

Condiciones organizacionales de los colaboradores en la modalidad de trabajo mixto durante la pandemia de la COVID-19

DOI del artículo: 10.36631/ECO.2022.27.04
Artículo de investigación científica y tecnológica

Brenda Alicia García Porras

Posgrado de especialización en Aprendizaje y Docencia Universitaria
Universidad Rafael Landívar
Correo: bagarcia@url.edu.gt

Inés Ana Karina Estupiñán Donis de Díaz

Mgtr. en Administración y Gestión de Recursos Humanos
Universidad Francisco Marroquín
Correo: aestupinan@url.edu.gt

Manuel Alejandro Fuentes Alvizures

Lcdo. en Marketing con énfasis en Publicidad
Universidad Rafael Landívar
Correo: mafuentes@url.edu.gt

Rolando Octavio Mérida Valenzuela

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

Correo: romerida@url.edu.gt

Fecha de recepción: 10/6/2022
Fecha de aceptación: 16/9/2022

Resumen

La llegada de la pandemia de la COVID-19 a Guatemala representó para las organizaciones públicas y las privadas un verdadero reto: debían mantener sus niveles de eficiencia en la prestación de los servicios y en la generación de los productos, ante el cierre y el gradual reinicio de actividades ordenado por el Organismo Ejecutivo; además de implementar modalidades de trabajo hasta ese entonces muy poco conocidas, exploradas o utilizadas, como el trabajo mixto, que consiste en que los trabajadores se desempeñen parte del tiempo en sus hogares de forma remota y parte del tiempo en las empresas y las instituciones, con el propósito de salvaguardar la salud de los colaboradores. Esta situación, representó una nueva forma de interpretar las relaciones de trabajo, tanto en la parte patronal como la parte laboral, aspectos indispensables en la relación supervisor-colaborador, como la motivación, el reconocimiento o la valoración y la supervisión cobraron una inusual importancia, ante los problemas que los trabajadores experimentaron, derivado de la nueva normalidad que paulatinamente se ha empezado a establecer en el país. Esto también resalta la importancia que tiene conocer la percepción de los trabajadores en los temas descritos, con el objetivo mínimo de mantener los estándares de calidad en las relaciones laborales y, por ende, alcanzar los objetivos organizacionales, aun en las condiciones difíciles que la pandemia de la COVID-19 ha originado.

Palabras clave: condiciones organizacionales, motivación, reconocimiento, supervisión

Abstract

The arrival of the COVID-19 pandemic in Guatemala represented a real challenge for public and private organizations: They had to maintain their levels of efficiency in the provision of services and in the generation of products, in the face of the closure and gradual restart of activities ordered by the Government; in addition to implementing work modalities until then very little known, explored or used, such as mixed work, which consists of employees working part of the time in their homes remotely and part of the time in companies and institutions, with the purpose of safeguarding their health. This situation represented a new way of interpreting labor relations, both in the employer's side and the employee's side. Indispensable aspects in the supervisor-collaborator relationship, such as motivation, recognition or assessment, and supervision became unusually important, given the problems experienced by workers, derived from the new normality that has gradually begun to be established in the country. This also highlights the importance of knowing the perception of workers in the topics described, with the minimum objective of maintaining quality standards in labor relations and, therefore, achieving organizational objectives, even in the difficult conditions that the COVID-19 pandemic has caused.

Keywords: organizational conditions, motivation, recognition, supervision

Introducción

La incertidumbre, el temor, la desinformación y la inseguridad que provocó la pandemia de la COVID-19 fue muy alarmante a todo nivel ciudadano. Los empresarios se vieron sorprendidos por las medidas que tomó el Gobierno de Guatemala, en el sentido del cierre inmediato del país y el permiso a la movilización única y exclusivamente de los productos perecederos o que contribuyeran a la alimentación de la población. Esta circunstancia provocó un verdadero caos a nivel empresarial, en virtud que los patronos se vieron en la obligación de implementar medidas de trabajo desde casa, lo cual en muchos de los casos resultaba verdaderamente imposible debido a la falta de preparación y recursos para esto.

Mientras tanto, el Organismo Ejecutivo se dio a la tarea de establecer medidas inmediatas de salubridad, como la creación de hospitales temporales para atender los casos de COVID-19 que se iban presentando en el país, acción que también sería de gran ayuda para los hospitales nacionales, que se veían abarrotados por los requerimientos de las personas contagiadas y que exigían su pronta atención.

A medida que fue mejorando el panorama de salud en el país, se inició la apertura de las empresas, aunque es necesario resaltar que la concientización que se realizó a través de los medios de comunicación social alcanzó una fuerte acogida, ya que se observó que la gran mayoría de las empresas, aplicaron de inmediato normas orientadas a la protección de la salud de los trabajadores, entre las que se pueden citar: el uso de la mascarilla, la utilización de pantallas faciales, el uso de gel para la limpieza constante de manos, el uso de guantes y equipo especial en casos calificados y el distanciamiento social. Este último hizo necesaria la puesta en marcha del trabajo a distancia, conocido también como teletrabajo.

El confinamiento puede decirse que afectó a todas las empresas por igual, sin embargo, las necesidades de mantener los niveles de producción y la eficiencia en la prestación de los servicios hizo necesario que los empleados continuaran de forma presencial en sus centros de trabajo. No obstante, conforme se fue dando la apertura del país, también se consideró que algunos puestos de trabajo podían ser desempeñados de forma «mixta», es decir, trabajando una parte del tiempo de forma presencial y la otra parte, en casa.

El trabajo mixto trajo consigo una serie de situaciones para los colaboradores que, sin duda alguna, no fueron tomadas en consideración. Dentro de estas, se puede mencionar: la necesidad de tener un espacio en casa dedicado al trabajo virtual, el requerimiento de tener equipo adecuado con acceso a internet de banda ancha para una mejor respuesta ante las necesidades laborales, el uso compartido del equipo con otros integrantes de la familia, o lo que es peor, la necesidad de comprar equipo adicional para cumplir con los requerimientos de estudio de los hijos, el trabajo de su cónyuge y el cumplimiento de los compromisos del colaborador.

En ese orden de ideas, para los jefes o supervisores también constituyó un verdadero reto: mantener la motivación de los colaboradores que supervisaban, y no solo eso, reconocer su trabajo y supervisarlo de la manera más eficientemente posible. De lo contrario, se incurre en el riesgo de que el colaborador se desmotive, tenga abundantes razones para no desarrollar su trabajo de forma adecuada y, lo que definitivamente es más peligroso para una organización, que no cumpla con lo que se espera de él en cantidad, calidad y tiempo de entrega. De esa cuenta, resulta muy interesante conocer la percepción de los colaboradores en cuanto a estas variables de estudio se refiere, con el objetivo de que se tome conciencia por parte de los supervisores de la necesidad de estimularlos, principalmente, en época de calamidad pública.

Según comenta Werther (2019), el clima organizacional de una empresa se vincula no solo con su estructura y las condiciones de vida de la colectividad del trabajo, sino también con su contexto histórico y su conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales. Así, el crecimiento económico de la empresa, el progreso técnico, el aumento de la productividad y la estabilidad de la organización depende, además del uso intensivo de los medios de producción, de las condiciones de trabajo, de los estilos de vida, así como del nivel de salud y bienestar de los trabajadores.

Condiciones organizacionales

Las condiciones organizacionales tienen relación con el clima organizacional, la comunicación interna, la supervisión recibida, entre otros aspectos, que determinan la motivación de los colaboradores y el buen funcionamiento o clima dentro de las organizaciones. Para los colaboradores que trabajan en modalidad mixta, estos condicionamientos se ven afectados debido al cambio de escenario en el que se desarrollan, por lo que puede verse perjudicada la confortabilidad, la comunicación, la motivación y la supervisión, por mencionar algunos. De acuerdo con Sesame (2022), las condiciones organizacionales son cualquier cuestión del ámbito laboral que pueda tener consecuencias en la salud de la nómina de colaboradores.

Dessler (2010) destaca que las personas que participan directamente en lograr el propósito de la organización son los gerentes de línea –en Guatemala, son más conocidos como supervisores– ya que estos son los encargados de brindar o planificar la capacitación y el desarrollo constante de la fuerza laboral. Además de eso, son los encargados directos de motivar al personal y de efectuar frecuentemente reconocimientos por los logros, todo esto como resultado de una supervisión eficiente.

Motivación

Describe Jones (2019) que la motivación puede definirse como las fuerzas psicológicas que determinan la dirección de la conducta de una persona en una organización, así como sus niveles de esfuerzo y persistencia ante los obstáculos.

Madrigal (2009) indica que los supervisores deben tener ciertas habilidades dentro de las que destaca la motivación, que redundará en una efectiva conducción del grupo de colaboradores para lograr determinados propósitos. Por su parte Robbins (2014) asegura que motivar altos niveles de desempeño en los empleados es un aspecto organizacional importante. Además, manifiesta que una persona motivada hace un esfuerzo y trabaja arduamente. Todos los supervisores deben ser capaces de motivar a sus empleados.

Por su parte, Calver (2003) sostiene que las personas deben disfrutar de seguridad en lo que hacen. Si se sienten amenazadas por algo, se desmotivarán, lo que les hará tener comportamientos indeseados.

Supervisión

Chiavenato (2019) indica que supervisar significa dar seguimiento, ver de cerca, observar, revisar el andamiaje de las cosas. Para controlar el desempeño es necesario conocerlo y obtener información suficiente al respecto. La observación o comprobación del desempeño o del resultado pretende tener información sobre cómo marchan las cosas y sobre lo que ocurre.

En lo que respecta a la evaluación de las actividades de los colaboradores, Werther (2014) afirma que evaluar dichas actividades tiene como objetivo mejorarlas, a través del suministro de información sobre la manera en la que los empleados cumplen con las responsabilidades que les han sido asignadas.

La forma inmediata y poderosa de control de la conducta es la supervisión directa por parte de los gerentes, quienes vigilan y observan activamente la conducta de sus subordinados, les enseñan qué conductas son adecuadas y cuáles no lo son, e intervienen para tomar las medidas correctivas que se requieran en caso de ser necesario (Jones, 2019). Además, cuando los gerentes supervisan personalmente a sus subordinados, dirigen con el ejemplo y así pueden ayudarlos a desarrollar y mejorar sus propias habilidades. La supervisión directa permite a los gerentes de todos los niveles mantener un contacto personal con sus subordinados para asesorarlos y desarrollar sus habilidades gerenciales. Por ello, el control por medio de la supervisión personal puede ser una forma muy eficaz de motivar al personal y promover conductas que eleven la eficiencia y la eficacia individuales, así como de la organización.

Reconocimiento

Proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales es uno de los motivadores más poderosos. La recompensa por el trabajo bien hecho funciona como refuerzo positivo e indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes (Chiavenato, 2019).

Según DuBrin (2008), el reconocimiento es un potente motivador porque todos los seres humanos sienten necesidad de que se reconozca su labor; asimismo, el reconocimiento es eficaz porque muchos trabajadores sienten que no se les presta la atención suficiente.

Metodología

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

La muestra se calculó de acuerdo con los siguientes datos, mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple para poblaciones infinitas. A continuación, se detalla el cálculo de muestra, bajo la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N Z^2 pq}{Nd^2 + Z^2 pq}$$

Tabla 1
Cálculo de muestra

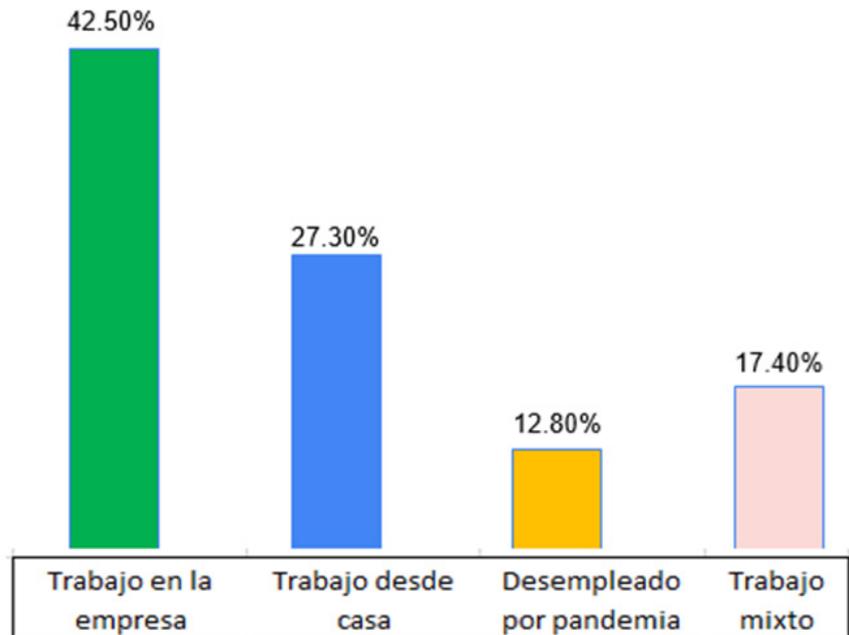
Variables	Datos
N	7 003 398
Z	1.96
Z ²	3.8416
p	0.5
q	0.5
d ²	0.0025
NZ ² pq	6 726 063
Nd ²	17 508.495
Z ² pq	0.9604
Nd ² +Z ² pq	17 509.4554
n	384

Nota. La tabla muestra las variables utilizadas para el cálculo de la muestra.
Fuente: elaboración propia con datos de INE 2021.

Siendo N la población de 7 003 398, a un nivel de confianza Z del 95%, sabiendo que tanto el nivel de éxito (p) como de fracaso (q) en un 50% con un error de muestreo (d) del 5%, que al aplicar la fórmula se estableció que la muestra (n) era de 384 colaboradores y se obtuvo 811 respuestas al cuestionario, con lo que se superó el número requerido en el marco muestral de colaboradores que trabajan en modalidad presencial, remota desde casa y/o mixta del sector comercio, servicio o industria, tanto de empresas públicas como privadas, tomando en consideración las 8 regiones geográficas de Guatemala, de acuerdo con el Decreto 70-86 del Congreso de la República –Ley de Regionalización–. A partir de esos datos se detectó que un total de 141 colaboradores se desempeñaban en modalidad mixta, lo que corresponde al 17.40 % como se muestra en la Figura 1.

Figura 1

Situación actual de trabajo



Nota. La figura muestra las condiciones laborales en Guatemala en marzo de 2021. Fuente: elaboración propia con base en 811 respuestas.

Del total de los colaboradores encuestados, el 42.5 % trabajó de forma presencial durante la pandemia; el 27.30 % lo hizo de forma remota desde casa; el 12.80 % perdió su trabajo derivado de la pandemia; mientras que el 17.40% lo hizo de forma mixta, es decir, durante una parte de la semana, asistía a sus labores de forma presencial: la otra, laboraba de forma remota desde casa.

La Tabla 2 muestra los resultados de los colaboradores por tipo de empresa, lo cual se ve reflejado en la Figura 2.

Tabla 2

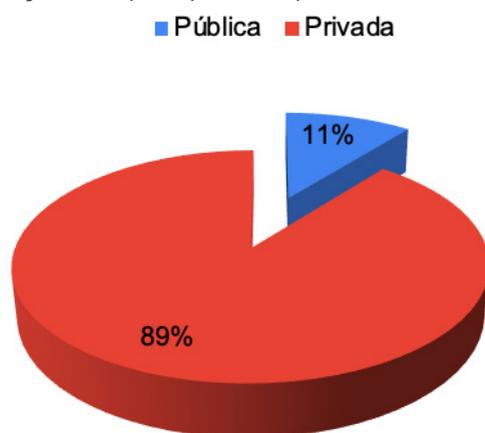
Modalidad mixta, colaboradores por tipo de empresa

Pública	15	10.64 %
Privada	126	89.36 %
Total	141	100.00 %

Nota. La tabla muestra la distribución de colaboradores por tipo de empresa.
Fuente: elaboración propia con base en 141 respuestas.

Figura 2

Modalidad de trabajo mixto por tipo de empresa



Nota. La figura muestra la distribución de los colaboradores por tipo de empresa.
Fuente: elaboración propia con base en 141 respuestas.

Cabe resaltar que las empresas en el sector público realizaron sus actividades laborales más en una modalidad presencial y/o remota desde casa, por lo que solamente un 11 % lo representa.

Esto puede ser resultante de no contar con plataformas tecnológicas y/o herramientas adecuadas para el trabajo desde casa, como portátil, servicio de internet, acceso a sistemas internos de trabajo desde fuera de la oficina, etc. Esta situación fue resaltada en la investigación principal cuando se abordó el tema en las condiciones físicas y de tiempo y productividad, que resulta alarmante para el sector público, pues en gran medida no se contaba con estas para realizar el trabajo de forma eficiente.

Resultados de la investigación

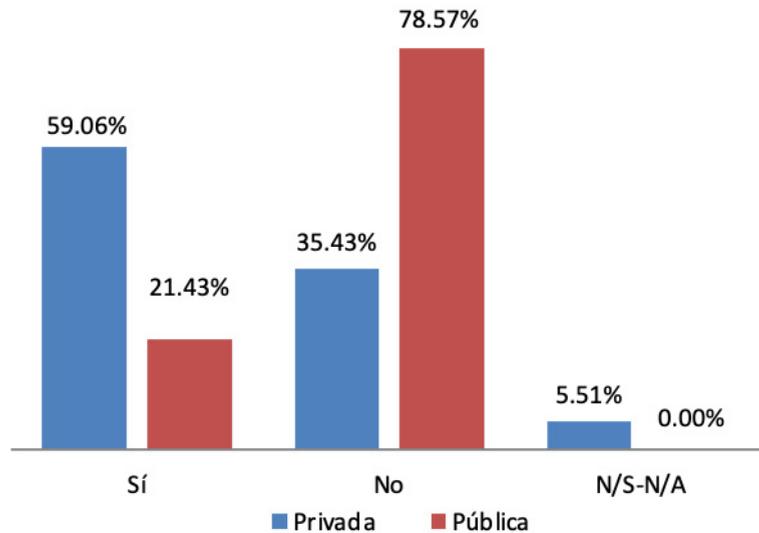
A continuación, se presentan los resultados de la investigación para las condiciones organizacionales desde el nivel de motivación, el nivel de supervisión que recibían y el reconocimiento por el trabajo realizado por los colaboradores durante el confinamiento y el progreso de la pandemia de la COVID-19.

Nivel de motivación de los colaboradores

La motivación se pone de manifiesto por medio de una serie de comportamientos observables como el dinamismo, la actividad y el logro de los objetivos que puede llevar a los colaboradores a un estado de satisfacción laboral.

Figura 3

Percepción del interés por la motivación del colaborador por parte de su jefe inmediato



Nota. La figura muestra el interés del jefe inmediato en motivar al personal. Fuente: elaboración propia con base en 141 respuestas.

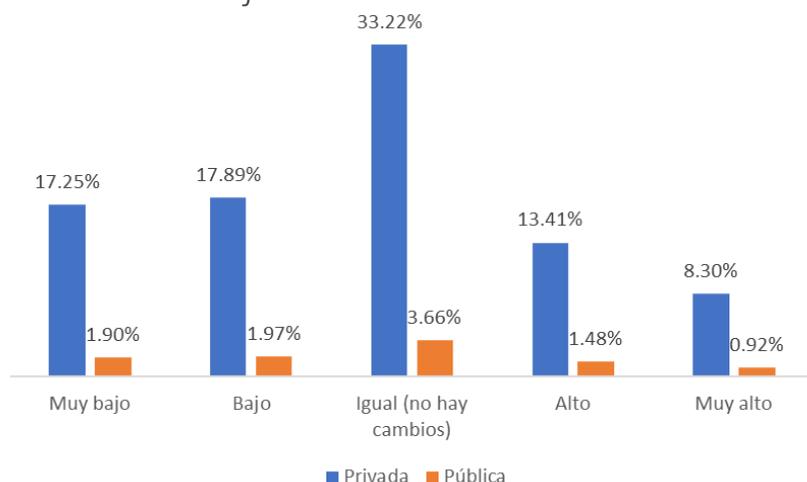
Es importante recordar que la motivación experimentada por los colaboradores terminará por impactar de forma positiva o negativa en los resultados de la organización. Como se observa en la Figura 3, en el sector privado se obtiene la mayor cantidad de respuestas positivas (59.06 %), mientras que en el sector público tienen mayor representatividad las respuestas negativas (78.57 %). Por tanto, se percibe que la motivación en el caso de las organizaciones del sector privado, por parte de las autoridades, es un factor relevante para alcanzar los objetivos organizacionales, mientras que en las organizaciones públicas no se le da la misma importancia.

Nivel de motivación al trabajar desde casa

No todas las empresas estaban preparadas para el cambio y no todos los colaboradores contaban con las condiciones físicas, psicológicas y organizacionales necesarias para sobrellevarlo. Esto se evidencia al analizar la respuesta a la pregunta: ¿Cómo percibe su motivación al trabajar desde casa?

Figura 4

Nivel de motivación al trabajar desde casa



Nota. La figura muestra la motivación del colaborador al trabajar desde casa. Fuente: elaboración propia con base en 141 respuestas.

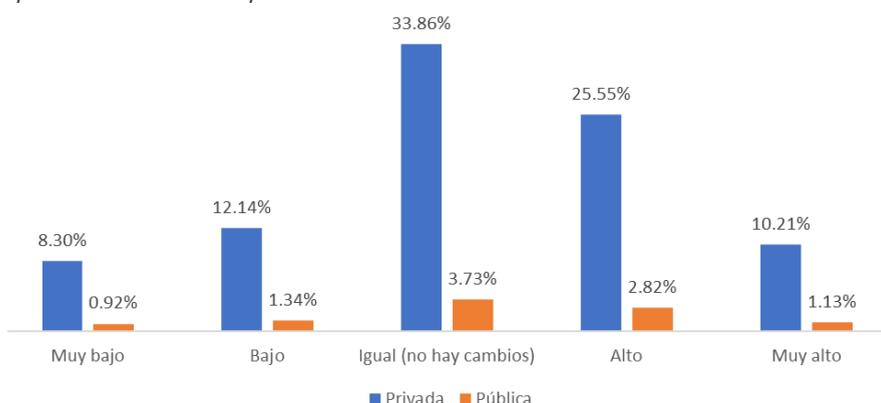
En el sector privado, 3 de cada 10 colaboradores manifestaron que es igual el nivel de satisfacción, es decir, no perciben cambios, aunque se evidencia el peso porcentual en una percepción negativa, es decir, han estado desmotivados en su trabajo, lo cual denota que es representativo tanto para las empresas públicas como para las privadas. Solamente 2 de cada 10 colaboradores indican que su motivación al trabajar desde casa es alta o muy alta en empresas privadas.

Supervisión recibida

Este factor se refiere al nivel de control que los jefes inmediatos tenían sobre los colaboradores, la forma y los canales de comunicación que fueron utilizados para dar el seguimiento a los resultados de su trabajo y también para ejercer supervisión sobre las actividades laborales según la función de cada uno.

Figura 5

Percepción del nivel de supervisión recibida



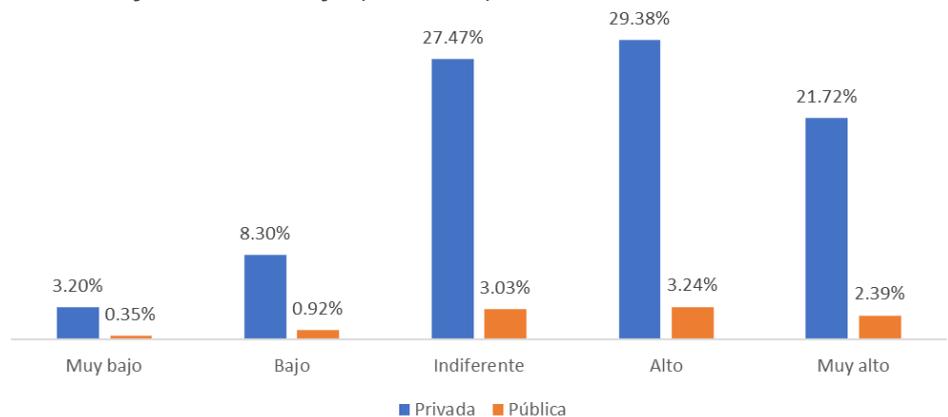
Nota. La figura muestra el nivel de supervisión recibido. Fuente: elaboración propia con base en 141 respuestas.

Los resultados para las empresas privadas reflejan que arriba de un 50 % de colaboradores no ha percibido cambios y la supervisión ha sido baja o muy baja. Sin embargo, es interesante observar que, en contraste, un 36 % aproximadamente lo percibe de alto a muy alto, y destaca que en el sector privado existe una significativa diferencia, en más de 30 puntos porcentuales, comparado con el sector público.

La satisfacción de trabajar para la empresa

Figura 6

Nivel de satisfacción de trabajar para la empresa



Nota. La figura muestra la satisfacción del colaborador con la empresa. Fuente: elaboración propia con base en 141 respuestas.

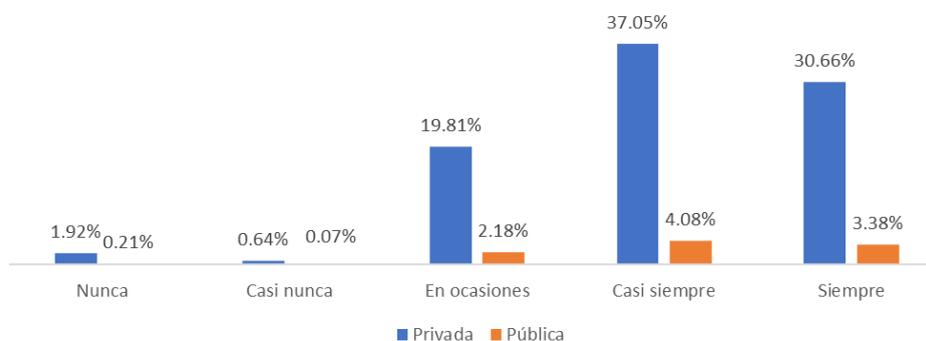
Se observa una tendencia homogénea donde cerca del 50 % de los colaboradores consideran que su nivel de satisfacción es muy alto y alto, un importante 27 % no ha experimentado ningún cambio y solo el 12 % de los colaboradores ha experimentado que su nivel de satisfacción es bajo y muy bajo. Estos resultados indican que la empresa debe tomar medidas para mejorar la satisfacción de los empleados, porque, aunque el peso porcentual que considere tener una baja satisfacción puede perjudicar el alcance de los objetivos empresariales y afectar la percepción laboral en lo que corresponde al clima organizacional.

Reconocimiento y valoración por el trabajo realizado

Una de las estrategias utilizadas para impactar positivamente en la motivación de los colaboradores en las organizaciones es el reconocimiento y la valoración del trabajo que realizan, especialmente cuando este proviene de la jefatura superior o de una instancia de carácter institucional dentro de las organizaciones. Se investigó sobre el tema, y se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 7

Reconocimiento y valoración por el trabajo realizado



Nota. La figura muestra el reconocimiento que recibe el colaborador por realizar su trabajo. Fuente: elaboración propia con base en 141 respuestas.

Al consultar a los encuestados sobre si el jefe inmediato reconoce y valora su trabajo, la respuesta mayoritaria fue siempre y casi siempre, en un 67 % en el caso de colaboradores de empresas privadas y en un 7 % en colaboradores de empresas públicas. Un pequeño porcentaje percibió que no se valora su trabajo, y en su mayoría son de empresas privadas. El reconocimiento en las labores realizadas es importante para brindar seguridad, motivación y satisfacción laboral y, por tanto, incrementar el sentido de pertenencia del colaborador hacia la organización.

Conclusiones

De acuerdo con lo expuesto por los colaboradores del sector privado en la modalidad de trabajo mixta durante la pandemia de la COVID-19, los supervisores mostraron un nivel alto de interés por su motivación, lo que contrastó con la percepción de los colaboradores que trabajan en el sector público, con resultados totalmente opuestos; lo que se traduce en un posible bajo rendimiento que pueden tener al desempeñar sus labores.

En relación con la supervisión de los jefes y cómo lo percibían los colaboradores de la modalidad mixta, la mayoría de ellos no ha observado cambios o, según comentaron, ha existido poca supervisión. Por el contrario, los colaboradores de las empresas privadas percibían que eran más supervisados que en las instituciones públicas.

De manera generalizada, el nivel de satisfacción de los colaboradores en la modalidad de trabajo mixta, tanto en empresas privadas como públicas, durante la pandemia de la COVID-19, es alto, al igual que su percepción sobre el reconocimiento y la valoración por el trabajo realizado.

Referencias

- Calvert, D. G. (2003). *I just LOVE my job!* Quarto Library.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. 10.^a edición. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los Recursos Humanos en las organizaciones*. 5.^a ed. McGraw Hill.
- Dessler, M. N. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson.
- DuBrin, A. (2008). *Relaciones Humanas, comportamiento humano en el trabajo*. 9.^a ed. Pearson, Prentice Hall.
- Jones, G., George, J. (2019). *Administración contemporánea*. 10.^a ed. McGraw Hill.
- Madrigal, B. E. (2009). *Habilidades Directivas*. Mc Graw Hill.
- Robbins, C. (2014). *Administración*. Pearson.
- Werther, D. G. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill.
- Werther, W., Davis, K., Guzmán, M., (2019). *Administración del Capital Humano*. McGraw Hill.