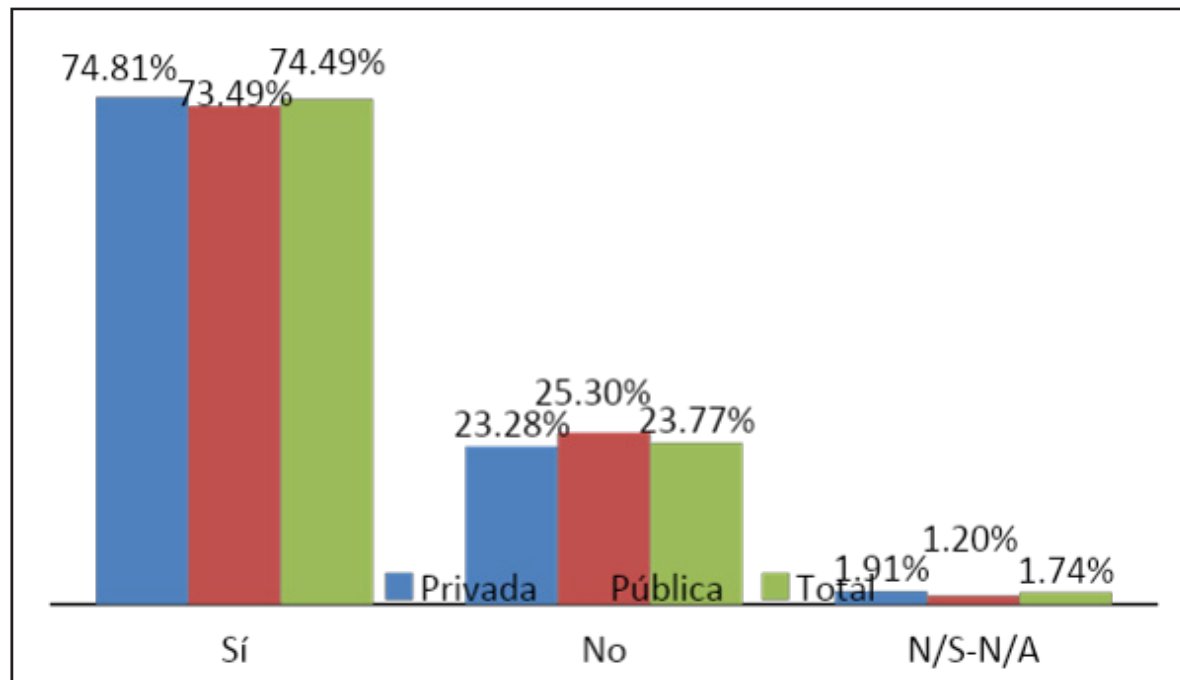
Gráfica 1. 46a ¿Ha logrado un equilibrio entre su vida laboral y su vida familiar? En trabajo mixto (por sector productivo)



Fuente: Elaboración propia con base en 141 respuestas

Los colaboradores que están trabajando de forma mixta y que no han logrado un equilibrio entre su vida familiar y laboral, mayormente se ubican en el sector servicio con un 32.22% y el sector industria con un 30%; datos que se indican en la gráfica 46a. El sector comercio aparece con un 20%.

Gráfica 2. 46b ¿Ha logrado un equilibrio entre su vida laboral y su vida familiar? En trabajo mixto (por tipo de empresa)



Fuente: Elaboración propia con base en 141 respuestas

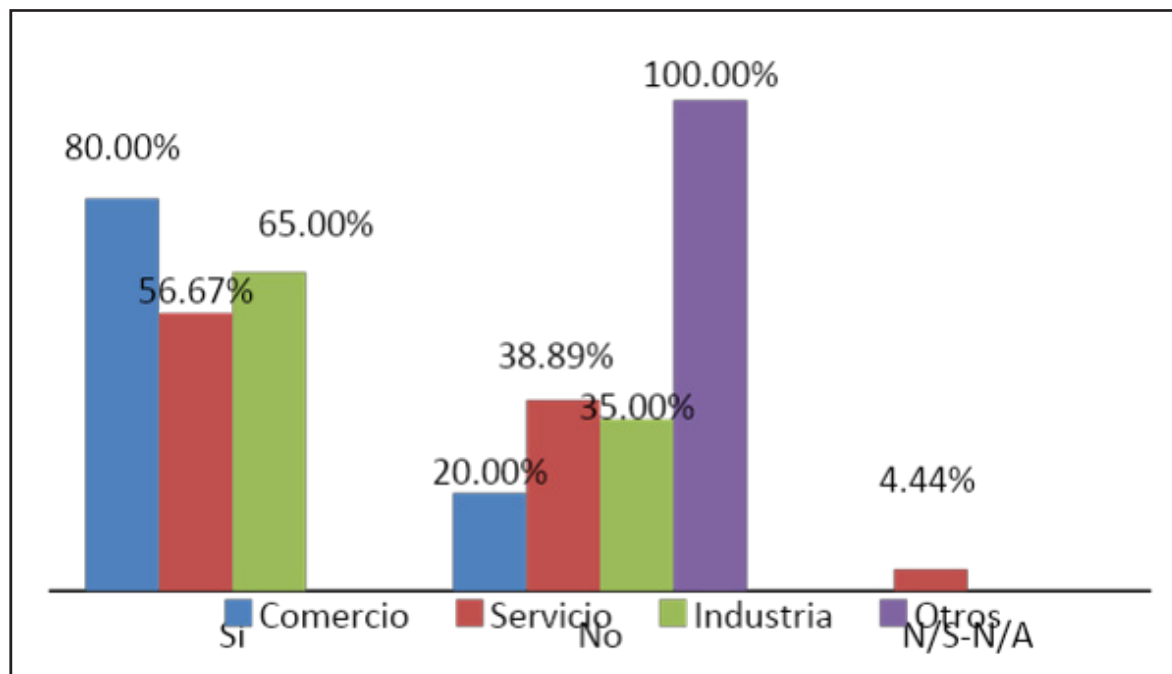
En la gráfica anterior se observa que más de un 20% de los trabajadores tanto del sector público como del privado, no encuentran un equilibrio entre su vida laboral y personal. Situación que puede afectar no sólo en la motivación sino en la salud física y emocional de los mismos, resaltando que al igual que en el factor anterior, se evidencia una situación poco favorable.

LOGRO DE UN EQUILIBRIO ENTRE SU VIDA LABORAL Y SU VIDA SOCIAL

Los seres humanos son entes sociales que priorizan las relaciones que se desarrollan en su diario vivir, convirtiéndose estas en condiciones necesarias e indispensables para desarrollarse y encontrar sentido de pertenencia que contribuya a su trascendencia.

Actualmente, a causa de la pandemia COVID-19 y sus rediseñadas actividades laborales dentro del ámbito de sus organizaciones, muchos colaboradores no están encontrando ese equilibrio entre su vida laboral y su vida social. El estudio demuestra que un porcentaje mayor al 20% de los colaboradores entrevistados no gozan de ese equilibrio, según se representa en la gráfica.

Gráfica 3. 48a ¿Ha logrado un equilibrio entre su vida laboral y su vida social (videollamadas, uso de redes sociales, entre otros)?



Fuente: Elaboración propia con base en 141 respuestas

Adicionalmente se demuestra que, entre los colaboradores que se desempeñan de forma mixta, se notan diferencias, distribuidos por sector productivo. Así, corresponde un 20% para el comercio, 38.89% para el servicio y 35% para la industria, quienes manifestaron que no lograron equilibrar su vida laboral con su vida social en tiempos de la pandemia COVID-19.

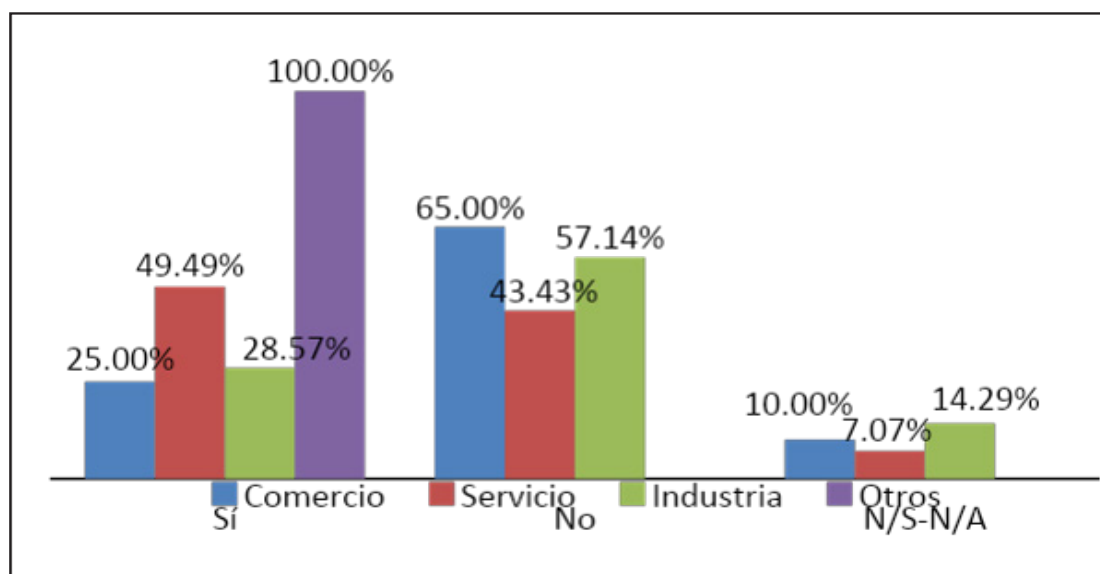
RESPONSABILIDAD DEL CUIDADO DE LOS HIJOS

Una de las experiencias que ha dejado la Pandemia COVID-19 es realizar trabajo desde casa, también conocido como teletrabajo, esto afecta a todos los miembros del círculo familiar que conviven bajo el mismo techo, donde incluso los niños deben realizar sus actividades de aprendizaje y desarrollo en el mismo espacio.

Esta situación permitió evaluar al colaborador respecto a las responsabilidades adicionales que tiene en casa.

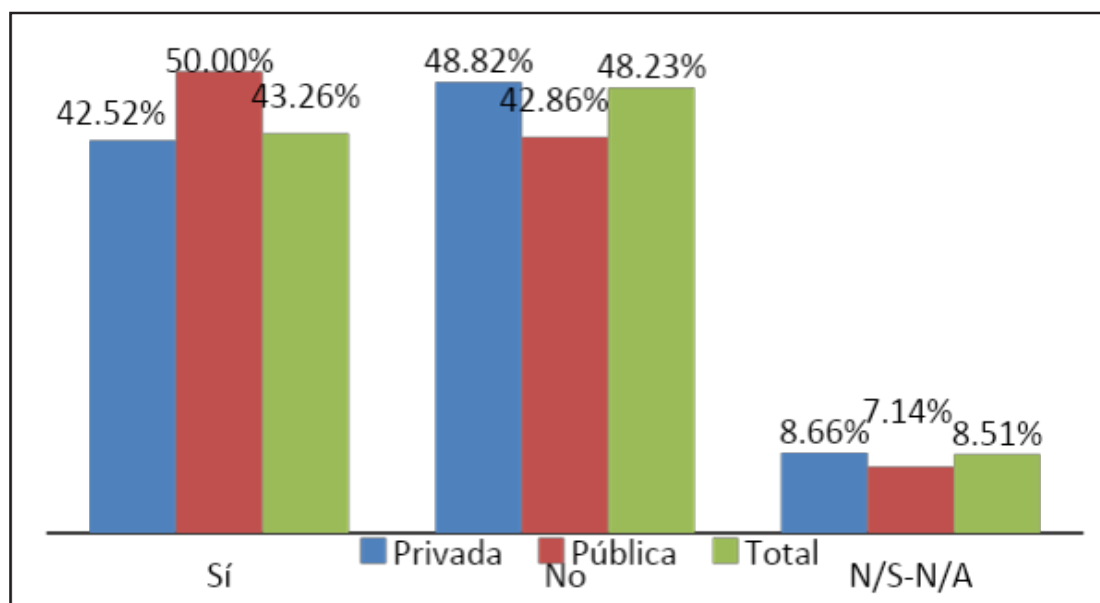
En modalidad de trabajo mixto, la coincidencia en comparación al trabajo desde casa es muy similar, ya que el sector servicio es el más alto, seguido de comercio e industria donde se muestra aproximadamente de un 25% a 30% de responsabilidad del cuidado de los niños.

Gráfica 4. ¿También tiene responsabilidad del cuidado de los niños/as del hogar en trabajo mixto? (por sector productivo)



Fuente: Elaboración propia con base en 141 respuestas

Gráfica 5. ¿También tiene responsabilidad del cuidado de los niños/as del hogar en trabajo mixto? (por tipo de empresa)



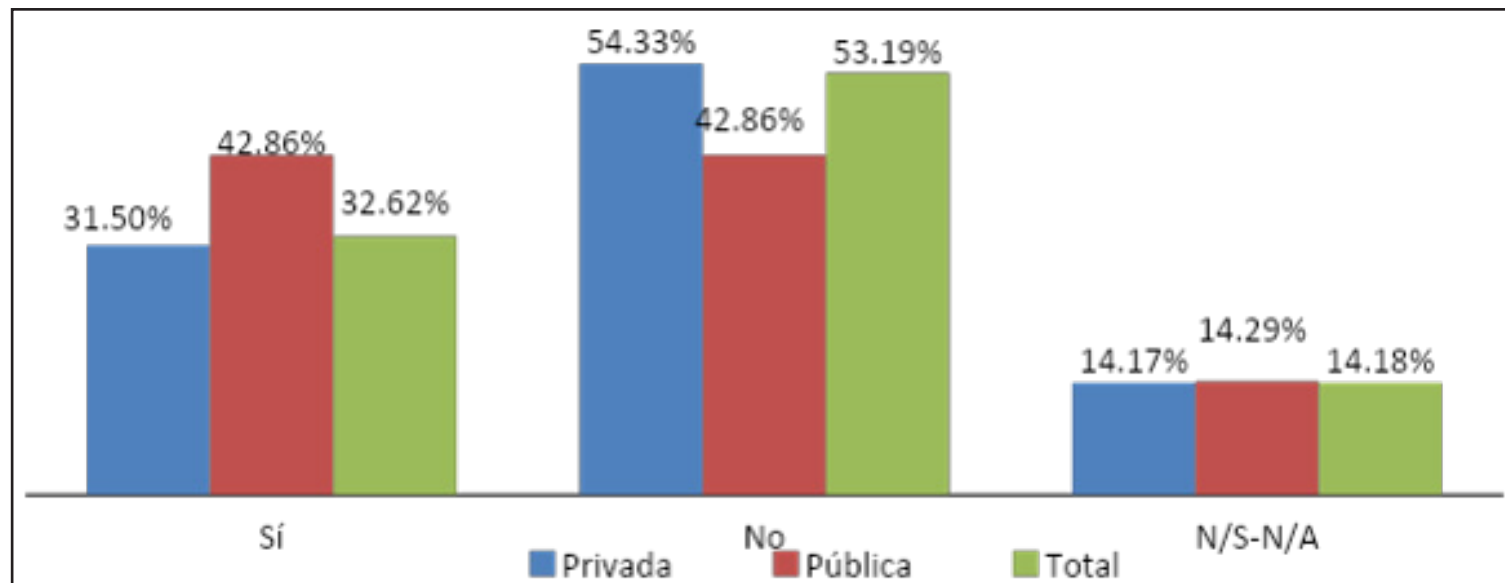
Fuente: Elaboración propia con base en 141 respuestas

En la gráfica se sigue evidenciando que el sector público es el que concentra la mayor parte de responsabilidad del cuidado de los niños con un 50%, estando muy cerca con un 42.52% el sector privado.

RESPONSABILIDAD DE AYUDAR CON LAS TAREAS ESCOLARES DE LOS HIJOS

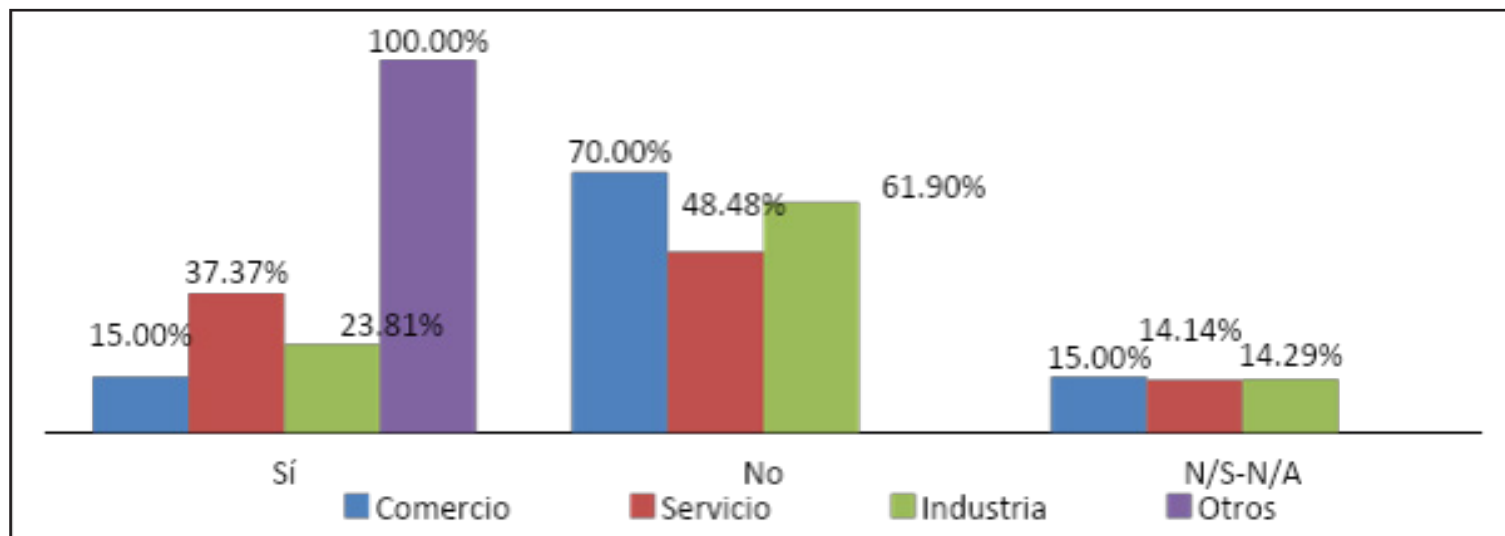
El compartir un espacio de trabajo dentro del hogar tiene implicaciones fuertes para los colaboradores, incluyendo el apoyo y seguimiento a las tareas de los hijos que están en edad escolar, por lo cual se presentan las siguientes gráficas tanto por tipo de empresa y sector productivo.

Gráfica 6. ¿También tiene responsabilidad en las tareas escolares de los hijos en trabajo mixto? (por tipo de empresa)



Fuente: Elaboración propia con base en 141 respuestas

Gráfica 7. ¿También tiene responsabilidad en las tareas escolares de los hijos en trabajo mixto? (por sector productivo)



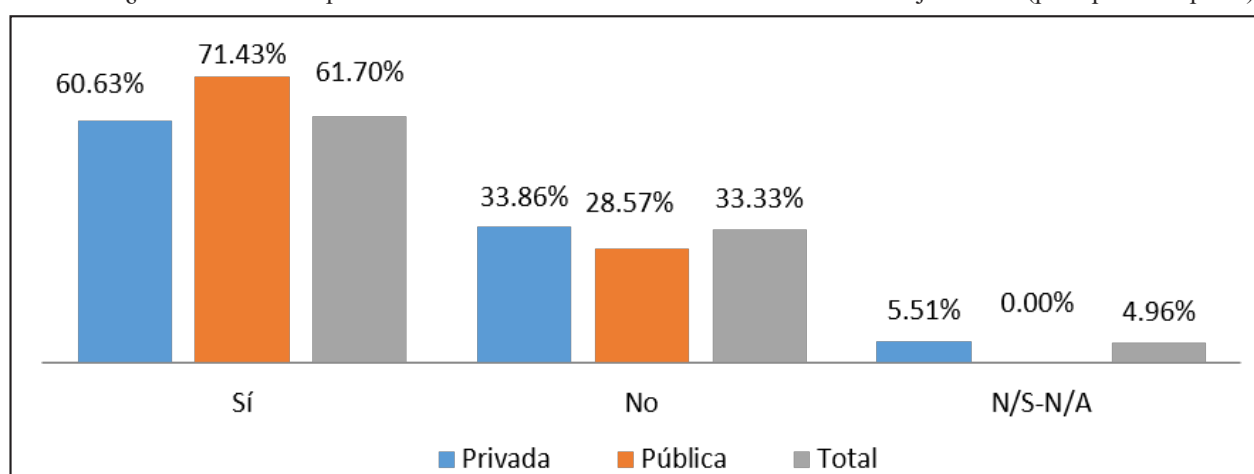
Fuente: Elaboración propia con base en 141 respuestas

Se observa que en el sector público es donde hay mayor incidencia de los colaboradores que deben atender las tareas de los niños. De igual forma por sector, la tendencia es marcada al alza en el sector servicio más que en los demás para la modalidad mixta de trabajo

RESPONSABILIDAD DE REALIZAR LAS LABORES DOMÉSTICAS

La tarea del quehacer doméstico es responsabilidad de quienes conviven en casa, situación que se pone de manifiesto al realizar actividades de teletrabajo debido a que se está todo el tiempo en casa y se combinan los roles.

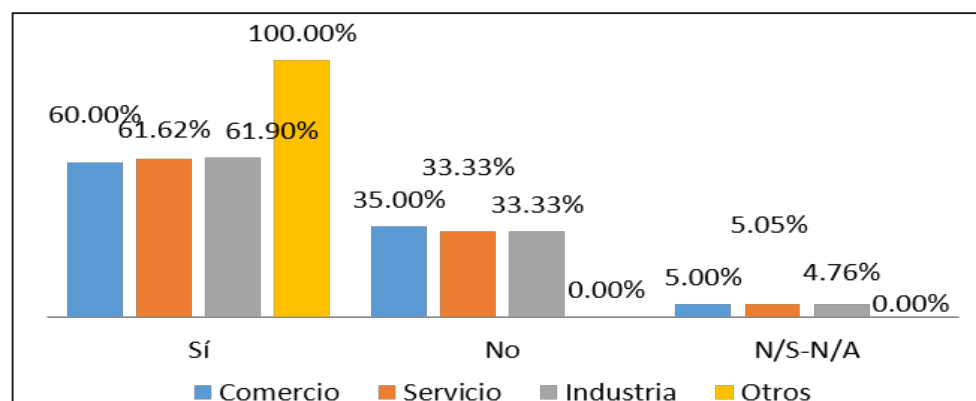
Gráfica 8. ¿También tiene responsabilidad de realizar las labores domésticas en trabajo mixto? (por tipo de empresa)



Fuente: Elaboración propia con base en 141 respuestas

En la gráfica se ve representado, en cuanto a las responsabilidades del mismo tipo en la modalidad de trabajo mixto, que el 71.43% es el mayor figurado por las empresas del sector público. Mientras que un 60.63% y 61.70% en el sector comercio e industria, respectivamente, le siguen en cuanto a la responsabilidad de realizar labores domésticas.

Gráfica 9. ¿También tiene responsabilidad de la preparación de los alimentos? En trabajo mixto (por sector productivo)

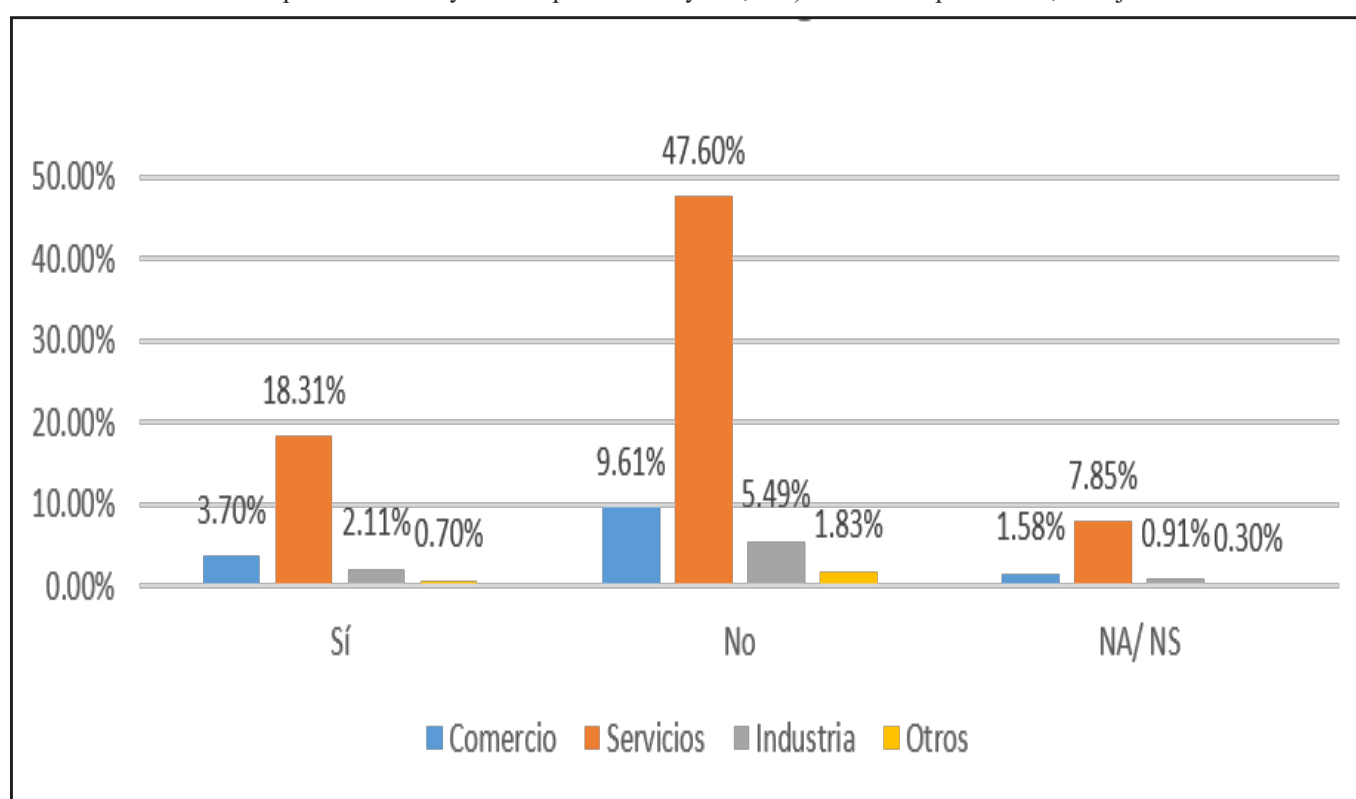


Fuente: Elaboración propia con base en 141 respuestas

TRATO ESPECIAL POR PARTE DE LA EMPRESA AL CONSIDERAR SU MULTIPLICIDAD DE ROLES EN EL HOGAR

Al analizar la multiplicidad de roles que se realizan en la actualidad gracias a la modalidad mixta o de teletrabajo es importante conocer si el empleador ha tenido alguna consideración especial o un trato justo hacia sus colaboradores reconociendo que en la actualidad las actividades del hogar se ven mezcladas con las laborales.

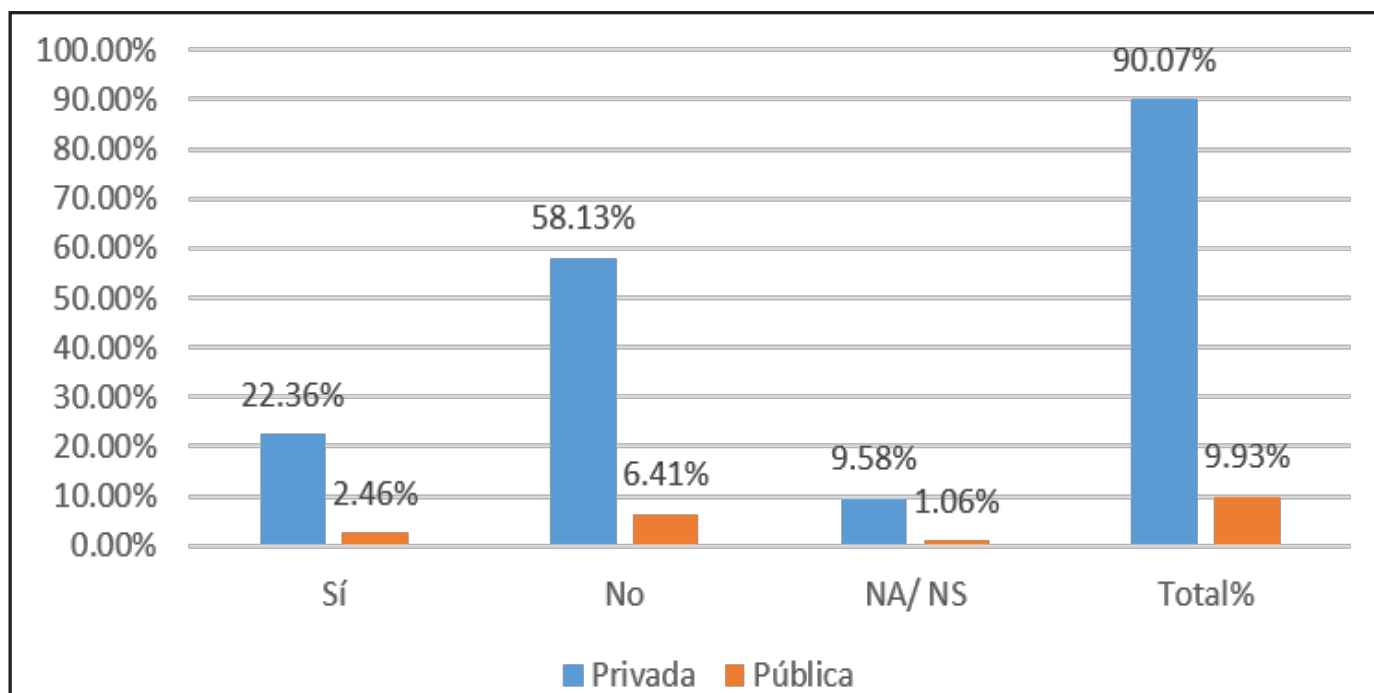
Gráfica 10. ¿Le dan algún trato especial por considerar su multiplicidad de roles en el hogar (Responsabilidades de educación, alimentación, cuidado especial de niños y niñas o personas mayores, etc.)? Por sector productivo, trabajo mixto.



Fuente: Elaboración propia con base en 141 respuestas

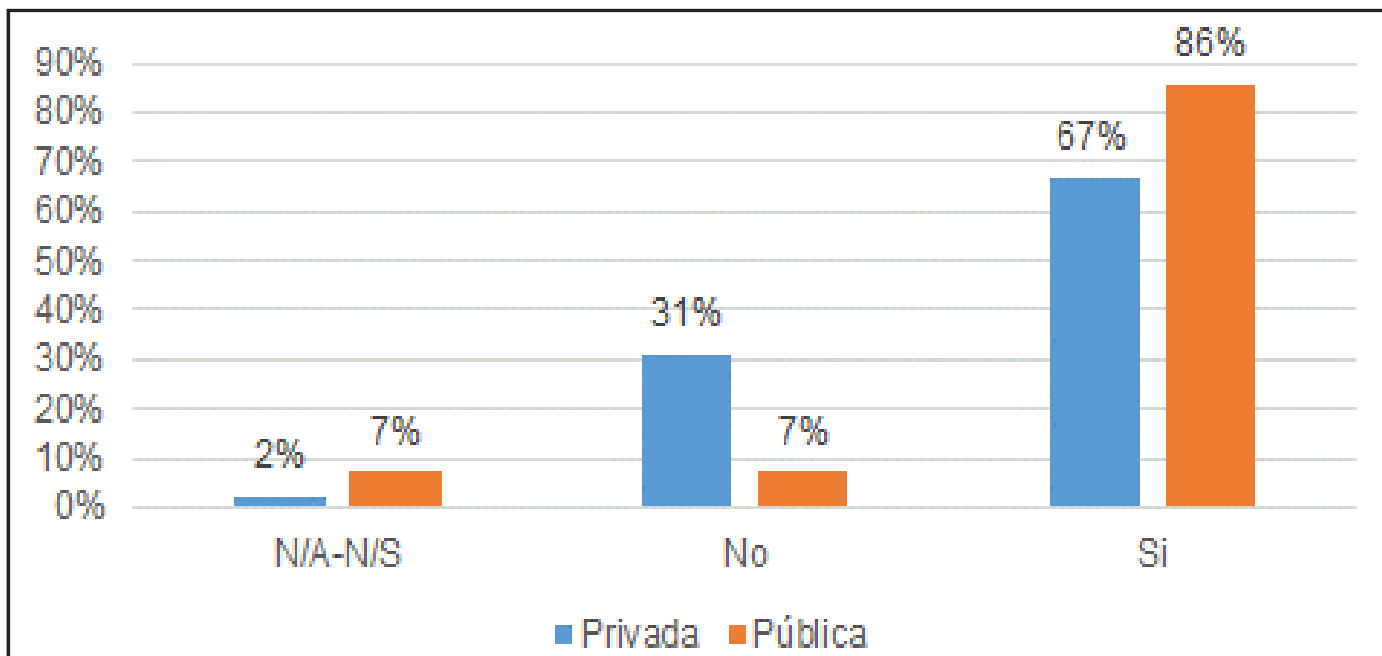
Es evidente que más del 58% de los colaboradores manifiestan que no está recibiendo ningún tipo de trato especial dada su multiplicidad de roles en el hogar, manifestándose principalmente los colaboradores de empresas privadas, siendo aquellos colaboradores de las empresas de servicios seguidos de los de las empresas comerciales, los que con un 47.60% y 9.61% respectivamente, indican no recibir trato especial por la mezcla de roles que juegan en el hogar, según los resultados que se muestran.

Gráfica 11. ¿Le dan algún trato especial por considerar su multiplicidad de roles en el hogar (Responsabilidades de educación, alimentación, cuidado especial de niños y niñas o personas mayores, etc.)? Por tipo de empresa, trabajo mixto



Fuente: Elaboración propia con base en 141 respuestas

Gráfica 12. Formación sobre el uso y desinfección del equipo de protección individual en modalidad mixta (por tipo de empresa)



Fuente: Elaboración propia con base en 141 respuestas

CONDICIONES DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Estas condiciones tienen su asidero legal en las normas complementarias al reglamento de salud y seguridad ocupacional para la prevención y control de brotes de SARS COV-2 en los centros de trabajo (Ministerio de Trabajo y Previsión social de Guatemala, 2020).

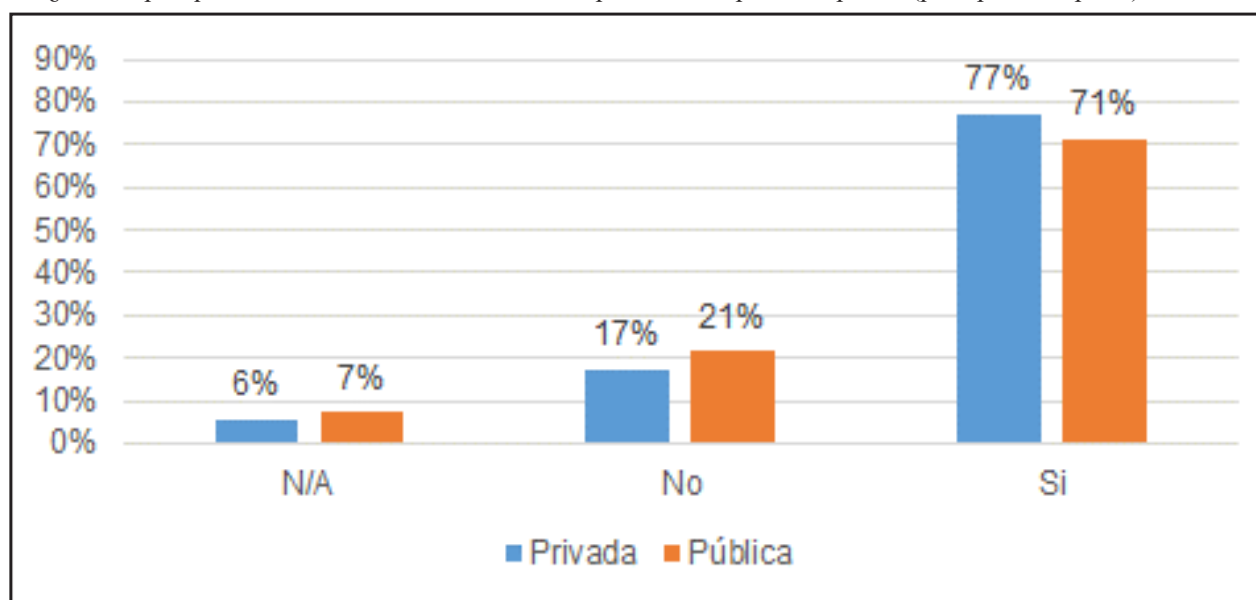
Dichas condiciones tienen mayor relevancia ya que se convierten en la base que garantiza a todos los involucrados (clientes, colaboradores, etc.) ambientes seguros y libres de contagio.

Bajo la modalidad mixta se observa que en el sector privado un 27.65% de los trabajadores no han recibido formación adecuada para el uso y desinfección de los equipos, mientras que el sector público únicamente un 0.71% manifiesta que no. Los mayores porcentajes indican que si se ha recibido información adecuada.

IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y DE PROTECCIÓN

Es evidente que existe una diferencia entre las medidas de prevención y las de protección ante el contagio del COVID-19. Las medidas de prevención son el lavado constante de manos, toma de temperatura, distanciamiento social, quedarse en casa, entre otros; mientras que las referentes a la protección, son el uso de mascarilla, guantes, limpieza y desinfección constante por mencionar las más importantes.

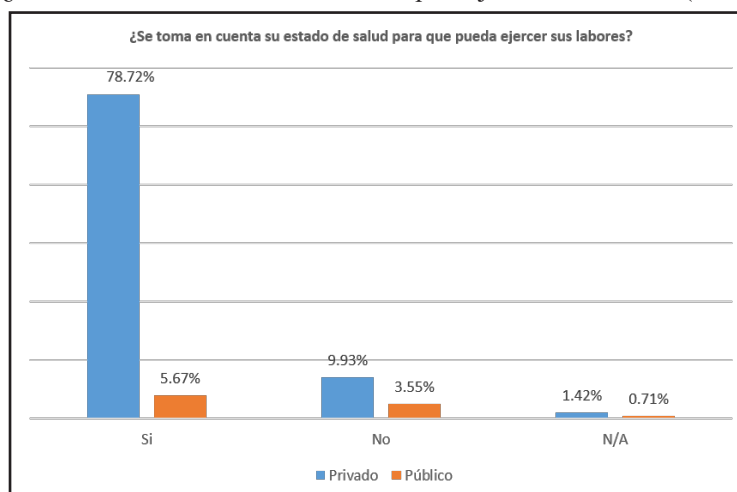
Gráfica 13. ¿Se vela por que se estén utilizando las medidas implementadas por la empresa? (por tipo de empresa) en modalidad mixta



Fuente: Elaboración propia con base en 141 respuestas

Tanto el sector privado como el sector público velan porque sus colaboradores estén utilizando adecuadamente las medidas de prevención y protección sanitarias en la modalidad mixta. Solamente un pequeño porcentaje indica que no.

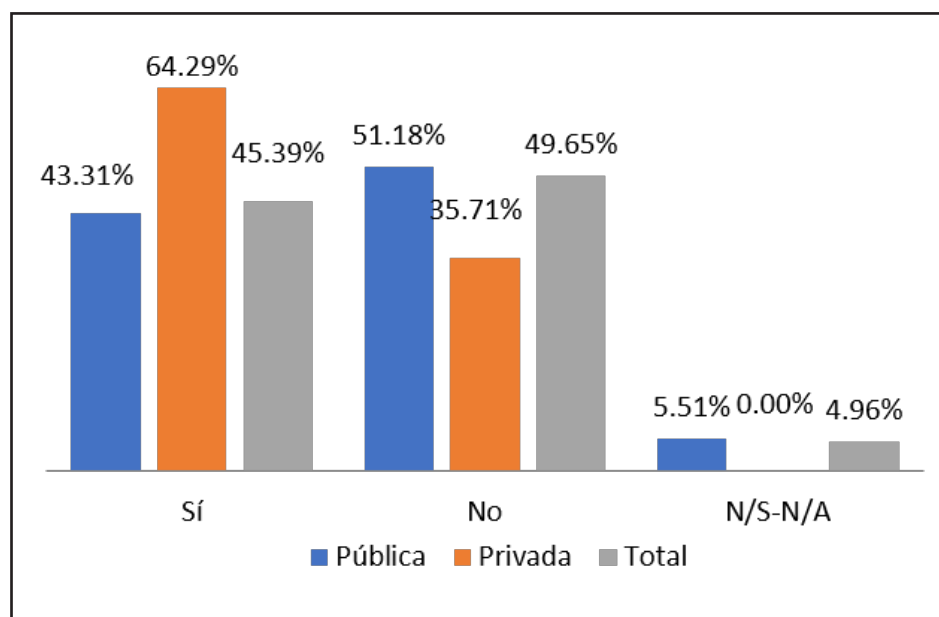
Gráfica 14. ¿Se toma en cuenta su estado de salud para ejercer sus labores? (Modalidad mixta)



Fuente: Elaboración propia con base en 141 respuestas

En la gráfica anterior se observa cómo el sector privado vela más por el estado de salud del colaborador para que pueda ejercer de forma correcta sus labores. Un 3.55% de colaboradores del sector público manifestaron una respuesta negativa.

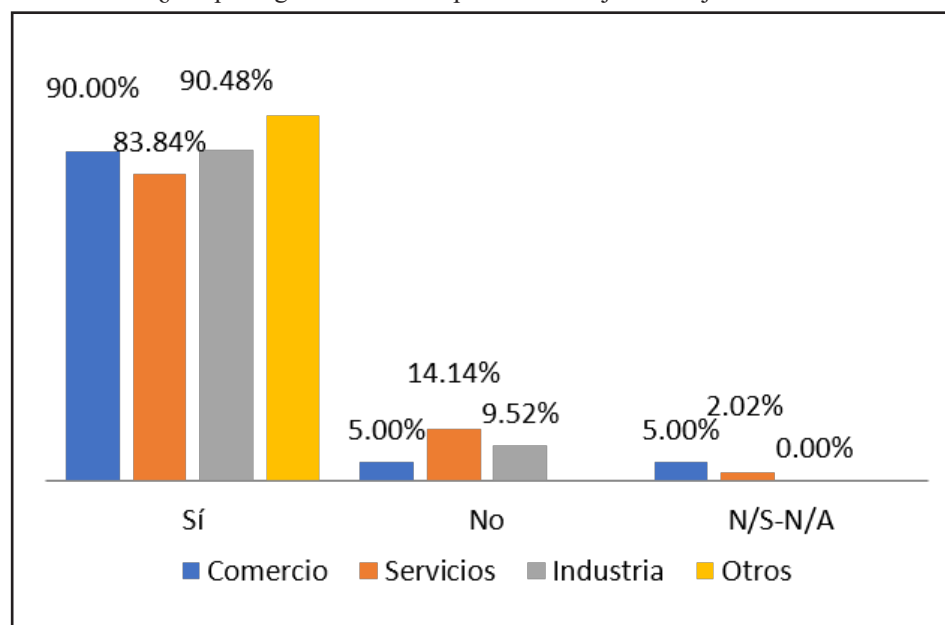
Gráfica 15. ¿Debe compartir el espacio físico con algún miembro de su familia? Trabajo en modalidad mixta



Fuente: Elaboración propia con base en 141 respuestas

Es importante identificar que un poco más del 45% de los colaboradores tanto del sector público como del privado deben compartir su espacio con otros miembros de su círculo familiar (hijos en edad escolar y cónyuge que también realiza labores de teletrabajo).

Gráfica 16. ¿Limpia regularmente su espacio de trabajo? Trabajo en modalidad mixta



Fuente: Elaboración propia con base en 141 respuestas

Según las recomendaciones, el mantener limpio el área de trabajo es una práctica que ayuda a disminuir los contagios. Un 12.06% manifiesta que no se limpia regularmente su espacio de trabajo, aunque la gran mayoría en ambos tipos de empresa manifiesta que sí.

CONDICIONES ORGANIZACIONALES

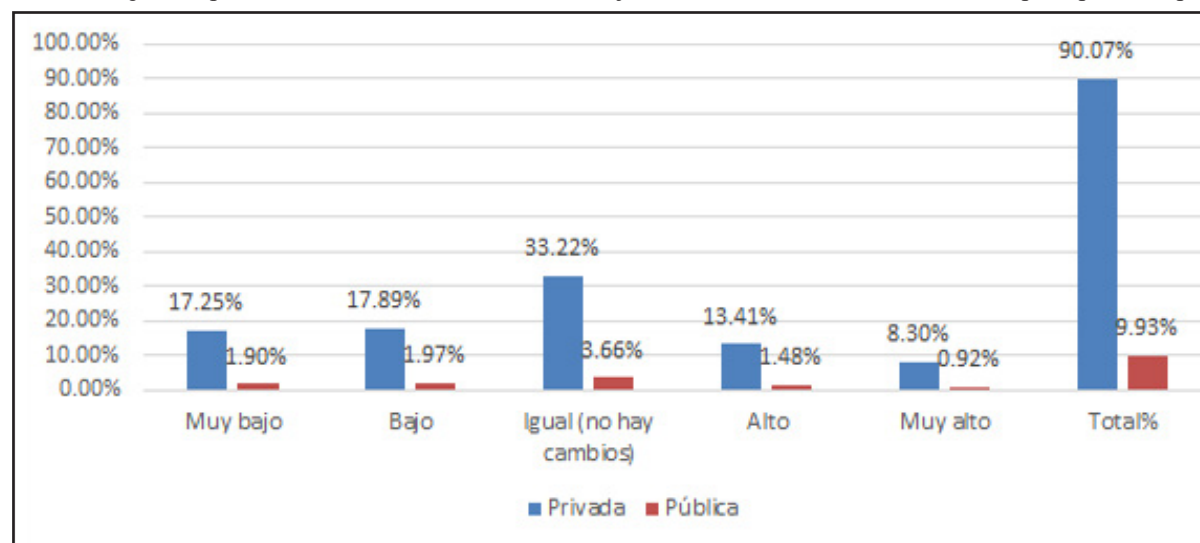
El clima organizacional es el marco sobre el que se definen las condiciones organizacionales, es decir, la comunicación y la supervisión que influyen en la motivación de los colaboradores y el correcto funcionamiento de la organización. Bajo la modalidad mixta, estas condiciones se ven afectadas por el constante cambio de escenario, lo que complica la comunicación, el confort y la supervisión, entre otros factores.

MOTIVACIÓN

Se puede identificar que los colaboradores están motivados cuando presentan un comportamiento dinámico, alcanzan los objetivos y participan en las actividades de la organización; todo esto permite que se resuma en un estado de satisfacción laboral.

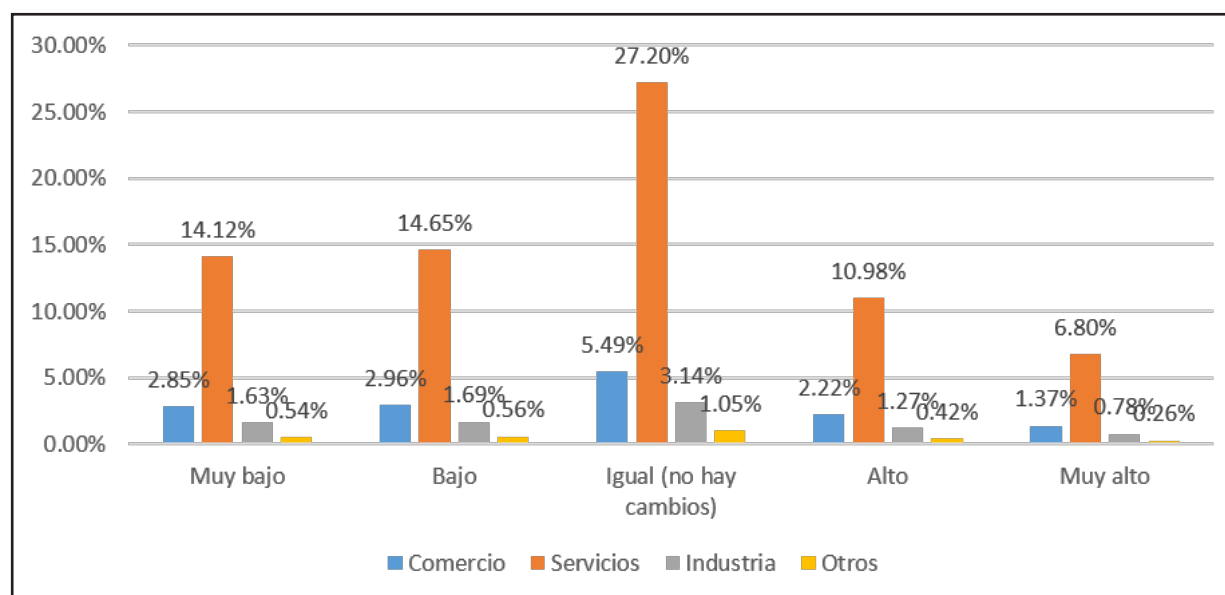
Puede decirse que ninguna empresa estaba preparada para los cambios que trajo la pandemia y una buena parte de los colaboradores no contaba con las condiciones físicas, psicológicas y organizacionales para afrontarla, todo esto se evidencia en las respuestas a las siguientes preguntas:

Gráfica 17.. ¿Cómo percibe su motivación al realizar trabajo en modalidad mixta? Clasificación por tipo de empresa



Fuente: Elaboración propia con base en 141 respuestas

Gráfica 18.. ¿Cómo percibe su motivación al realizar trabajo en modalidad mixta? Clasificación por sector productivo



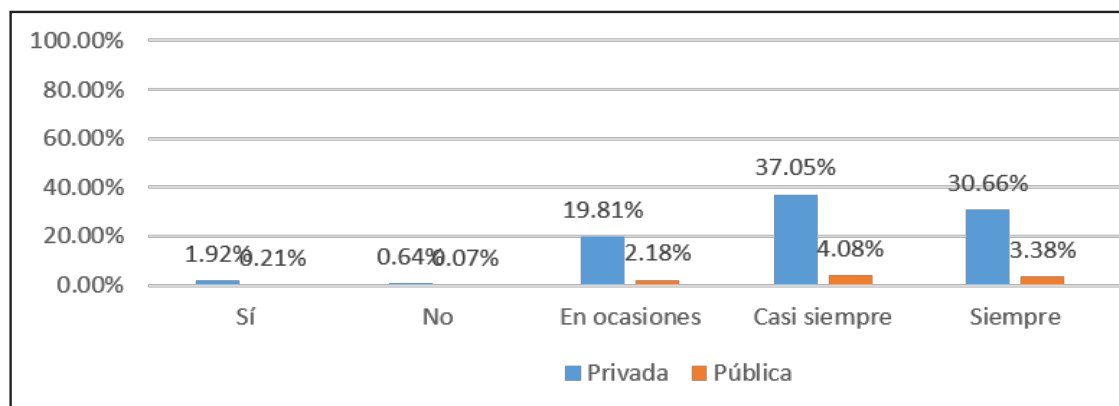
Fuente: Elaboración propia con base en 141 respuestas

En la primera gráfica se identifica que el mayor porcentaje de los colaboradores manifiestan que no perciben cambios en cuanto al nivel de satisfacción, es decir lo clasificó como igual. En la gráfica de clasificación por sector productivo se observa que el porcentaje sigue siendo mayor, el de los que no percibe cambios.

RECONOCIMIENTO Y VALORACIÓN POR EL TRABAJO REALIZADO

El reconocimiento y valoración del trabajo que realiza cada colaborador en las instituciones es una de las estrategias que se pueden utilizar para impactar de forma positiva a la motivación de estos, especialmente cuando este proviene de los mandos superiores o a nivel institucional, más cuando se trata de una situación de contingencia como la padecida a lo largo de la pandemia.

Gráfica 19. ¿Su jefe reconoce y valora su trabajo en trabajo mixto? (por tipo de empresa)



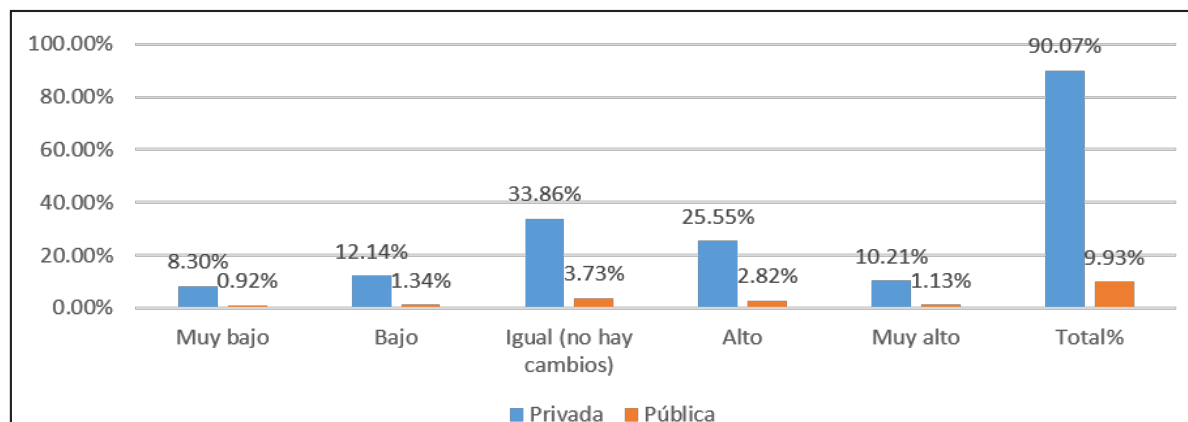
Fuente: Elaboración propia con base en 141 respuestas

Al consultar a los encuestados tanto de las empresas públicas como privadas, sobre si el jefe inmediato reconoce y valora su trabajo, la respuesta mayoritaria fue siempre y casi siempre, con un 75.17%.

SUPERVISIÓN RECIBIDA

Como parte del proceso administrativo de cada empresa y la búsqueda del alcance de metas comunes, es imprescindible el control y medición de indicadores de logro en cualquier modalidad de trabajo, aunque según la percepción de los colaboradores esta no se ha incrementado, lo cual podría ser un factor a favor de ellos, pero en contra del logro de metas organizacionales.

Gráfica 20. Percepción del nivel de supervisión recibida en trabajo mixto (por sector productivo)



Fuente: Elaboración propia con base en 141 respuestas

En el contexto de modalidad mixta, se denota que arriba de un 33% de colaboradores, no han percibido un aumento en la supervisión de su trabajo. Los porcentajes disminuyen en rango de bajo o muy bajo; sin embargo, es interesante observar que el porcentaje de percepción alta o muy alta es la más representativa con un 36% aproximadamente.

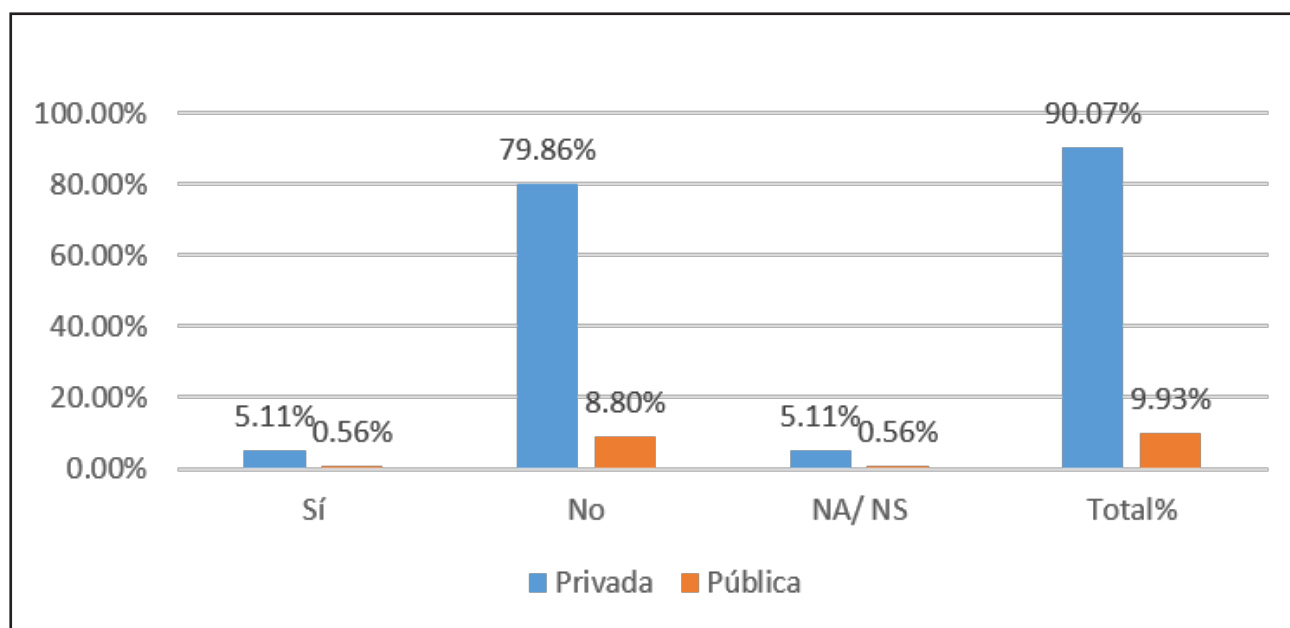
Los colaboradores de las empresas privadas perciben mayor grado de supervisión que las instituciones públicas.

CASOS DE CIBERACOSO

El ciberacoso es un término acuñado recientemente, que denota las prácticas de todo tipo de acoso por medios virtuales o canales no presenciales, redes sociales en su mayoría. Dicha práctica proviene de comportamientos o conductas de acoso laboral y acoso sexual que se dan en los ambientes de trabajo.

En ese sentido, se les preguntó a los colaboradores si conocen casos de ciberacoso y un 5.66% respondió que sí, en su mayoría de las empresas privadas.

Gráfica 21. Conocimiento de casos de ciberacoso en trabajo mixto (por tipo de empresa)



Fuente: Elaboración propia con base en 141 respuestas

Un 5% de los colaboradores prefirieron no responder la pregunta y optaron por la opción de no sabe o no aplica; el resultado en este caso es el mayor porcentaje para la respuesta No, con un 88%.

REFERENCIAS

- Agexport (2020). *Protocolo del sector de contact center & bpo para proteger la salud y seguridad de sus colaboradores en las empresas*. Guatemala.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mcgraw Hill.
- Congreso de la República de Guatemala (2009). *Decreto 9-2009 Ley contra la violencia sexual, explotación y trata de personas*. Guatemala.
- Congreso de la República de Guatemala. (2011). *Decreto 1741, Código de Trabajo*. Guatemala, Guatemala: Ministerio de Trabajo, Edición 2011.
- Cortes, V. (agosto de 2020). Servicios de Calida de Vida. SODEXO. <https://blog.sodexo.com.mx/blog/sistema-mixto-home-office-o-presencial>
- Cortes, V. (agosto de 2020). SODEXO. <https://blog.sodexo.com.mx/blog/sistema-mixto-home-office-o-presencial>
- Dessle, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Prentice Hall.
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. Prentice Hall.
- Edel, R. G. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional* (Vol. I). [http://eumed.net/libros/2007c/All right reserved 2007](http://eumed.net/libros/2007c/All%20right%20reserved%202007).
- García Porras, B. A. (2021). *Una aproximación al clima organizacional en las empresas de guatemala bajo el contexto de la pandemia COVID-19*. Guatemala.
- García Solarte, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Cali, Colombia.
- Gonçalves, A. P. (s.f.). *Dimensiones del clima organizacional*. Geocities.ws. Recuperado en 2006, de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (2020). *Manejo del estrés y la salud mental laboral ante el paso de la pandemia del COVID-19*. Guatemala, Guatemala.
- Lewin, K. (1951). *La teoría del campo en la ciencia social*. KUPDF.Inc. Recuperado el 15 de abril de 2021, de: https://kupdf.net/download/teoria-de-campo-kurt-lewin_5a78e0dbe2b6f52f1a484c8c_pdf
- Marín, J., Melgar, A., & Castaño (s.f.). *Teoría y Técnicas de desarrollo organizacional*. Guatemala.

Méndez Álvarez, C. E. (2005). *Clima organizacional en las empresas colombianas*. Colombia.

Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (2020). Acuerdo Gubernativo, 79-2020, Normas complementarias al reglamento de salud y seguridad ocupacional, para la prevención y control de brotes de SARS COV-2 en los centros de trabajo. Guatemala.

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la Pandemia Covid-19 y después de ella*. Ginebra, Suiza.

Ortega, M. (mayo de 2021). *Bayton, Colombia*. Bayton, Colombia. <https://blog.bayton.com/modelos-de-trabajo-mixtos-la-tendencia-para-la-pospandemia>

Ortega, M. (mayo de 2021). *Modelos de trabajo mixtos: la tendencia para la pospandemia*. Obtenido de Bayton, Colombia: <https://blog.bayton.com/modelos-de-trabajo-mixtos-la-tendencia-para-la-pospandemia>

Pelekais, C., Nava, Á., & Tirado, L. (2006). *Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES*. Maracaibo.

Pérez Herrera, Y. (2014). *Clima organizacional en el ámbito empresarial cubano*. La Habana.

Ramos Moreno, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. . Colombia.

Reyes Cruz, J. L. (2021). *Clima Organizacional*. México.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Education.

Secretaría Nacional de la Mujer. (2019). Sistema Nacional para la Equidad entre Hombres y Mujeres. Guatemala.

Segredo Pérez, A. M. (2013). See discussions, stats, and author profiles for this publication at: Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. La Habana.

Vaquerano, F. P. (2020). *Una aproximación al clima organizacional en las empresas de El Salvador bajo el contexto de la pandemia covid-19*. El Salvador.

SEMBLANZAS DE LOS AUTORES

Brenda Alicia García Porras

Máster en aprendizaje y docencia universitaria por la Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Inés Ana Karina Estupiñán Donis

Magíster en Administración y Gestión de Recursos Humanos por la Universidad Francisco Marroquín.

Manuel Alejandro Fuentes Alvizures

Licenciado en Marketing por la Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Rolando Octavio Mérida Valenzuela

Magíster en Administración Pública, Instituto Universitario Ortega y Gasset adscrito a la Universidad Complutense de Madrid. Magíster en Finanzas por la Universidad Rafael Landívar, Guatemala