UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

DIRECCIÓN DE POSTGRADOS Y EXTENSIÓN

"LA INCIDENCIA DEL TELETRABAJO PRODUCTO DE LA PANDEMIA COVID-19, EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO SAN FRANCISCO DE ASÍS, DEL DEPARTAMENTO SONSONATE DE SEPTIEMBRE 2020 A MAYO 2021"

TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

PRESENTADO POR:

LIC. CARLOS DANIEL GÓCHEZ RAMOS

ASESOR:

MTRO. ISMAEL ALEJANDRO ALENS SALINAS

AGOSTO DE 2021

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN

RECTOR

INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA

VICERRECTOR ACADÉMICO

LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA

VICERRECTORA ADMINISTRATIVA

MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR

DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN

LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO

DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA

DOCTOR JOSÉ HERIBERTO ERQUICIA CRUZ

DIRECTOR DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

SAN SALVADOR, AGOSTO 2021

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Mtra. Karen María Duke Figueroa
Presidente

Mtra. Katia Navarrete de Sosa
Primer Vocal

Mtro. Carlos Eduardo Ochoa López
Segundo Vocal

Mtro. Ismael Alejandro Alens Salinas
Asesor

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR
"Dr. Luis Alonso Aparicio"
Facultad de Educación

Mes: ABRIL Año: DOS MIL VEINTIUNO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecisiete horas del día treinta de abril del año dos mil veintiuno, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "LA INCIDENCIA DEL TELETRABAJO PRODUCTO DE LA PANDEMIA COVID-19, EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO SAN FRANCISCO DE ASÍS, DEL DEPARTAMENTO SONSONATE DE SEPTIEMBRE 2020 A MAYO 2021", presentado por: el LIC. CARLOS DANIEL GÓCHEZ RAMOS, para optar al grado de MAESTRO EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO. El tribunal estando presente el interesado, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRA. KAREN MARÍA DUKE FIGUEROA
Presidente

MTRA. KATIA NAVARRETE DE SOSA
1er. Vocal

MTRO. CARLOS EDUARDO OCHOA LÓPEZ
2do. Vocal

LIC. CARLOS DANIEL GÓCHEZ RAMOS
Sustentante

Dedicatorias

Ha sido un esfuerzo arduo el que se ha realizado para el presente proceso de investigación, dicho esto, me enorgullece presentarlo para mi familia: Carlos Góchez, Alma Ramos y Karla Góchez; y para grandes amigos que siempre han sido un apoyo en mis proyectos: Sofía Peñate, Alejandra Herrera, Mario Osorio y Melisa Palma.

Por otra parte, mis amigas, colegas y compañeras de trabajo Lcda. Olinda López y Lcda. Rosa Romero, tienen mi especial admiración pues se volvieron uno de los principales motivadores para continuar con el proceso de formación académica hasta el final.

Agradecimientos

La realización de la investigación no hubiera sido posible sin el arduo esfuerzo que realizaron diferentes profesionales e instituciones, tengo a bien reconocer al gran apoyo del Maestro Ismael A. Alens Salinas, mi Asesor de Tesis, la Maestra Rebeca Ramos de Caprile y la Lcda. Claudia Pocasangre quienes forman parte del equipo de la Unidad de Posgrados y Extensión de la Universidad Pedagógica de El Salvador y quienes desde el inicio de la maestría han estado pendientes de las necesidades que tenemos los estudiantes.

De igual forma, los jurados evaluadores tienen un especial reconocimiento, puesto que se encargaron de proponer mejoras y permitir que el documento cumpliera con la calidad académica y científica que requiere la Universidad Pedagógica de El Salvador, Maestra Karen María Duke Figueroa, Maestra Katia Navarrete de Sosa y Maestro Carlos Eduardo Ochoa López.

Finalmente, pero con mucho aprecio, un especial agradecimiento al Colegio San Francisco de Asís, de la Asociación Ágape de El Salvador, a sus docentes y personal administrativo, quienes abrieron sus puertas para poder realizar el proceso de investigación y quienes tienen el mayor mérito de este documento.

Resumen

Muchas organizaciones se han visto alteradas en su dinámica debido a la pandemia del COVID-19 generada por el virus SARS-CoV-2, por esta razón se llevó a cabo una recopilación de información cualitativa y datos cuantitativos en el Colegio San Francisco de Asís, de la Asociación Ágape, con el fin de explorar si la realización de teletrabajo genera cambios en la percepción del clima organizacional de los docentes durante los meses de octubre del año 2020 al mes de abril del año 2021. El contraste de aspectos cualitativos y cuantitativos permitió generar una percepción global de las experiencias de los docentes, así como identificar los principales elementos que han generado modificaciones positivas y negativas en el clima organizacional del colegio.

Abstract

Many organizations have been altered in their reality due to the COVID-19 pandemic generated by the SARS-CoV-2 virus, it is for this reason that a compilation of qualitative information and quantitative data investigation were carried out in the Colegio San Francisco de Asís, from the Asociación Ágape, in order to explore if the development of telecommuting generated changes in the perception of the organizational climate of teachers during the months of October 2020 to April 2021. The contrast of qualitative and quantitative aspects allowed to generate a global perception of the teacher's experiences, as well as to identify the main elements that have generated positive and negative changes in the organizational climate of the school.

Índice general

Presentación i

Introducción ii

Capítulo I Planteamiento del problema 22

1.1 Antecedentes 22

1.2 Realidad problemática 27

1.3 Definición del problema 30

1.4 Objetivos de la investigación 31

1.4.1 Objetivo general 31

1.4.2 Objetivos específicos 31

1.5 Justificación 31

1.6 Alcances y limitaciones 34

1.6.1 alcances. 34

1.6.2 limitaciones. 35

1.7. Identificación de las variables 36

1.7.1. clasificación de variables. 36

1.7.2. definición constitutiva de variables. 36

Capítulo II Marco teórico 38

2.1. Teletrabajo 38

2.1.1 antecedentes.. 38

2.1.1.1. antecedentes derivados de la pandemia del COVID-19 generada por el virus SARS-CoV-2. 40

2.1.2. definición conceptual. 40

2.1.2.1 concepto de teletrabajo. 40

2.1.2.2. concepto de teletrabajador. 42

2.1.3. características para el desarrollo de teletrabajo. 43

2.1.4. tipos de teletrabajo. 45

2.1.5. revolución 4.0. 47

2.1.6. principales herramientas tecnológicas de comunicación virtual. 49

2.1.6.1. teoría de la comunicación de Alsina. 49

2.1.6.2. comunicación virtual. 50

2.1.7. Legislación salvadoreña. 51

2.1.7.1. aspectos principales de la regulación. 51

2.2. COVID-19 por SARS-CoV-2. 53

2.2.1 Conceptos básicos. 53

2.2.2. síntomas del COVID-19 por SARS-CoV-2. 54

2.2.3 medidas de prevención y control del SARS.: 57

2.3. Clima organizacional. 57

2.3.1 definición conceptual. 58

2.3.2. características del clima organizacional. 59

2.3.2.1 motivación del colaborador. 59

2.3.2.1.1. ciclo motivacional. 60

2.3.2.1.2. principales teorías de la motivación organizacional 61

2.3.2.1.2.1. teoría de la necesidad. 61

2.3.2.1.2.2. teoría de la expectativa. 62

2.3.2.2 satisfacción organizacional. 63

2.3.2.2.1 causas de la satisfacción organizacional. 64

2.3.2.2.2 aspectos que promueven la satisfacción organizacional. 65

2.3.3 relaciones y comunicación organizacional. 67

2.3.3.1 tipos de comunicación organizacional. 67

2.3.3.2 barreras en la comunicación organizacional. 68

Capítulo III. Metodología 70

3.1 Participantes. 70

3.1.1 características de la población. 70

3.1.2 muestreo. 72

3.2 Instrumentos. 73

3.2.1 Escala de clima organizacional (EDCO). 73

3.2.1.1 características de la EDCO. 74

3.2.1.2 forma de elaboración. 75

3.2.1.3 aplicación. 75

3.2.2 entrevistas cualitativas. 76

3.3 Estrategia de análisis de datos. 77

3.3.1 análisis cuantitativo. 77

3.3.2 información cualitativa. 78

Capítulo IV. Descripción e interpretación de resultados 80

4.1 Interpretación de información cualitativa 82

4.2 Análisis de datos cuantitativos. 87

4.3 Integración de resultados 113

4.4. Contraste entre clima organizacional del colegio y resultados de los instrumentos 115

Capítulo V. Conclusiones y propuesta de mejora 119

5.1 Conclusiones 119

5.2 Propuesta de mejora 121

Anexos 132

Referencias bibliográficas 208

Índice de tablas

Tabla *1*. Detalle de las variables de investigación 36

Tabla *2*. Definición constitutiva de las variables 37

Tabla *3*. Diferencias de trabajador tradicional vs teletrabajador 43

Tabla *4*. Áreas de aplicación del teletrabajo. 46

Tabla *5*. Definiciones relacionadas al COVID-19 por SARS CoV-2 53

Tabla *6*. Elementos de la motivación 59

Tabla *7*. Aspectos que promueven la satisfacción organizacional. 65

Tabla *8*. Características de la comunicación ascendente y descendente. 67

Tabla *9*. Tipo de personal y frecuencia. 71

Tabla *10*. Descripción de aspectos evaluados 74

Tabla *11*. Pregunta 1- ¿Cuál es su género? 87

Tabla *12*. Pregunta 2- ¿Cuál es su edad? 88

Tabla *13*. Pregunta 3- ¿Cuántos años tiene de laborar en la empresa? 89

Tabla *14*. Pregunta 4- Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones durante las reuniones virtuales 90

Tabla *15*. Pregunta 5- Soy aceptado por mi grupo de trabajo 91

Tabla *16*. Pregunta 6- Los miembros de mi grupo de trabajo me contactan por los canales digitales de comunicación 92

Tabla *17*. Pregunta 7- Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo durante las sesiones virtuales 93

Tabla *18*. Pregunta 8- El grupo valora mis aportes 94

Tabla *19.* Pregunta 9- Los jefes crean una atmósfera de confianza para promover las participaciones durante el teletrabajo 96

Tabla *20.* Pregunta 10- Mi jefe se altera fácilmente cuando hay fallas en las reuniones virtuales 97

Tabla *21.* Pregunta 11- Los jefes generalmente apoyan las decisiones y acuerdos grupales 98

Tabla *22.* Pregunta 12- Los jefes suelen desconfiar del cumplimiento de las jornadas de teletrabajo 99

Tabla *23.* Pregunta 13- Conozco los beneficios y compensaciones a los que tengo derecho, aunque realice teletrabajo de acuerdo con el Decreto n.° 600 100

Tabla *24.* Pregunta 14- Sigo recibiendo los beneficios de salud incluso durante el teletrabajo. 101

Tabla *25.* Pregunta 15- Estoy de acuerdo con mi asignación salarial en contraste con mis funciones 102

Tabla *26.* Pregunta 16- Considero que mis aspiraciones salariales se frustraron desde que se implementó el teletrabajo 103

Tabla *27.* Pregunta 17- Conozco la misión, visión y valores de la organización 104

Tabla *28.* Pregunta 18- Recomiendo a mis amigos la organización como un excelente sitio de trabajo 105

Tabla *29.* Pregunta 19- Me interesa el futuro de la organización y su orientación hacia la transformación digital 106

Tabla *30.* Pregunta 20- Seria más feliz en otra organización 107

Tabla *31.* Pregunta 21- Me avergüenza decir que soy parte de la organización 108

Tabla *32.* Pregunta 22- El trabajo en equipo con los diferentes niveles académicos es bueno 109

Tabla *33.* Pregunta 23- Los otros niveles académicos respondieron bien a las necesidades de apoyo durante el teletrabajo. 110

Tabla *34.* Pregunta 24- Cuando necesite información durante la pandemia, me fue brindada fácilmente por los otros niveles académicos. 111

Tabla *35.* Pregunta 25- Cuando el desarrollo de actividades durante el teletrabajo salieron mal, otras unidades solamente se dedicaban a buscar culpables. 112

Tabla *36.* Contraste entre resultados del clima organizacional 115

Tabla *37.* Planificación de la propuesta de mejora 123

Índice de figuras

Figura *1*. Organigrama del Colegio San Francisco de Asís. 26

Figura *2*. Requisitos mínimos para ejecutar teletrabajo. 44

Figura *3*. Teletrabajo por lugar de ejecución. 45

Figura *4*. Teletrabajo por tipo de contratación. 46

Figura *5*. Infografía del COVID19 56

Figura *6*. Proceso motivacional. 61

Figura *7*. Jerarquía de necesidades de Maslow. 62

Figura *8*. Relación entre la satisfacción con el desempeño organizacional. 64

Figura *9*. Árbol de nodos. 77

Figura *10*. Género de los docentes 88

Figura *11*. Edades de los docentes. 89

Figura *12*. Tiempo laborado en años. 90

Figura *13*. Opiniones durante la interacción virtual. 91

Figura *14*. Aceptación en el grupo de trabajo. 92

Figura *15*. Contacto por medios digitales. 93

Figura *16*. Incomodidad durante el teletrabajo. 94

Figura *17*. Sentimiento de valía en los aportes. 95

Figura *18*. Confianza de los jefes a colaboradores. 96

Figura *19*. Alteración del jefe ante fallas en las reuniones. 97

Figura *20*. Apoyo de los jefes a las decisiones grupales. 98

Figura *21*. Desconfianza de los jefes ante la duración de jornadas laborales. 99

Figura *22.* Conozco mis beneficios y compensaciones de acuerdo con el Decreto n.° 600. 100

Figura *23.* Sigo recibiendo beneficios de salud mientras realizo teletrabajo. 101

Figura *24.* Estoy de acuerdo con mi asignación salarial en contraste con mis funciones. 102

Figura *25.* Considero que mis aspiraciones salariales se frustraron desde que se implementó el teletrabajo. 103

Figura *26.* Conozco la misión, visión y valores de la organización. 105

Figura *27.* Recomiendo a mis amigos la organización como un excelente sitio de trabajo. 105

Figura *28.* Me interesa el futuro de la organización y su orientación hacia la transformación digital. 107

Figura *29.* Sería más feliz en otra organización. 108

Figura *30.* Me avergüenza decir que soy parte de la organización. 109

Figura *31.* El trabajo en equipo con los diferentes niveles académicos es bueno. 109

Figura *32.* Los otros niveles académicos respondieron bien a las necesidades de apoyo durante el teletrabajo. 110

Figura *33.* Cuando necesite información durante la pandemia, me fue brindada fácilmente por los otros niveles académicos. 112

Figura *34.* Cuando el desarrollo de actividades durante el teletrabajo salieron mal, otras unidades solamente se dedicaban a buscar culpables. 113

Figura *35.* Principales fortalezas encontradas en los instrumentos de evaluación 113

Índice de anexos

Anexo *1*. Carta compromiso de la institución 133

Anexo *2*. Ley de Regulación de Teletrabajo 134

Anexo *3*. Escala de clima organizacional EDCO 143

Anexo *4*. Guía de entrevista semiestructurada 153

Anexo *5*. Estudio de clima organizacional 155

Anexo *6*. Entrevistas transcritas para detalle de las respuestas por docente 161

Anexo *7*. Información procesada en el sistema Nvivo 204

Anexo *8*. Tutorial en línea de respiración diafragmática 205

Anexo *9*. Dialogo de la técnica de visualización guiada 206

Presentación

El presente documento es un trabajo para optar al grado de Maestro en Gerencia del Talento Humano, con el cual se persigue realizar una investigación de tipo mixto, pero con mayor énfasis en el enfoque cualitativo, que permita realizar una categorización de los resultados con la finalidad de identificar la posible relación entre el teletrabajo (variable independiente) y los cambios que pudieran surgir en el clima organizacional (variable dependiente) experimentado por los colaboradores del Colegio San Francisco de Asís de la Asociación Ágape de El Salvador.

Se pretende que la investigación describa de forma categórica la información recolectada, para que la institución pueda orientar la planificación y toma de decisión a futuro bajo un concepto científico que permita una mejor adaptación al proceso de transformación digital que se vuelve inminente en las organizaciones a nivel mundial; también se brindará un aporte con una propuesta de mejora a los aspectos identificados, la cual, será entregada a la institución para que valore su aplicación.

De igual manera el documento será de uso público para mostrar un marco de referencia a futuros investigadores, quienes pueden optar por continuar con la investigación del impacto que ha generado el teletrabajo y la transformación en las culturas organizacionales de las empresas orientadas a procesos de formación académica en El Salvador.

Finalmente, el proceso de trabajo de graduación permitirá el desarrollo de competencias investigativas en el maestrante, con las cuales, se pretende dar respuesta a los procesos de formación académica y a su vez, estos conocimientos puedan trasladarse a la práctica laboral.

Introducción

El presente informe muestra la importancia del planteamiento del problema que ha surgido con las relaciones virtuales que tuvieron que producirse debido a la pandemia del COVID19 generada por el virus SARS-CoV-2, llevando de esa manera a las organizaciones de El Salvador y el mundo entero, a entrar en una dinámica de teletrabajo, la cual, fue una experiencia nueva para la mayoría de los colaboradores.

Por otra parte, es necesario comprender la función que cumplen las relaciones humanas dentro de las organizaciones en los factores del clima organizacional: motivación y satisfacción, por lo que se pretende identificar si la transición hacia el teletrabajo y el incremento en el uso de herramientas virtuales como principal medio de comunicación en la interacción laboral han incidido o no en el clima organizacional.

El informe se compone del capítulo I planteamiento del problema, en el cual se describe la situación actual de la realidad problemática, haciendo una reseña de los eventos que pudieron generar modificaciones en el clima organizacional ante la aplicación del teletrabajo como nueva dinámica laboral del colegio; posteriormente se explica la definición del problema, donde se detalla la pregunta que guiará el proceso de investigación; luego se encuentran los objetivos que plasman las metas o finalidad de la investigación. Se hace una recopilación de la importancia de la investigación, el impacto social y las razones para el desarrollo de las mismas en el apartado de la justificación; además se expresan las posibles limitantes y alcances. Por otra parte, se expresa una identificación de las variables, las cuales, se definen conceptual y operativamente, para que el lector comprenda los elementos que serán evaluados con el proceso mixto con mayor énfasis en el enfoque cualitativo.

El capítulo II muestra el marco teórico que fundamenta el proceso de investigación, con el cual, se pretende delimitar la línea de investigación que se ha seguido durante el proceso, a su vez el capítulo permite conocer antecedentes históricos que pueden permitir hacer un contraste de la información recopilada con la realidad de otras investigaciones.

En el capítulo III se detalla la metodología seleccionada para realizar el proceso de investigación, en el cual se hace especial énfasis en el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) como principal medio de recolección de la información; por su parte se muestran las características de la población y muestra, así como el proceso de elaboración de los instrumentos de recolección de información y finalmente la estrategia utilizada para el análisis de datos.

Por su parte, en el capítulo IV se hace un recorrido por toda la información recopilada en el proceso de investigación, detallando en primera instancia la información cualitativa, luego un análisis cuantitativo, insumos que sirvieron para hacer una integración de ambos enfoques en el afán de comprender la incidencia del teletrabajo en el clima organizacional, finalmente se muestra un contraste entre los resultados de la investigación con la evaluación del clima organizacional que el colegio hizo antes del teletrabajo.

Finalmente, en el capítulo V se muestran las conclusiones, las cuales surgen directamente de los objetivos y haciendo un contraste con los resultados de la investigación, detallando de esa forma el final de la investigación para conocer el impacto de una variable sobre otra, asimismo se muestra una planificación que se denomina propuesta de mejora, la cual se entregará al colegio con el fin de que sea puesto en marcha, para mejorar las condiciones de clima organizacional.

Capítulo I Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

El mundo organizacional en El Salvador se encontraba inmerso bajo una rutina, la cual, implicaba que los colaboradores constantemente se dirigían a realizar funciones laborales de forma presencial, a pesar de que el concepto de teletrabajo es un término que ya formaba parte de las empresas multinacionales, era desconocido para las organizaciones y principalmente para las del rubro académico a nivel escolar, donde la aproximación a la educación no presencial aún era mínima.

Tal como lo menciona Duque (2020) empresas como LG Electronics España ya se encontraban realizando actividades laborales de forma remota, pero esa realidad estaba muy alejada de la dinámica organizacional del Colegio San Francisco de Asís, de la Asociación Ágape de El Salvador, en la cual previo a la pandemia por COVID19 generada por el virus SARS-CoV-2 ni siquiera era considerada la educación en modalidad no presencial, cuando si era el caso de diferentes universidades del país.

Los cambios abruptos en las rutinas laborales podrían presentar un impacto interesante en el clima organizacional de las empresas orientadas a los entornos educativos debido a que se da una modificación conductual de los colaboradores administrativos y docentes, el entorno laboral y las relaciones organizacionales que establecen tanto con compañeros como con clientes (estudiantes, padres de familia o cuidadores), por tal razón la incorporación del teletrabajo, resultó ser un fenómeno que afectó de forma global en el clima organizacional, de esa forma, como lo afirma Oviedo y Vásquez (2014, Pág. 51) “El teletrabajo promueve el reconocimiento de las necesidades que tiene no solo el individuo, sino la empresa y la sociedad también”.

Las enfermedades son tan antiguas como la humanidad misma, por tanto, se han vuelto parte de la normalidad y la realidad que cada persona vive; sin embargo, cada cierto período de tiempo, el cual no podría estimarse con datos fijos, se genera una pandemia, tal como la define la Organización Mundial de la Salud (2010) se trata de una rápida propagación a nivel mundial de una nueva enfermedad.

A finales del año 2019 en el continente asiático, se generó un epicentro de una nueva variante del coronavirus, de las cuales previamente se tenía un registro de 39 tipos según lo descrito por Velavan (citado en Koury, 2020), dicha variante fue denominada como SARS-CoV-2 causante de la enfermedad COVID-19, lo que generó un abrupto cambio en los paradigmas laborales de las empresas en el mundo y en El Salvador cuando se comenzó con los contagios masivos.

En El Salvador, el 22 de marzo del año 2020, por decreto presidencial dio inicio una cuarentena, la cual, pretendió generar una disminución en los contagios, sin embargo, las organizaciones del país ante la necesidad de continuar con sus procesos productivos y generando una movilidad de la economía, tuvieron que buscar estrategias viables que les permitiera continuar con sus operaciones, es por ello, que gran parte optó por el desarrollo de teletrabajo. Así fue el caso del Colegio San Francisco de Asís de la Asociación Ágape de El Salvador, donde desde el inicio de la cuarentena domiciliar hasta el mes de julio del año 2020 se realizó teletrabajo en un 100% y desde el mes de agosto a la fecha se presenta una metodología mixta entre trabajo presencial y teletrabajo, pero con la característica que las reuniones y otras actividades que implican interacción entre colaboradores sigue siendo desarrollada por medio de plataformas para vídeo llamadas.

De acuerdo con el sitio oficial de Ágape (s.f.), la Asociación presenta los siguientes antecedentes:

- La Asociación Ágape de El Salvador fue fundada el 4 de marzo de 1978 y se encuentra ubicada en el Km. 63 Carretera de San Salvador a Sonsonate, Sonzacate, Sonsonate, El Salvador.
- Se divide en las áreas: social, educativa, comunicaciones, hostelería y turismo y evangelización.
- La Asociación Ágape de El Salvador, comprometida con la calidad de sus productos logra la certificación de su Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2000 a finales del año 2006, realizándose las correspondientes auditorias anuales de seguimiento durante los años 2007, 2008 y 2009.
- Durante el año 2013, la Asociación Ágape de El Salvador obtiene la última recertificación del Sistema de Gestión de Calidad en todos sus procesos bajo la norma ISO 9001:2008.
- Para el año 2017, la Asociación Ágape de El Salvador obtiene la certificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la nueva norma ISO 9001:2015 para todos sus procesos certificados y manteniendo el alcance del SGC.

En el área de educación se encuentra El Colegio San Francisco de Asís de la Asociación Ágape de El Salvador, el cual, fue fundado el 1 de febrero de 1987 y actualmente consta con certificación de la Norma ISO 9001-2015, con la que se certifica el proceso de enseñanza-aprendizaje, de acuerdo con el director académico, Mauricio Arévalo, el Colegio se encuentra ubicado:

A la altura del kilómetro 66 ½ sobre la carretera que conduce a Acajutla, contando con un área de 5,000 varas cuadradas, en las cuales se tienen 9 módulos de construcción, 7 de ellos son aulas, un gimnasio con capacidad para mil personas, 4 canchas de basquetbol, una cancha de fútbol, zonas verdes y un parqueo para 80 vehículos. (Arévalo, M. Comunicación telefónica, 30 de septiembre de 2020).

De acuerdo con el sitio oficial del Colegio San Francisco de Asís de la Asociación Ágape de El Salvador, la misión, visión y valores se componen de la siguiente manera:

Misión: Somos una institución que forma estudiantes con base en un proceso educativo planificado que integra aspectos intelectuales, espirituales, deportivos y culturales, fortalecidos con el uso de pedagogía y tecnología educativa moderna. Nuestra identidad es la comunicación entre el sentir y vivir franciscano, la capacidad científica y el liderazgo social.

Visión: Ser una institución con reconocimiento nacional e internacional, por desarrollar en sus estudiantes altos estándares de calidad intelectual, de sensibilidad humana, con habilidades y destrezas que le permitan continuar exitosamente en los niveles superiores de educación, para integrarse al desarrollo social y productivo del país.

Valores Institucionales

- Disciplina
- Estudio
- Amor y servicio al prójimo
- Superación

En la actualidad, la Directora General es la Profesora Dinora Arias Flores y el Director Académico el Lic. Mauricio Arévalo González. (Colegio San Francisco de Asís, s.f., párrafo 5 y 7).

El organigrama se encuentra estructurado como se muestra a continuación, de acuerdo con la información proporcionada por el director académico por comunicación telefónica, el día 30 de septiembre de 2020:

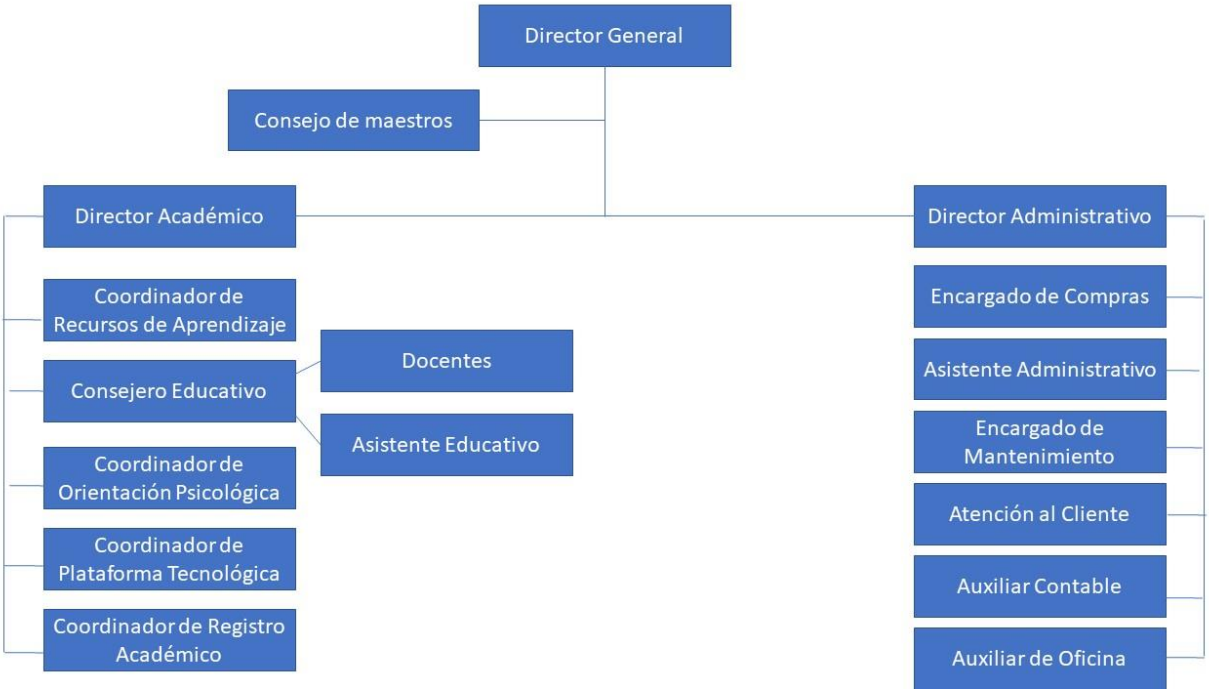


Figura *1*. Organigrama del Colegio San Francisco de Asís. Fuente: Arévalo, M. Comunicación telefónica, 30 de septiembre de 2020

Según el Director, Mauricio Arévalo, "previo a la pandemia el Colegio San Francisco de Asís de la Asociación Ágape de El Salvador no presentaba experiencias previas relacionadas con la práctica del teletrabajo" (Arevalo, M. comunicación telefónica, 30 de septiembre de 2020).

1.2 Realidad problemática

A lo largo de los años, las organizaciones se han visto envueltas en una serie de cambios que generan una transformación total de los procesos que se realizaban hasta ese momento, según Gómez (2000):

> De forma habitual, la transición entre etapas ha estado caracterizada por períodos de marcada agitación socioeconómica y política como consecuencia de la alteración de las condiciones establecidas. La última gran crisis despertó un enorme interés por el estudio de estos episodios con el ánimo de identificar las claves que permitieran anticipar futuras rupturas o discontinuidades y, así, poder minimizar el efecto sobre los patrones de distribución de la industria en el espacio. (Pág. 211)

Actualmente el mundo organizacional atraviesa una nueva crisis sanitaria, la cual ha logrado plasmar un paso más hacia el proceso de transformación digital incorporando la modalidad de teletrabajo como un nuevo medio para desarrollar las funciones laborales. La pandemia por COVID-19, el cual se define por la Organización Mundial de la Salud (2020) como la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan China, en diciembre de 2019.

Partiendo de la pandemia por COVID-19, y ante la cuarentena obligatoria decretada por el Gobierno de El Salvador en el mes de marzo, las organizaciones tuvieron que iniciar con la práctica de teletrabajo para mantener la sostenibilidad financiera.

El teletrabajo es definido por el Ministerio de Salud de Costa Rica como:

> La prestación de servicios de carácter no presencial fuera de las instalaciones del patrono, en virtud de la cual un trabajador puede desarrollar su jornada laboral desde su propio

domicilio, centro que se destine para tal fin, o en trabajos de campo, mediante el uso de medios telemáticos. (Ministerio de Salud de Costa Rica, 2020).

Partiendo de la situación de teletrabajo, las organizaciones de El Salvador en sus diferentes rubros tuvieron que adaptarse a nuevas situaciones laborales, como el uso de videoconferencias para realizar reuniones de planificación, incremento de las responsabilidades al compartir el hogar para tareas domésticas, familiares y laborales, entre otros factores particulares a cada persona, sin embargo, es importante mencionar que dichos elementos al ser algo nuevo pueden convertirse en estresores, los cuales según Cano (s.f.) son:

> El proceso que se inicia ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo, a las cuáles debe dar una respuesta adecuada, poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento. Cuando la demanda del ambiente (laboral, social, etc.) es excesiva frente a los recursos de afrontamiento que se poseen, se van a desarrollar una serie de reacciones adaptativas, de movilización de recursos, que implican activación fisiológica. Esta reacción de estrés incluye una serie de reacciones emocionales negativas (desagradables), de las cuáles las más importantes son: la ansiedad, la ira y la depresión.

Existen diferentes autores que han definido conceptualmente el término de estrés, a continuación, se detallan algunas de las más importantes:

- Para la OMS (2020) se trata del “conjunto de reacciones fisiológicas que prepara al organismo para la acción”.
- Cazabath y Costa (citado en El Ministerio de Salud de El Salvador, s.f.) lo comprenden como “el proceso fisiológico y psicológico que se desarrollan cuando existe un exceso percibido de demandas ambientales sobre las capacidades percibidas

del sujeto para poder satisfacerlas, y cuando el fracaso en lograrlas tiene consecuencias importantes percibidas en el sujeto" (Pág. 2).

Entonces, los colaboradores de las organizaciones al verse envueltos en situaciones estresantes pueden llegar a afectar sus relaciones humanas dentro de las organizaciones y con ello generar posibles contradicciones entre el ambiente que se presentaba previo a la crisis.

Es una realidad que las relaciones humanas dentro de las organizaciones han trascendido a un nuevo plano, donde los elementos tecnológicos resultan ser fundamentales, es necesario formularse la pregunta ¿son beneficiosas las relaciones virtuales para el clima organizacional?, para tener una respuesta más certera, podrían evaluarse los siguientes elementos que se ven afectados por las relaciones virtuales:

1) El problema de la distorsión de la información: con la ayuda de las palabras, una persona transmite sobre 7% información, sonido y entonación 38%, para transferir el resto 55% la información cumple con expresiones faciales, posturas, gestos, es decir, herramientas de comunicación no verbal. Con comunicación virtual, para compensar a los desaparecidos 93% la información transmitida, todo tipo de emoticones, puntuación, abreviaturas comenzaron a usarse en mensajes de texto ¿Son capaces de transmitir toda la gama de emociones? puedes sentir ternura, ira, miedo, odio, mientras escribes las mismas palabras en el teclado. A veces, solo una sonrisa cambia por completo el significado de lo que decimos. ¿Cómo percibir lo que se muestra en la pantalla del monitor? ¿Cómo un texto frío o la forma en que queremos que sea? (Vangoghlife, s.f.)

2) Usar los canales equivocados: "Los problemas con el correo electrónico ilustran un problema más grande: los equipos virtuales no siempre aciertan a la hora de elegir sus canales de comunicación y esto puede dañar la confianza" (Forrest, 2017).

Las relaciones organizacionales son uno de los factores primordiales del clima organizacional, y queda claro que ante la aplicación del teletrabajo la dinámica con que dichas relaciones se ejecutaban tuvo un notorio cambio, promoviendo de esa manera que los colaboradores administrativos y docentes tuvieran que utilizar canales electrónicos, interpretar de diferente forma el lenguaje no verbal, e incluso sobrellevar el orden con que el diálogo se desarrollaba.

Uno de los principales aportes para regular las relaciones virtuales y con la finalidad de regular las prácticas laborales de las empresas fue el Decreto 600 de la Ley de Regulación del Teletrabajo, la cual fue publicada el 16 de junio del año 2020 en el Diario Oficial de El Salvador. Dicha ley establece que los empleadores provean de herramientas, conexiones y programas para la ejecución del teletrabajo, pero dichos aspectos no fueron brindados por parte del Colegio, generando de esa manera una distorsión en la conectividad de las reuniones, pérdida de señal, por tanto, afectando las relaciones laborales, lo que a su vez impacta en el clima organizacional, debido a que disminuye la motivación de los colaboradores e incrementa la frustración.

1.3 Definición del problema

Para la comprensión de la investigación, de la relación entre el teletrabajo a causa de la pandemia por COVID-19, y su posible incidencia en una de las principales características del clima organizacional, es decir, motivación de los colaboradores, se ha planteado la siguiente pregunta de investigación:

¿Incide la modalidad de teletrabajo realizado durante la pandemia por COVID, en el clima organizacional que experimenta el personal del Colegio San Francisco de Asís de la Asociación Ágape de El Salvador?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

- Analizar la incidencia de la modalidad de teletrabajo debido a la pandemia de COVID-19 por SARS CoV-2 que han experimentado los colaboradores en el clima organizacional del Colegio San Francisco de Asís de la Asociación Ágape de El Salvador.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar cómo se han establecido las relaciones virtuales del teletrabajo debido a la pandemia COVID-19 en los colaboradores de la organización.
- Categorizar el grado de la motivación y satisfacción de los colaboradores, para comprender las interacciones que desarrollan en su nueva cotidianidad de teletrabajo.
- Reconocer qué elementos de la comunicación inciden en el clima organizacional experimentado por los trabajadores de la organización durante el teletrabajo.

1.5 Justificación

La presente investigación busca comprender la incidencia del teletrabajo y los cambios sufridos en el clima organizacional en empresas orientadas a servicios educativos en El Salvador, pero en particular lo que experimentaron los trabajadores del Colegio San Francisco de Asís de la Asociación Ágape de El Salvador, en el departamento de Sonsonate, El Salvador.

Mediante el proceso de investigación científica, resultará necesario comprender cómo se ha dado la evolución de las relaciones organizacionales, las cuales venían de una cotidianidad con interacción directa entre los colaboradores, pero que ante la pandemia por COVID-19 por SARS-CoV-2 dio paso al mundo digital, por medio de reuniones en Microsoft Teams, Zoom y WhatsApp; entre otras aplicaciones utilizadas para la interacción laboral y la designación de tareas entre otros fenómenos organizacionales.

También será trascendental realizar un estudio de cómo las herramientas utilizadas (computadoras de escritorio, laptops, smartphones entre otros dispositivos móviles) fueron útiles o no como principal medio de comunicación virtual y de la motivación laboral.

El estudio presenta una viabilidad ya que tal como lo describe Sampieri (2010) resulta indispensable tener acceso al contexto donde se realizará la investigación, y en este caso la organización cuenta con la apertura para realizar el proceso de evaluación de las condiciones actuales de la motivación organizacional, derivado de las relaciones virtuales por teletrabajo, por lo que se contará con la participación del personal, pudiendo con ello escoger una muestra representativa de la población total.

Además, se cuenta con el apoyo de la dirección de la institución, lo que permite recopilar información a nivel histórico y poder comprender el panorama general de la motivación, previo a la pandemia COVID-19 por SARS-CoV-2 en El Salvador.

Particularmente el Colegio San Francisco de Asís de la Asociación Ágape de El Salvador, se verá beneficiada al comprender el panorama actual de sus colaboradores en cuanto al clima organizacional, así como de la recepción de una propuesta de mejora que en caso de ejecutarla permitirá al colegio desarrollar de forma más apropiada el teletrabajo, lo que se esperaría que mejore el rendimiento laboral ya que se tendrían condiciones óptimas en el clima organizacional.

Por su parte, la investigación científica permitirá generar una visualización de un panorama general a un tema poco investigado como resultado de la pandemia, el cual podrá ser replicado en otras organizaciones permitiendo con ello poder plantear desde la planeación estratégica de cada organización un abordaje adecuado para las posibles problemáticas.

Los resultados de la investigación mixta también podrán generar un marco referencial para futuros investigadores que quieran conocer más sobre el área organizacional y el teletrabajo,

lo que a su vez permitirá un impacto social que mejorará las condiciones laborales de las empresas salvadoreñas, pues podrá incrementarse la motivación de los colaboradores. “Sin duda alguna, estos nuevos escenarios presentan el desafío de pensar y construir el futuro del trabajo, reto que inicia en el presente y marca una ruta hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible” (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica, 2020, p.5).

En particular la investigación puede tener una relación directa con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 “Educación de Calidad”, ya que se determinará si los servicios derivados de las funciones de los colaboradores del Colegio San Francisco de Asís de la Asociación Ágape de El Salvador generaron una mayor calidad y respetaron los principios de la Norma ISO 9001-2015 a la que están adscritos.

Es relevante mencionar que El Salvador es un país que requiere mejoras en las condiciones organizacionales vinculadas a la motivación, resulta común escuchar quejas relacionadas con la sobrecarga laboral, que como una consecuencia directa genera problemas en el clima organizacional, llevando a otras consecuencias como bajo rendimiento, ausentismo, rotación, entre otros elementos a los que hay que brindar importancia. García (citado en Robbins, 2004) considera que las personas que cuentan con una motivación elevada expresan su buen desempeño a través del esfuerzo que emplean para desarrollar sus actividades.

Por lo que con la presente investigación puede generarse una aproximación a la realidad que viven los colaboradores del Colegio San Francisco de Asís de la Asociación Ágape de El Salvador, para posteriormente brindar una propuesta de mejora oportuna a las necesidades de la organización.

Por su parte, y orientado al proceso de formación académica, la investigación permitirá aplicar los conocimientos obtenidos en el área de la gestión del talento humano, con el fin de

identificar y mejorar las relaciones organizacionales desarrolladas durante el teletrabajo; por tanto, se buscará llevar los conceptos teóricos a una práctica que genere una mejoría de la motivación y satisfacción de los colaboradores.

Una de las principales razones para realizar la investigación es identificar las características de la nueva realidad laboral derivada del trabajo remoto, prestando especial atención a cómo la pandemia por COVID-19 pudo generar cambios en los servicios ofrecidos por el Colegio San Francisco de Asís de la Asociación Ágape de El Salvador en sus procesos académicos y administrativos.

Los posibles cambios mencionados previamente, pueden generarse de alteraciones en el clima organizacional, es decir, modificación en las relaciones laborales, cambios en los niveles de motivación y satisfacción laboral, lo que a su vez puede incrementar o disminuir el desempeño laboral, y por tanto, altera la calidad del servicio académico.

Finalmente se espera que los resultados obtenidos en la investigación de enfoque mixto entre lo cualitativo y cuantitativo permitan, a los colaboradores de la organización, comprender la importancia de generar adecuadas relaciones virtuales en su nueva cotidianidad de teletrabajo, como un elemento que llevará al proceso de mejora en las metas perseguidas como organización, incrementar el sentido de pertinencia y el ambiente organizacional.

1.6 Alcances y limitaciones

1.6.1 alcances.

- Identificar las principales características del clima organizacional que experimentaron los colaboradores en su interacción virtual y los cambios vinculados con las relaciones presenciales.

- Conocer y contrastar las condiciones de clima organizacional en entorno presencial y virtual.
- Comprender si existe o no una relación directa entre la variable independiente (condiciones de teletrabajo) y la variable dependiente (clima organizacional).
- Recopilar información teórica que permita hacer un contraste con la realidad de los colaboradores del colegio.
- Presentar una propuesta de mejora para las condiciones del clima organizacional del colegio.
- Disposición para trabajar con colaboradores de todas las áreas de la institución (ver Anexo 1. Carta compromiso de la institución).

1.6.2 limitaciones.

- Imposibilidad de contacto presencial para la recopilación de información debido a la actual crisis por pandemia de COVID-19, por lo que se realizarán entrevistas por Microsoft Teams.
- Posibles problemas de conexión al momento de realizar entrevistas vía Teams o aplicar formularios de Microsoft Forms.
- Posibles confusiones de interpretación por la complejidad del lenguaje escrito, para solventar la limitante se procederá a instruir por Microsoft Teams previo a la aplicación del instrumento.
- Enfermedad de alguno de los miembros del jurado, asesor de tesis o maestrando.
- Perdida de la información debido a fallas del equipo informático, por lo que se respaldará la información en la nube de la Universidad Pedagógica de El Salvador.

- Imposibilidad de interpretar el lenguaje no verbal durante la recolección de datos, pero en la revisión de las grabaciones se prestará atención al lenguaje no verbal.

1.7. Identificación de las variables

El presente apartado muestra la identificación de la variable independiente y las variables dependientes del proyecto de investigación para optar al grado de Maestro en Gerencia del Talento Humano. Tal como le explicaba Sampieri (2006) "Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse" (Pág. 143).

1.7.1. clasificación de variables. El proyecto constará de una variable dependiente y una variable independiente, las cuales serán de tipo mixto, pero con mayor énfasis en el enfoque cualitativo y nominal, ya que se pretende categorizar y clasificar los resultados obtenidos.

Tomando como marco de referencia el texto anterior, la tabla 1 muestra el detalle de las variables a explorar:

Tabla 1

Detalle de las variables de investigación

Tipo de variable	Nombre de la variable
Variable independiente (Vi)	Condiciones de teletrabajo
Variable dependiente (Vd)	Clima organizacional

Nota: elaboración propia

1.7.2. definición constitutiva de variables. La siguiente tabla muestra la definición constitutiva de las variables, "la cual se considera como definiciones de diccionarios o de libros especializados" (Kerlinger, 2002; Rojas, 2001):

Tabla 2

Definición constitutiva de las variables

Variable	**Definición constitutiva**
Condiciones de teletrabajo	Es la estructura organizativa que, incluyendo componentes de una o varias empresas, se ha configurado en torno a un conjunto de competencias esenciales, fomentando la cooperación a través de un uso adecuado de las tecnologías de información y las comunicaciones, y cuya finalidad básica consiste en la realización de procesos de negocio orientados a la creación de valor para todos (Martínez, M. y De Pablos, C., 2001).
Clima organizacional	"Entendido como un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo percibidos por los empleados" (Ahmed, Khan, & Butt, 2012).

Nota: elaboración propia

Capítulo II Marco teórico

En el presente apartado se detallan los antecedentes teóricos que guiarán el proceso de la investigación mixta con mayor énfasis en el enfoque cualitativo, con el fin de generar un panorama que permita comprender la importancia de la investigación y tener un marco de referencia entre aspectos teóricos y los resultados que se obtendrán en el proceso de recolección de información.

2.1. Teletrabajo

El teletrabajo parecería ser una tendencia actual en el mundo organizacional, sin embargo, marca una modalidad laboral que va en incremento desde que se incorporaron los principios de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) a inicio de los años 2000, elementos que "se han convertido en la herramienta primordial de las organizaciones para hacerse más competitivas y productivas" Lubiza (2010, Pág. 100).

De acuerdo con la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador (2020, pág. 2) el teletrabajo puede comprenderse como "una forma de desempeñar la relación de trabajo de carácter no presencial, total o parcialmente, por tiempo determinado o de manera indefinida, fuera del centro de trabajo y utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación"

2.1.1 antecedentes. Los orígenes del teletrabajo se derivan directamente a la aplicación del uso de las TIC en las organizaciones, con la introducción del internet, las organizaciones comenzaron a dar sus primeros pasos al trabajo remoto, sin embargo, en El Salvador el teletrabajo tuvo un incremento debido a las condiciones por la pandemia de COVID-19 generada por el virus SARS-CoV-2 que incrementó el desarrollo de este tipo de trabajo.

Previo a la pandemia por COVID-19 generada por el virus SARS-CoV-2 únicamente países desarrollados estaban realizando prácticas constantes de teletrabajo, tal como se expresa Sánchez (2020) en España el teletrabajo suele aplicarse en grandes organizaciones desde el año 2000, pero incluso en ese país existió hasta 2018 una resistencia a la modalidad de teletrabajo, ya que el 91.5% de los españoles prefería no recurrir a ese tipo de trabajo; lo anterior evidencia que el temor a la falta de estabilidad laboral es uno de los principales retos a superar ante el tema de teletrabajo en los diferentes países incluyendo El Salvador.

Por tratarse de un concepto relativamente nuevo, es importante que las organizaciones tengan en consideración estrategias que permitan un adecuado proceso de reclutamiento y selección del personal que puede ejecutar esta modalidad de trabajo, por ello Lubiza (2010) señaló que algunas características para teletrabajadores son: compromiso, constancia, disciplina, motivación al logro, y lógicamente manejo de tiempo ya que sin esos aspectos será imposible el desarrollo eficaz de las funciones del puesto de trabajo.

El concepto de teletrabajo no es una novedad ya que surge en los años setenta como lo explica Lourdes (2001):

> Es la solución a la “crisis del petróleo” que en ese momento sufría el mundo, y en especial Estados Unidos, en donde el economista Jack Nilles lo mencionó por vez primera como una opción que permitiría ahorrar el combustible del desplazamiento al lugar de trabajo. (pág. 4)

2.1.1.1. antecedentes derivados de la pandemia del COVID-19 generada por el virus SARS-CoV-2. A finales del año 2019 se desató una pandemia de COVID-19 generada por el virus SARS-CoV-2, con origen en Wuhan, China. Dicha pandemia se derivó del virus conocido como coronavirus, la cual según Torres (citado en Andersen, 2020) se trata de una séptima variación, la cual tiene la capacidad de infectar y crear una transmisión altamente contagiosa en humanos.

Pero fue hasta principios del año 2020 que la pandemia de COVID-19 generada por el virus SARS-CoV-2 generó un impacto significativo en la población salvadoreña, y con base a la cuarentena obligatoria decretada por el Gobierno de El Salvador, se dio paso a la práctica del teletrabajo como un medio viable para continuar con la actividad económica del país.

De acuerdo con la Revista Estrategia y Negocios (2020) 6 de 10 empresas de Latinoamérica no se encontraban listas para realizar teletrabajo, indicando que, aunque el 74% de colaboradores poseen herramientas tecnológicas, los procedimientos de las empresas no eran adecuados para la realización de trabajo remoto, llevando a un mal uso de los recursos y una disminución del rendimiento laboral.

2.1.2. definición conceptual. Es de suma importancia generar una comprensión de los conceptos básicos del teletrabajo y las figuras que forman parte de estas, es por ello que a continuación se detallan los principales conceptos relacionados con el teletrabajo.

2.1.2.1 concepto de teletrabajo. Existen diversas fuentes que tratan de dar una concepción de dicho término, pero para la presente investigación se retoman las siguientes:

> Forma de organización laboral, que se da en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas, utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación –TIC- para

> el contacto entre el trabajador y empleador sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. (Ministerio del Trabajo República de Colombia, 2014).

El teletrabajo requiere del conocimiento y uso intensivo de las TIC con las cuales se puede desarrollar actividades de tipo organizacional, con el fin de ejecutar las funciones de forma remota.

La palabra Teletrabajo proviene de la unión telou (griego) y tripaliare (latín), que significan lejos y trabajar respectivamente, lo que implicaría que una de las aproximaciones al concepto hace alusión a la realización de actividades laborales fuera de las instalaciones de la entidad a la que se prestan los servicios.

La realización de teletrabajo implica que los colaboradores realizan actividades fuera del concepto tradicional relacionado con el cumplimiento de una jornada laboral en un espacio físico establecido, por tal razón, puede comprenderse el teletrabajo como "la acción que ocurre cuando trabajadores asalariados realizan todo o parte (regular u ocasionalmente) de su trabajo fuera del sitio habitual de su actividad, normalmente desde el hogar, utilizando las Tecnologías de la Información y la Comunicación." CIDEC (citado en Lubiza, 2010).

Finalmente, la definición conceptual más completa y que permite una comprensión global del término de teletrabajo se deriva de la vinculación de aspectos organizacionales, legales e individuales según Escalante (2006):

> El teletrabajo es una aplicación de las telemáticas a entornos empresariales, el mismo implica la relación laboral por cuanto propia o por cuanto ajena, considerando de igual forma el contrato de trabajo a domicilio donde la prestación de la actividad se realiza en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste, sin vigilancia del empresario y utilizando medios telemáticos proporcionados mayormente por la empresa

contratante. En este sentido, el teletrabajo posibilita enviar el trabajo al trabajador; de igual forma, esta modalidad admite la práctica de una amplia gama de actividades profesionales que pueden realizarse a tiempo completo o parcial. (Pág. 55)

La definición anterior resulta ser de suma importancia, ya que permite comprender que los teletrabajadores poseen los mismos derechos que los trabajadores que realizan sus funciones en un lugar físico determinado y que como principal diferencia tienen el uso de las TIC de forma remota y mayor flexibilidad en los horarios laborales, pero siempre cumpliendo con la legislación correspondiente al país.

2.1.2.2. concepto de teletrabajador. El concepto de capital humano resulta ser el más fundamental en las organizaciones, ya que permite y garantiza que los procesos laborales se realicen siguiendo principios de calidad, creatividad e innovación, sin un capital humano adecuado, será imposible que exista un proceso de flexibilidad en las funciones organizacionales y sin ese proceso no se podrá dar paso a la mejora continua.

Según la guía de Teletrabajo de Costa Rica (s.f.) un teletrabajador es la persona que realiza actividades por medio de las tecnologías digitales fuera de las instalaciones del empleador, volviéndose necesaria la utilización de tecnologías móviles y de vídeo comunicaciones.

La ECaTT (citado en Lubiza 2010) define que los “teletrabajadores, son aquellos que trabajan de forma computarizada (con un ordenador), alejados del negocio de su empleador o de la persona que los contrata, y que transmiten los resultados de su actividad vía un vínculo de telecomunicación.”

A continuación, se detallan algunas características que pueden diferenciar al trabajador tradicional de un teletrabajador.

Tabla 3

Diferencias de trabajador tradicional vs teletrabajador

Trabajador tradicional	Teletrabajador
Se presenta durante 8 horas a cumplir una jornada laboral.	Realiza las funciones laborales de forma remota.
Desarrollo de reuniones de forma presencial.	Utilización de herramientas de videoconferencia para realizar reuniones.
Cumplen un horario determinado.	Presentan flexibilidad en el horario.
Trabajan de acuerdo con tiempos.	Trabajan de acuerdo con resultados.

Nota: elaboración propia

2.1.3. características para el desarrollo de teletrabajo. Es importante mencionar que la realización de teletrabajo no implica únicamente tomar un dispositivo móvil y ejecutar funciones de forma aislada. Para poder desarrollar la modalidad de teletrabajo, a nivel metodológico es importante que se tengan en consideración los siguientes elementos:

1) Infraestructura: "es fundamentalmente los equipos y sistemas informáticos, así como la infraestructura mobiliaria" (Madsen, 2003, pág. 38).

2) Servicios básicos: "son los servicios públicos relacionados con el agua y alcantarillado, energía eléctrica, teléfono, y tecnologías de la información y telecomunicaciones como por ejemplo el internet" (Madsen, 2003, pág. 38).

3) Características del lugar de trabajo: "deben establecerse en la reglamentación de la modalidad de teletrabajo, el cumplimiento de normas básicas de primeros auxilios y seguridad laboral, así como de un espacio amplio para el equipo y la oficina" (Madsen, 2003, pág. 39).

4) Equipamiento y gasto, comprende hacer las previsiones de los gastos relacionados con la conservación y reparación de inmuebles ya sean propios o arrendados, gastos de conservación y reparación de mobiliario, gastos por vigilancia, revisión, conservación y mantenimiento de máquinas e instalaciones de oficinas (Rojas, 2016, pág. 19).

A continuación, se detallan los requisitos mínimos que deberá poseer un teletrabajador para poder ejecutar sus funciones de forma adecuada:

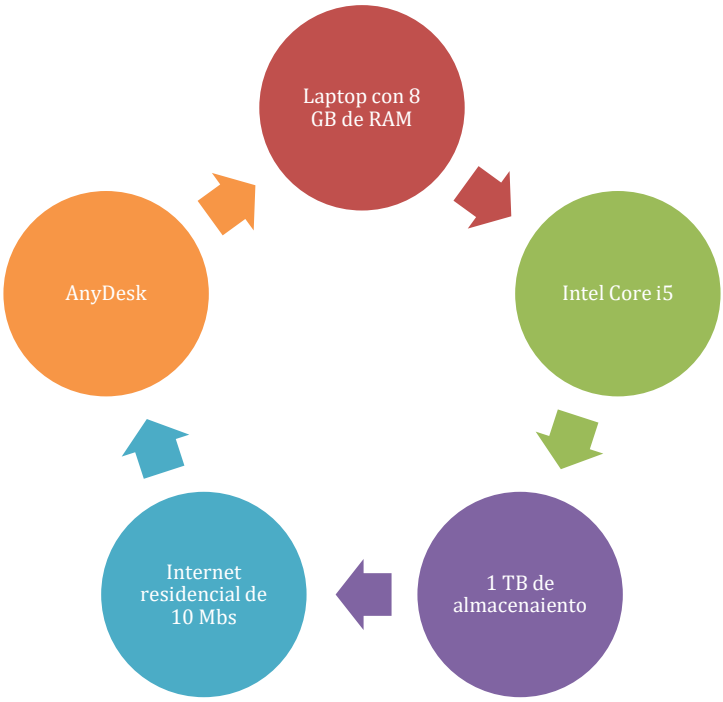


Figura *2*. Requisitos mínimos para ejecutar teletrabajo. Fuente: Roberto (2020). Nota. Elaboración propia.

2.1.4. tipos de teletrabajo. El teletrabajo puede clasificarse de acuerdo con diversas categorías como el lugar desde el cual se ejecuta la práctica o el tipo de contratación que se realiza para el teletrabajador, las siguientes figuras explican los componentes principales de cada una.

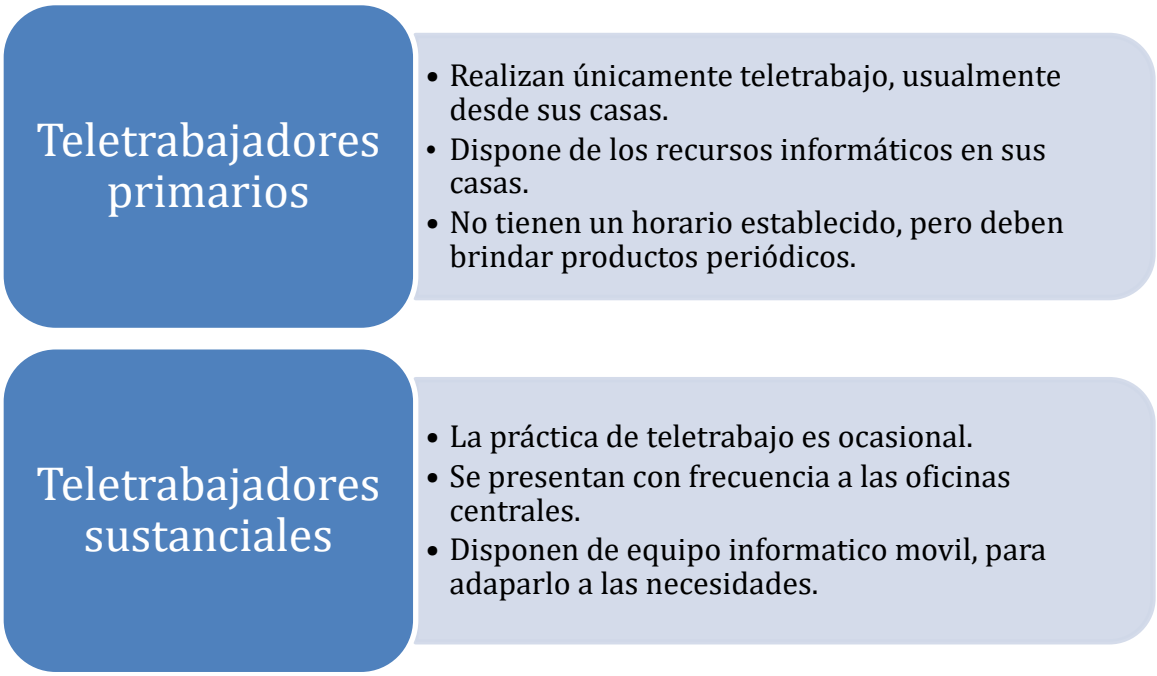


Figura *3*. Teletrabajo por lugar de ejecución. Fuente: Martínez, R. (2012). Nota. Elaboración propia.

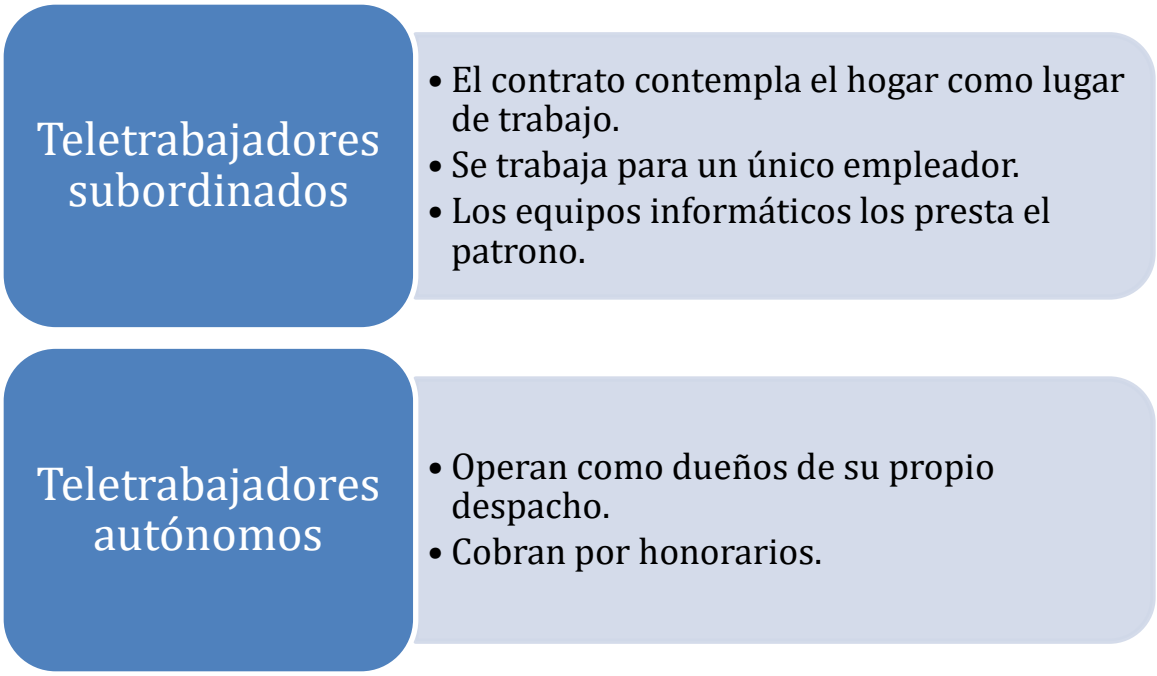


Figura *4.* Teletrabajo por tipo de contratación. Fuente: Martínez, R. (2012). Nota. Elaboración propia.

Es importante, además, mencionar que el teletrabajo puede clasificarse por el área de las organizaciones en que se aplica el teletrabajo, a continuación, se detallan los principales elementos:

Tabla 4

Áreas de aplicación del teletrabajo.

Área	**Descripción**
Administrativa	- Captura de textos y datos - Contabilidad - Captura de datos - Clasificación y distribución de documentos en computadora - Elaboración de planes de negocio - Análisis de estadísticas - Consultoría

Área	Descripción
Diseño	- Elaboración de diseño gráfico
	- Elaboración de planos
	- Traducción de documentos
	- Elaboración de diseño de páginas web
Programación	- Programación de software
	- Soporte técnico virtual y telefónico
Comercial	- Atención al cliente vía telefónica
	- Elaboración y revisión de contratos
	- Elaboración de órdenes de compra
	- Elaboración de órdenes de venta
	- Elaboración de cotizaciones
	- Elaboración de rutas
	- Planes de marketing
	- Atención de tienda virtual
Académica e investigación	- Elaboración de cursos
	- Elaboración de manuales
	- Asesoría virtual
	- Investigación
	- Redacción de artículos
	- Redacción de libros
	-Supervisión y revisión de escritos

Nota. Recuperado de Martínez, R. (2012).

2.1.5. revolución 4.0. Según Ynzunza (2017), el concepto de la revolución 4.0 surge en Alemania en 2011, con lo cual, la política del país buscó la automatización, digitalización de los procesos y el uso de las tecnologías de la electrónica y de la información en la manufactura, sin embargo, el concepto actualmente se ha ampliado a los diferentes rubros de las organizaciones, por ejemplo, comercio, educación; entre otros.

Por su parte, Bartodziej (citado en Granda s.f.) comenta que la revolución 4.0 es:

> la integración técnica de sistemas cibernéticos (Cyber-Physical Systems [CPS]) dentro de la fabricación y logística, y el uso del Internet de las cosas (IoT) e Internet de los Servicios en los procesos industriales. Tal integración tendría implicaciones en la creación de valor, modelos de negocio, servicios postventa o servicios derivados y la organización del trabajo. (Pág. 3)

Uno de los elementos que más se vincula con la revolución 4.0 es el de internet de las cosas (IoT) la cual según Ceballos (2015, pág. 35) "es una conexión de dispositivos y objetos de la vida cotidiana a través de internet".

La velocidad con el término de revolución 4.0 se está acuñando en el mundo organizacional, tal como lo comenta Schwab (2016):

> En esta revolución, las tecnologías emergentes y la innovación de base extendida se están difundiendo mucho más rápido y más ampliamente que en las anteriores revoluciones, todavía en desarrollo en algunas partes del mundo. La segunda revolución industrial todavía debe ser plenamente experimentada por el 17 por ciento de la población mundial, pues casi 1.300 millones de personas carecen de acceso a la electricidad. Esto también es válido para la tercera revolución industrial, con más de la mitad de la población mundial, 4.000 millones de personas, la mayoría en el mundo en desarrollo, sin acceso a internet. El huso (el sello de la primera revolución industrial) tardó casi 120 años en difundirse fuera de Europa. Por el contrario, internet permeó todo el mundo en menos de una década. (Pág. 13).

Es importante vincular los conceptos básicos de la revolución 4.0 con el mundo organizacional, en ese sentido Loebbeck y Picot (2015) establecieron que la digitalización hace alusión a los cambios en patrones establecidos lo que genera una transformación digital, aspecto

que ocurrió en las organizaciones debido a la pandemia por COVID-19 generada por el virus SARS-CoV-2 y la realización de teletrabajo.

2.1.6. principales herramientas tecnológicas de comunicación virtual. Es importante que antes de comprender el contexto de comunicación virtual, se comprenda la teoría básica de comunicación que se detalla a continuación.

2.1.6.1. teoría de la comunicación de Alsina. Se trata de un enfoque multidisciplinario que explica cuáles son los principales componentes que deben estar presentes en la comunicación, dichos elementos garantizan una adecuada transmisión de mensajes. Para Alsina (2001) la comunicación puede clasificarse en:

- Interpretativa: el principal objetivo es el estudio de la comunicación interpersonal, definida como un proceso que permite compartir significados, construir la sociedad y reforzar los procesos de comunicación de masas. Se considera que los medios, en los que se sustenta el proceso de comunicación interpersonal, desarrollan nuevos significados y/o modifican los existentes. Algunas de las corrientes interpretativas son la escuela de Palo Alto, el interaccionismo simbólico, el constructivismo y la etnometodología.
- Funcionalista: corriente que investiga la comunicación (mass communication research) desde un punto de vista esencialmente instrumentalista y pragmático, donde la función del receptor queda prácticamente anulada.
- Perspectiva crítica: formada por un conjunto de corrientes influidas por el marxismo que tienen como objeto de estudio la sociedad capitalista del siglo XXI (escuela de Fráncfort, la economía política y los estudios culturales). (Pág. 145)

2.1.6.2. comunicación virtual. Un cambio de paradigma como la aplicación de principios de la revolución 4.0, con ello uno de los factores claves y que generan un impacto en las condiciones del clima organizacional, es la interacción que se genera en los colaboradores por medio del uso de la tecnología y las comunicaciones.

Para el desarrollo de las relaciones virtuales el colegio ha utilizado diferentes medios de comunicación que van desde canales formales como Microsoft Teams, Outlook y Zoom hasta medios informales como WhatsApp.

Es importante aclarar que el medio oficial designado por la institución para las reuniones virtuales es Microsoft Teams, por lo que a continuación se detallan los aspectos principales de la herramienta según la Universidad Complutense Madrid (2020):

> Microsoft Teams es una plataforma colaborativa donde personas de una misma organización pueden:
>
> - Organizarse en equipos y desarrollar su trabajo.
> - Compartir información (documentos, hojas de cálculo, imágenes…)
> - Realizar llamadas o vídeo llamadas, tanto de uno a uno como en grupo pudiendo compartir tu pantalla o ceder el control de tu pantalla a otra persona en la llamada.
> - Elaborar documentación de forma colaborativa y concurrente comentando cualquier cuestión relevante que queda almacenada sin necesidad de enviar correos electrónicos.
> - Incorporarse más tarde a un equipo (o ser invitado) y acceder a todo el histórico de información de ese equipo. (Pág. 3)

2.1.7. Legislación salvadoreña. Partiendo de la situación provocada por la pandemia por COVID-19 por SARS-CoV-2, El Salvador se vio inmerso en la necesidad de realizar trabajo remoto para poder continuar con la actividad económica de la mayoría de los sectores productivos del país, por lo anterior el país se vio en la necesidad de regular las prácticas laborales de los teletrabajadores, por tal razón, previo a la pandemia se estaba trabajando en una ley, pero fue hasta el 16 de junio del 2020 el Diario Oficial de El Salvador publicó la Ley de Regulación de Teletrabajo (ver Anexo 2. Ley de Regulación de Teletrabajo). A continuación, se detallan los aspectos cruciales que son importante conocer para la presente investigación.

2.1.7.1. aspectos principales de la regulación. Según la Ley de Regulación del Teletrabajo (2020) los principales objetivos del teletrabajo se orientan al aprovechamiento de las TIC al momento de realizar actividades laborales en el sector público o privado.

En El Salvador y de acuerdo con la Ley pueden dividirse 6 modalidades de teletrabajo:

a) Teletrabajo en domicilio: se refiere al ejecutado en el propio hogar de trabajo.

b) Teletrabajo en telecentros: se refiere al ejecutado en un centro específicamente diseñado para el desarrollo el trabajo, que cuenta con recursos compartidos y con las instalaciones informáticas y de telecomunicaciones necesarias para llevar a cabo el desarrollo de determinada actividad.

c) Teletrabajo móvil o itinerante: cuando el puesto de trabajo no está situado en un lugar determinado, sino que el teletrabajo, con una movilidad permanente, dispone de un equipo telemático portátil que le permite desempeñar una actividad en cualquier lugar.

d) Teletrabajo alternado: en el que los trabajadores sólo trabajan en su hogar o en un telecentro, ciertos días de la semana y el resto de la jornada laboral lo hacen presencialmente.

e) Teletrabajo conectado: el teletrabajador se encuentra permanentemente conectado y sujeto a cualquier forma de control de parte del empleador, dentro de la jornada ordinaria de trabajo establecida en el contrato individual de trabajo.

f) Teletrabajo desconectado: el teletrabajador presta sus servicios conectándose a los sistemas tecnológicos del empleador, sin embargo, su comunicación con la empresa no es permanente, ni constante, pero deberá presentar un informe final de su jornada conforme a resultados previamente acordados, respetándose la jornada ordinaria de trabajo establecido en el contrato individual de trabajo. (Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, 2020, pág. 3)

Tal como lo establece la regulación salvadoreña, el teletrabajo es una actividad laboral voluntaria y, por tanto, la ejecución de esta modalidad requerirá un respaldo legal que favorezca a ambas partes, por ello en el Art. 8 de la misma Ley:

Se establece que en caso de que exista una relación laboral regulada por un contrato previamente suscrito, lo que procede es realizar una adenda del mismo con las condiciones previstas en la presente ley. Estableciéndose como requisitos mínimos los siguientes:

a) La dirección exacta del lugar o lugares en que se desarrollarán las labores, debiendo el empleador autorizarlos.

b) Determinación de las principales tareas a realizar.

c) Especificación de los equipos, programas, soportes, plataformas, y demás implementos informáticos que proporcionarán el empleador o el teletrabajador según lo convenga.

d) Establecer mecanismos de evaluación que permitan identificar el cumplimiento de honorarios de trabajo, metas y eficiencia en el desempeño.

e) Condiciones de seguridad de la información, protección de datos y confidencialidad que el teletrabajador deberá aceptar por escrito y de forma expresa. (Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, 2020, pág. 3)

Uno de los aspectos más controversiales derivados de la pandemia por COVID-19 por SARS-CoV-2 fue la estabilidad laboral de los colaboradores, debido a que la economía de los diferentes países se vio en decaimiento, en el afán de prevenir pérdidas de empleos, la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador (2020) establece que los teletrabajadores gozarán igual de derechos y condiciones que los trabajadores presenciales en todos los aspectos legales que establece el Código de Trabajo.

2.2. COVID-19 por SARS-CoV-2.

La enfermedad por coronavirus se remonta al año 2003, cuando la OMS recibió los primeros reportes de dicha enfermedad en el país de China, sin embargo, la variación actual ha generado una serie de complicaciones de mayor impacto en la salud mundial, es por ello, que los siguientes apartados detallan la información más relevante en relación con la enfermedad.

2.2.1 Conceptos básicos. Es importante comprender una serie de términos que permitirán la comprensión de la enfermedad y sus implicaciones, las cuales, se detallan a continuación:

Tabla 5

Definiciones relacionadas al COVID-19 por SARS CoV-2

n.°	Elemento	Definición
1	COVID-19	“Es una enfermedad infecciosa causada por un coronavirus” (OMS, 2020).

n.°	Elemento	Definición
2	Enfermedad	"Alteración leve o grave del funcionamiento normal de un organismo o de alguna de sus partes debida a una causa interna o externa". (Real Academia Española, s.f.)
3	Pandemia	"Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región." (OMS, 2020).
4	SARS	"El síndrome respiratorio agudo grave" (OMS, 2020).
5	Virus	Microorganismo compuesto de material genético protegido por un envoltorio proteico, que causa diversas enfermedades introduciéndose como parásito en una célula para reproducirse en ella. (Real Academia Española, s.f.)

Nota: elaboración propia con base en OMS, 2020 y Real Academia Española s.f.

2.2.2. síntomas del COVID-19 por SARS-CoV-2. La enfermedad suele presentar la siguiente sintomatología según la OMS (2020):

Los síntomas más habituales son los siguientes:

- Fiebre
- Tos seca
- Cansancio

Otros síntomas menos comunes son los siguientes:

- Molestias y dolores
- Dolor de garganta
- Diarrea
- Conjuntivitis
- Dolor de cabeza
- Pérdida del sentido del olfato o del gusto
- Erupciones cutáneas o pérdida del color en los dedos de las manos o de los pies

Los síntomas graves son los siguientes:

- Dificultad para respirar o sensación de falta de aire
- Dolor o presión en el pecho
- Incapacidad para hablar o moverse

El virus tiene un alto nivel de contagio y por ello, Valero (2015) explica que:

El virus de SARS es un virus de naturaleza altamente contagiosa, se han reportado tasas de ataque hasta de 50%. La vía más probable de diseminación de SARS parece ser a través de gotas expelidas por los enfermos, cuando éstos tosen o estornudan, que podrían alcanzar a otras personas u objetos contaminados, incluso mascarillas sin antisepsia adecuada y usadas para micronebulizaciones. (Pág. 79)

Figura 5. Infografía del COVID19. Fuente: Organización Panamericana de la Salud.

2.2.3 medidas de prevención y control del SARS. A pesar de no existir una cura definitiva para el coronavirus, dentro de las primeras recomendaciones que se establece por la OMS se encuentra el lavado constante de manos con agua y jabón, cuando se tenga un contacto directo con un caso sospechoso, según Tapia (2003) las medidas de prevención incluyen:

- Precauciones estándares (por ejemplo, lavado de manos); adicionalmente, el personal de salud debe utilizar lentes de protección
- Precauciones de contacto (por ejemplo, la utilización de batas desechables y guantes)
- Precauciones respiratorias, cuartos de aislamiento respiratorio y la utilización de máscaras protectoras N-95. Si las medidas respiratorias no pueden aplicarse con estos estándares, los pacientes deben de colocarse en cuartos individuales no compartidos, y todas las personas que entren al cuarto deben utilizar cubreboca quirúrgico. En casos de procedimientos de alto riesgo, como son aquellos generadores de aerosol, como broncoscopía e intubación endotraqueal, las autoridades de salud pública de Canadá han recomendado la utilización de doble guante y máscara respiratoria e inclusive doble protección conjuntival. (Pág. 219)

2.3. Clima organizacional.

Las organizaciones se ven afectadas por una serie de condiciones sociales y del ambiente, las cuales, suelen alterar las percepciones de los colaboradores, lo que tiene como una consecuencia directa el nivel de la productividad y desempeño, las relaciones, la motivación y satisfacción de los colaboradores; entre otros aspectos.

2.3.1 definición conceptual. El clima organizacional es uno de los elementos más importantes que debe considerar la organización que brinda servicios educativos, ya que, como lo explicaba Chiavenato (2000) una organización exitosa brinda adecuadas condiciones del clima organizacional a los colaboradores, para que, estos se sientan cómodos y con autonomía al momento de cumplir con sus funciones.

El concepto de clima organizacional se deriva de la investigación de Tagiuri y Litwin (1968), quienes lo definen como "una cualidad o propiedad del ambiente interno organizacional que: (a) es percibida o experimentada por los miembros de una organización, (b) influye en sus comportamientos y (c) tiene una duración relativa". (Pág. 120)

Por su parte, Gordon (citado en Navarro 2007) define el clima organizacional como el conjunto de actos y actitudes de las personas en las organizaciones; por lo anterior, el clima organizacional es uno de los principales factores que deben considerar los colegios, ya que con ello se puede garantizar que, mediante el bienestar de los colaboradores, se incrementen los resultados de la organización.

Para Chiavenato (2000) el concepto de clima organizacional permite que:

> La adaptación varíe de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota "salud mental". Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas y esas características son: sentirse bien consigo mismas, sentirse bien con respecto a los demás y ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida. (Pág. 85).

Tal como lo menciona Aamodt (2010) cada departamento llega a generar una subcultura, la cual, propicia distintos comportamientos organizacionales, con ello se resalta uno de los

factores principales del clima organizacional, es decir, la interacción de los colaboradores y las percepciones de ellos dentro del componente organizacional.

2.3.2. características del clima organizacional. Para comprender la importancia del clima organizacional, es necesario definir las principales características de este, con ello se definen las bases dentro de las organizaciones.

Según Chiavenato (2000) cuando el clima organizacional es adecuado permite que existan relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los empleados. Por tanto, el clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de una organización y se encuentra estrechamente vinculado con el nivel de motivación y satisfacción de cada persona.

2.3.2.1 motivación del colaborador. Según Aamodt (2010) "la motivación del empleado se divide en la autoestima, una tendencia a la motivación intrínseca y la necesidad de logro". (pág. 328)

A continuación, se detallan los principales elementos de la motivación de un colaborador y la importancia en el desempeño organizacional:

Tabla 6

Elementos de la motivación

n.°	Elemento	Aspectos claves
1	Autoestima	- Según Korman (citado en Aamodt 2010) los empleados que presentan mayor motivación presentan mejores resultados. - Hace alusión al grado con el cual una persona se percibe así misma como valiosa. - Las personas ajustan sus objetivos hacia aspectos realistas.

n.°	Elemento	Aspectos claves
		- Los colaboradores pueden identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora.
2	Motivación intrínseca.	- Son personas que se mueven por objetivos personales y no por recompensas externas. -La persona se mueve por retos dentro de la organización. - Los colaboradores se hacen responsables de su comportamiento dentro de la organización.
3	Necesidades de logro.	- Según McCelland (citado en Aamodt 2010) los colaboradores difieren en el grado en que se motivan por las necesidades de logro, afiliación y poder. - La necesidad de logro promueve que el colaborador se motive hacia puestos que implican retos.

Nota: elaboración propia con base en Kormant y McCelland.

2.3.2.1.1. ciclo motivacional. Uno de los principales elementos para la comprensión de la motivación organizacional es la identificación de cómo se desarrolla la misma; según Chiavenato (2000) la motivación surge cuando el organismo presenta una necesidad, lo que implicará que se tratará de un elemento dinámico.

Los procesos motivacionales aplicados al mundo organizacional implicarán una serie de pasos que se detallan a continuación:

Figura *6.* Proceso motivacional. Fuente: Chiavenato, I (2000).

Según Chiavenato (2000) "cada vez que aparece una necesidad se rompe el equilibrio interno de la persona" (pág. 70); por lo anterior, dentro del mundo organizacional y derivado de la interacción del clima organizacional, los colaboradores pueden percibir una serie de elementos que rompen el equilibrio interno, por ejemplo, si las necesidades de seguridad se ven afectadas porque cada 6 meses los contratos de trabajo son renovados.

2.3.2.1.2. principales teorías de la motivación organizacional Autores como Maslow y Ray, se han encargado de elaborar teorías que permitan comprender las razones por las cuales los colaboradores pueden presentar o no una adecuada motivación en las organizacionales.

2.3.2.1.2.1. teoría de la necesidad. Según Maslow (citado en Ray 2012) existen cinco necesidades humanas que pueden motivar el comportamiento:

1- Fisiológicas: responden a la necesidad de alimento, hidratación, sexo, etcétera, es decir, las necesidades básicas.

2- Seguridad: necesidad de protección física y psicológica, es decir, de un ambiente previsible y sin amenazas.

3- Pertinencia: necesidad de sentirse apegado a otro individuo o grupo de individuos.

4- Estima: necesidad de sentirse valioso y respetado, por sí mismo y por quienes sean significativos para uno.

5- Autorrealización: necesidad de satisfacer el propio potencial, de desarrollar las propias capacidades y expresarlas. (Pág. 265)

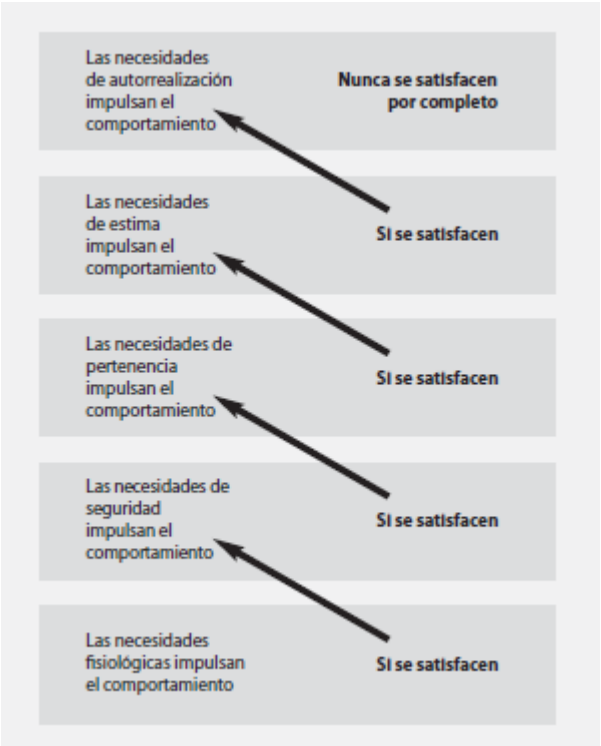


Figura *7*. Jerarquía de necesidades de Maslow. Fuente: Ray, A. (2012).

La teoría relacionada con las necesidades implicaría que los colaboradores deben percibir que el clima organizacional propicia la satisfacción de todas las necesidades y que por tanto, se incrementará el sentido de pertenencia con la organización y los resultados de los diferentes puestos en las organizaciones.

2.3.2.1.2.2. teoría de la expectativa. Es una teoría que permite explicar las razones por las cuales los colaboradores eligen uno entre varios tipos de comportamientos posibles. Según Vroom (citado en Ray, 2012) “la motivación depende de procesos cognitivos que implican: expectativas, instrumentalidad y valencia”.

Vroom (citado en Ray, 2012) propuso que:

> La expectativa y la instrumentalidad se expresarán como probabilidades, y la valencia como un valor subjetivo. También sugirió que la fuerza para actuar es una función del producto de la expectativa, la instrumentalidad y la valencia: en otras palabras, se multiplican V, I y E para determinar la motivación. Ello significaría que, si cualquiera de los componentes fuera cero, la motivación general para seguir ese curso de acción también sería cero, por ejemplo, no vale la pena realizar la pregunta de instrumentalidad acerca de si el individuo cree que es incapaz de escribir un buen ensayo sobre la motivación. (Pág. 272)

2.3.2.2 satisfacción organizacional. Es la segunda característica principal del clima organizacional ya que permite identificar el bienestar psicológico o de la salud mental de un colaborador.

En 1976 Locke (citado en Ray, 2012) definió la satisfacción laboral como un estado emocional placentero o positivo, resultado del aprecio por el propio trabajo o por las experiencias de este. El concepto generalmente se refiere a una variedad de aspectos del trabajo que influyen en los niveles de satisfacción que un individuo obtiene de él.

Por lo general el concepto de satisfacción incluye actitudes hacia el sueldo, las condiciones de trabajo, colegas y jefe, prospectos de carrera y cuestiones intrínsecas del puesto de trabajo en sí mismo.

2.3.2.2.1 causas de la satisfacción organizacional. Griffin y Bateman (1986) observaron que “en general, la mayoría de los estudios encuentran correlaciones significativas y positivas entre comportamientos de liderazgo como estructura de inicio y consideración y satisfacción”. (Pág. 240). Por lo tanto, el comportamiento de líder es también relevante en la satisfacción laboral.

Por otra parte, aspectos de índole social tienen algunas influencias en el nivel de satisfacción de un colaborador, así, por ejemplo, según Agho (1993) “la percepción de justicia distributiva (la equidad con que se distribuyen las recompensas en la organización) predice satisfacción laboral”. (Pág. 100)

Según Judge (2001) existen seis posibles razones por las cuales la satisfacción y el desempeño de los colaboradores pueden estar relacionados y se detallan a continuación.

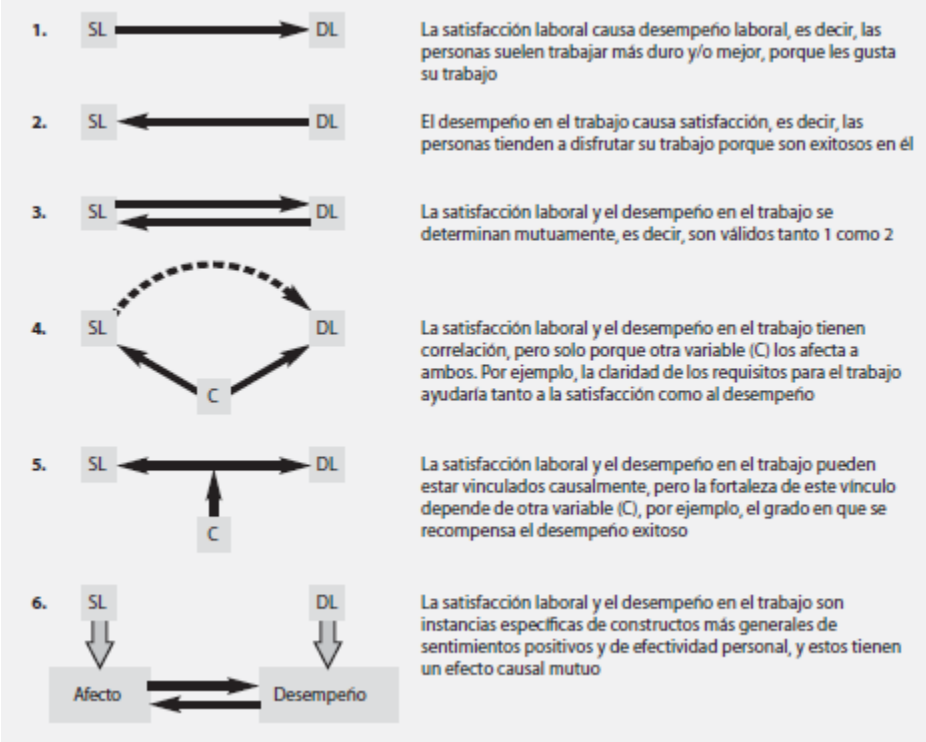


Figura *8.* Relación entre la satisfacción con el desempeño organizacional. Fuente: Jugde, T. (2001)

2.3.2.2.2 aspectos que promueven la satisfacción organizacional. Según Aamodt (2010) los siguientes elementos promueven la satisfacción en las organizaciones:

Tabla 7

Aspectos que promueven la satisfacción organizacional.

n.°	Aspecto	Características
1	Cumplimiento de las expectativas de los colaboradores.	- Wanous, Poland, Premack y Davis (1992) concluyeron que, cuando no se satisfacen las expectativas de un empleado, los resultados son una menor satisfacción laboral. - Zhao, Wayne, Glibkowski y Bravo (2007) explica que el efecto de que los empleados perciban que una organización no ha cumplido sus promesas y obligaciones (llamadas contratos psicológicos) a un empleado. Cuando ocurren tales brechas en los contratos psicológicos, disminuyen la satisfacción laboral y el compromiso organizacional y aumenta el deseo del empleado por irse de la organización.
2	El nivel de agrado de las actividades.	Según Gately (1997) los empleados a quienes les parece interesante su

n.°	Aspecto	Características
		trabajo están más satisfechos y motivados que quienes no lo disfrutan.
3	Relaciones con jefes y compañeros.	- Según Mossholder (2005) las personas que disfrutan trabajar con sus supervisores y compañeros estarán más satisfechas con sus empleos. - Bishop y Scott (1997) encontraron que la satisfacción con los supervisores y compañeros estuvo relacionada con el compromiso de equipo y el organizacional, lo cual a su vez dio como resultado mayor productividad, menos deseos de dejar la organización y mayor disposición a ayudar.
4	Posibilidades de crecimiento.	Para muchos colaboradores, la satisfacción laboral se ve afectada por las oportunidades de desafío y crecimiento. Según Aamotd (2010) “para satisfacer las necesidades de autorrealización de los empleados, la organización puede hacer muchas cosas como la rotación

n.°	Aspecto	Características
		de puestos, la ampliación del puesto y el enriquecimiento del puesto." (Pág. 376)

Nota: elaboración propia con base en Wanous, Poland, Premack y Davis; Zhao, Wayne, Glibkowski y Bravo; Gately; Mossholder; Bishop y Scott y Aamodt.

2.3.3 relaciones y comunicación organizacional. Los procesos de comunicación organizacional son elementos fundamentales para poder comprender qué tan adecuado es el clima organizacional de una empresa.

2.3.3.1 tipos de comunicación organizacional. La comunicación puede ser de tipo ascendentes o descendente, lo que permite una mayor flexibilidad, a continuación, se detallan las principales características de cada uno.

Tabla 8

Características de la comunicación ascendente y descendente.

Comunicación ascendente	Comunicación descendente
Va de los subordinados a los superiores.	Se realiza por medio de canales oficiales para llegar a todos los colaboradores.
Permite una percepción de "puerta abierta"	Comunica información vital del negocio.
Incrementa la satisfacción de los colaboradores.	Promueve la motivación de los colaboradores.

Nota. Recuperado de Aamodt, M. (2010)

Los procesos de comunicación en la organización implican un intercambio de mensajes que pueden ser de tipo formal o informal, pero tal como lo menciona Aamodt (2010) puede ser un proceso sencillo pero que puede prestarse a interpretaciones erróneas en los mensajes.

Para que la comunicación genere un impacto positivo en el clima organizacional debe garantizarse que el emisor sepa expresar lo que quiere decir y la forma en que lo dirá, por lo cual el principal problema de la comunicación organizacional puede ocurrir tal como lo menciona Aamodt (2010) “cuando el mensaje que envía la persona no es el que quería enviar”. (Pág. 415)

2.3.3.2 barreras en la comunicación organizacional. Es importante comprender que para que la comunicación sea eficaz y permita una adecuada interacción entre los miembros de las organizaciones debe darse un proceso de realimentación ya que, ello permitirá la garantía de que los mensajes que se quieren enviar son recibidos e interpretados de forma correcta.

Según Rubiano (2013) la barrera de la comunicación organizacional representa los obstáculos que distorsionan la transferencia del significado, lo que puede generar interpretaciones inadecuadas en las diferentes relaciones que establecen los colaboradores, elemento que a su vez puede generar alteraciones en las condiciones del clima organizacional.

Parte de las investigaciones han demostrado que existen diferentes barreras en la comunicación organizacional, aspecto que puede generar más complicaciones si debe ejecutarse desde una modalidad no presencial, por ello, según Rubiano (2013) las principales barreras de la comunicación son:

a) Las diferencias en la percepción, donde el punto de vista que tiene una persona sobre la realidad, los conocimientos y las experiencias previas puede generar que se interprete una idea de forma diferente, considerándose estas discrepancias como uno de los obstáculos más comunes en la comunicación. Como consecuencia, pueden llegar a percibir un mismo fenómeno desde diferentes perspectivas y reaccionar de manera distinta, por ejemplo, con hostilidad, tolerancia, molestia, amor; entre otros.

b) La distancia física, que implica que las personas dispuestas en un mismo lugar de trabajo pueden establecer una mejor comunicación y verificar a través de la retroalimentación la comprensión o no del mensaje, lo contrario sucede en una organización donde los departamentos están ubicados en lugares lejanos, pudiendo crear dificultades en la comunicación.

c) el filtrado, el cual hace referencia a la alteración intencionada de la información, de modo que el receptor la considere positiva. (Pág. 86)

Capítulo III. Metodología

El presente capítulo muestra el desarrollo del proceso de la investigación de tipo mixta, pero haciendo un mayor énfasis en los resultados del proceso cualitativo, por tanto, se determinarán los pasos a seguir, el diseño de los instrumentos, las características de la población y el muestreo utilizado y finalmente el proceso de análisis de los resultados cuantitativos y la categorización que se hará con la información recolectada en el aspecto cualitativo.

Se hará uso del método mixto entre lo cualitativo y cuantitativo con el fin de obtener impresiones directas de los participantes, lo cual se logrará a nivel cualitativo con una entrevista semiestructurada, pero también, identificando el grado en el cual se encuentra tipificadas las condiciones del clima organizacional por medio de gráficas a nivel cuantitativo.

3.1 Participantes.

A continuación, se detallan las principales características de la población de la investigación, así como el procedimiento utilizado para establecer la muestra que formará parte de la investigación.

3.1.1 características de la población. En el Colegio San Francisco de Asís de la Asociación Ágape de El Salvador durante el desarrollo del proceso de investigación, según la Coordinadora Académica Marleny Castro, informó que laboraban un total de 68 empleados, pero formando parte de la población únicamente 51 ya que fueron los docentes quienes realizaron teletrabajo (Castro, M. comunicación telefónica, 19 de noviembre del 2020); a continuación, se detalla el número de personal por área de trabajo:

Tabla 9

Tipo de personal y frecuencia.

n.°	Tipo	Frecuencia
1	Personal administrativo	10
2	Personal docente	51
3	Personal de mantenimiento	7
	Total	**68**

Nota. Recuperado de Castro, M. (2020)

Es importante aclarar que para la presente investigación se descarta al personal de mantenimiento, debido a que no realizaron funciones en la modalidad de teletrabajo, por la naturaleza de sus puestos y por las condiciones socioeconómicas de los mismos. Además, debe quedar claro que la división del personal se presenta por aspectos metodológicos, pero la muestra considerará únicamente al personal docente.

El personal del Colegio San Francisco presenta las siguientes características:

- Edades promedio entre 25 a 60 años
- Más de 3 años laborando en la organización
- Grados académicos entre profesorados y licenciaturas
- Herramientas tecnológicas propias (laptops, tablets, smartphones)
- Ancho de banda de más de 3 GB
- El personal administrativo realizó teletrabajo desde el 19 marzo al 16 de junio, en el caso de los docentes el teletrabajo se mantuvo hasta el final del año académico.
- Tipo de contratación medio tiempo (turno de mañana o tarde) y tiempo completo.

3.1.2 muestreo. Tal como lo menciona Sampieri (2010) para el desarrollo de investigaciones mixtas puede hacerse uso de las muestras por conveniencias, en la cual se obtiene información de los participantes a los cuales se tiene acceso.

Es importante mencionar que este tipo de muestro fue seleccionado por las siguientes características:

- Se requería personal que realizó teletrabajo durante la pandemia
- La muestra debía presentar como característica el componente de voluntariedad, para garantizar que la información fuera verídica
- Por la realización de entrevistas virtuales, se requería personal con las condiciones tecnológicas adecuadas.

Se proyecta abarcar un total de 15 personas como representación de la población de colaboradores del Colegio San Francisco de Asís de la Asociación Ágape de El Salvador, para categorizar la información y comprender si la realización de teletrabajo afectó o no las condiciones de clima organizacional experimentados, lo que implicaría un incremento o disminución tanto en la motivación como en la satisfacción de los colaboradores.

La muestra se distribuye de la siguiente manera:

1. Para el aspecto cuantitativo se aplicarán 10 encuestas en línea, distribuido de la siguiente manera:
    - 2 docentes de kínder y preparatoria
    - 2 docentes de primer ciclo
    - 2 docentes de segundo
    - 2 docentes de tercer ciclo
    - 2 docentes de bachillerato.

2. Para los aspectos cualitativos se aplicarán 5 entrevistas semiestructuradas, las cuales serán a personas diferentes a las de la encuesta, con el fin de recopilar información variada y comprender todas las experiencias vividas:

- 1 docente de kínder y preparatoria
- 1 docente de primer ciclo
- 1 docente de segundo
- 1 docente de tercer ciclo
- 1 docente de bachillerato.

3.2 Instrumentos.

A continuación, se detallan las principales características de los instrumentos a utilizar para el proceso de recolección de la información, la cual luego será analizada en los datos cuantitativos por medio de gráficas, para conocer la frecuencia de la información y categorizada en cuanto a los resultados cualitativos con el fin de comprender las experiencias de los colaboradores. Lo anterior permitirá definir si el clima organizacional se vio afectado por la realización de teletrabajo o no.

3.2.1 Escala de clima organizacional (EDCO). El presente instrumento recopilará la información de tipo cuantitativo y se trata de una readaptación a la versión original (ver Anexo 3. Escala de clima organizacional EDCO), la cual según Llenara (2015) fue diseñada por:

> Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana, catedráticos de la Universidad Konrad Lorenz de Santafé de Bogotá. Cuyo propósito es el estudio del clima organizacional en las empresas, cuyo objetivo es dar un

parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. (Pág. 33)

El instrumento original recibió adaptaciones para vincular las diferentes categorías evaluadas con los aspectos tecnológicos que implica el teletrabajo así, por ejemplo, la categoría de relaciones interpersonales se evaluará desde la perspectiva de relaciones virtuales.

*3.2.1.1 características de la EDCO***.** A continuación, se detalla la información de la EDCO acoplada a la presente investigación.

Tabla 10

Descripción de aspectos evaluados

Indicadores	**Descripción**	**Numero de ítems**
Interacción virtual	Grado en que los colaboradores se apoyaron en las relaciones virtuales al momento de realizar teletrabajo.	5
Liderazgo digital	Grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores durante el teletrabajo.	4
Sistema de retribución	Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo	5
Sentido de pertenencia	Grado en que el colaborador percibe apoyo de la organización y se identifica con la misma.	4

Indicadores	Descripción	Numero de ítems
Valores colectivos	Grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.	4

Nota. Recuperado y adaptado a lo presentado por Llenara (2015).

3.2.1.2 forma de elaboración. La escala es una adaptación a un instrumento original, incorporando elementos relacionados con la realización de teletrabajo, por lo cual, se procedió a digitalizar las preguntas por medio de la herramienta de Microsoft Forms.

3.2.1.3 aplicación. El instrumento será aplicado de forma no presencial, como un instrumento inicial que permitirá comprender el panorama general del clima organizacional, para que luego la información pueda validarse con el segundo instrumento. Los pasos para la aplicación del instrumento son:

- Planificación con la Dirección del Colegio San Francisco de Asís de la Asociación Ágape de El Salvador para establecer período de aplicación y solicitar seguimiento del proceso.
- Envió de URL a la muestra, para que por medio de Microsoft Forms y de forma anónima puedan completar el instrumento.
- Seguimiento al proceso de aplicación para garantizar que toda la muestra envíe el instrumento completo.

3.2.2 entrevistas cualitativas. Para la realización del proceso de recolección de información y posterior a la aplicación de la escala, la cual brindará un panorama general del clima organizacional de los colaboradores, se hará uso de la técnica de entrevista con un formato semiestructurado (ver Anexo 4. Guía de entrevista semiestructurada). Por medio de preguntas generadoras se explorarán diversas categorías relacionadas con el clima organizacional y la ejecución de teletrabajo.

Las entrevistas se desarrollarán de forma individual y se pretende ampliar la información por medio de reuniones virtuales en Microsoft Teams, las cuales serán grabadas para un posterior análisis de la información.

Las entrevistas estarán orientadas a recolectar información relacionada con las siguientes grandes categorías:

- Motivación de los empleados durante el teletrabajo.
- Satisfacción de los empleados durante el teletrabajo.
- Herramientas con las que contaban para realizar teletrabajo.
- El tipo de comunicación durante reuniones virtuales.

Para una mayor comprensión de las grandes categorías y las subdivisiones de estas, a continuación, se detalle el árbol de nodos que permite comprender los aspectos investigados en ambos instrumentos de evaluación:

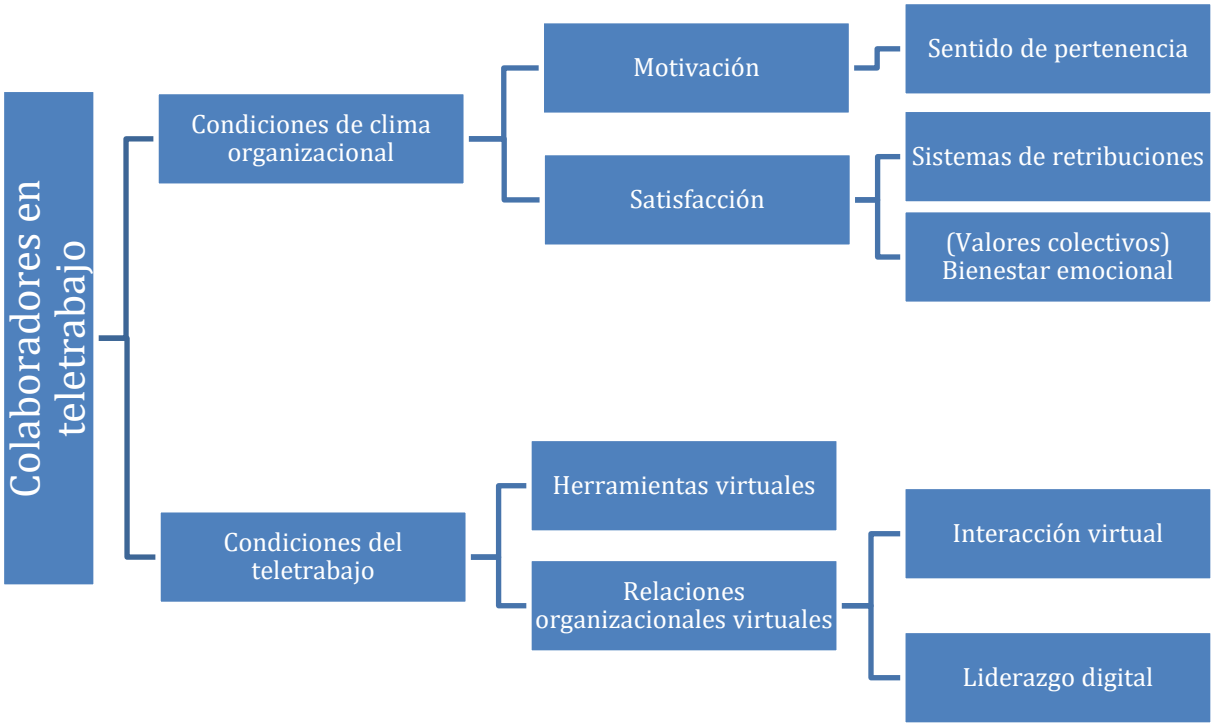


Figura *9.* Árbol de nodos. Elaboración propia.

3.3 Estrategia de análisis de datos.

3.3.1 análisis cuantitativo. En relación con la información brindada por la escala EDCO, se utilizarán tablas y gráficos con sus respectivos análisis, con el fin de identificar las percepciones del clima organizacional y tener una representación a nivel de muestra sobre la incidencia del teletrabajo en dichas percepciones.

Además, los datos servirán para hacer luego un contraste con la información cualitativa y con ello poder tener un panorama claro sobre la incidencia o no de una variable sobre otra.

Finalmente se realizará un contraste entre la información del estudio de clima organizacional del colegio durante el período 2019-2020 (Ver anexo 5. Estudio de clima organizacional) y los resultados de la escala EDCO.

3.3.2 información cualitativa. Para procesar la información se hará uso de la categorización, con lo cual la información será codificada y tipificada en las categorías que más se apeguen a la realidad de la organización en cuanto al clima organizacional.

Con base a las categorías se realizarán mapas conceptuales, los cuales permitirán identificar si existe o no una relación entre el teletrabajo y el incremento o disminución de las condiciones de clima organizacional de los colaboradores. Es importante aclarar que todo el proceso se realizará tomando como referencia el árbol de nodos.

Para garantizar un procesamiento adecuado de la información, se hará uso de la guía de un experto en el sistema Nvivo, con dicho proceso se podrá garantizar el uso adecuado del sistema lo que permitirá una posterior interpretación de la información.

De acuerdo con el sitio oficial de Nvivo (s.f.) el programa es:

1) Un software que ayuda a organizar y analizar fácilmente la información desorganizada, para poder tomar mejores decisiones. Nvivo proporciona un espacio de trabajo para ayudar en cada etapa de un proyecto, desde la organización de información, hasta la generación de informes.

2) Los principales requerimientos del sistema para NVivo son:

- Procesador compatible con 1.2 GHz Pentium III (32-bit) o procesador compatible con 1.4 GHz Pentium 4 (64-bit). (Recomendado: procesador compatible con 2.0 GHz Pentium 4 o más veloz)
- 1 GB de RAM o más. (Recomendado: 2 GB de RAM o más)
- Resolución de pantalla de 1024 x 768. (Recomendada: 1280 x 1024 o mayor)

• Microsoft Windows XP SP2 o posterior. (Recomendado: Microsoft Windows XP SP2 o posterior, o Microsoft Windows Vista SP1 o posterior, o Microsoft Windows 7 o Microsoft Windows 8)

• Aproximadamente 2 GB de espacio disponible en disco duro (puede necesitarse espacio adicional en disco duro para proyectos de NVivo). (Recomendado: Aproximadamente 4 GB de espacio disponible en el disco duro)

• Se recomienda Internet Explorer 8 o posterior

• Se recomienda conexión a Internet Requisitos adicionales si quiere instalar y usar los complementos adicionales de NVivo.

• Para NCapture: Internet Explorer 8 o posterior o Google Chrome 21 o posterior.

• Para el complemento de NVivo para OneNote: Microsoft OneNote (2007 o 2010) y Microsoft Word (2007 o 2010).

Capítulo IV. Descripción e interpretación de resultados

En este capítulo se presenta la información obtenida de las entrevistas cualitativas y de los datos cuantitativos obtenidos con la escala de clima organizacional EDCO, el proceso se realizó en el mes de enero del año 2021 con un total de 15 personas, siendo 10 mujeres y 5 hombres, quienes compartieron sus experiencias desde los diferentes niveles académicos que ofrece el colegio (Parvularia, 1er ciclo, 2do ciclo, 3er ciclo y bachillerato).

La información se presenta desde una perspectiva cualitativa que se sustenta con datos cuantitativos para garantizar el rigor científico de la investigación, por ello con las entrevistas se logró identificar las experiencias y vivencias de cada uno de los docentes que formaron parte de la investigación, haciendo un contraste con las puntuaciones asignadas a diferentes categorías con la escala de clima organizacional.

Para el caso de la información cualitativa se hará uso de citas textuales, las cuales permiten comprender lo que los docentes vivieron ante la experiencia de teletrabajo, de igual forma se presentan aspectos observados por el entrevistador, relacionados con el lenguaje verbal y no verbal utilizado durante la entrevista, la información se organiza por medio de tablas que permiten comprender las categorías exploradas, los indicadores que se encontraron y las respuestas de los participantes.

Posteriormente, en el análisis cuantitativo se complementan las categorías creadas en el árbol de nodos utilizado para el aspecto cualitativo, con lo cual, por medio de tablas y gráficas se identifica la frecuencia asignada a cada una de las categorías y el nivel de satisfacción en cada ítem, permitiendo con ello contrastar la narrativa de las entrevistas con un proceso de total anonimato por medio de la aplicación del instrumento de la escala de clima organizacional.

Con el uso del instrumento de la escala de clima organizacional, se buscó comprender desde una perspectiva cuantitativa las diferencias en el clima organizacional ante la realización de teletrabajo, para ello se realizaron los siguientes pasos durante el mes de enero del año 2021:

- Contacto con las autoridades del Colegio San Francisco de Asís, para agendar la fecha en que se enviaría la escala.
- Información a todo el personal docente, ya que, de la nómina del personal, las autoridades desconocerían a quien se aplicaría cada instrumento, con el fin de mantener el anonimato.
- Envío de la URL a los docentes participantes durante la tercera semana del mes de enero, la encuesta estuvo activa de lunes a viernes las 24 horas.
- Elaboración de tablas y gráficas de cada elemento investigado.
- Interpretación de los datos en contraste con los resultados de evaluación del clima previo a la pandemia (realizado por el colegio durante el año 2019).

En relación con la entrevista semiestructurada, para comprender de forma más clara las experiencias vividas por los colaboradores del colegio, se realizaron los siguientes pasos.

- Agenda de las horas de entrevista y creación del espacio correspondiente en el grupo de Microsoft Teams.
- Realización de la entrevista individual, grabación de las mismas y agradecimientos por el espacio.
- Transcripción de las entrevistas en formato Word.
- Utilización del software Nvivo para interpretación de la información cualitativa.
- Interpretación de la información de acuerdo con las categorías exploradas.

4.1 Interpretación de información cualitativa

En este apartado se muestra el procesamiento de la información recopilada de los 5 docentes a los cuales se les entrevistó en el mes de enero, por medio de la plataforma de Microsoft Teams, con la finalidad de comprender las experiencias que se han vivido durante la realización de teletrabajo.

En primer lugar y derivado de la categoría de motivación se encontró que los docentes han identificado que el teletrabajo se presenta como un aspecto positivo ya que esa modalidad se percibió como un reto a superar, comprendiendo con ello que existían diversas formas para realizar sus funciones, nuevas herramientas digitales como software que brindaban resultados adecuados para sus actividades, planteamiento de nuevas metas laborales, algunas de las respuestas (Ver anexo 6. Entrevistas transcritas para detalle de las respuestas por docente) obtenidas se detallan a continuación (Ver anexo 7. Información procesada en el sistema Nvivo):

"Habilidades tecnológicas, eh, descubrí eh ser autodidacta por ese medio verdad y poder tener otras habilidades en el manejo de diferentes plataformas y de diferentes aplicaciones". (Anónimo, entrevista personal 19 de enero del 2021)

"Sí hubo un cambio en las metas propuestas en los objetivos también, ya que, eh, de forma personal no, no soy la misma verdad ni de forma académica porque hemos más bien he descubierto nuevas habilidades en mí". (Anónimo, entrevista personal 19 de enero del 2021)

> Al principio la verdad es que fue así como un "boom" verdad, ¿Qué voy a hacer?, este, hubo que, tensión, un momento también de estrés, o sea que no veamos acostumbrados a interactuar con nuestros alumnos y luego decirnos todo va a ser a través de una pantalla verdad, entonces, este, empezaron a surgir dudas, nerviosismos, pero, este, a medida que

> el proceso fue avanzando pues logramos interactuar, y pues al final, logre un buen resultado.
>
> Un mes o semanas, porque empezamos a este a empezar a investigar estrategias, bueno creo que es algo de que como docentes tenemos verdad, esas habilidades de buscar que hacer para que el aprendizaje llegue a mejorar nuestros alumnos y creo que pues, se me fue un corto tiempo pues adaptarme y lograr una interacción en ellos. (Anónimo, entrevista personal 19 de enero del 2021)

Siempre orientado con la categoría de motivación, se encontró que las personas poseen un alto sentido de pertenencia con la organización gracias a la realización del teletrabajo, ya que las personas consideran que se sienten orgullosas de formar parte de la organización al grado de verse así mismas trabajando en los años venideros en el colegio, es importante aclarar que en ese panorama la apuesta a los recursos tecnológicos resulta ser de suma importancia, a continuación, se presentan algunas de las respuestas:

"Sí, la verdad sí me visualizo porque realmente me gusta lo que hago, me gusta el ambiente laboral de aquí del colegio, entonces sí la verdad si". (Persona 1, entrevista personal 19 de enero del 2021)

> Sí, sí me visualizó trabajando y trabajando quizá más en lo tecnológico, como que si esto del teletrabajo nos vino a perfeccionar el uso de herramientas tecnológicas de dispositivos y nos ha actualizado, hemos autoaprendido, cada maestro aprendió por sus propios medios, por supuesto la empresa nos da algunas capacitaciones también. (Persona 4, entrevista personal 20 de enero del 2021)

En relación con otra de las principales características del clima organizacional, como es la satisfacción, se encontró que los docentes se encuentran satisfechos con su desempeño tal como

se explicó previamente, sin embargo, es clave comprender que se encuentran insatisfechos por la poca o nula regulación que se realizó con respecto a los horarios de trabajo, carga laboral, tal como se describe a continuación:

> Al principio fue agotador porque no estábamos acostumbrados a esa forma de trabajo y quizá también por el rubro en que estamos nosotros que es educación fue bastante demandante y agotador el traslado de una educación presencial a una educación en línea.
>
> Brindábamos un servicio las 24 horas del día prácticamente los siete días de la semana porque los papás consultaban a cualquier momento y no respetaban un horario verdad, pero había una satisfacción personal porque se estaba cumpliendo con el trabajo que nos han encomendado. (Persona 3, entrevista personal 19 de enero del 2021)
>
> Si hubo una carga de estrés, verdad en los docentes porque estuvimos siete veinticuatro, los padres de familia consultando, los padres de familia preguntando a cualquier hora, eh también nosotros no dejamos un horario establecido, sino que nos acomodamos a cuando el papá tenía una consulta, entonces hubo carga de estrés con los maestros, sentimos esa carga. (Persona 4, entrevista personal 20 de enero del 2021)

Siempre orientada a la satisfacción de los colaboradores, por haber realizado teletrabajo se identificó que las personas tienen un alto nivel de estrés derivado de las responsabilidades de ejercer la docencia desde la no presencialidad, además de no poder establecer un contacto directo con los estudiantes, ese último factor dentro del lenguaje no verbal presentó como característica ser uno de los más emotivos por parte de los docentes, ya que las personas se cortaban y su tono de voz se volvía melancólico, a continuación, se presentan algunas respuestas textuales:

> Quizás lo que si no me gustó mucho es eso, el que extrañaba el interactuar más con ellos, estar como que más cerca, la transmisión del cariño, eso quizás es lo que no me gusta

porque estamos frente a un monitor, no podemos a veces expresar las emociones o a veces el que los niños pues siempre llegaban a dar un abrazo, el sentir o el expresar esas emociones frente a una computadora pues no se logra eso. (Persona 2, entrevista personal 19 de enero del 2021)

"Principalmente fue estrés y ansiedad por la falta de organización". (Persona 1, entrevista personal 20 de enero del 2021)

Quizás fue como el hecho de estar como como cargada en el sentido de que como estoy en casa entonces tengo que hacer cosas de casa y tengo que hacer cosas del trabajo, en cambio cuando uno se viene a su trabajo solo se involucra en eso verdad, pero, este, también el las horas se extendieron, las consultas de padres de familia se extendieron entonces fue como como generar eso verdad de contesto no contesto, eh, a veces diez de la noche contestando mensajes o diez de la noche y trabajando. (Persona 1, entrevista personal 19 de enero del 2021)

En relación con la satisfacción derivada del sistema de compensación ante la realización del teletrabajo se encontró que el colegio cumplió con sus responsabilidades en el tema, lo que permitió que los colaboradores se sintieran satisfechos, permitiendo con ello que el clima organizacional ante este aspecto no se viera afectado:

"Eh, de nuestra empresa pues considero de que cumplieron con los pagos". (Persona 4, entrevista personal 19 de enero del 2021)

"Pues la verdad, que no la empresa sí logró salir aflote con los pagos, nos pagaban quincenalmente y, eh, considero de que salieron, a pesar de que la organización se vio afectada". (Persona 5, entrevista personal 20 de enero del 2021)

“Bueno los pagos si eran puntuales al mes, creo que ahí sí, si se cumplió que mes a mes recibíamos nuestro pago”. (Persona 2, entrevista personal 19 de enero del 2021)

En relación con las condiciones propias del teletrabajo, surgieron algunos aspectos importantes, por ejemplo, en la categoría de herramientas virtuales se dio una insatisfacción debido a que se utilizaron las herramientas de uso personal, desgastando la vida útil de las mismas o en su defecto teniendo que adquirir nuevas herramientas, a continuación, se presenta una de las respuestas más significativas:

> El tema de recursos considero que el maestro trabajo con recursos, recursos propios de su casa y no de la empresa, entonces ahí sí hubo un poco de dificultad porque el maestro trabajo con sus propios recursos, verdad esa es como una de las desventajas del teletrabajo. Bueno, todo es prácticamente inversión económica, me tocó incrementar el ancho de banda del servicio de internet, he comprado un cámara diferente y una una, un micrófono y audífonos diferentes, pero todo esto es inversión económica y no todo tiene ese poder adquisitivo, igual a mi pues son cuestiones que yo he tenido que desbalancear un poquito mi presupuesto, pero que yo sé que son necesarias para realizar mi trabajo. (Persona 5, entrevista personal 20 de enero del 2021)

Partiendo de la información anterior, se encontró que de las categorías exploradas por el árbol de nodos los resultados se orientan a:

La motivación se vio afectada de forma positiva ya que el teletrabajo se vio como un reto a superar, permitió realizar procesos autodidactas con el fin de mejorar las funciones labores.

Los resultados indican que la satisfacción se orienta a un nivel no adecuado, ya que existió inconformidad por tener que utilizar recursos informáticos propios y por la falta de regulación para atender consultas, es decir, que el horario laboral se vio extendido de forma intrínseca.

El aspecto que generó mayor alteración en el clima organizacional, fue la falta de interacción y contacto al momento de establecerse las relaciones de tipo virtual, demostrando con ello que los docentes prefieren las relaciones presenciales.

Finalmente, dentro de las categorías exploradas se encontró que las herramientas virtuales de los docentes no eran las propicias ya que eran desfasadas e impedían realizar teletrabajo de forma adecuada, lo que generó una dificultad en el clima organizacional y en el desempeño de los colaboradores.

4.2 Análisis de datos cuantitativos.

En el presente apartado se detallan las tablas, gráficas y análisis de cada uno de los ítems explorados en la escala de clima organizacional, aclarando que para este instrumento se contó con la participación de 10 de los 15 docentes en el mes de enero del año 2021:

Tabla 11

Pregunta 1- ¿Cuál es su género?

Respuesta	Frecuencia
Masculino	3
Femenino	7
Total	10

Nota: En esta tabla se muestra la distribución por frecuencia según el género del docente encuestado. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en instrumento “Escala de clima organizacional”.

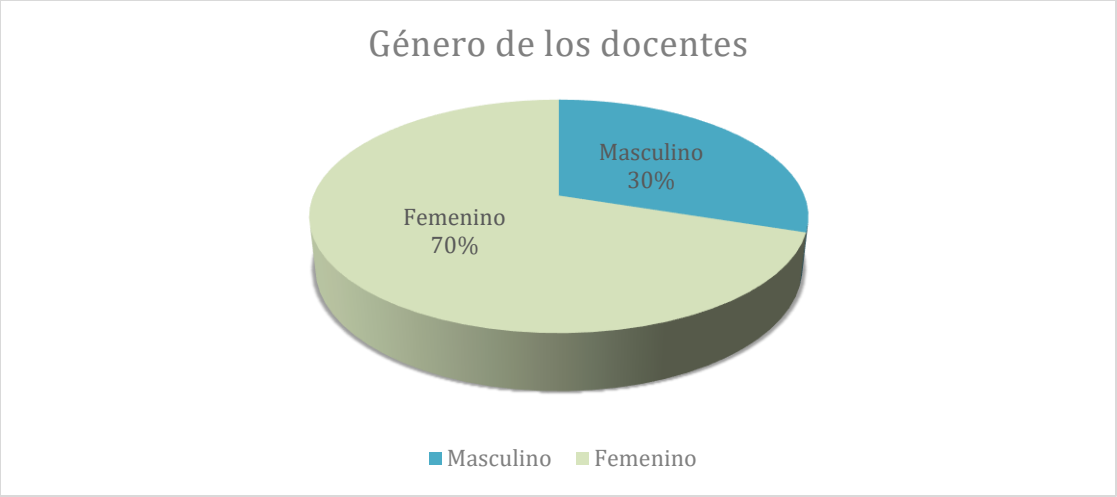


Figura *10*. Género de los docentes. De acuerdo con la gráfica el 30% de la población pertenece al sexo masculino, mientras que el 70% pertenece al femenino, lo que muestra una representación de la población total del colegio. Elaboración propia.

Tabla 12

Pregunta 2- ¿Cuál es su edad?

Respuesta	Frecuencia
Entre 25 y 30	0
Entre 31 y 35	4
Entre 36 y 40	3
Entre 41 y 45	2
Entre 46 y 50	1
Total	10

Nota: En esta tabla se muestra la distribución por frecuencia según la edad del docente encuestado. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en instrumento “Escala de clima organizacional”.

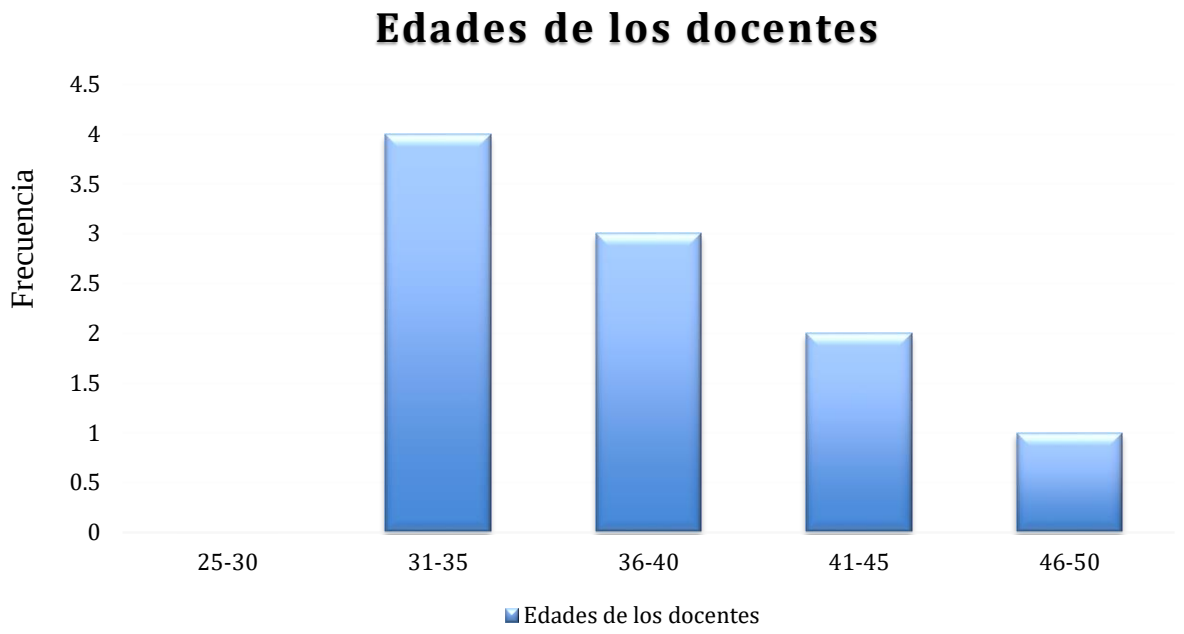


Figura *11*. Edades de los docentes. Se observa que la mayor parte de los docentes del colegio se encuentran entre los 31 y 35 años, seguido de los 36 a 40 años, en menor medida trabajan docentes entre 41 y 45 años y finalmente la minoría de docentes se encuentra entre los 46 y 50 años, la información resulta importante para comprender las brechas generacionales con la tecnología. Elaboración propia.

Tabla 13

Pregunta 3- ¿Cuántos años tiene de laborar en la empresa?

Respuesta	**Frecuencia**
De 1 a 5 años	3
De 6 a 10 años	2
De 11 a 15 años	3
De 16 a 20 años	1
De 21 a 25 años	1
Total	**10**

Nota: En esta tabla se muestra la distribución por frecuencia según el tiempo laborado del docente encuestado. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en instrumento “Escala de clima organizacional”.

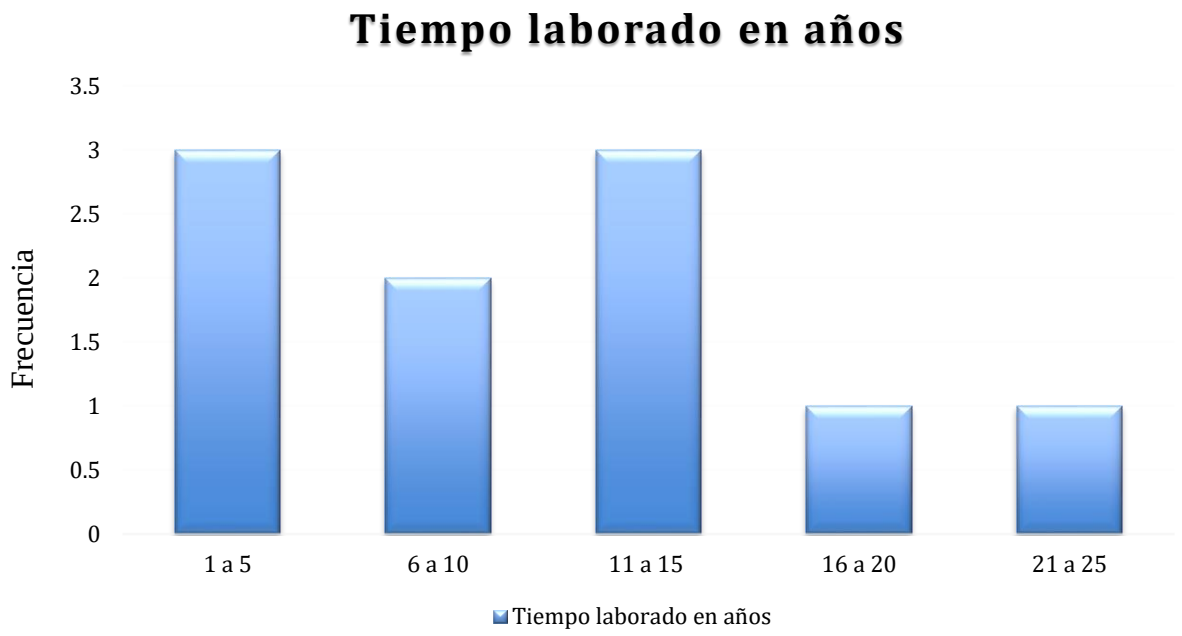


Figura *12*. Tiempo laborado en años. En relación con los años laborados en el colegio se identificó que la mayor parte de los docentes se encuentran en la categoría de 1 a 5 años o de 11 a 15 años, en menor medida se encuentran docentes entre 6 a 10 años y finalmente la minoría está entre 16 a 20 años o de 21 a 25 años, lo que genera fiabilidad en la investigación del clima organizacional, puesto que son personas que pueden hacer un contraste entre el teletrabajo y trabajo presencial. Elaboración propia.

En cuanto a la categoría interacción virtual se obtuvo:

Tabla 14.

Pregunta 4- Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones durante las reuniones virtuales

Respuesta	**Frecuencia**
Siempre	3
Frecuentemente	6
Algunas veces	1

Respuesta	Frecuencia
Pocas veces	0
Nunca	0
Total	**10**

Nota: En esta tabla se muestra la distribución por frecuencia según la percepción sobre el nivel en que se toma en cuenta las opiniones de los docentes encuestados. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en instrumento "Escala de clima organizacional".

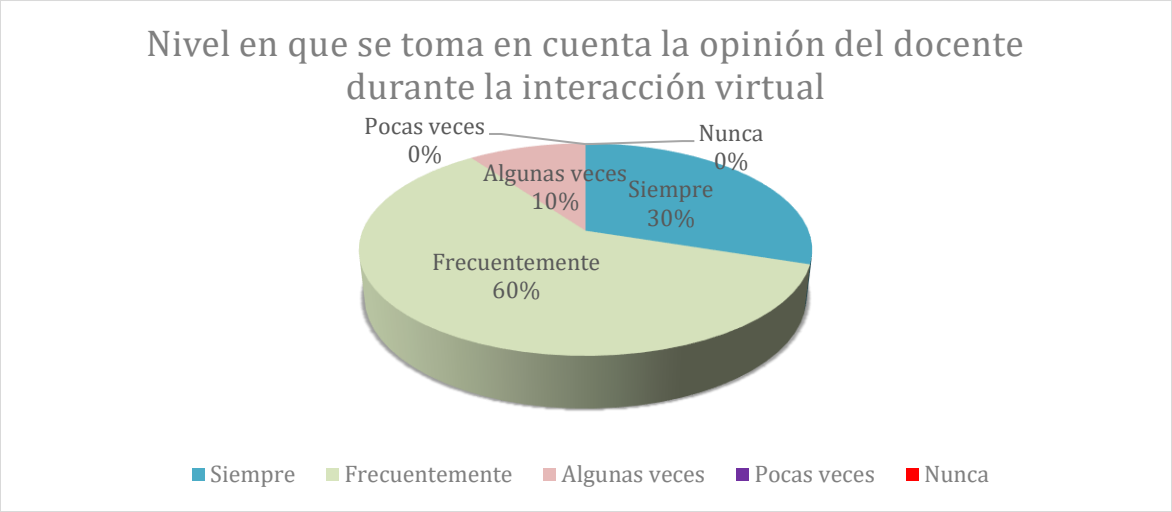


Figura *13*. Opiniones durante la interacción virtual. Se puede identificar que durante el desarrollo de sesiones virtuales entre compañeros, el equivalente al 60% considero que frecuentemente se le toma en consideración, mientras que el 30% afirmó que siempre y solo para el 10% fue algunas veces, ninguno de los participantes considero que sus opiniones no eran consideradas. Elaboración propia

Tabla 15

Pregunta 5- Soy aceptado por mi grupo de trabajo

Respuesta	Frecuencia
Siempre	6
Frecuentemente	3
Algunas veces	1

Respuesta	Frecuencia
Pocas veces	0
Nunca	0
Total	**10**

Nota: En esta tabla se muestra la distribución por frecuencia según la percepción de aceptación en un grupo del docente encuestado. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en instrumento "Escala de clima organizacional".

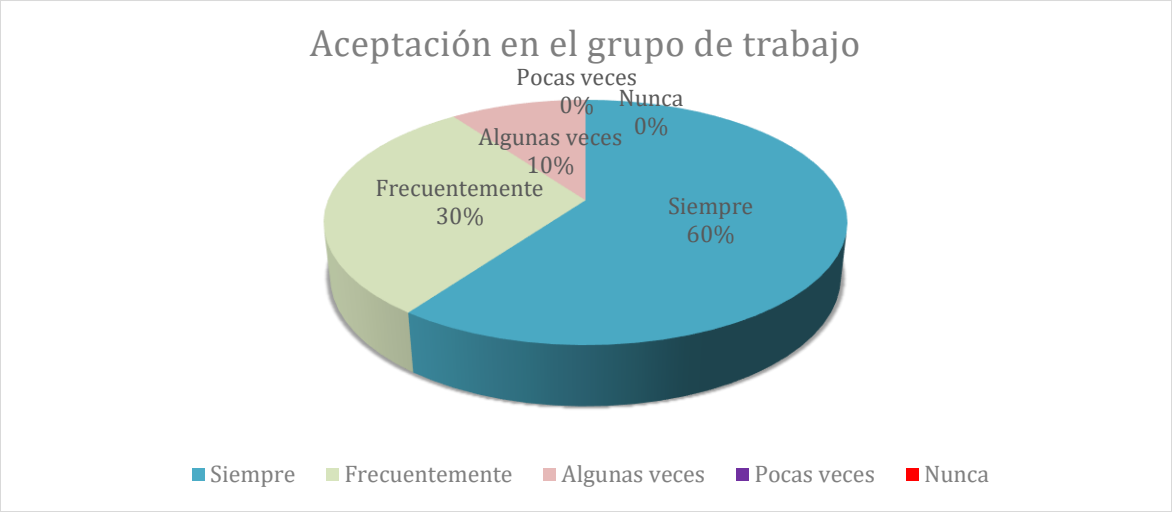


Figura *14.* Aceptación en el grupo de trabajo. De acuerdo con los resultados el 60% de la muestra siempre se siente aceptado por sus compañeros de trabajo durante la realización de teletrabajo, mientras que un 30% considera que es frecuentemente y para el 10% restante es algunas veces. No se obtuvo respuestas de pocas veces y nunca. Elaboración propia.

Tabla 16

Pregunta 6- Los miembros de mi grupo de trabajo me contactan por los canales digitales de comunicación

Respuesta	Frecuencia
Siempre	7
Frecuentemente	3

Respuesta	Frecuencia
Algunas veces	0
Pocas veces	0
Nunca	0
Total	**10**

Nota: En esta tabla se muestra la distribución por frecuencia según el nivel de contacto que se establece por canales digitales del docente encuestado. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en instrumento "Escala de clima organizacional".

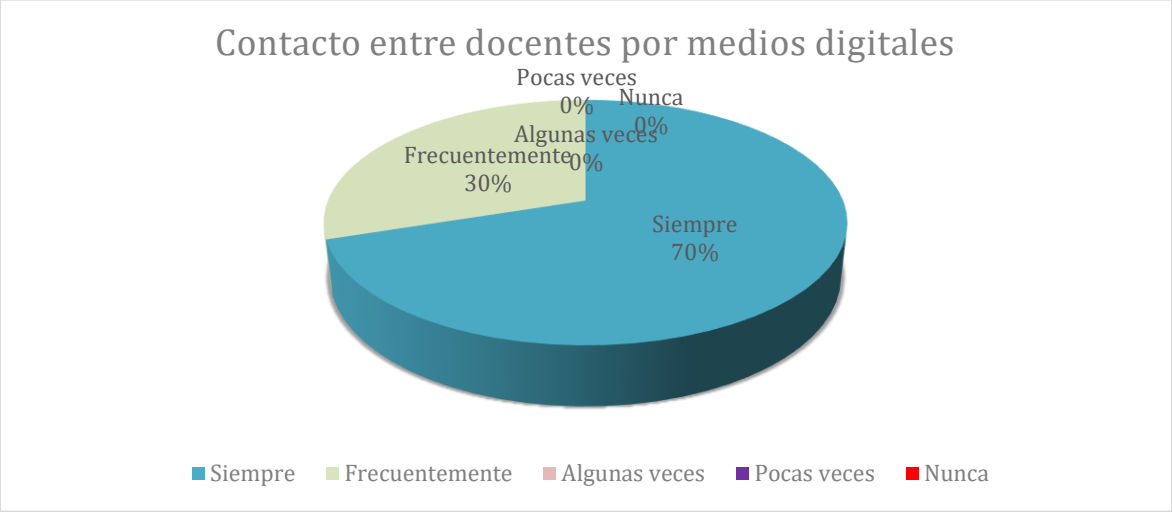


Figura *15*. Contacto por medios digitales. Para el 70% de la muestra se identificó que los compañeros de trabajo siempre los contactaban por diferentes canales digitales mientras que el 30% restante considero que se hacía frecuentemente, lo que indica que existió un contacto continuo y oportuno como equipo durante la realización del teletrabajo. Elaboración propia.

Tabla 17

Pregunta 7- Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo durante las sesiones virtuales

Respuesta	Frecuencia
Siempre	1
Frecuentemente	0

Respuesta	Frecuencia
Algunas veces	3
Pocas veces	0
Nunca	6
Total	**10**

Nota: En esta tabla se muestra la distribución por frecuencia según el nivel de incomodidad del docente encuestado. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en instrumento "Escala de clima organizacional".

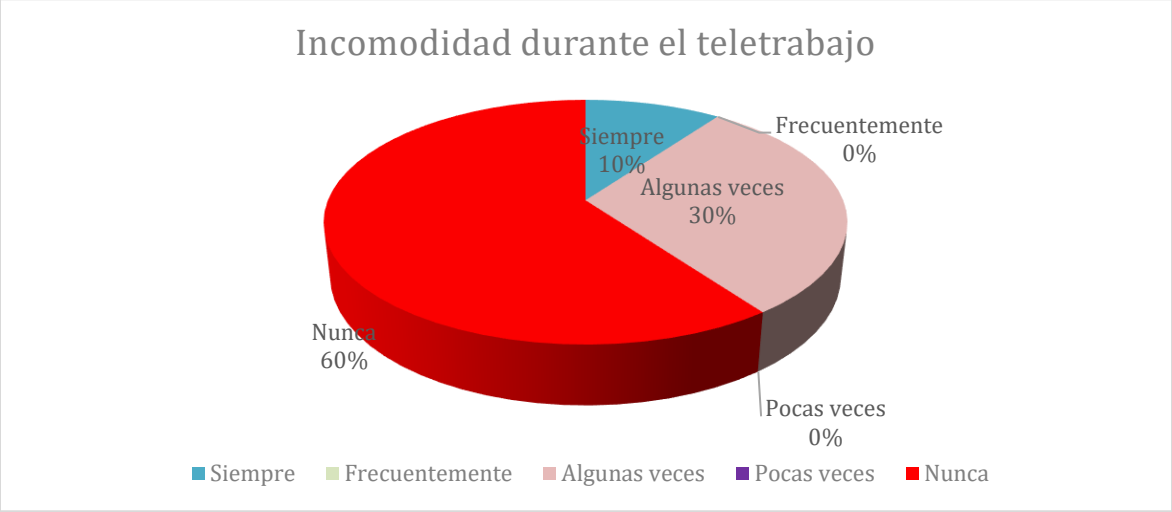


Figura *16.* Incomodidad durante el teletrabajo. De acuerdo con los resultados el 60% de la muestra consideró que nunca se sintió incómodo en las relaciones virtuales con sus compañeros, pero el 30% indicó que algunas veces se sentían incomodos y un 10% adicional expreso que siempre se sintió incomodo, lo que podría indicar que la incomodidad podría surgir de situaciones aisladas y particulares en las sesiones virtuales. Elaboración propia.

Tabla 18

Pregunta 8- El grupo valora mis aportes.

Respuesta	Frecuencia
Siempre	3
Frecuentemente	4

Respuesta	Frecuencia
Algunas veces	3
Pocas veces	0
Nunca	0
Total	**10**

Nota: En esta tabla se muestra la distribución por frecuencia según el grado en que se siente valía en los aportes del docente encuestado. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en instrumento "Escala de clima organizacional".

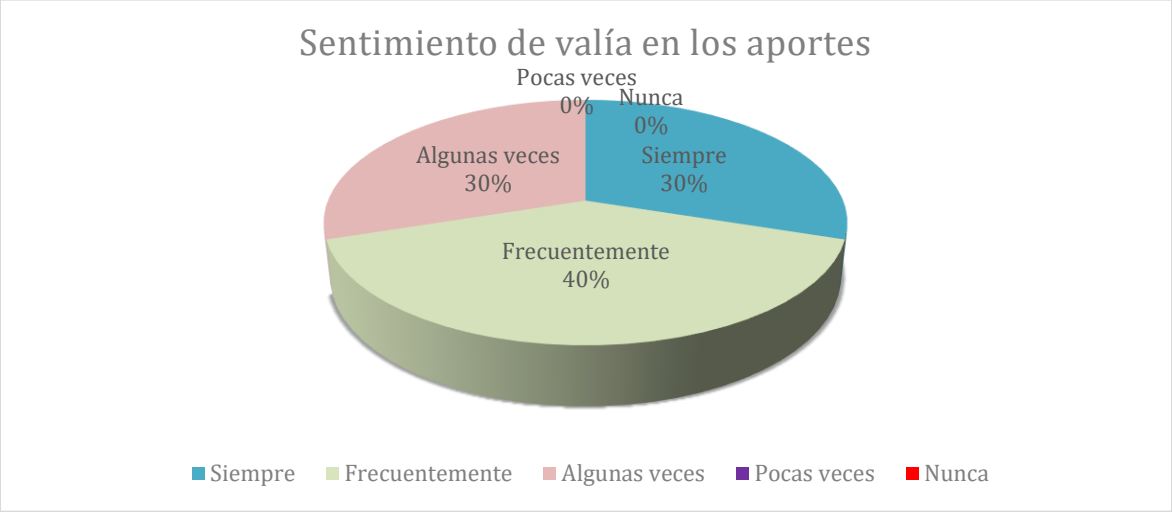


Figura *17*. Sentimiento de valía en los aportes. De acuerdo con los resultados, los colaboradores en un 40% sentían que sus aportes frecuentemente eran tomados en consideración, un 30% consideró que siempre y el 30% restante afirmó que algunas veces, la distribución de los datos podría indicar que no se les prestaba la misma atención a los aportes de todos los colaboradores, aunque sí eran escuchadas las participaciones. Elaboración propia.

En relación con el liderazgo digital se recopiló que:

Tabla 19

Pregunta 9- Los jefes crean una atmósfera de confianza para promover las participaciones durante el teletrabajo

Respuesta	**Frecuencia**
Siempre	5
Frecuentemente	2
Algunas veces	3
Pocas veces	0
Nunca	0
Total	**10**

Nota: En esta tabla se muestra la distribución por frecuencia según el nivel de confianza con los jefes del docente encuestado. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en instrumento "Escala de clima organizacional".

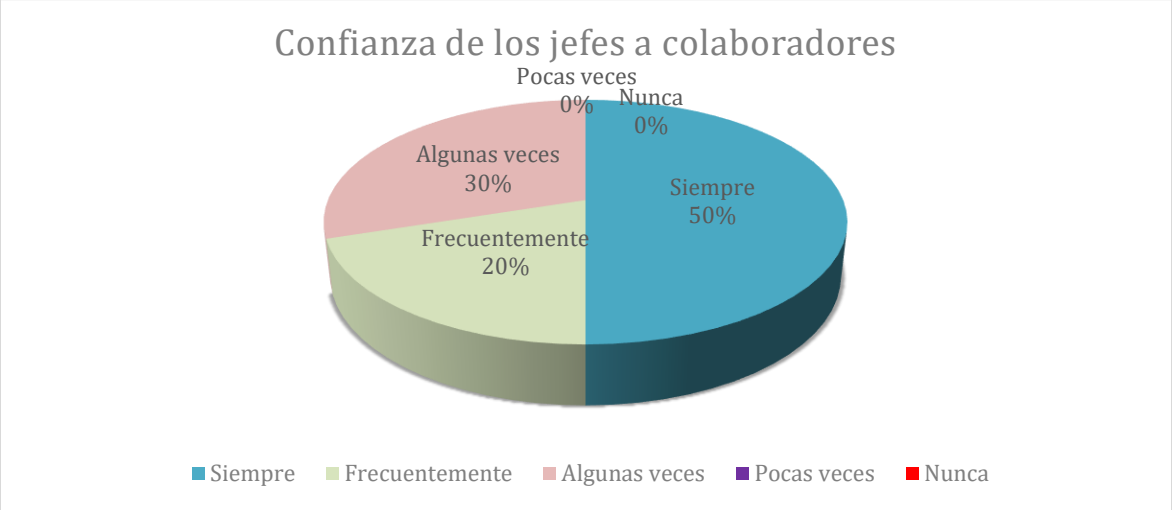


Figura *18.* Confianza de los jefes a colaboradores. Se identificó que el 50% de los colaboradores siempre sintió confianza de parte de los jefes durante el desarrollo de sesiones virtuales, para un 30% se catalogó como algunas veces y el 20% restante expresó que frecuentemente, se infiere de los datos que no se brindaba la misma apertura a

todos los colaboradores, lo que podría alterar la percepción de las personas en relación con sus compañeros. Elaboración propia.

Tabla 20

Pregunta 10- Mi jefe se altera fácilmente cuando hay fallas en las reuniones virtuales

Respuesta	**Frecuencia**
Siempre	0
Frecuentemente	3
Algunas veces	5
Pocas veces	1
Nunca	1
Total	**10**

Nota: En esta tabla se muestra la distribución por frecuencia según el nivel de alteración del jefe ante las fallas en las reuniones virtuales. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en instrumento "Escala de clima organizacional".

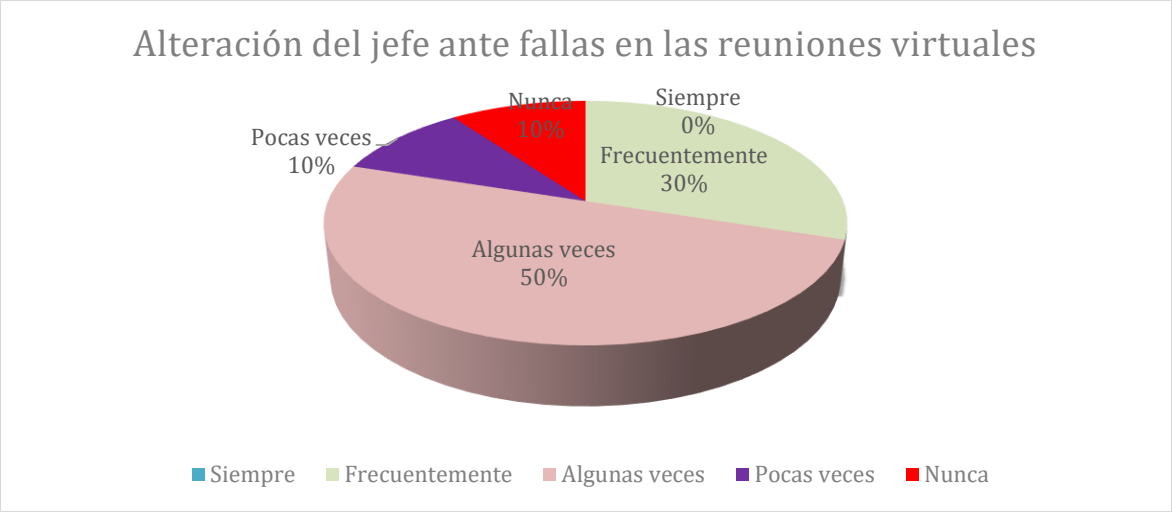


Figura *19.* Alteración del jefe ante fallas en las reuniones. Según la muestra un 50% considera que los jefes se alteran algunas veces cuando hay fallas en las reuniones virtuales, para el 30% es frecuentemente, mientras que un 10% considera que pocas veces y el 10% restante que nunca. De acuerdo con los resultados podría interpretarse que

no existe un manejo adecuado de los jefes ante situaciones de conflicto derivadas de fallas en las reuniones virtuales. Elaboración propia.

Tabla 21

Pregunta 11- Los jefes generalmente apoyan las decisiones y acuerdos grupales

Respuesta	**Frecuencia**
Siempre	2
Frecuentemente	5
Algunas veces	2
Pocas veces	1
Nunca	0
Total	**10**

Nota: En esta tabla se muestra la distribución por frecuencia según el nivel de percepción de apoyo del docente encuestado. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en instrumento "Escala de clima organizacional".

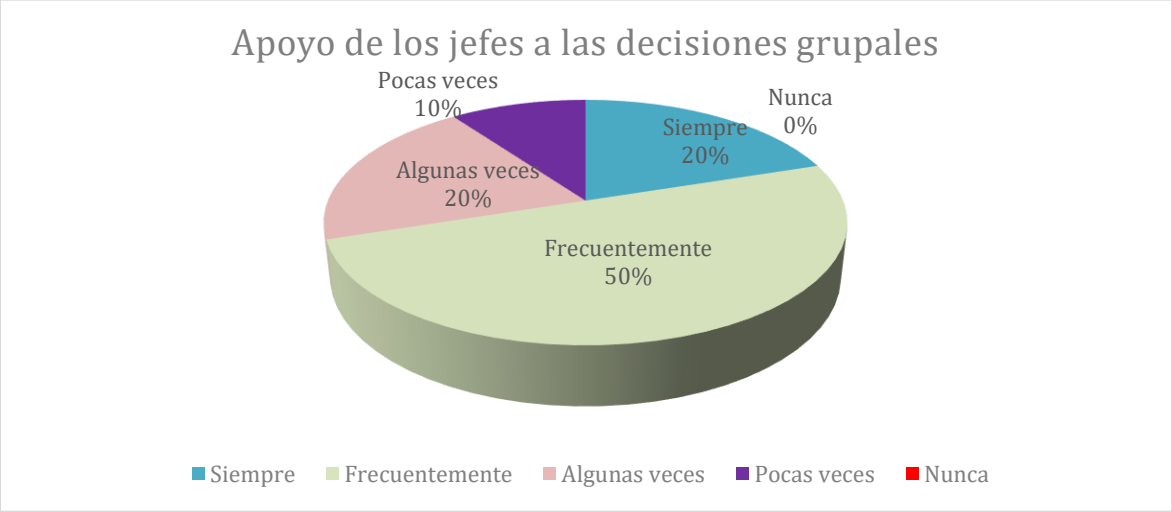


Figura *20.* Apoyo de los jefes a las decisiones grupales. El 50% de la muestra considera que los jefes respetan y apoyan frecuentemente las decisiones y acuerdos que se toman en grupo, mientras que un 20% expresa que siempre se hace, otro 20% que es algunas veces y el 10% que es pocas veces, lo anterior demostraría que los jefes tienden a cumplir y respetar las decisiones grupales, minimizando con ello imposiciones unidireccionales. Elaboración propia.

Tabla 22

Pregunta 12- Los jefes suelen desconfiar del cumplimiento de las jornadas de teletrabajo

Respuesta	**Frecuencia**
Siempre	0
Frecuentemente	2
Algunas veces	0
Pocas veces	3
Nunca	5
Total	**10**

Nota: En esta tabla se muestra la distribución por frecuencia según el nivel de desconfianza de los jefes del docente encuestado. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en instrumento "Escala de clima organizacional".

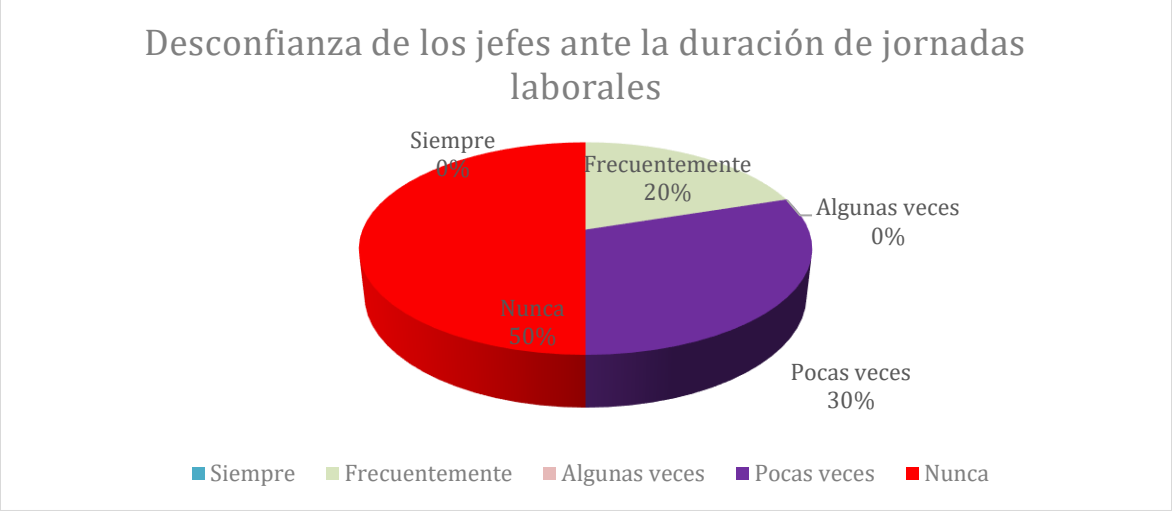


Figura *21*. Desconfianza de los jefes ante la duración de jornadas laborales. En relación con el nivel de confianza que los colaboradores perciben de los jefes en cuanto al cumplimiento y duración de las jornadas un 50% expresa que no consideran que se tenga desconfianza nunca, para el 30% es pocas veces y el 20% opinó que frecuentemente, lo que indicaría que los colaboradores sienten que los jefes confían en ellos. Elaboración propia.

Tabla 23

Pregunta 13- Conozco los beneficios y compensaciones a los que tengo derecho, aunque realice teletrabajo de acuerdo con el Decreto n° 600

Respuesta	**Frecuencia**
Siempre	2
Frecuentemente	3
Algunas veces	0
Pocas veces	0
Nunca	5
Total	**10**

Nota: En esta tabla se muestra la distribución por frecuencia según el nivel de conocimiento de los beneficios y compensaciones a los que tiene derecho el docente encuestado. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en instrumento "Escala de clima organizacional".

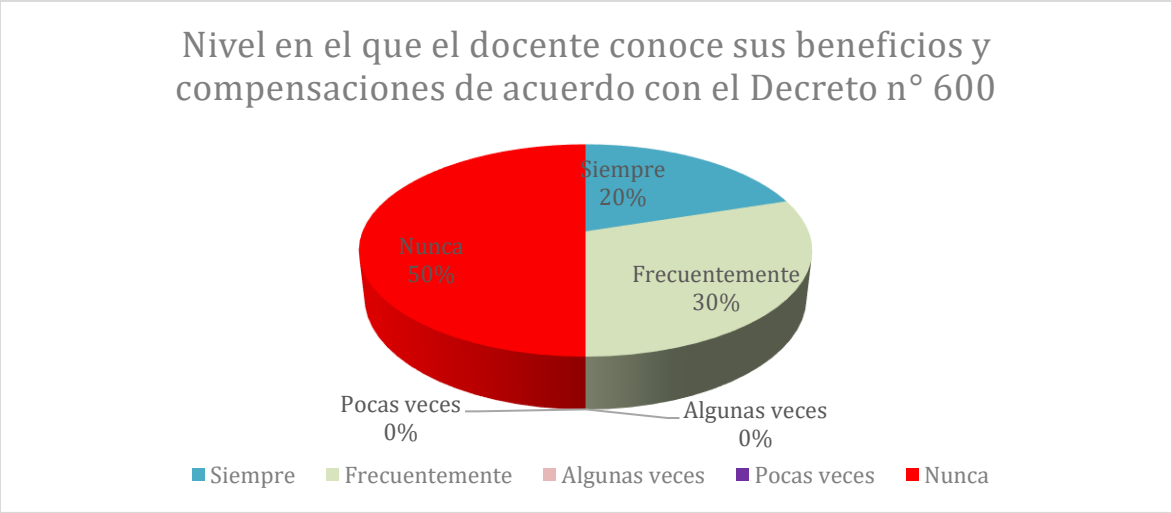


Figura *22*. Conozco mis beneficios y compensaciones de acuerdo con el Decreto n.° 600. Se identificó que los colaboradores en un 50% desconocen sus derechos relacionados con los procesos de compensación y beneficios, para un 30% se afirmó que conocen frecuentemente mientras que el otro 20% siempre los conoce. Es importante

demarcar que en su mayoría el tema relacionado a los derechos laborares del teletrabajo no se conocen de forma adecuada. Elaboración propia.

Tabla 24.

Pregunta 14- Sigo recibiendo los beneficios de salud incluso durante el teletrabajo.

Respuesta	**Frecuencia**
Siempre	7
Frecuentemente	0
Algunas veces	1
Pocas veces	1
Nunca	1
Total	**10**

Nota: En esta tabla se muestra la distribución por frecuencia según el grado en que se siguen recibiendo beneficios de salud del docente encuestado. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en instrumento "Escala de clima organizacional".

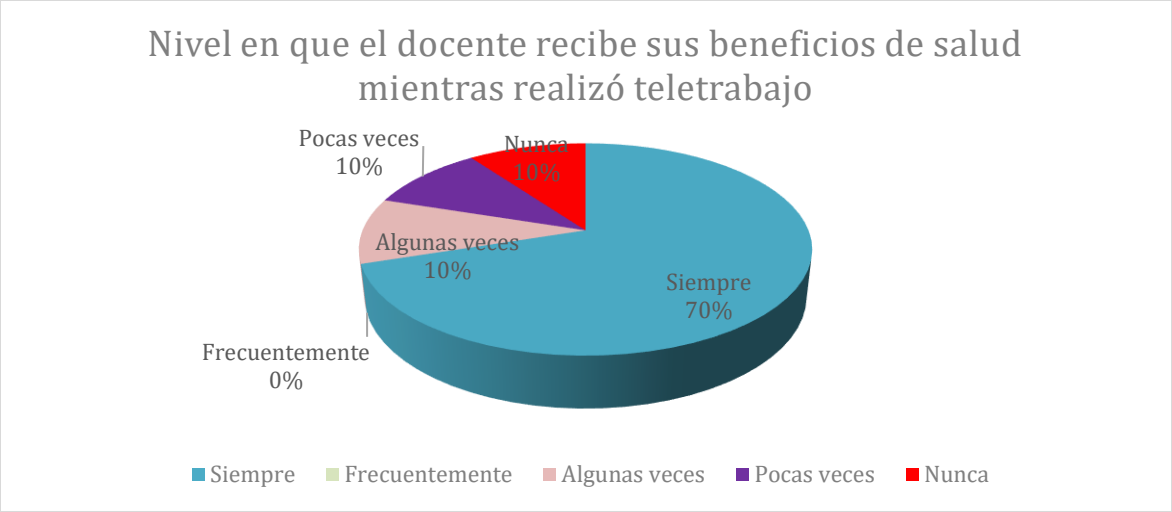


Figura *23*. Sigo recibiendo beneficios de salud mientras realizo teletrabajo. El 70% de los colaboradores expresó que siempre ha estado sabedor de sus derechos relacionados con el cuido de la salud incluso cuando se está en teletrabajo, para un 10% se comentó que era algunas veces, otro 10% que pocas veces y el último 10% que nunca, lo

que implicaría que el personal conoce sus derechos relacionados con el tema y que probablemente se mantuvieron durante la relación de teletrabajo. Elaboración propia.

Tabla 25

Pregunta 15- Estoy de acuerdo con mi asignación salarial en contraste con mis funciones

Respuesta	**Frecuencia**
Siempre	4
Frecuentemente	2
Algunas veces	1
Pocas veces	3
Nunca	0
Total	**10**

Nota: En esta tabla se muestra la distribución por frecuencia según la satisfacción ante el nivel de asignación salarial del docente encuestado. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en instrumento "Escala de clima organizacional".

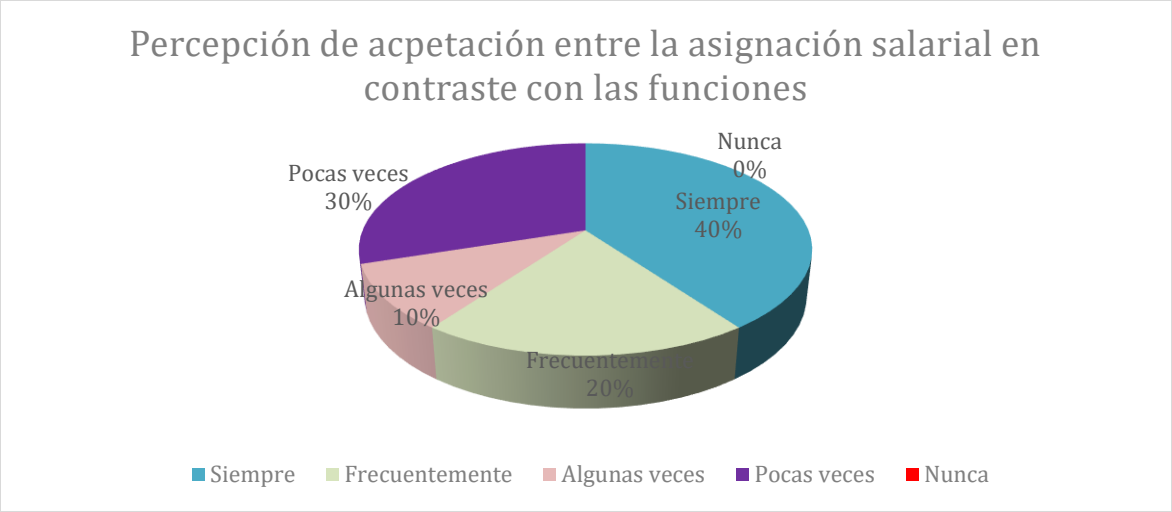


Figura *24*. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial en contraste con mis funciones. Para el 40% de los colaboradores siempre se está de acuerdo con su asignación salarial en contraste con las funciones de docencia, mientras que un 30% considera que pocas veces están de acuerdo, el 20% menciona que frecuentemente y el 10%

restante que algunas veces, por los datos se infiere que las personas se encuentran en un nivel adecuado en cuanto a su nivel de satisfacción en términos salariales. Elaboración propia.

Tabla 26

Pregunta 16- Considero que mis aspiraciones salariales se frustraron desde que se implementó el teletrabajo

Respuesta	**Frecuencia**
Siempre	0
Frecuentemente	2
Algunas veces	1
Pocas veces	6
Nunca	1
Total	**10**

Nota: En esta tabla se muestra la distribución por frecuencia según el nivel de frustración para aspiraciones salariales del docente encuestado. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en instrumento "Escala de clima organizacional".

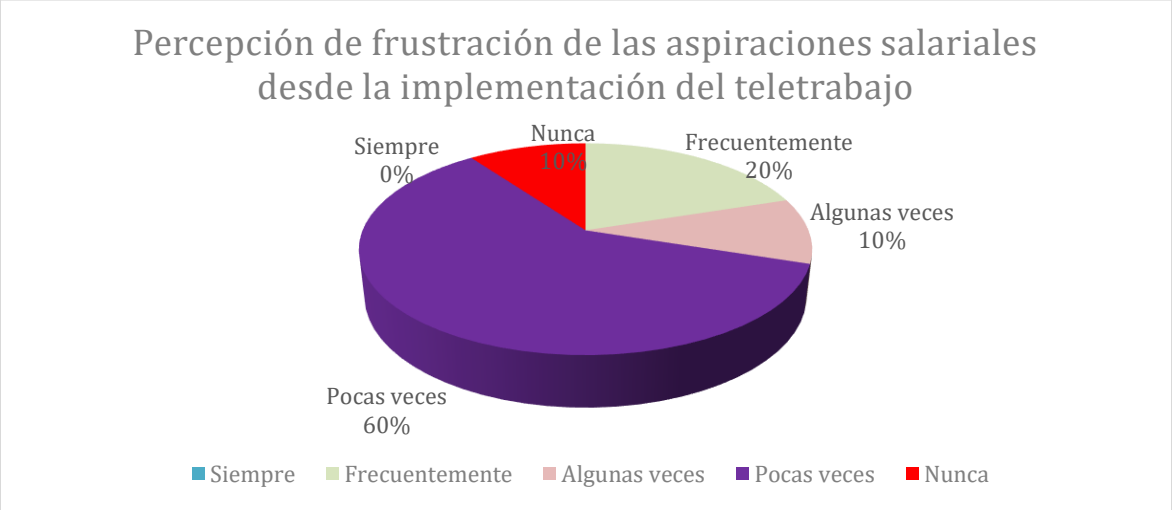


Figura *25.* Considero que mis aspiraciones salariales se frustraron desde que se implementó el teletrabajo. En relación con los resultados obtenidos se encontró que el 60% considera que sus aspiraciones salariales pocas veces

han sido frustradas debido al teletrabajo, para el 20% se cataloga como frecuentemente, mientras que un 10% considera que algunas veces y el 10% restante que nunca, lo que indica que la percepción de los colaboradores en cuanto a sus proyecciones salariales no se ha visto alteradas debido al teletrabajo. Elaboración propia.

Tabla 27

Pregunta 17- Conozco la misión, visión y valores de la organización

Respuesta	**Frecuencia**
Siempre	10
Frecuentemente	0
Algunas veces	0
Pocas veces	0
Nunca	0
Total	**10**

Nota: En esta tabla se muestra la distribución por frecuencia según el nivel de conocimiento de la misión, visión y valores del colegio del docente encuestado. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en instrumento "Escala de clima organizacional".

Figura *26.* Conozco la misión, visión y valores de la organización. El 100% de los colaboradores explicó que conocían la misión y visión de la organización, lo que reflejaría un nivel adecuado en el sentido de pertenencia con la organización. Elaboración propia.

Tabla 28

Pregunta 18- Recomiendo a mis amigos la organización como un excelente sitio de trabajo

Respuesta	**Frecuencia**
Siempre	5
Frecuentemente	1
Algunas veces	4
Pocas veces	0
Nunca	0
Total	**10**

Nota: En esta tabla se muestra la distribución por frecuencia según el nivel de recomendación de la institución por el docente encuestado. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en instrumento "Escala de clima organizacional".

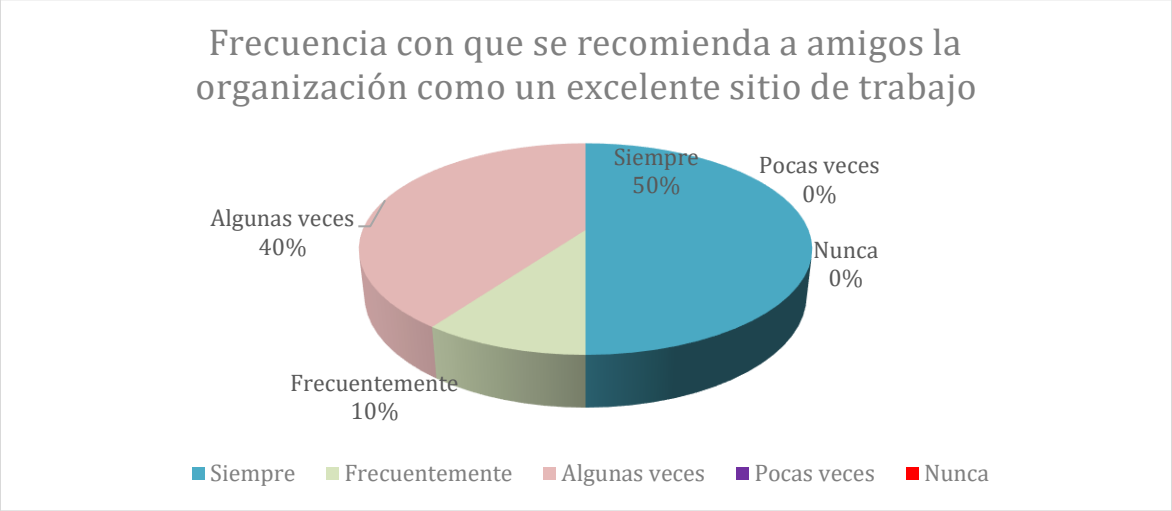


Figura *27.* Recomiendo a mis amigos la organización como un excelente sitio de trabajo. Para el 50% de la muestra el colegio siempre representa un lugar excelente de trabajo, al punto de recomendarlo con otras personas, mientras

que el 40% considera que esa percepción es para algunas veces y el 10% que frecuentemente, lo que implicaría que los colaboradores tienen un nivel adecuado de satisfacción, la cual se deriva del bienestar que sienten en la organización. Elaboración propia.

Tabla 29

Pregunta 19- Me interesa el futuro de la organización y su orientación hacia la transformación digital

Respuesta	**Frecuencia**
Siempre	9
Frecuentemente	0
Algunas veces	1
Pocas veces	0
Nunca	0
Total	**10**

Nota: En esta tabla se muestra la distribución por frecuencia según el grado de interés hacia la organización del docente encuestado. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en instrumento "Escala de clima organizacional".

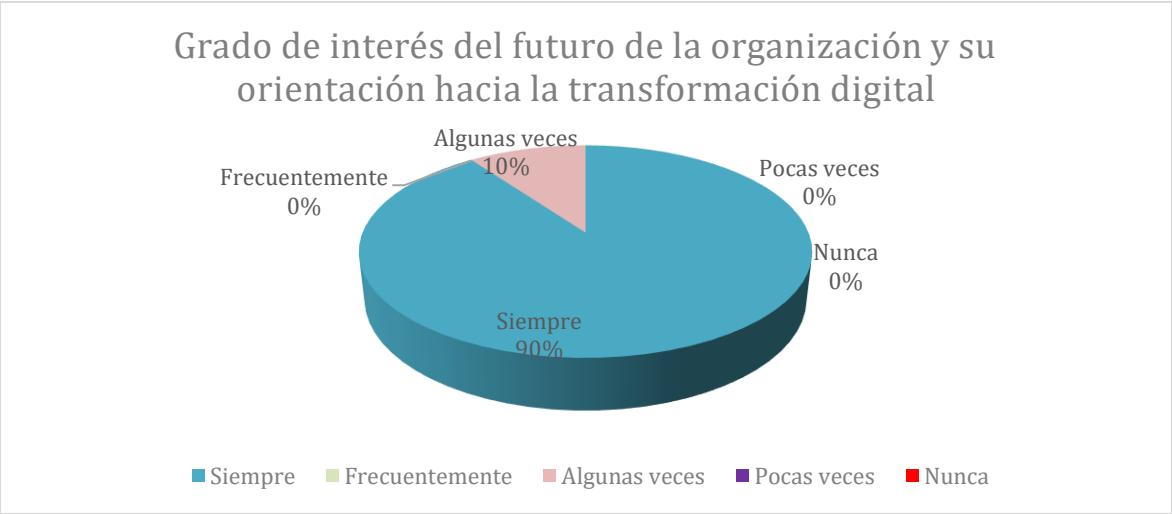


Figura *28.* Me interesa el futuro de la organización y su orientación hacia la transformación digital. El 90% de los colaboradores considera que siempre es importante prestar atención al proceso de transformación digital de la organización, mientras que un 10% adicional expresa que es algo de interés para algunas veces, con los datos puede inferirse que los docentes están conscientes de la importancia de la aplicación de la tecnología en los procesos de la docencia. Elaboración propia.

Tabla 30

Pregunta 20- Seria más feliz en otra organización

Respuesta	**Frecuencia**
Siempre	0
Frecuentemente	3
Algunas veces	2
Pocas veces	2
Nunca	3
Total	**10**

Nota: En esta tabla se muestra la distribución por frecuencia según el grado en que sería más feliz en otra organización el docente encuestado. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en instrumento "Escala de clima organizacional".

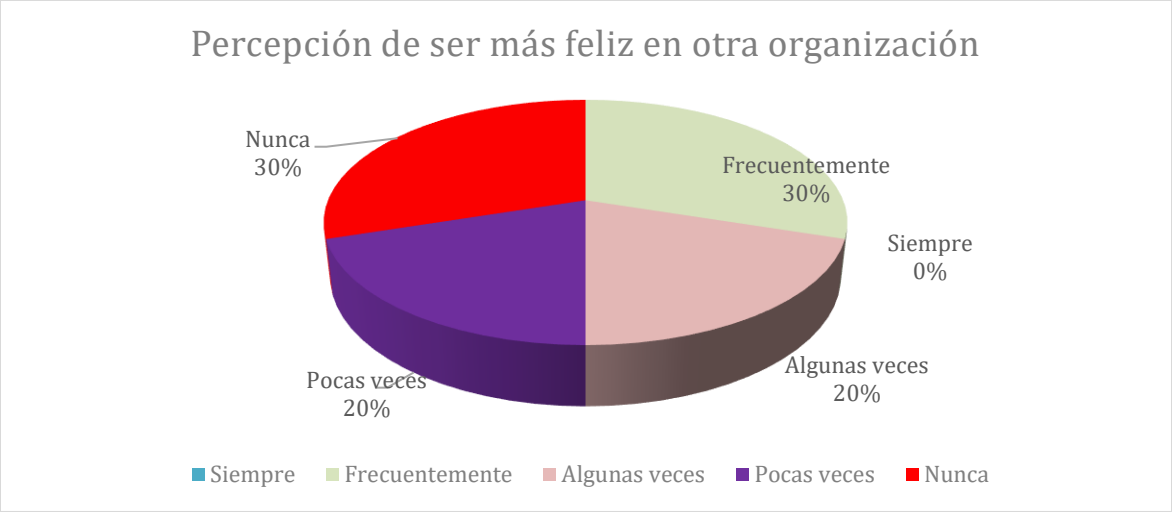


Figura *29.* Sería más feliz en otra organización. De acuerdo con los resultados el 30% de los colaboradores consideran que frecuentemente serían más felices en otras organizaciones, mientras que otro 30% expresó que nunca, dejando un 20% en algunas veces y el 20% final en pocas veces, de acuerdo con los datos las condiciones ambientales pueden ser fluctuantes, y los colaboradores podrían cambiar de trabajo ante oportunidades atractivas. Elaboración propia.

Tabla 31

Pregunta 21- Me avergüenza decir que soy parte de la organización

Respuesta	**Frecuencia**
Siempre	0
Frecuentemente	0
Algunas veces	1
Pocas veces	2
Nunca	7
Total	**10**

Nota: En esta tabla se muestra la distribución por frecuencia según el grado de vergüenza del docente ante la organización. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en instrumento "Escala de clima organizacional".

Figura *30.* Me avergüenza decir que soy parte de la organización. Se encontró que el 70% de los colaboradores nunca se avergüenza de formar parte del colegio, pero un 20% indicó que lo hace pocas veces y el otro 10% que algunas veces, en relación con los datos puede inferirse que las personas en su mayoría se sienten orgullosos de la organización, lo que indicaría un nivel adecuado de satisfacción organizacional. Elaboración propia.

Tabla 32

Pregunta 22- El trabajo en equipo con los diferentes niveles académicos es bueno

Respuesta	**Frecuencia**
Siempre	4
Frecuentemente	3
Algunas veces	1
Pocas veces	2
Nunca	0
Total	**10**

Nota: En esta tabla se muestra la distribución por frecuencia según la percepción del trabajo en equipo del docente encuestado. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en instrumento "Escala de clima organizacional".

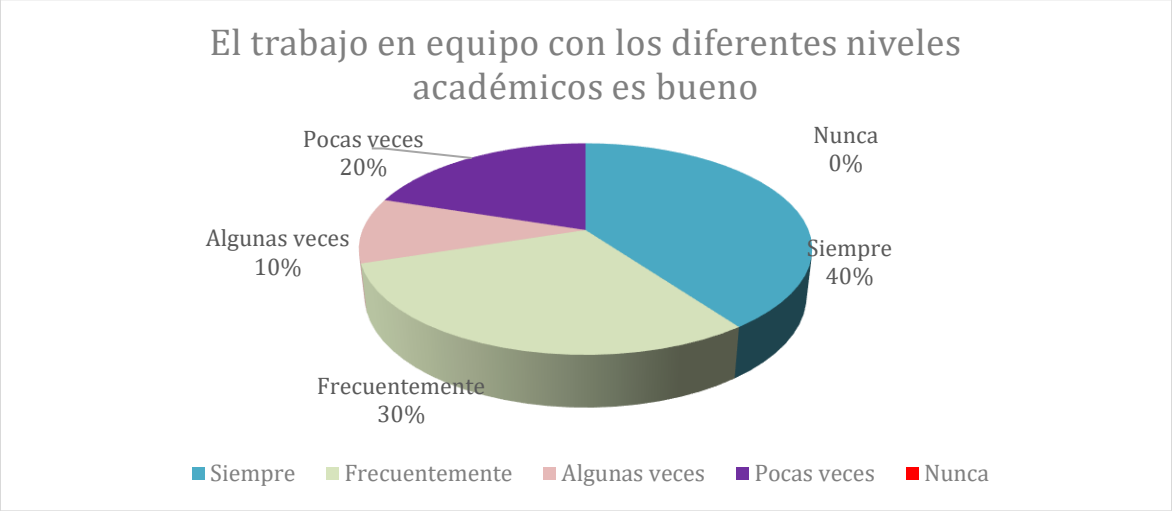


Figura *31.* El trabajo en equipo con los diferentes niveles académicos es bueno. En relación con el trabajo en equipo entre los diferentes niveles académicos el 40% considera que siempre es bueno, el 30% que frecuentemente, para el

20% lo es en pocas veces y el 10% considera que algunas veces, la dispersión de datos podría indicar que es un tema que debe profundizarse, para conocer por qué las percepciones son variantes. Elaboración propia.

Tabla 33

Pregunta 23- Los otros niveles académicos respondieron bien a las necesidades de apoyo durante el teletrabajo.

Respuesta	**Frecuencia**
Siempre	5
Frecuentemente	2
Algunas veces	1
Pocas veces	2
Nunca	0
Total	**10**

Nota: En esta tabla se muestra la distribución por frecuencia según la percepción de apoyo de otros niveles académicos del docente encuestado. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en instrumento "Escala de clima organizacional".

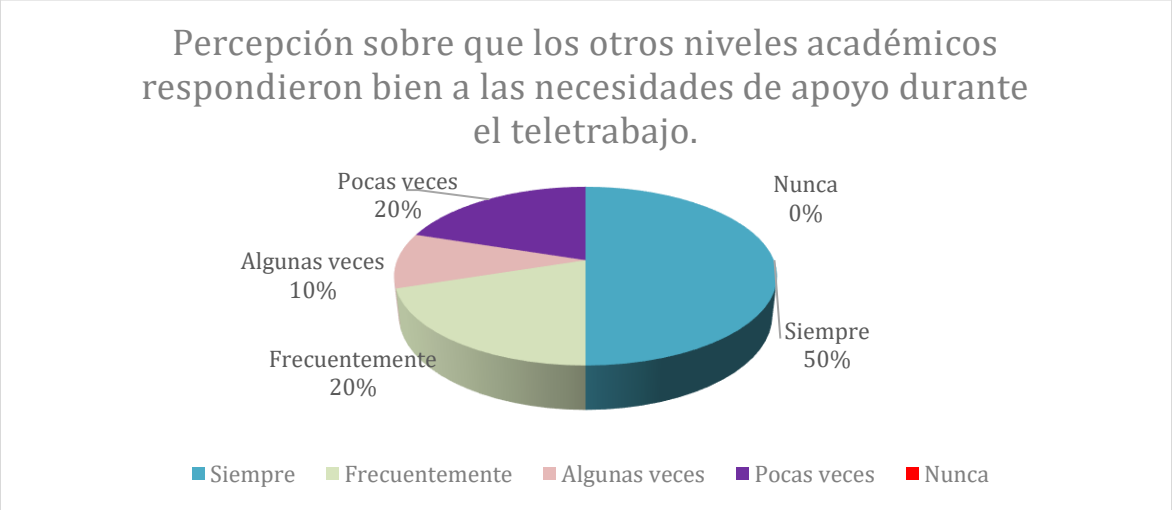


Figura *32.* Los otros niveles académicos respondieron bien a las necesidades de apoyo durante el teletrabajo.

Vinculado con el trabajo en equipo y el apoyo brindando entre niveles académicos se encontró que el 50% lo define

siempre como bien, para el 20% fue considerado así frecuentemente, el 20% indicó que pocas veces y un 10% restante que algunas veces, es necesario identificar que la variación de percepciones indica que no todos los niveles consideran adecuado el apoyo de sus colegas. Elaboración propia.

Tabla 34

Pregunta 24- Cuando necesite información durante la pandemia, me fue brindada fácilmente por los otros niveles académicos.

Respuesta	**Frecuencia**
Siempre	5
Frecuentemente	3
Algunas veces	1
Pocas veces	1
Nunca	0
Total	**10**

Nota: En esta tabla se muestra la distribución por frecuencia según el apoyo ante necesidad de información del docente encuestado. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en instrumento "Escala de clima organizacional".

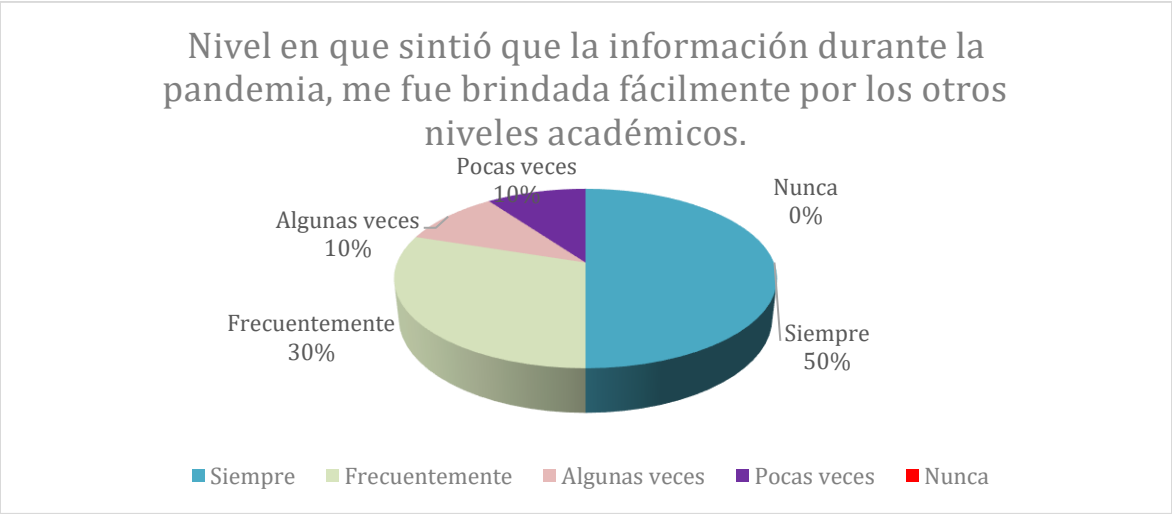


Figura *33.* Cuando necesite información durante la pandemia, me fue brindada fácilmente por los otros niveles académicos. Se encontró que cuando se necesitaba apoyo por medio de canales digitales de un nivel académico a otro, el 50% considera que siempre se tuvo dicho apoyo, para el 30% fue frecuentemente, el 10% considero que algunas veces y el otro 10% que pocas veces, indicando con ello que el apoyo puede considerarse adecuado en términos generales. Elaboración propia.

Tabla 35

Pregunta 25- Cuando el desarrollo de actividades durante el teletrabajo salieron mal, otras unidades solamente se dedicaban a buscar culpables.

Respuesta	**Frecuencia**
Siempre	0
Frecuentemente	2
Algunas veces	3
Pocas veces	4
Nunca	1
Total	**10**

Nota: En esta tabla se muestra la distribución por frecuencia según el grado de percepción de culpa del docente encuestado. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en instrumento "Escala de clima organizacional".

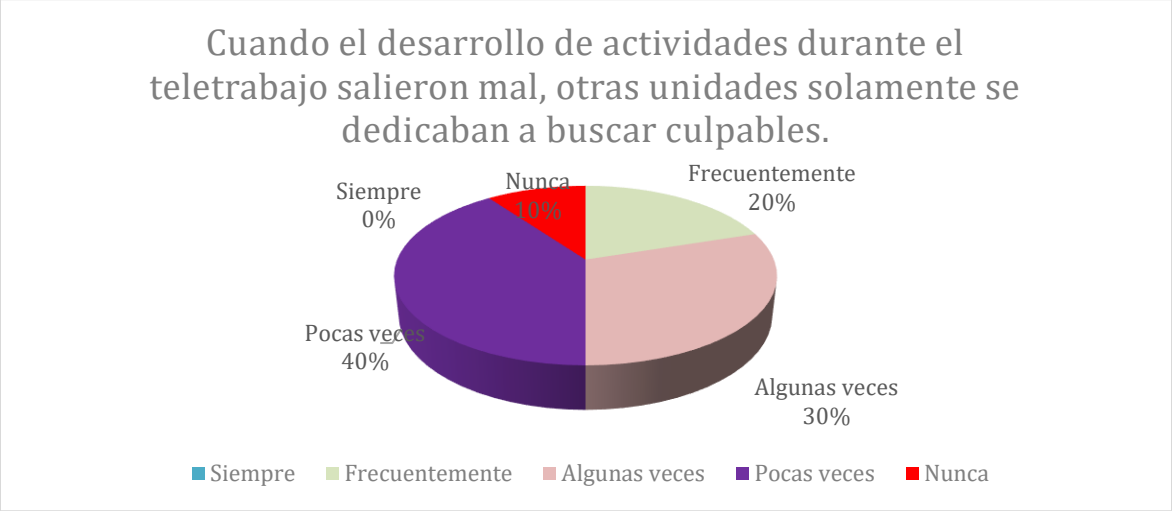


Figura *34.* Cuando el desarrollo de actividades durante el teletrabajo salieron mal, otras unidades solamente se dedicaban a buscar culpables. En cuanto a la búsqueda de culpables entre los diferentes grados académicos, se encontró que el 40% consideró que pocas veces fue así, para el 30% fue algunas veces, para el 20% fue frecuentemente y finalmente el 10% expresó que nunca, el indicativo puede sugerir que el clima organizacional es adecuado, ya que no se tiende a culpabilizar a otros por conflictos organizacionales. Elaboración propia.

4.3 Integración de resultados

Con base a los resultados obtenidos se encontraron las siguientes fortalezas y oportunidades de mejora en cuanto al clima organizacional y los cambios que surgieron debido al teletrabajo:

Dentro de las principales fortalezas se encontró una adecuada satisfacción y motivación en los colaboradores en temas como:

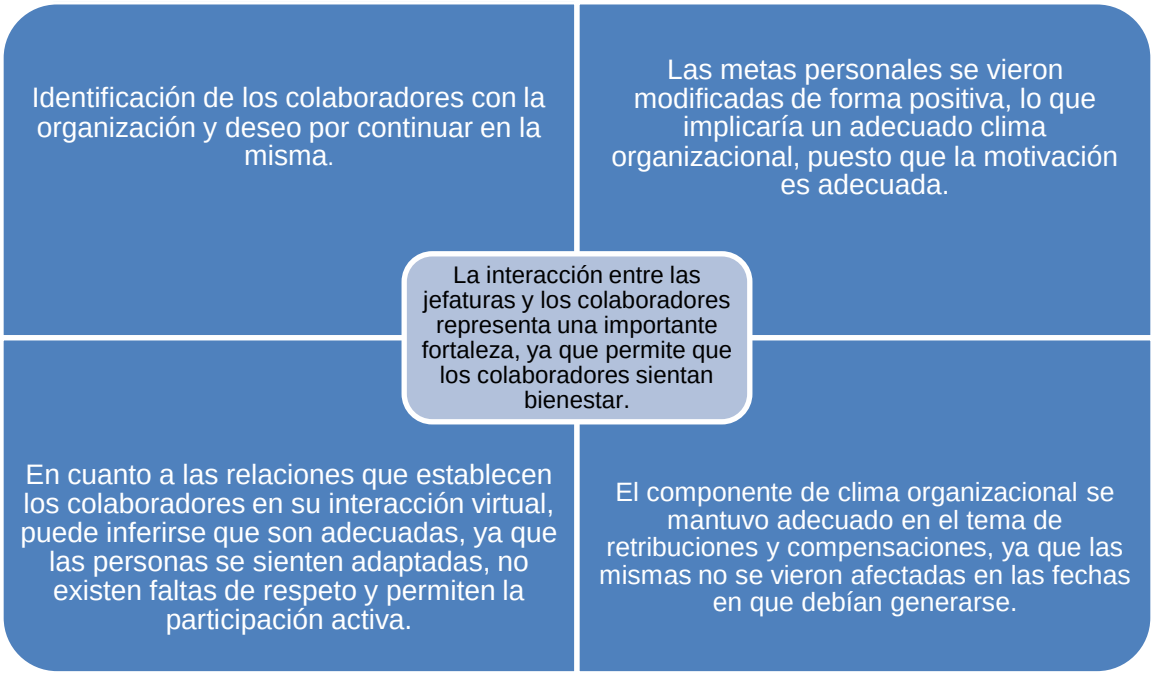


Figura *35.* Principales fortalezas encontradas en los instrumentos de evaluación. Elaboración propia.

Sin embargo, se identificaron algunos aspectos que requieren especial atención, ya que eso permitirá que las condiciones actuales del clima organizacional puedan mejorar.

- No hay cumplimiento al artículo 9 literal B decreto n.° 600 de la Ley de Teletrabajo, con el cual se establece que la organización debe brindar las herramientas y equipos para el teletrabajo; esto fue una de las principales razones de inconformidad identificados en los instrumentos aplicados, lo que puede alterar el nivel del clima organizacional y generar una alteración en la percepción hacia la organización; de acuerdo con los resultados, una de las causas principales para el descontento surgen debido al desgaste e incremento de gastos derivados de las averías y fallas en los equipos; por otra parte, pero siempre relacionado con aspectos monetarios, los servicios personales de conectividad no resultan adecuados para el cumplimiento de las funciones, lo que genera estrés.
- Por otra parte, los colaboradores expresaron no poseer las condiciones adecuadas en el ambiente para poder cumplir con sus funciones en la modalidad de teletrabajo desde el hogar, lo cual no solo afecta el clima organizacional, sino que como una consecuencia paralela afecta el desarrollo de las clases como tal, genera malestar físico y desgaste emocional.
- Finalmente, y derivado de los procesos anteriores, la principal causa de alteraciones en el clima organizacional derivado de las condiciones del teletrabajo es la poca capacidad para gestionar las emociones, es por ello que se encontró en las entrevistas que las personas manejan inadecuados niveles de estrés, frustración, lo que genera inconformidades y por tanto altera las condiciones del clima organizacional, aspecto que se relaciona de las fallas en equipos informáticos, conectividad, falta de regulación de un horario particular, falta de contacto e interacción humana

De acuerdo con los resultados obtenidos y en contraste con lo que explicaba Chiavenato (2000), una organización exitosa brinda adecuadas condiciones del clima organizacional a los

colaboradores, para que estos se sientan cómodos y con autonomía al momento de cumplir con sus funciones; resulta clave identificar que para que los docentes puedan percibir un adecuado clima organizacional, el colegio debe generar esfuerzos que permitan mantener condiciones óptimas incluso en el trabajo remoto, siendo las principales oportunidades de mejora identificas, el primer indicio de las necesidades del personal.

De igual forma, de las barreras de la comunicación que se mencionaron en el marco teórico según Rubiano (2013) las diferencias en la percepción son el principal componente a superar, puesto que la interpretación por medios digitales está generando diversas contrariedades; bajo esa misma barrera se ha encontrado que la imposibilidad de identificar emociones por reuniones virtuales es otro aspecto que no permite una comunicación clara.

4.4. Contraste entre clima organizacional del colegio durante el año 2019 y resultados de los instrumentos

A continuación, se presentan los resultados más importantes de ambos instrumentos, para identificar qué cambios se derivan de la incorporación del modelo de teletrabajo desde el hogar, sin embargo, se aclara que la presente investigación tuvo una muestra de 15 personas, mientras que el instrumento del colegio exploró a todos sus docentes:

Tabla 36

Contraste entre resultados del clima organizacional

Variable de acuerdo con la evaluación del colegio en 2019	**Previo al teletrabajo**	**Durante el teletrabajo**
Comunicación	Antes la comunicación se consideraba como efectiva	En comparación, los colaboradores afirman que el

Variable de acuerdo con la evaluación del colegio en 2019	Previo al teletrabajo	Durante el teletrabajo
	por los docentes, en dicho instrumento en términos generales se obtuvo un puntaje de 82%	nivel de comunicación se mantiene con buenas condiciones, expresando que las fallas se deben a aspectos técnicos propios de la interacción virtual y no a la relación entre compañeros entre sí.
Identidad	Para el estudio previo los resultados rondaron en un 83% permitiendo un nivel adecuado de identidad con la organización.	De acuerdo con los resultados el sentimiento de pertinencia fue una de las principales fortalezas de la organización, llevando con ello hacia un cambio positivo y permitiendo un mayor grado de pertinencia.
Motivación	La categoría recibió una de las puntuaciones más bajas en el estudio, alcanzando un 77%.	Es importante identificar que existieron diversas fluctuaciones en la motivación, pero relacionada

Variable de acuerdo con la evaluación del colegio en 2019	Previo al teletrabajo	Durante el teletrabajo
		con el teletrabajo en sí, dicho elemento se volvió un impulsor, el cual permitió generar nuevas metas y, por tanto, incrementar la motivación de los colaboradores.
Satisfacción	Los resultados alcanzados equivalieron al 78%.	En contraste, la satisfacción también aumentó, ya que las personas se sentían satisfechas con todos los esfuerzos que realizaron para superar los retos que supuso el teletrabajo.
Relaciones internas	Los resultados estuvieron por debajo de lo esperado y lograron un 79%.	Este factor se vio afectado de forma negativa ante el teletrabajo, ya que, aunque las personas expresaban que las relaciones en sí no empeoraron, la falta de

Variable de acuerdo con la evaluación del colegio en 2019	Previo al teletrabajo	Durante el teletrabajo
		cercanía y contacto humano se volvió uno de los principales motivos para frustrar las relaciones internas de los colaboradores.

Nota: Elaboración propia con base al estudio de clima organizacional del Colegio San Francisco de Asís del año 2019 y los resultados de la presente investigación.

Capítulo V. Conclusiones y propuesta de mejora

En el presente capítulo se detallan las conclusiones, las cuales con base a los resultados generan un contraste con los objetivos planteados en los primeros capítulos, asimismo se presenta la planificación para mejorar las condiciones del clima organizacional, llevando a cabo de forma más eficaz el teletrabajo, es importante aclarar que la ejecución de la misma dependerá de la institución y como propuesta iniciaría entre los meses de abril y mayo del año 2021, puesto que esa es la delimitación temporal de la investigación.

Es importante aclarar que diversos puntos planteados en el marco teórico fueron contrastados con la información que se presenta en este apartado, por ejemplo, se encontró la importancia que juegan las emociones en las relaciones laborales y cómo estas han sido uno de los principales obstáculos dentro del teletrabajo; por otra parte, se ha encontrado que en el clima organizacional la satisfacción juega un rol importante, y en el colegio actualmente hay diversos factores relacionados con los horarios laborales y exceso de trabajo, que no permiten tener un nivel adecuado el desarrollo del teletrabajo, por tanto, en los siguientes subapartados se amplía la información encontrada en contraste con los supuestos teóricos para determinar el impacto de una variable en la otra.

5.1 Conclusiones

Se encontró que la realización de teletrabajo debido a la pandemia por COVID-19 por Virus SARS CoV-2 sí incide en el clima organizacional, sin embargo, es importante aclarar que dicha incidencia se genera tanto en niveles positivos como negativos, dejando en evidencia lo siguiente:

- De forma positiva se incrementó el sentido de pertenencia de los colaboradores y se rediseñaron las metas de los colaboradores, planteando con ello nuevas estrategias para ejecutar las clases.
- De forma negativa se incrementaron los niveles de insatisfacción en términos emocionales, ya que se provocó más estrés y frustración partiendo de las herramientas y conectividad, así como la sobrecarga laboral principalmente en la atención a padres de familia y estudiantes en horas no laborales.

En la realización de las relaciones virtuales, estás se establecieron con respeto y con la misma efectividad que en las relaciones presenciales, sin embargo, se identificó que los colaboradores se sentían insatisfechos ante la imposibilidad de establecer un contacto directo con sus compañeros, lo que implicaría que la dinámica virtual no permite entablar relaciones con la misma confianza que de forma presencial.

En cuanto a la categorización de la motivación y satisfacción, estos aspectos dependen directamente de lo siguiente:

- La motivación y satisfacción puede considerarse como positiva cuando la fuente es intrínseca, es decir, ante el teletrabajo los docentes tienen niveles adecuados en la superación de metas, procesos de autoformación, resolución de problemas, disposición laboral.
- La motivación y satisfacción puede categorizarse como negativa cuando la fuente es extrínseca, en otras palabras, cuando las condiciones son ajenas al propio control, los colaboradores tienden a frustrarse, por ejemplo, ante fallas de conectividad, consultas fuera de la jornada y averías en el equipo informático.

El elemento de la comunicación que incide en el clima organizacional al momento de realizar teletrabajo es el medio en sí, se identificó que la utilización de canales electrónicos aunque permite cumplir la función comunicativa con relativa claridad, afecta al clima organizacional, puesto que la falta de rapport antes de las reuniones genera insatisfacción y desmotivación, identificando que el componente emocional tiene una incidencia importante en el clima organizacional, componente que a la fecha no ha sido de completa adaptación por parte de los docentes.

Todo lo anterior presenta un respaldo con los instrumentos utilizados, puesto que gracias a dichos insumos se encontró la importancia que tienen las categorías del árbol de nodos (ver figura 9), plasmando con ello que en efecto para mantener un buen clima organizacional se necesita que los colaboradores estén satisfechos y motivados, puesto que según los resultados eso incrementa el sentido de pertenencia y mejora la percepción del colaborador hacia la institución; finalmente para la modalidad particular de teletrabajo, los instrumentos de evaluación permitieron comprender la importancia que tienen las adecuadas herramientas como laptops y Smartphone para mejorar la experiencia laboral y como las relaciones laborales se ven afectadas ante la falta de contacto e interacción presencial.

5.2 Propuesta de mejora

En el presente apartado se detallan las propuestas de mejora orientadas a los diversos aspectos identificados como puntos que requieren atención, para poder garantizar un mejor desarrollo de funciones docentes al momento de realizar teletrabajo, aunque más importante sería mejorar la percepción de los colaboradores en cuanto al clima organizacional del colegio.

Dentro de las principales oportunidades de mejora se identificó que la falta de espacios adecuados en el hogar, se han convertido en una limitante que incide en el clima organizacional,

es por dicha razón que en este apartado se presentan dos actividades orientadas a promover acciones que den un nuevo panorama.

Por otra parte, y derivado de varias de las categorías exploradas con los instrumentos de evaluación, se encontró que hay inconformidad en los docentes del colegio, lo que se manifiesta en frustración y estrés, por ejemplo, dentro de las principales causas se encontró la sobrecarga laboral, la no regulación de horarios de atención y tener que utilizar equipo informático que no cumple con condiciones apropiadas.

Con base a los resultados obtenidos e identificando la importancia de algunos factores que se vieron alterados en la dinámica de teletrabajo, a continuación, se presenta la planificación de actividades, cronograma y detalles claves que podrían mejorar las condiciones de clima organizacional para el año 2021 en el Colegio San Francisco de Asís de la Asociación Ágape de El Salvador.

Tabla 37

Planificación de la propuesta de mejora

Situación problema / Actividad	**Descripción /Eje/ Objetivo estratégico**	**Justificación**	**Metodología (pasos sugeridos)**	**Responsables**	**Indicador de eficacia**
Situación problema: inapropiados espacios en el hogar para realizar teletrabajo. Actividad: Capacitación	Se capacitará de forma virtual a los docentes, para que puedan conocer la importancia de adecuar los espacios de trabajo, conocer el impacto del medio (iluminación y ruidos) en el desempeño. Eje: Ambiente	El ambiente de trabajo es de suma importancia en el clima organizacional, sin embargo, ya que las condiciones de cada hogar son diferentes, es necesario que los docentes posean los conocimientos	- Se buscará un proveedor de capacitaciones especializado en ergonomía y ambientes de trabajo. - Se crearán grupos de capacitación tomando como referencia la negociación con la empresa capacitadora.	Director Administrativo y Consejeros Académicos	- Disminución de un 50% quejas de los docentes por el espacio de trabajo. - Incremento del desempeño laboral, dejando como nota mínima 8.0 según el instrumento del colegio.

Situación problema / Actividad	Descripción /Eje/ Objetivo estratégico	Justificación	Metodología (pasos sugeridos)	Responsables	Indicador de eficacia
sobre ergonomía.	Objetivo estratégico: Generar mejores condiciones ambientales al momento de realizar teletrabajo desde el hogar.	mínimos de ergonomía, para que puedan encontrar bienestar al realizar sus funciones.	- Se gestionará el curso cerrado por medio de INSAFORP en línea. - Ejecución de los cursos cerrados. - Seguimiento de un coordinador por cada nivel académico, para garantizar la aplicación de los conocimientos.		

Situación problema / Actividad	Descripción /Eje/ Objetivo estratégico	Justificación	Metodología (pasos sugeridos)	Responsables	Indicador de eficacia
Situación problema: incremento del estrés debido a la carga laboral por teletrabajo, malas herramientas y falta de horarios fijos de atención.	Se identificó que el manejo del estrés y frustración no está siendo ejecutado por los docentes, dejando con ello una ausencia de límites con padres de familia y estudiantes. Eje: Humano	La parte actitudinal tiene un rol fundamental en el clima organizacional, se vincula directamente con los procesos de motivación y satisfacción, en el caso de los docentes del colegio, se encontró que no se presta atención a	- El Psicólogo clínico de la Asociación Ágape de El Salvador, entrenará a los Coordinadores Académicos en las técnicas explicadas en el siguiente paso. - Se formarán grupos, de acuerdo con los niveles académicos y establecerán horarios	Coordinadores Académicos	Reducción de los niveles de estrés y frustración, por medio de una escala estandarizada, la cual quedará a criterio del psicólogo de la Asociación Ágape de El Salvador.

Situación problema / Actividad	Descripción /Eje/ Objetivo estratégico	Justificación	Metodología (pasos sugeridos)	Responsables	Indicador de eficacia
Actividad: Control de las emociones estrés y frustración.	Objetivo estratégico: Mejorar las condiciones emocionales de los docentes.	dicho elemento y por tanto, las condiciones del clima organizacional pueden mejorar si se enseñan principios de inteligencia emocional.	que no afecten el desarrollo de clases. - En diversas sesiones y rotando a los docentes en cada técnica se enseñará: 1. Respiración diafragmática (Ver anexo 8. Tutorial en línea de respiración diafragmática) 2. Por medio de Microsoft Teams se		

Situación problema / Actividad	Descripción /Eje/ Objetivo estratégico	Justificación	Metodología (pasos sugeridos)	Responsables	Indicador de eficacia
			realizará la técnica de visualización guiada (ver anexo 9. Diálogo de la técnica de visualización guiada) - Utilizando los recursos de la Asociación Agape de El Salvador, se habilitará un espacio con el psicólogo clínico, con el fin de permitir espacios que		

Situación problema / Actividad	Descripción /Eje/ Objetivo estratégico	Justificación	Metodología (pasos sugeridos)	Responsables	Indicador de eficacia
			promuevan la salud mental.		
Situación problema: falta de recursos y espacios adecuados para el teletrabajo. Actividad: Establecimiento de telecentros.	Vinculado con la primera actividad, uno de los principales retos para mejorar las condiciones del clima organizacional, es la adecuación de espacios de trabajo, por ello los telecentros se vuelven una de las principales opciones.	De acuerdo con la normativa vigente del país, resulta de suma importancia emprender el camino de teletrabajo como una modalidad permanente, para ello los telecentros pueden reunir condiciones adecuadas para el	- El colegio deberá realizar una evaluación del espacio que puede acoplarse como telecentro. - Ejecución de la obra. - Adquisición de herramientas y equipos para equipar el telecentro.	Director Administrativo	Creación de espacio con condiciones adecuadas para el teletrabajo.

Situación problema / Actividad	Descripción /Eje/ Objetivo estratégico	Justificación	Metodología (pasos sugeridos)	Responsables	Indicador de eficacia
	Al generar una inversión, a continuación, solo se detallarán los pasos básicos para valoración de la institución. Eje: Infraestructura Objetivo estratégico: Desarrollar condiciones adecuadas	desarrollo de clases en línea.			

Situación problema / Actividad	Descripción /Eje/ Objetivo estratégico	Justificación	Metodología (pasos sugeridos)	Responsables	Indicador de eficacia
	para la realización del teletrabajo.				

Cronograma las propuestas de mejora													
Etapa	**Actividades**	**Año 2021**											
		Mayo				**Junio**				**Julio**			
		S1	**S2**	**S3**	**S4**	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**
1-Capacitación sobre ergonomía.	Se buscará un proveedor de capacitaciones especializado en ergonomía y ambientes de trabajo												
	Se crearán grupos de capacitación tomando como referencia la negociación con la empresa capacitadora												
	Se gestionará el curso cerrado por medio de INSAFORP en línea												
	Ejecución de los cursos cerrados												
	Seguimiento de un coordinador por cada nivel académico, para garantizar la aplicación de los conocimientos												
2- Control de las emociones estrés y frustración.	El Psicólogo clínico de la Asociación Agape de El Salvador, entrenará a los Coordinadores Académicos en las técnicas												
	Se formarán grupos, de acuerdo con los niveles académicos y establecerán horarios												
	se enseñará: 1. Respiración diafragmática 2. Por medio de Microsoft Teams se realizará la técnica de visualización guiada												
	Utilizando los recursos de la Asociación Agape de El Salvador, se habilitará un espacio con el psicólogo clínico, con el fin de permitir espacios que promuevan la salud mental.												

Aclaración: la actividad 3 no se presenta en cronograma ya que por los costos debe ser una decisión directa de las autoridades del colegio.

Anexos

Anexo 1. Carta compromiso de la institución

Sonsonate, enero 2021

A QUIEN CORRESPONDA:

Por este medio hago constar como director Académico del Colegio San Francisco de Asís de Sonsonate, que está a disposición el personal docente y/o administrativos para la investigación que se realizará por parte del maestrante Carlos Daniel Gòchez Ramos en el tema: **"LA INCIDENCIA DEL TELETRABAJO PRODUCTO DE LA PANDEMIA POR COVID -19 EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO SAN FRANCISCO DE ASIS DEL DEPARTAMENTO DE SONSONATE"** del 20 de octubre de 2020 a abril 2021.

Dando fe de lo antes mencionado firmo la presente

Anexo 2. Ley de Regulación de Teletrabajo

Dentro del siguiente link se encontrará el acceso a la Ley de Regulación de Teletrabajo: https://drive.google.com/drive/folders/1Z-ZWO8CX35FzRP-Fa8HVFOFZG_vKuX7z?usp=sharing

ORGANO LEGISLATIVO

DECRETO No. 600

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR,

CONSIDERANDO:

I. Que el artículo 37 de la Constitución dispone, que el trabajo es una función social, que goza de la protección del Estado y no se considera artículo de comercio. Asimismo, regula que el Estado asegurará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna.

II. Que de acuerdo al Foro de Diálogo Mundial sobre las dificultades y oportunidades del Teletrabajo para los Trabajadores y Empleadores en los Sectores de Servicios de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y Financiero, organizado por la Organización Internacional del Trabajo, representantes de gobiernos, trabajadores y empleadores coincidieron en que el teletrabajo aporta muchos beneficios sociales y laborales, promueve el trabajo decente, beneficia a trabajadores con responsabilidades familiares, accede a una fuerza de trabajo más amplia y diversa, así como también es una estrategia para hacer frente a los problemas medioambientales y de congestión urbana.

III. Que es necesario aprobar una ley para reconocer, regular y fomentar el teletrabajo, como una nueva modalidad en las relaciones laborales que vinculan a trabajadores y empleadores públicos y privados, que garantice los derechos laborales vigentes en la constitución y resto de legislación, lo cual vendrá a dinamizar el mercado laboral y fortalecer la economía del país.

IV. Que esta nueva legislación también servirá para impulsar el teletrabajo en el sector público y municipalidades, y con ello aprovechar las tecnologías de la información y las comunicaciones, para prestar mejores servicios a la población, eficiencia en el uso de fondos públicos, disminución del gasto y mejora en los tiempos de respuesta.

POR TANTO,

en uso de sus facultades constitucionales y a iniciativa de los y las Diputados René Alfredo Portillo Cuadra, Silvia Estela Ostorga de Escobar, David Ernesto Reyes Molina y Marcela Guadalupe Villatoro Alvarado.

DECRETA la siguiente:

LEY DE REGULACIÓN DEL TELETRABAJO

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

OBJETO

Art. 1.- La presente ley tiene como objeto promover, armonizar, regular e implementar el teletrabajo como un instrumento para la generación de empleo y modernización de las instituciones públicas, privadas, autónomas y municipalidades, a través de la utilización de tecnologías de la información y comunicación.

OBJETIVOS

Art. 2.- Los principales objetivos del teletrabajo son los siguientes: El aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación en la prestación de los servicios al público y a la población en general, el aumento y mejoría de la productividad, mayor eficiencia y transparencia en el uso de los fondos públicos, disminución del gasto, reducción del consumo de energía eléctrica, combustible, alquileres y otros.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

Art. 3.- Queda comprendido dentro del ámbito de aplicación de la presente ley, las relaciones de trabajo derivadas de cualquier vínculo laboral entre trabajadores, empleadores públicos y privados, cuyos contratos de trabajo se sometan a lo previsto en esta ley, demás leyes laborales vigentes y cualquier otra fuente de derechos y obligaciones laborales.

DEFINICIONES

Art. 4.- Para efectos de la presente ley se entenderá por:

Teletrabajo: Es una forma de organizar y realizar el trabajo de manera no presencial ya sea total o parcialmente, por un tiempo determinado o indefinido, fuera del establecimiento o centro de trabajo, pudiendo ser en el domicilio del trabajador o en un lugar ajeno al empleador y utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación.

DIARIO OFICIAL SOLO PARA CONSULTA NO TIENE VALIDEZ LEGAL

Telecentro: Es el espacio físico acondicionado con los recursos tecnológicos, tecnologías digitales e infraestructura, sistema de colaboración, comunicaciones y seguridad de información, que le permite a los teletrabajadores realizar sus actividades y facilitar el desarrollo de ambientes colaborativos que promueven el conocimiento para innovar esquemas laborales de alto desempeño, el cual debe ser autorizado por el empleador.

Tecnologías de la información y comunicación (TICs): Es el conjunto de servicios, infraestructura, redes, software, aplicaciones informáticas y dispositivos que tienen como propósito, facilitar la prestación de los servicios en las instituciones y empresas, procurando la satisfacción de los usuarios y clientes. Así como las tecnologías que se necesitan para la gestión y transformación de la información, en particular los componentes tecnológicos que permiten crear, modificar, almacenar, proteger y recuperar esa información.

Teletrabajador: Es la persona que realiza sus labores en su domicilio, telecentro, o en un lugar distinto, haciendo uso de las tecnologías de la información y comunicación (tics), a cambio de una retribución en dinero por parte del empleador.

MODALIDADES DEL TELETRABAJO

Art. 5.- El teletrabajo puede realizarse de las siguientes formas:

I. De acuerdo al lugar donde desempeñan las labores:

a) **TELETRABAJO EN DOMICILIO:** se refiere al ejercicio en el propio hogar del trabajador.

b) **TELETRABAJO EN CENTROS DE TRABAJO O TELECENTROS:** se refiere al ejercicio en un centro especificamente diseñado para el desarrollo del trabajo, que cuenta con recursos compartidos y con las instalaciones informáticas y de telecomunicaciones necesarias para llevar a cabo el desarrollo de determinada actividad.

c) **TELETRABAJO MÓVIL O ITINERANTE:** cuando el puesto de trabajo no está situado en un lugar determinado, sino que el teletrabajador, con una movilidad permanente, dispone de un equipo telemático portátil que le permite desempeñar su actividad en cualquier lugar.

d) **TELETRABAJO ALTERNADO:** en el que los trabajadores sólo trabajan en su hogar o en un telecentro, ciertos días de la semana y el resto de la jornada laboral lo hacen presencialmente.

II. De acuerdo a la forma de comunicación pactada en la relación laboral:

a) **Teletrabajo conectado:** El teletrabajador se encuentra permanentemente conectado y sujeto a cualquier forma de control de parte del empleador, dentro de la jornada ordinaria de trabajo establecida en el contrato individual de trabajo.

b) **Teletrabajo desconectado:** El teletrabajador presta sus servicios conectándose a los sistemas tecnológicos del empleador; sin embargo, su comunicación con la empresa no es permanente, ni constante, pues deberá presentar un informe diario de su jornada conforme a los resultados previamente acordados, respetando la jornada ordinaria de trabajo establecida en el contrato individual de trabajo.

CAPÍTULO II

REGULACIONES ESPECIALES DEL TELETRABAJO EN EL SECTOR PRIVADO

APLICACIÓN DE LA MODALIDAD DE TELETRABAJO

Art. 6.- El empleador definirá los puestos de trabajo que de acuerdo a las necesidades de la empresa pueden convertirse al teletrabajo, así como los requisitos que el trabajador debe cumplir.

En el apartado del contrato individual de trabajo previsto en el art. 23 n.º 6 del Código de Trabajo, se podrá establecer la modalidad de teletrabajo en los términos previstos en esta ley.

El empleador y el trabajador podrán acordar por escrito aplicar, modificar o revocar la modalidad de teletrabajo en los términos previstos en esta ley.

Las condiciones en las cuales se ejecutará el trabajo bajo la modalidad regulada por la presente ley se regirá en sus detalles por el acuerdo entre las partes, observando plenamente no transgredir las disposiciones del Código de Trabajo y demás normas de carácter laboral.

En los casos en que se trate de teletrabajo bajo la modalidad en domicilio o en telecentros, deberá precisarse el lugar y espacio de trabajo en el contrato individual de trabajo o en su modificación.

LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO

Art. 7.- La implementación del teletrabajo es estrictamente voluntaria, tanto para el trabajador como para el patrono y debe existir un acuerdo por escrito entre las partes, donde se establecen los términos y condiciones; es decir, no debe existir forma coercitiva en la implementación del teletrabajo por ninguna de las dos partes.

DIARIO OFICIAL - SOLO PARA CONSULTA NO TIENE VALIDEZ LEGAL

Para establecer una relación de teletrabajo regida por lo dispuesto en la presente ley, el empleador y el teletrabajador deberá suscribir un contrato de teletrabajo, el cual se rigiera a esta ley y a las disposiciones que norma en el Código de Trabajo. En el mismo deberá especificarse en forma clara las condiciones en que se ejecutarán las labores, las obligaciones, los derechos y responsabilidades que deben asumir las partes.

El teletrabajo puede ser pactado antes de la contratación, o bien, posterior a ella, en este último caso, deberá realizarse una adenda al contrato de trabajo conforme a la presente ley.

ADENDA DE TELETRABAJO

Art. 8.- En caso que exista una relación laboral regulada por un contrato previamente suscrito, lo que procede es realizar una adenda del mismo con las condiciones previstas en la presente ley. Estableciéndose con o requisitos a fin es los siguientes:

a) La dirección exacta del lugar o lugares en que se desarrollarán las labores, debiendo el empleador autorizarlos.

b) Determinación de las principales tareas a realizar.

c) Especificación de los equipos, programas, soportes, plataformas y demás instalaciones informáticas que proporcionará el empleador o el teletrabajador según lo convengan.

d) Establecer mecanismos de evaluación que permitan identificar el cumplimiento de horarios de trabajo, metas y eficiencia en el desempeño.

e) Condiciones de seguridad de la información, protección de datos y confidencialidad que el teletrabajador deberá aceptar por escrito y de forma expresa.

Los requisitos antes mencionados deberán establecerse de igual manera en los contratos de teletrabajo.

La adenda a que se refiere el presente artículo contendrá la fecha de ingreso del trabajador a la empresa, será firmada por el empleador y el teletrabajador y en ningún caso implicará la pérdida de los derechos, garantías y prestaciones sociales del teletrabajador en virtud de su antigüedad y cualquiera que estuviere establecida en el contrato de trabajo original o en cualquier fuente de obligación laboral. Dicha adenda deberá remitirse a la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADORES

Art. 9.- A los empleadores, además de las obligaciones y prohibiciones previstas en los artículos 29 y 30 del Código de Trabajo, se le aplicarán las siguientes:

a) Reconocer el salario al teletrabajador en la forma, cuantía, fecha, lugar y en los términos establecidos por el Código de Trabajo, contrato de trabajo y contrato colectivo o cualquier otra fuente de derechos y obligaciones laborales, e incluso en los siguientes casos:

   i. Cuando el teletrabajador no reciba las herramientas o los programas necesarios para realizar las labores o no se le delegue trabajo o insumos por parte del empleador.

   ii. Cuando el equipo proporcionado por el empleador se dañe por causas ajenas al teletrabajador y éste lo haya reportado en un plazo no mayor a cuatro horas.

   iii. Cuando los sistemas operativos o las tecnologías proporcionadas por el empleador no le permitan al teletrabajador realizar sus funciones y esta situación sea debidamente reportada en un plazo no mayor a cuatro horas.

   iv. Cuando por caso fortuito o fuerza mayor el teletrabajador se encuentre inhabilitado de desarrollar sus labores.

b) Proveer al teletrabajador los equipos, conexiones, herramientas, programas y aplicaciones que fueren necesarios e indispensables para la ejecución de las labores de conformidad a lo establecido en el art. 29 del Código de Trabajo. En caso que el teletrabajador voluntariamente proporcione su equipo de trabajo, será compensado por el empleador por su depreciación, de conformidad a la legislación vigente que corresponda.

c) Conceder licencia y pagar las prestaciones sociales en los mismos términos y condiciones que los goces los trabajadores presenciales, establecidos en el Código de Trabajo, demás leyes y reglamentos aplicables.

d) Coordinar la forma de restablecer las funciones de la persona teletrabajadora ante situaciones en las que no pueden realizar sus labores o estas se vean interrumpidas.

e) Capacitar al teletrabajador para el adecuado manejo y uso de los equipos y programas necesarios para el buen desarrollo de sus funciones.

f) Deberán los empleadores establecer políticas sobre las condiciones de teletrabajo, que sean de conocimiento previo a los teletrabajadores. Los requerimientos mínimos de estas políticas se establecerán en el reglamento de esta ley y en el reglamento interno de la empresa.

g) Si las labores se desarrollan en el domicilio del teletrabajador, éste deberá acondicionar un espacio físico según la norma activa de seguridad e higiene ocupacional respectiva, corresponderá al empleador garantizar la seguridad y salud ocupacional del teletrabajador conforme a lo establecido en la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo y sus Reglamentos.

DIARIO OFICIAL SOLO PARA CONSULTA
NO TIENE VALIDEZ LEGAL

Será de cuenta del patrono los costos que implique el funcionamiento de los equipos tecnológicos, de conexiones u otro tipo de herramientas y programas que se utilicen para el funcionamiento del teletrabajo, incluyendo un subsidio en el pago de los servicios de energía eléctrica, internet de manera proporcional para el desarrollo de las labores.

OBLIGACIONES DE LOS TELETRABAJADORES

Art. 10.- A los trabajadores sujetos a la modalidad de teletrabajo se les aplicarán, además de las obligaciones y prohibiciones previstas en los artículos 31 y 32 del Código de Trabajo, las siguientes:

a) Desempeñar el trabajo convenido, de acuerdo a las instrucciones que reciba del empleador, en la forma, tiempo y lugar autorizado.

b) Informar en un plazo no mayor a cuatro horas a su empleador o a quién éste designe, cuando ocurran causas que impidan o entorpezcan la eficaz y diligente prestación de los servicios.

c) Mantenerse a disposición del empleador durante la jornada de trabajo y en el horario de labores establecido en el contrato.

d) Conservar y restituir en buen estado los equipos, herramientas, programas, aparatos, dispositivos, plataformas tipos mecanismos que le hubiere entregado el empleador para realizar las actividades convenidas, salvo el deterioro ocasionado por el uso natural, caso fortuito o fuerza mayor, o el proveniente de su mala calidad o defectuosa fabricación.

e) Deberá guardar confidencialidad de toda la información y antecedentes que le proporcione su empleador o patrono, so pena de incurrir en las responsabilidades legales correspondientes.

f) Los elementos y medios suministrados por el patrono no podrán ser usados por persona distinta al teletrabajador, quien al final del contrato o de la revocatoria de la aplicación de la modalidad, deberá restituir los mismos en buen estado, salvo el deterioro natural.

g) Cuando el equipo sea provisto por el empleador, el teletrabajador deberá facilitar el equipo cuando sea requerido, a efecto de realizar actualizaciones, auditorías o mantenimiento del mismo.

DERECHO DE ESTABILIDAD LABORAL

Art. 11.- Los trabajadores que actualmente realicen su trabajo en las instalaciones del empleador, y pasen a la modalidad de teletrabajo tendrán un periodo de treinta días, a partir del inicio de tal modalidad, para solicitar su regreso a la modalidad presencial, y el empleador deberá acceder a lo solicitado. Luego de ese periodo cualquier cambio deberá hacerse de común acuerdo con el empleador.

En los casos en que la modalidad de teletrabajo sea una condición acordada desde el inicio de la relación laboral, ninguna de las partes podrá exigir posteriormente realizar su trabajo en las instalaciones físicas del empleador, a no ser que las partes de con fin acuerdo modifiquen la inicialmente pactado.

IGUALDAD DE DERECHOS

Art. 12.- Las personas empleadas bajo la modalidad del teletrabajo tienen los mismos derechos individuales y colectivos que los trabajadores presenciales, en cuanto a seguridad social, previsional, prestaciones de ley, seguridad e higiene ocupacional y libertad sindical.

APLICACIÓN SUPLETORIA

Art. 13.- En todo lo no previsto en el presente capítulo, se estará a lo dispuesto en el Código de Trabajo y demás leyes que regulan las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores privados, en lo que fuere aplicable.

CAPÍTULO III

DEL TELETRABAJO EN EL SECTOR PÚBLICO Y MUNICIPALIDADES

ORGANIZACIÓN Y OBJETIVOS DEL TELETRABAJO

Art. 14.- Cada institución y municipalidades organizará y adoptará las medidas y procedimientos que estime necesarios, para desarrollar programas de teletrabajo en el contexto de su estrategia de modernización de la gestión pública.

El teletrabajo se adecuará única y exclusivamente a la organización y la modalidad en que se efectúa el trabajo, pero no afecta los derechos, garantías, beneficios y prestaciones que reciben los trabajadores en virtud de las leyes, reglamentos, contratos colectivos o cualquier otra fuente de obligaciones laborales.

DIARIO OFICIAL SOLO PARA CONSULTA NO TIENE VALIDEZ LEGAL

SUMINISTRO DE EQUIPOS

Art. 15.- Corresponderá a cada institución en su calidad de empleador, el suministro de equipos de trabajo, y solo podrá ser dispensada cuando voluntariamente el teletrabajador ofrezca equipos de su propiedad para el cumplimiento de las labores, lo cual quedará especificado en el contrato o su modificación. En caso que el teletrabajador voluntariamente proporcione su equipo de trabajo, será compensado por el empleador por su depreciación, de conformidad a la legislación vigente que corresponda.

CONDICIONES LABORALES

Art. 16.- El teletrabajo únicamente modifica la forma de prestación de los servicios en los términos indicados en la presente ley, pero no afecta los derechos, garantías, beneficios y prestaciones que reciben los trabajadores en virtud de las leyes, reglamentos, contratos colectivos o cualquier otra fuente de obligaciones laborales excepto cuando sea en beneficio de estos.

La institución y las municipalidades deberán verificar las condiciones de salud y seguridad ocupacional, en los telecentros. Si las actividades se realizan en la casa de habitación del teletrabajador, éste deberá acondicionar un espacio físico según la normativa de seguridad e higiene respectiva.

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social, deberá verificar las condiciones de salud y seguridad ocupacional, en los telecentros. Consecuentemente además a las instituciones y municipalidades en su calidad de patrono o empleador garantizar la seguridad y salud ocupacional del teletrabajador conforme a lo establecido en la Ley General de Prevención de Riesgos en Lugares de Trabajo y sus Reglamentos.

DERECHOS, DEBERES Y PROHIBICIONES

Art. 17.- Los derechos, deberes y prohibiciones de los empleados públicos contratados bajo esta modalidad, estarán regulados por la Ley de Servicio Civil, la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y demás leyes aplicables a cada institución, inclusive la Ley del Seguro Social, la Ley la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa (CEL), Reglamentos, Contratos Colectivos de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales.

HORARIO DE TRABAJO Y JORNADA LABORAL

Art. 18.- La jornada de trabajo y los horarios se regirán por las leyes, reglamentos y contratos colectivos aplicables a cada institución pública y municipalidades.

VOLUNTARIEDAD

Art.19.- La incorporación a la modalidad de teletrabajo es voluntaria por parte del servidor público. El titular de la institución y de la municipalidad tiene la potestad para autorizar o revocar la contratación bajo dicha modalidad, sin menoscabo a su estabilidad laboral. El servidor público podrá solicitar en cualquier momento la restitución a su condición original, lo cual será vinculante para el empleador.

CREACIÓN DEL REGISTRO DE EMPLEADORES DE TELETRABAJO

Art. 20.- Créase el Registro de Empleadores de la modalidad de Teletrabajo y de los inmuebles que estos utilicen, con sede en dependencia del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

El Reglamento correspondiente establecerá el procedimiento para su inscripción.

APLICACIÓN SUPLETORIA

Art. 21.- En todo lo no previsto en el presente Capítulo, se aplicará la Ley de Servicio Civil, Ley de la Carrera Administrativa Municipal, demás leyes, Reglamentos, Contratos Colectivos de Trabajo y demás normativa legal vigente aplicable a cada institución.

DEL REGLAMENTO Y DE LA POLITICA PÚBLICA DE TELETRABAJO

Art. 22.- El Presidente de La República, decretará el Reglamento de la presente Ley, para facilitar la correcta y efectiva aplicación de esta, en un plazo máximo de seis meses desde su entrada en vigencia.

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social deberá elaborar y aprobar la Política Pública de Teletrabajo en el plazo máximo de nueve meses desde la entrada en vigencia de la presente Ley.

DIARIO OFICIAL SOLO PARA CONSULTA NO TIENE VALIDEZ LEGAL

EXCEPCIÓN DE LA FIRMA DE LA ADENDA

Art. 23.- En caso de emergencia nacional, calamidad pública, régimen de excepción o suspensión de derechos constitucionales y desastres, declarada por autoridad competente, se omitirá lo establecido en el artículo 8 de la presente ley, en lo que respecta a la firma de la adenda.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA

Art. 24.- La presente ley no será aplicable al trabajo realizado por los trabajadores en sus hogares a favor del empleador, durante la vigencia del Estado de Emergencia Nacional de la Pandemia por COVID-19.

VIGENCIA

Art. 25.- El presente Decreto entrará en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

DADO EN EL PALACIO LEGISLATIVO: San Salvador, a los veinte días del mes de marzo de dos mil veinte.

MARIO ANTONIO PONCE LÓPEZ,
PRESIDENTE.

NORMAN NOEL QUIJANO GONZÁLEZ,
PRIMER VICEPRESIDENTE.

GUILLERMO ANTONIO GALLEGOS NAVARRETE,
SEGUNDO VICEPRESIDENTE.

YANCI GUADALUPE URBINA GONZÁLEZ,
TERCERA VICEPRESIDENTA.

ALBERTO ARMANDO ROMERO RODRÍGUEZ,
CUARTO VICEPRESIDENTE.

REYNALDO ANTONIO LÓPEZ CARDOZA,
PRIMER SECRETARIO.

RODOLFO ANTONIO PARKER SOTO,
SEGUNDO SECRETARIO.

NORMA CRISTINA CORNEJO AMAYA,
TERCERA SECRETARIA.

PATRICIA ELENA VALDIVIESO DE GALLARDO,
CUARTA SECRETARIA.

LORENZO RIVAS ECHEVERRÍA,
QUINTO SECRETARIO.

MARIO MARROQUÍN MEJÍA,
SEXTO SECRETARIO.

NOTA:

En cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 97, inciso tercero del Reglamento Interior de este Órgano de Estado, se hace constar que el presente decreto fue devuelto con observaciones por el presidente de la República el uno de abril de dos mil veinte; habiendo sido aceptadas por esta Asamblea Legislativa en Sesión Plenaria del día cuatro de junio del dos mil veinte, las cuales han sido incorporadas al texto del Decreto Legislativo n°. 600.

Mario Marroquín Mejía,
Sexto Secretario.

CASA PRESIDENCIAL: San Salvador, a los dieciséis días del mes de junio del año dos mil veinte.

PUBLÍQUESE,

NAYIB ARMANDO BUKELE ORTEZ,
Presidente de la República.

ÓSCAR ROLANDO CASTRO,
Ministro de Trabajo y Previsión Social.

DIARIO OFICIAL SOLO PARA CONSULTA NO TIENE VALIDEZ LEGAL

DECRETO No. 652

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR,

CONSIDERANDO:

I. Que el artículo 42 inciso 2° de la Constitución establece, la obligación de los patronos de instalar y mantener salas cunas y lugares de custodia para los hijos de los trabajadores.

II. Que mediante Sentencia de Inconstitucionalidad n.° 8-2015/16-2015/89-2016 acumulado, de fecha 10 de noviembre de 2017, la Sala de lo Constitucional de la Corte Suprema de Justicia, ordenó a la Asamblea Legislativa emitir una ley que desarrollara ese precepto constitucional.

III. Que por Decreto Legislativo n°. 20 de fecha 31 de mayo de 2018, publicado en el Diario Oficial n.° 112, Tomo n.° 419 de fecha 19 de junio de 2018, la Asamblea decretó la Ley Especial para la Regulación e Instalación de Salas Cunas para los Hijos de los Trabajadores, la cual entrará en vigencia veinticuatro meses después de su publicación en el Diario Oficial, es decir el 19 de Junio de 2020.

IV. Que el Consejo Superior del Trabajo, sector de trabajadores, empleadores y de gobierno han analizado esta circunstancia y han ratificado su compromiso en impulsar el cumplimiento de lo dispuesto en el art. 42 inc. 2° de la Constitución, mediante la Ley mencionada en el considerando anterior. Sin embargo, han coincidido en que para que pueda cumplirse con ello de manera satisfactoria es preciso que el sector público, la empresa privada, instituciones oficiales autónomas y las municipalidades, se preparen de manera suficiente para cumplir con las obligaciones ahí derivadas, realizando los ajustes administrativos, operativos y presupuestarios dirigidos a que se cumplan las condiciones, requerimientos generales y específicos en las instalaciones, servicios y recursos humanos para satisfacer debidamente las necesidades de los hijos de los trabajadores.

V. Que por lo antes expuesto solicitan se prorrogue la entrada en vigencia del Decreto Legislativo n°. 20 de fecha 31 de mayo de 2018, publicado en el Diario Oficial n.° 112, Tomo n.° 419 de fecha 19 de junio de 2018, por medio del cual se emitió la Ley Especial para la Regulación e Instalación de Salas Cunas para los Hijos de los Trabajadores, hasta el uno de enero de 2021.

POR TANTO,

en uso de sus facultades constitucionales y a iniciativa de los diputados Propietarios Guillermo Antonio Gallegos Navarrete, Raúl Beltrán Bonilla, Mario Andrés Martínez Gómez, Carlos Armando Reyes Ramos, David Ernesto Reyes Molina, Jorge Luis Rosales Ríos y Diputados Suplentes Rebeca Abigail Cervantes Godoy, Sonia López y Rosa Lourdes Vigil de Alfaro.

DECRETA la siguiente,

DISPOSICIÓN TRANSITORIA

"Art. 1.- Prorróguese hasta el uno de enero de dos mil veinticuatro, la entrada en vigencia de la Ley Especial para la Regulación e Instalación de Salas Cunas para los Hijos de los Trabajadores, contenida en el Decreto Legislativo n°. 20 de fecha treinta y uno de mayo de dos mil dieciocho, publicado

DIARIO OFICIAL SOLO PARA CONSULTA NO TIENE VALIDEZ LEGAL

en el Diario Oficial n.° 112, Tomo n.° 419, de fecha diecinueve de junio de dos mil dieciocho."

Art. 2.- El presente Decreto entrará en vigencia el diecinueve de junio del año dos mil veinte, previa su publicación en el Diario Oficial.

DADO EN EL SALÓN AZUL DEL PALACIO LEGISLATIVO: San Salvador, a los cuatro días del mes de junio del año dos mil veinte.

MARIO ANTONIO PONCE LÓPEZ,

PRESIDENTE.

NORMAN NOEL QUIJANO GONZÁLEZ,
PRIMER VICEPRESIDENTE.

GUILLERMO ANTONIO GALLEGOS NAVARRETE,
SEGUNDO VICEPRESIDENTE.

YANCI GUADALUPE URBINA GONZÁLEZ,
TERCERA VICEPRESIDENTA.

ALBERTO ARMANDO ROMERO RODRÍGUEZ,
CUARTO VICEPRESIDENTE.

REYNALDO ANTONIO LÓPEZ CARDOZA,
PRIMER SECRETARIO.

RODOLFO ANTONIO PARKER SOTO,
SEGUNDO SECRETARIO.

NORMA CRISTINA CORNEJO AMAYA,
TERCERA SECRETARIA.

PATRICIA ELENA VALDIVIESO DE GALLARDO,
CUARTA SECRETARIA.

LORENZO RIVAS ECHEVERRÍA,
QUINTO SECRETARIO.

MARIO MARROQUÍN MEJÍA,
SEXTO SECRETARIO.

CASA PRESIDENCIAL: San Salvador, a los quince días del mes de junio del año dos mil veinte.

PUBLÍQUESE,

NAYIB ARMANDO BUKELE ORTEZ,

PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA.

MARIO EDGARDO DURÁN GAVIDIA,

MINISTRO DE GOBERNACIÓN Y DESARROLLO TERRITORIAL.

DIARIO OFICIAL SOLO PARA CONSULTA
NO TIENE VALIDEZ LEGAL

Anexo 3. Escala de clima organizacional EDCO

Accesos: https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=k2GfXVk-C0CZ9o4woFtxVvvO99WVvy5OoDjh_bz-q8NUQ08zV1I0MEtPVUlLNUtLSjdJQU9TWlNVRi4u

Aclaración: por aspectos metodológicos las preguntas no tienen el criterio de obligatorio, sin embargo, al enviarlos a la muestra esa opción será habilitada para garantizar que todas las preguntas sean resueltas.

Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Instrucciones: estimado colaborador del Colegio San Francisco de Asís a continuación, se le presentan una serie de frases, las cuales corresponden al proceso de investigación de una tesis a nivel de maestría, por favor seleccione que tanto se apega a sus realidad en la cotidianidad laboral.

Es importante aclarar que sus respuestas serán confidencias y con fines académicos y científicos.

...

Datos generales

Para la presente sección por favor completar con su información personal, sin embargo, se aclara que el proceso es totalmente anónimo.

1. Detalle el nombre de su puesto laboral:

Escriba su respuesta

2. ¿Cuál es su género?

- ○ Masculino
- ○ Femenino

3. ¿Cuál es su edad?

Escriba su respuesta

4. ¿Cuántos años tiene de laborar en la empresa?

Escriba su respuesta

Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Interacción virtual

Para la presente sección por favor recordar experiencias por medio de reuniones virtuales.

5. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones durante las reuniones virtuales

- ○ Siempre
- ○ Frecuentemente
- ○ Algunas veces
- ○ Pocas veces
- ○ Nunca

6. Soy aceptado por mi grupo de trabajo

- ○ Siempre
- ○ Frecuentemente
- ○ Algunas veces
- ○ Pocas veces
- ○ Nunca

7. Los miembros de mi grupo de trabajo me contactan por los canales digitales de comunicación

- ○ Siempre
- ○ Frecuentemente
- ○ Algunas veces
- ○ Pocas veces
- ○ Nunca

8. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo durante las sesiones virtuales

- ○ Siempre
- ○ Frecuentemente
- ○ Algunas veces
- ○ Pocas veces
- ○ Nunca

9. El grupo de trabajo valora mis aportes

- ○ Siempre
- ○ Frecuentemente
- ○ Algunas veces
- ○ Pocas veces
- ○ Nunca

Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Liderazgo digital

En la presente sección favor considerar el liderazgo de sus jefes inmediatos y superiores directos.

10. Los jefes crean una atmósfera de confianza para promover las participaciones durante el teletrabajo

- ○ Siempre
- ○ Frecuentemente
- ○ Algunas veces
- ○ Pocas veces
- ○ Nunca

11. Mi jefe se altera fácilmente cuando hay fallas en las reuniones virtuales

- ○ Siempre
- ○ Frecuentemente
- ○ Algunas veces
- ○ Pocas veces
- ○ Nunca

12. Los jefes generalmente apoyan las decisiones y acuerdos grupales

- ○ Siempre
- ○ Frecuentemente
- ○ Algunas veces
- ○ Pocas veces
- ○ Nunca

13. Los jefes suelen desconfiar del cumplimiento de las jornadas de teletrabajo

- ○ Siempre
- ○ Frecuentemente
- ○ Algunas veces
- ○ Pocas veces
- ○ Nunca

Sistema de retribución

En la presente sección favor considerar los aspectos legales vinculados a las compensaciones durante la realización de teletrabajo.

14. Conozco los beneficios y compensaciones a los que tengo derecho aunque realice teletrabajo de acuerdo con el Decreto n.° 600

- ○ Siempre
- ○ Frecuentemente
- ○ Algunas veces
- ○ Pocas veces
- ○ Nunca

15. Sigo recibiendo los beneficios de salud incluso durante el teletrabajo.

- ○ Siempre
- ○ Frecuentemente
- ○ Algunas veces
- ○ Pocas veces
- ○ Nunca

16. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial en contraste con mis funciones

- ○ Siempre
- ○ Frecuentemente
- ○ Algunas veces
- ○ Pocas veces
- ○ Nunca

17. Considero que mis aspiraciones salariales se frustraron desde que se implemento el teletrabajo

- ○ Siempre
- ○ Frecuentemente
- ○ Algunas veces
- ○ Pocas veces
- ○ Nunca

Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Sentido de pertenencia

En la presente sección favor considerar el apoyo que percibió durante el teletrabajo de parte de la organización.

18. Conozco la misión, visión y valores de la organización

- ○ Siempre
- ○ Frecuentemente
- ○ Algunas veces
- ○ Pocas veces
- ○ Nunca

19. Recomiendo a mis amigos la organización como un excelente sitio de trabajo

- ○ Siempre
- ○ Frecuentemente
- ○ Algunas veces
- ○ Pocas veces
- ○ Nunca

20. Me interesa el futuro de la organización y su orientación hacia la transformación digital

- ○ Siempre
- ○ Frecuentemente
- ○ Algunas veces
- ○ Pocas veces
- ○ Nunca

21. Seria más feliz en otra organización

- ○ Siempre
- ○ Frecuentemente
- ○ Algunas veces
- ○ Pocas veces
- ○ Nunca

22. Me avergüenza decir que soy parte de la organización

- ○ Siempre
- ○ Frecuentemente
- ○ Algunas veces
- ○ Pocas veces
- ○ Nunca

Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Valores colectivos

Es la sección final en la cual se exploran los valores de la organización.

23. El trabajo en equipo con los diferentes niveles académicos es bueno

Entiéndase por niveles académicos kinder, preparatoria, primer ciclo, segundo ciclo, tercer ciclo y bachillerato.

- ○ Siempre
- ○ Frecuentemente
- ○ Algunas veces
- ○ Pocas veces
- ○ Nunca

24. Los otros niveles académicos respondieron bien a las necesidades de apoyo durante el teletrabajo.

- ○ Siempre
- ○ Frecuentemente
- ○ Algunas veces
- ○ Pocas veces
- ○ Nunca

25. Cuando necesite información durante la pandemia, me fue brindada fácilmente por los otros niveles académicos.

- ○ Siempre
- ○ Frecuentemente
- ○ Algunas veces
- ○ Pocas veces
- ○ Nunca

26. Cuando el desarrollo de actividades durante el teletrabajo salieron mal, otras unidades solamente se dedicaban a buscar culpables.

- ○ Siempre
- ○ Frecuentemente
- ○ Algunas veces
- ○ Pocas veces
- ○ Nunca

Anexo 4. Guía de entrevista semiestructurada

Objetivo: Recopilar información sobre las características de clima organizacional que se experimentaron durante la realización de teletrabajo, para definir si existe una incidencia directa entre las variables.

Rapport.

Se realizarán preguntas aleatorias vinculadas a aspectos generales de la cotidianidad, para establecer un estado de rapport con los participantes.

Desarrollo

Categoría motivación (sentido de pertenencia)

1- ¿Cómo se sintió durante la realización de teletrabajo? ¿Qué emociones considera que experimentó?

2- Identificó algún cambio con respecto a sus objetivos y metas personales a nivel laboral ¿puede ejemplificar?

3- ¿Considera que la pandemia tuvo un impacto en su rendimiento? ¿Cómo se manifestó?

Categoría satisfacción (sistema de retribución y valores colectivos {bienestar emocional})

4- ¿Qué fue lo mejor de la experiencia de teletrabajo?

5- ¿Qué aspectos no le gustaron de la experiencia de teletrabajo?

6- ¿Cómo describiría el proceso de pagos y compensaciones durante el desarrollo de la pandemia?

7- ¿Considera que el teletrabajo es el futuro de las organizaciones? ¿Por qué considera que es así?

Categoría herramientas virtuales

8- ¿Cuál es el tipo de dispositivo que utiliza para el teletrabajo? (computadora de escritorio, laptop, teléfono, tablet)

9- ¿Considera que su equipo informático era apropiado para realizar teletrabajo? ¿Cómo afectó eso en sus funciones?

10- ¿Cuál es el tipo de conexión utilizada durante sus sesiones virtuales? (residencial, datos móviles). ¿Experimento fallas de conectividad durante sus sesiones de teletrabajo?

11- ¿Considera que las condiciones del hogar son propicias para el teletrabajo? ¿Qué acciones recomendaría si debe realizar teletrabajo a futuro?

Categoría tipo de comunicación virtual (interacción virtual y liderazgo digital)

12- ¿Considera que hay diferencias entre una reunión presencial y no presencial? ¿Cuáles son los beneficios y desventajas de las reuniones virtuales?

13- ¿Qué acciones que sus compañeros realizaron dificultaron la realización de reuniones virtuales?

14- ¿Cómo definiría la claridad de los mensajes que se expresan en reuniones virtuales? ¿Eso favorece o retrasa la realización de actividades?

15- ¿Cómo percibió el apoyo de la organización para guiar el proceso de teletrabajo?

Otros aspectos

16- ¿Considera que la realización de teletrabajo produjo la expresión de emociones durante la jornada laboral? ¿Qué tipo de emociones se experimentaron?

17- ¿El horario establecido para desarrollar teletrabajo era el mismo que el del trabajo presencial?

18- ¿Se visualiza en 5 años trabajando en el colegio?

19- ¿Existen otros elementos que deseen comentar?

Anexo 5. Estudio de Clima Organizacional

POR PROGRAMA

PERIODO COMPRENDIDO DE: Julio 2019 A: Julio 2020

Fecha en que se corrió la encuesta: **05 de julio de 2019**

AREA/PROGRAMA: Colegio San Francisco de Asís

AREAS FUERTES DE LA EVALUACION

Las áreas fuertes de evaluación comprenden aquellos aspectos evaluados con un porcentaje favorable arriba del 80%, según la opinión de los encuestados.

Los resultados favorables considerados como dimensiones fuertes del clima organizacional para el programa de Colegio San Francisco de Asís son los siguientes:

Dimensiones	**Porcentaje favorable**
Comunicación	82%
Calidad en el servicio	83%
Estructura	81%
Identidad	83%
Política, misión, visión y valores institucionales	84%

AREAS DEBILES DE LA EVALUACION

La medición del clima presenta resultados en los cuales no se alcanzó el 80% para el presente periodo, dimensiones las cuales se presenta a continuación:

Dimensiones	**Porcentaje favorable**

Motivación	79%
Trabajo en equipo	77%
Liderazgo	78%
Innovación y cambio	79%
Condiciones de trabajo	76%
Motivación	77%
Satisfacción laboral	78%
Relaciones internas	79%
Ambiente laboral	79%

CONCLUSIONES

El desarrollo del estudio sobre Clima Organizacional se ha transformado en un elemento básico para obtener buenos resultados en la Organización, por cuanto permite ubicar cuales son las dimensiones o áreas débiles que afectan al personal, convirtiéndose en un insumo clave para que cada uno de los Gerentes tengan mejores logros en sus objetivos y permitan corregir a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

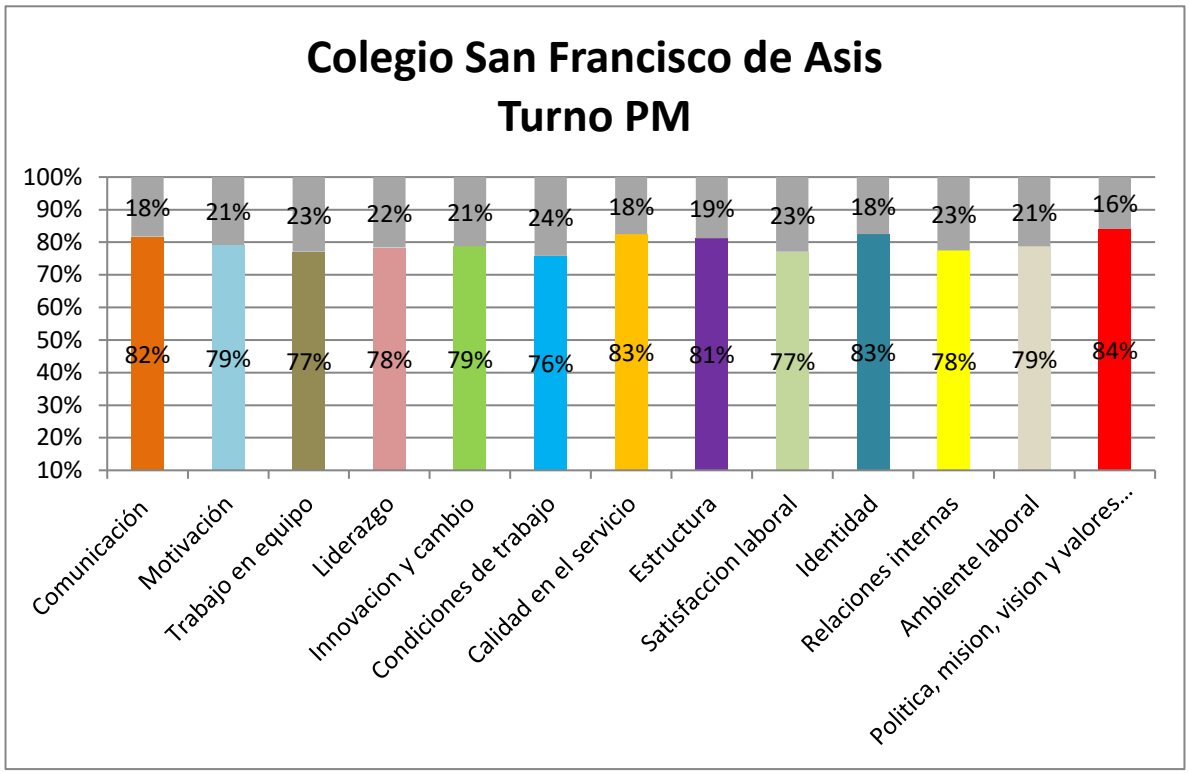
El análisis que se desprenderá de cada estudio permitirá identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos que cada equipo de trabajo tiene de sus peculiaridades como organización. Es importante informar que este estudio sobre el clima organizacional nos brinda una radiografía general de la percepción que los empleados tienen acerca de los componentes que forman parte de nuestra Cultura organizacional y los elementos que intervienen en la relación laboral. Sin embargo éste Diagnostico también nos permite ver elementos particulares que son considerados como Insatisfactorios y que se señalan como debilidades, ya que no cumplen con el

nivel de satisfacción esperado para lo cual se debe considerar el siguiente procedimiento descrito en el P.RH.004.

Para el levantamiento de las acciones deberá considerarse el siguiente criterio: Si el resultado global está debajo de 80% se deberán levantar acciones de mejora.

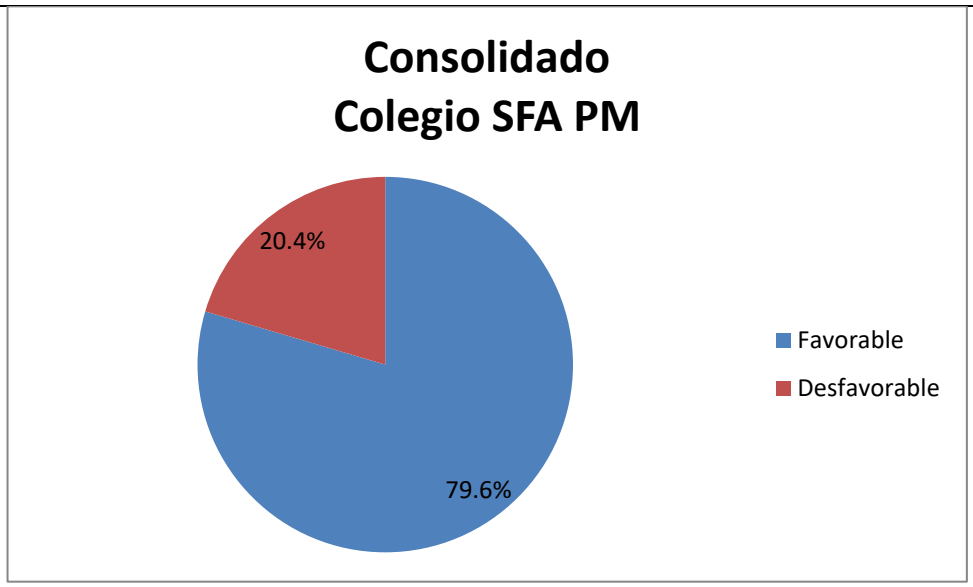
En el caso de que el global sea mayor a 80% y que alguna perspectiva individual no alcance el 60% se deberán levantar Acciones preventivas.

Las acciones levantadas deberán ser presentadas en F.AD.005 con sus respectivos seguimientos en otra información relevante y detallarse en el ítem: plan de área derivado de los resultados de la medición de los indicadores de CMI y de proceso.

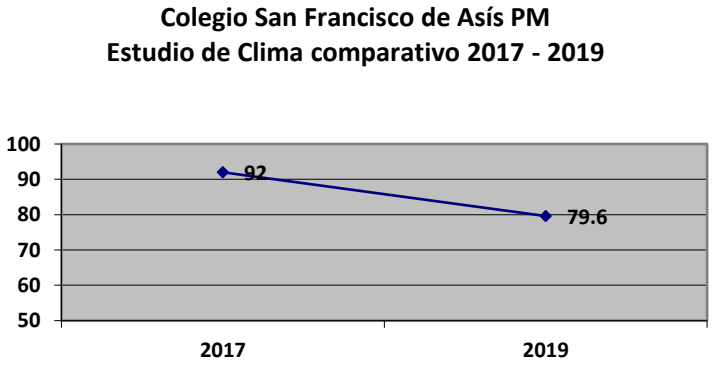


Finalmente se brinda un consolidado general el cual nos proyecta el porcentaje de la evaluación del Clima Organizacional de 79.6%.

El Porcentaje de respuestas desfavorables es: 20.4%



A continuación se presenta una gráfica de corrida del clima organizacional 2017 y 2019 para que se puedan evaluar sus resultados:



Se puede evidenciar que los resultados globales obtenidos en el programa Colegio San Francisco de Asís ha mostrado una disminución de la última medición a la fecha. Las mediciones previas se habían realizado en forma conjunta, sin embargo se tuvo a bien la separación de mediciones, ya que los resultados mismos hablan y exponen las diferencias en las opiniones entre ambos turnos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la coordinación del programa y dirección del área prestar especial atención a aquellas áreas en las cuales el resultado obtenido no supera el 80% de satisfacción de los encuestados, ya que es en estas que se requiere, según el procedimiento descrito en el P.RH.004,

establecer actividades preventivas; a pesar que el consolidado global si supere el porcentaje favorable del 80%.

Para completar el estudio, se pidió al personal que manifestara su apreciación a los factores positivos que considera están influyendo en el clima laboral actual de su unidad o área de trabajo, manifestando el personal lo siguiente:

- Considero una estabilidad laboral; un aprendizaje en cada puesto de trabajo a través de capacitaciones.
- Tenemos a nuestra disposición los recursos didácticos y material necesario así como tecnología para desarrollar de la mejor manera nuestro trabajo.
- La comunicación oportuna tanto individual como grupal.
- La relación con el coordinador académico excelente, su apoyo en las actividades que realizo o problemas con alumnos.
- Los convivios con los compañeros nos permiten interactuar, conocernos y limar asperezas.
- Fortalecer las actividades lúdicas y/o sociales entre compañeros para compactar el grupo.
- Pago de forma puntual.
- La comunicación entre maestro – padre de familia – alumno es muy buena, esto ayuda a realizar el trabajo con mayor deseo y pasión.
- Los compañeros ayudan a tomar decisiones.
- La comunicación es efectiva, nuestros jefes inmediatos dan a conocer las actividades, avisos, celebraciones de manera anticipada, siendo esto beneficioso para la preparación de nosotros.
- Ser parte de un equipo de maestros trabajadores. La amistad y el compañerismo.

De la misma manera se pidió al personal que manifestara su apreciación a los factores negativos que considera están influyendo en el clima laboral actual de su unidad o área de trabajo, manifestando el personal lo siguiente:

- Se debería hacer una evaluación de salario según puesto de trabajo y años laborando, porque habremos personal que tenemos más de 5 años laborando y hay aumento de labores y se gana el salario mínimo, no se cuenta con el aumento de 3 años.

- Algunos momentos no se alcanza a dar la información a todos los empleados, toca darse cuenta por otros; un poco más de empatía sería bueno en ese contexto.
- Falta de responsabilidad de algunos compañeros para entrega puntual de requerimientos, pese a la comunicación oportuna.
- Deberían de informarnos sobre los problemas que acontecen dentro del colegio que involucre a padres de familia, alumnos, maestros o personal administrativo, pues en muchas ocasiones mejor los alumnos conocen la información y no nosotros como empleados.
- Hay trato diferencial.
- La desigualdad de pago de la indemnización con los maestros. Todos tenemos derecho no solo un grupo.
- Falta de comunicación entre compañeros y demás personal de trabajo.
- El uso del reglamento que sea más eficaz y aplicado correctamente sin consideración, sin importar quien sea.
- A veces hay personas que opinan sobre los demás sin conocer.
- Egoísmo, indiferencia y los malos comentarios.

Fecha de elaboración: 16/09//2019

Responsable de la evaluación y Diagnóstico: Reviso:

Luis Grande Claudia de Amaya

Nombre y firma Nombre y firma

Anexo 6. Entrevistas transcritas para detalle de las respuestas por docente

Persona 1

19-1-2021, por medio de la plataforma de Microsoft Teams (entrevistador en San Salvador y entrevistado en Sonsonate); cargo docente de segundo ciclo.

Categoría motivación (sentido de pertenencia)

1- ¿Cómo se sintió durante la realización de teletrabajo? ¿Qué emociones considera que experimentó?

¿Cómo se ha sentido durante la realización del teletrabajo, a experimentado algún cambio en sus emociones?

La verdad si, experimente eh cambios de, en algunos momentos quizás como de angustia de desesperación porque se acumulaba tanto el trabajo y que uno, no, no, encontraba que hacer verdad entonces si experimente eso, hasta a tal punto quizás que ya no podía más y desahogar con llorar y todo eso verdad, eh fue un cambio muy drástico verdad en ese sentido.

2- Identificó algún cambio con respecto a sus objetivos y metas personales a nivel laboral ¿puede ejemplificar?

Ok. comprendo que entonces la carga laboral tuvo un incremento por decirlo de esa manera, todo el proceso de adaptación, pero ah esta fecha considera que las emociones siguen de esa manera?

No, a esta fecha ya no, siento que ya ya es como que ya me adapté, ah, eso y hasta el momento pues ahorita no ya no genera esa misma carga verdad, si no que quizás fue como el

boom el transcender el dar ese paso verdad, ah, la nueva modalidad a la cual no estábamos acostumbrados y por eso fue que generó ese estrés.

3- ¿Considera que la pandemia tuvo un impacto en su rendimiento? ¿Cómo se manifestó?

¿Ok Y con respecto a sus objetivos y metas personales, pero siempre en este ámbito de la docencia, eh, cree que hubo algún cambio desde que esta el teletrabajo?

Si, si, si hubo un cambio en las metas propuestas en los objetivos también, ya que eh de forma personal no no soy la misma verdad ni de forma académica porque hemos más bien eh descubierto nuevas habilidades en mí, que quizás, este, no sabía que estaban ahí verdad

¿Ok me podría dar un ejemplo de alguna de esas habilidades?

Habilidades tecnológicas, eh, descubrí eh ser autodidacta por ese medio verdad y poder tener otras habilidades en el manejo de diferentes plataformas y de diferentes aplicaciones.

Ok perfecto, si usted fuera su propia jefa Eh habría identificado que hay un cambio en el rendimiento los resultados que daba antes de la pandemia pueda que sean diferentes a los que se dieron principalmente en ese pico de la pandemia.

Quizás si yo fuera mi propia jefa, quizás si hubiera hubiese visto ese ese cambio verdad, porque como todos evolucionamos de cierta manera, ah, poder desempeñarnos de una o de otra forma entonces buscar como esas estrategias que permitan salir adelante ante estas circunstancias

Ok, ¿pero ese rendimiento será que la hizo mejor o hubo un retraso en su rendimiento laboral?

No, me hizo mejor ósea fue para para como descubrir como le mencionaba eh nuevas habilidades y crecer como persona y crecer en el ámbito laboral.

Categoría satisfacción (sistema de retribución y valores colectivos {bienestar emocional})

4- ¿Qué fue lo mejor de la experiencia de teletrabajo?

Ok perfecto ¿hablando netamente de esta experiencia de teletrabajo que fue lo mejor de la realización de esto?

Bueno lo mejor del teletrabajo es que pues uno está en su casa verdad puede puede desempeñar mejor, eh, el trabajo uno se organiza eh quizás fue como la mayor experiencia y el poder, eh, descubrir en mi que soy capaz de muchas cosas.

5- ¿Qué aspectos no le gustaron de la experiencia de teletrabajo?

Ok perfecto y existieron algunos, eh, aspectos que no le gustaron de realizar teletrabajo ?

Sí jaja , quizás fue como el hecho de estar como como cargada en el sentido de que como estoy en casa entonces tengo que hacer cosas de casa y tengo que hacer cosas del trabajo, en cambio cuando uno se viene a su trabajo solo se involucra en eso verdad, pero este también, el, las horas se extendieron las consultas de padres de familia se extendieron entonces fue como como generar eso verdad de contesto no contesto eh a veces diez de la noche contestando mensajes o diez de la noche y trabajando entonces quizás eso fue lo lo que si no no lograba yo como captar verdad que que fue algo que me genero quizás el estrés que yo tuve.

Y el colegio no hacía nada para regular esas consultas de los padres de familia ?

Pues Fíjese que en realidad eh ahí dependía de uno verdad porque si uno, le, le generaba al padre de familia el hecho de que pudiera mandar mensajes y uno se los contestaba entonces uno daba la pauta a , generalmente yo no regule eso verdad porque el colegio pues nos establecía un horario pero el padre de familia también por su trabajo pues no no consultaba en ese horario entonces creo que ahí depende de de la persona verdad que uno da como el acceso a que el padre de familia pueda escribirle a la hora que el puede.

Ok , entonces ahí me imagino que le queda una lección aprendida para esa modalidad en la que continuamos

Si , exacto jaja. Si exacto eso eso ya es como personal porque el colegio da un horario verdad pero fue así como que que yo no puse como ese límite verdad entre el padre de familia y mi horario también verdad para poder atenderle.

6- ¿Cómo describiría el proceso de pagos y compensaciones durante el desarrollo de la pandemia?

Ok en el tema de pagos y todo lo de las compensaciones cómo describiría el proceso administrativo del colegio con ese tema

Pues, eh, a mi si me parece verdad el que nosotros, no no estuvimos así como de dejar de percibir lo que me tienen que pagar o en las fechas en que que me tienen que pagar entonces fue me pareció bien verdad.

7- ¿Considera que el teletrabajo es el futuro de las organizaciones? ¿Por qué considera que es así?

Ok y ya que hemos entrado en ese tema de teletrabajo e incluso si superamos la pandemia considera que va ser el futuro de las organizaciones

Pues considero que si, porque hay muchos muchos trabajos que en los cuales, este, sale quizás como un poco mejor el tener a sus empleados desde de casa verdad poder, poder, este, brindarles recursos para que ellos lo puedan hacer desde casa y talvez así evitar algunos gastos, pero si se ha visto que hay empresas que trabajan ya por este medio.

Y muy apegado a lo que es la formación de estudiantes cree que es viable la educación no presencial

mm.. depende porque si son carreras en las cuales este si se necesita de una práctica entonces la lo presencial es lo mejor verdad porque ellos tienen que estar realizando sus prácticas y pues les desarrolla más ese proceso de enseñanza aprendizaje.

Categoría herramientas virtuales

8- ¿Cuál es el tipo de dispositivo que utiliza para el teletrabajo? (computadora de escritorio, laptop, teléfono, tablet)

Ok perfecto eh con ese tema de teletrabajo que dispositivos utilizo computadora de escritorio, laptop, teléfonos, Tablet

Utilice laptop y utilice teléfono

9- ¿Considera que su equipo informático era apropiado para realizar teletrabajo? ¿Cómo afectó eso en sus funciones?

Y de esos dos cual considera que fue el mejor

La laptop porque el teléfono no da como como para ampliarse más verdad en cambio, por ejemplo, si quería presentar en el teléfono hacer una presentación en el teléfono solo me agarraba por decirle pdf en cambio la laptop pues no hay como muchos más recursos para poder presentarla.

Ok, pero esos recursos eran personales o de la institución

No personales creados, creados por nosotros verdad

De acuerdo, eh, su equipo informático fue apropiado para realizar teletrabajo o genero alguna excepción que por ejemplo se le trababa mucho la computadora o otros elementos

Pues fíjese que fue apropiado porque no me dio ningún problema eh mi laptop no me dio ningún problema al igual que el internet

10- ¿Cuál es el tipo de conexión utilizada durante sus sesiones virtuales? (residencial, datos móviles). ¿Experimento fallas de conectividad durante sus sesiones de teletrabajo?

Ok, durante todo este periodo ¿llego a tener algún problema de conectividad principalmente en las reuniones virtuales?

Pues de conectividad no, si no que podría ser que se iba la luz verdad o cosas así, pero de conectividad gracias a Dios pues no tuve ningún problema.

Perfecto y ¿solo utilizaba red wifi o también le toco utilizar sus datos?

Solo Wifi, pero la verdad es que era muy estable

11- ¿Considera que las condiciones del hogar son propicias para el teletrabajo? ¿Qué acciones recomendaría si debe realizar teletrabajo a futuro?

En el término de las condiciones ambientales de su hogar ¿eran pertinentes para realizar teletrabajo?

Pues, yo acople un lugar en mi casa verdad, en la sala, donde hice mi espacio, había ventilación e iluminación entonces yo considero que sí fue adecuado, porque yo busque ese espacio para poder realizar desde ahí mis clases.

Categoría tipo de comunicación virtual (interacción virtual y liderazgo digital)

12- ¿Considera que hay diferencias entre una reunión presencial y no presencial? ¿Cuáles son los beneficios y desventajas de las reuniones virtuales?

Ok, perfecto si nos vamos al tema de reuniones de trabajo con sus compañeros, ¿considera que hay diferencias entre una reunión presencial y no presencial.

Mmm creo que en las dos se da para eso, tanto en la presencial como en la virtual porque siempre hay opiniones diversas de un tema a tratar entonces en este caso se generaba de la misma forma, como que estuviéramos de forma presencial.

¿Pero ha identificado algunos beneficios que se deriven de las reuniones no presenciales?

Mmmm podría ser el hecho de que de que en la presencial pues como estábamos aquí en el trabajo todos estábamos verdad, pues algunos tenían alguna dificultad de conectividad o que no había luz entonces no podía estar en esa reunión.

13- ¿Qué acciones que sus compañeros realizaron dificultaron la realización de reuniones virtuales?

De acuerdo, ¿en algún momento existieron faltas de respeto u otros elementos que afectaran el desempeño de las reuniones?

No, no no en ningún momento.

14- ¿Cómo definiría la claridad de los mensajes que se expresan en reuniones virtuales? ¿Eso favorece o retrasa la realización de actividades?

No estábamos acostumbrados a esta modalidad de teletrabajo como usted lo mencionaba todo antes era con reuniones en un solo lugar en cuanto a la claridad que sus compañeros enviaban en los mensajes, es decir, la forma de expresarse, ¿cómo la describiría?

Cuando se hacía por medio de mensajes, no todos tenemos la claridad o entendemos las cosas de diversa forma verdad, no es lo mismo estarlo dialogando que escribiendo, porque mi percepción no puede ser la misma a la del otro compañero, no capto el mensaje de forma escrita, en ese sentido sí quizá hubo ahí como un poquito de interpretación, falta de interpretación.

15- ¿Cómo percibió el apoyo de la organización para guiar el proceso de teletrabajo?

Ok, y ¿el apoyo que brindo el colegio para el proceso de teletrabajo fue adecuado?

Sí, nos dieron sugerencias, sugerencias verdad, reuniones, capacitaciones en las cuales íbamos viendo ahí como ir mejorando, pero siempre con guía del colegio.

Otros aspectos

16- ¿Considera que la realización de teletrabajo produjo la expresión de emociones durante la jornada laboral? ¿Qué tipo de emociones se experimentaron?

De acuerdo, esto que hablamos en un principio de las emociones que hubo frustración y demás, encontró alguna forma de lidiar con ellas o alguna estrategia para controlar este aspecto.

La verdad es que sí, porque yo comencé como a tener mejor organización de lo que tenía que hacer, de que me levantaba tenía que organizarme y buscar como las estrategias adecuadas para no sobrecargar mi trabajo verdad y más que todo sobrecargarme en el sentido emocional, habían espacios en los cuales yo dedicaba así como hacer algunos recesos en los cuales no tenía, eh, que ver con el trabajo verdad, sino que ver con el hecho de tener ese receso era como para distraerme entonces si yo tuve que organizarme, fui organizándome para no saturarme.

17- ¿El horario establecido para desarrollar teletrabajo era el mismo que el del trabajo presencial?

Ok, perfecto, ya me comentó que el horario prácticamente se extendía, que ya no era la rutina laboral que como cuando estaban de forma presencial, me podría dar alguna recomendación para que esto no pueda afectarle este año.

Bueno como recomendación es tener una buena organización y dejar claridad del horario de atención con los padres de familia verdad, porque si yo me organizo, por ejemplo, mi turno es de una a seis puedo hacer mi trabajo en ese lapso y dejarle claro al padre de familia que recomendaciones o cualquier cosa yo lo voy a estar atendiendo de esa forma verdad, porque así también es por salud mental, también para no sobrecargarnos y estresarnos.

18- ¿Se visualiza en 5 años trabajando en el colegio?

De acuerdo, teniendo en consideración esta experiencia de teletrabajo y ya conociendo todos los beneficios y desventajas que esto trae, ¿usted se visualiza para seguir en el colegio dentro de unos 5 año?

Sí, la verdad sí me visualizó porque realmente me gusta lo que hago, me gusta el ambiente laboral de aquí del colegio, entonces sí la verdad sí.

19- ¿Existen otros elementos que deseen comentar?

Ya la última pregunta para finalizar ¿existirá algún elemento que me quiera comentar de esta experiencia de teletrabajo que cree que puede enriquecer el proceso de investigación?

Bueno la experiencia que que yo tuve por decirle ya adapta y ya este sistema fue el hecho de poder llegar siempre a mis alumnos aunque ellos estuvieran en la casa, pero llegar y que ellos aprendieran y el hecho de que conectarse y decirme seño, que bien que la estamos viendo que estamos compartiendo con usted, entonces yo siento que eso no se pierde, el calor humano no se pierde aunque sea así por este medio, entonces para mi fue una de las experiencias más bonitas el hecho de llegar a mis alumnos aunque ellos estuvieran en sus casas y aunque nos divida la distancia y la pantalla, pero el proceso sigue, el proceso sigue y la verdad ha sido una buena experiencia en la cual pues nos hace crecer como seres humanos y docentes.

Persona 2

19-1-2021, por medio de la plataforma de Microsoft Teams (entrevistador en San Salvador y entrevistado en Sonsonate); cargo docente de primer ciclo.

Categoría motivación (sentido de pertenencia)

1- ¿Cómo se sintió durante la realización de teletrabajo? ¿Qué emociones considera que experimentó?

Y pues damos inicio con este proceso, y lo primero que me gustaría saber es que ante esta experiencia que fue obligatoria de teletrabajo, ¿cómo se sintió usted realizando esta modalidad?

Bueno, al principio la verdad es que fue así como un "boom" verdad, ¿Qué voy a hacer?, este hubo que, tensión, un momento también de estrés, o sea que no veamos acostumbrados a interactuar con nuestros alumnos y luego decirnos todo va a ser a través de una pantalla verdad, entonces, este, empezaron a surgir dudas, nerviosismos, pero, este, a medida que el proceso fue avanzando pues logramos interactuar, y pues al final, logre un buen resultado.

Okay, eh, usted considera que, bueno mejor dicho ¿Cuántos meses cree que le tomó el proceso de adaptación del teletrabajo para superar estas emociones negativas de las que me habla?

Hmm quizás, este, un mes o semanas, porque empezamos a este a empezar a investigar estrategias, bueno creo que es algo de que como docentes tenemos verdad, esas habilidades de buscar que hacer para que el aprendizaje llegue a mejorar nuestros alumnos y creo que pues, se me fue un corto tiempo pues adaptarme y lograr una interacción en ellos.

2- Identificó algún cambio con respecto a sus objetivos y metas personales a nivel laboral ¿puede ejemplificar?

Okay, perfecto. Hablando de sus metas y objetivos laborales, ¿considera que el teletrabajo los modifico?

En cierta medida quizás sí, porque por el interactuar con los niños, con los padres no era lo mismo pues estar frente al monitor de una computadora y quizás esa parte si nos hizo falta un poco la interacción con ellos estábamos acostumbrados a eso verdad, al abrazo, al regalar la sonrisa, los buenos días, a interactuar día a día con los padres y con los demás alumnos y creo que en ese aspecto nada más.

3- ¿Considera que la pandemia tuvo un impacto en su rendimiento? ¿Cómo se manifestó?

Okay, perfecto. Eh, si usted fuese su propia jefa y tendría que evaluar el rendimiento que tuvo durante el inicio de la pandemia, ¿Cómo se categoriza?

Hmm quizás, este, bueno al principio como entraron dudas y ese acierto de que hacer, pues quizás ahí hubiera sido mi propia jefa, hubiera interactuado en mí, en hacer lo que hice, buscar estrategias y creo que al final pues se logró el objetivo

Okay, pero en un inicio si hubo un proceso como de adaptación que usted considera que no dio el 100% por esas emociones que comentaba al principio

Si, yo creo que sí. Al principio no se dio al 100%, porque como que todavía existía el aquel temor de que me vieran frente a la pantalla, o que los padres también desde casa vieran la interacción, si les iba a parecer o no, pero creo que se superaron esos miedos y al final se logró esa interacción de estarlos viendo frente a la cámara

Categoría satisfacción (sistema de retribución y valores colectivos {bienestar emocional})

4- ¿Qué fue lo mejor de la experiencia de teletrabajo?

Okay, perfecto. En esta experiencia de teletrabajo, ¿Qué fue lo mejor que usted vivió?

Quizás lo mejor que viví fue, este como los alumnos, este, lograron también captar eso que yo quería transmitir, ellos se lograron incorporar a lo que era la tecnología, se adaptaron muy bien, se integraron bien a lo que fue el proceso de aprendizaje

Okay ¿usted podría decir que se siente satisfecha de lo que ha realizado hasta este momento?

Si, me siento satisfecha

5- ¿Qué aspectos no le gustaron de la experiencia de teletrabajo?

Sin embargo, ¿existieron algunos elementos que no le gustaron del teletrabajo?

Si, quizás lo que si no me gusto mucho es eso, el que extrañaba el interactuar mas con ellos, estar como que más cerca, la transmisión del cariño, eso quizás es lo que no me gusta porque estamos frente a un monitor, no podemos a veces expresar las emociones o a veces el que los niños pues siempre llegaban a dar un abrazo, el sentir o el expresar esas emociones frente a una computadora pues no se logra eso

6- ¿Cómo describiría el proceso de pagos y compensaciones durante el desarrollo de la pandemia?

Okay, de acuerdo. En el tema de procesos de pago y compensaciones, ¿Cómo describiría el actuar del colegio?

Bueno los pagos si eran puntuales al mes, creo que ahí sí, si se cumplió que mes a mes recibíamos nuestro pago

O sea, eso no genero ningún cambio a comparación con lo presencial

hmm no.

7- ¿Considera que el teletrabajo es el futuro de las organizaciones? ¿Por qué considera que es así?

Okay, eh, este tema del teletrabajo se viene a incorporar de una forma obligatoria para la mayoría de nosotros y ya teniendo una primera experiencia yo le consulto a usted si ¿considera que el teletrabajo es el futuro de las organizaciones?

Considero que si porque este pues es de una manera este como que llevar un poco más allá la educación para aquellos niños que no pueden movilizarse a los centros escolares, considero que si es el futuro

Categoría herramientas virtuales

8- ¿Cuál es el tipo de dispositivo que utiliza para el teletrabajo? (computadora de escritorio, laptop, teléfono, tablet)

Okay, perfecto. En cuanto a los dispositivos que utilizaba para el teletrabajo fue una computadora de escritorio, laptop, teléfono o Tablet

Fue una laptop, para más que toda la transmisión de la clase y la elaboración, también use celular para enviar mensaje y para grabar videos.

Okay, perfecto, Y estas herramientas eran personales o la institución se las brinda

Eran personales

9- ¿Considera que su equipo informático era apropiado para realizar teletrabajo? ¿Cómo afectó eso en sus funciones?

Considerando que su equipo informático tuvo que utilizarse mas que en el trabajo presencial, prácticamente pasaban encendidos todo el día, ¿tuvieron un rendimiento adecuado?

Si tuvieron un rendimiento adecuado a pesar de las jornadas de trabajo.

10- ¿Cuál es el tipo de conexión utilizada durante sus sesiones virtuales? (residencial, datos móviles). ¿Experimento fallas de conectividad durante sus sesiones de teletrabajo?

El termino de conectividad le genero algún problema en la red WI-FI o en el uso de sus datos.

Si, me generaba problemas a veces quizás por la zona de donde vivo o a veces teníamos interrupciones de energía eléctrica o el viento perdía la señal a veces

11- ¿Considera que las condiciones del hogar son propicias para el teletrabajo? ¿Qué acciones recomendaría si debe realizar teletrabajo a futuro?

Okay, perfecto. En ese tema de teletrabajo, la mayoría tuvimos que hacerlo desde nuestro hogar las condiciones muy particulares del ambiente de su hogar eran propicias para el teletrabajo

Si, este tuve que adecuar un espacio de mi casa verdad para la transmisión de las clases, este a hacer sentir ese espacio como que estaba en el colegio verdad, creo que es parte de la creatividad del maestro adecuar el espacio para tanto uno sentirse bien y transmitir eso a los estudiantes, considero que sí.

De acuerdo, ya teniendo la experiencia del año pasado y sabiendo que el ministerio en esa primera instancia nos solicita continuar en una no presencialidad, eh que acciones a tomado para adecuar de forma diferente su entorno de teletrabajo.

Si este busque un espacio más iluminado, un escritorio diferente e igual incorporar una silla un poco más cómoda ya que la jornada se torna un poco mas larga este año, y siempre pues adecuando mi espacio atrás, decorándolo y cambiando la ambientación según las actividades.

Categoría tipo de comunicación virtual (interacción virtual y liderazgo digital)

12- ¿Considera que hay diferencias entre una reunión presencial y no presencial? ¿Cuáles son los beneficios y desventajas de las reuniones virtuales?

Okay, perfecto. En ese tema de relaciones, eh, con sus compañeros de trabajo principalmente considera que hay diferencia cuando las hacían presenciales y ahora que son de tipo virtual

Sí, bastante porque volvemos a que estábamos acostumbrados a eso verdad, al interactuar, al transmitir esa parte de las emociones y pues ahora pues un poco como que mantener el distanciamiento verdad, eso también como que a generado en las personas el aquello de que no acercarse o no socializar como lo hacíamos antes creo que si ha afectado bastante.

De acuerdo, eh, pero en esa interacción virtual que les ha tocado desarrollar como institución, ¿encuentra algunos beneficios de hacerlo no presencial?

Si, pues estamos en una comunidad diferente en la casa verdad, este igual hasta la vestimenta puede ser un poco más cómoda verdad que movilizarse hasta el lugar de trabajo.

13- ¿Qué acciones que sus compañeros realizaron dificultaron la realización de reuniones virtuales?

Okay, perfecto. ¿Existieron algunas acciones de sus compañeros de trabajo las cuales afectaron la realización de las entrevistas, sesiones virtuales perdón?

¿De mis compañeros hacia los alumnos?

De sus compañeros eh digamos que ustedes tenían una reunión como docentes o con el director y demás y de repente ellos realizaban algunas acciones que afectaban el desarrollo de esas reuniones .

Sí, a veces que este se solicitaba como que opinión, a veces se callaban o a veces no lograban conectarse porque tenían problemas de conexión, creo que quizás en ese aspecto nada más.

14- ¿Cómo definiría la claridad de los mensajes que se expresan en reuniones virtuales? ¿Eso favorece o retrasa la realización de actividades?

Okay, y ¿cuándo sus compañeros se expresaban lo hacían con claridad en esos mensajes que enviaban?

En algunos casos si, en algotros casos este se sentía como aquella transmisión de estrés o de encierro, muchas veces de enojo

Okay, comprendo, y cuando se daba ese ultimo caso que me menciona de estrés y de enojo, eh ¿eso retrasaba las reuniones virtuales, es decir no podían seguir la agenda que tenían planteada?

Si, si la podíamos continuar, no provocaba este, que afectara la agenda, pero si la transmisión de esas emociones

Okay, y percibir eso de sus compañeros ¿a usted le afectaba personalmente?

No, no mucho Se sentía verdad, aquello de estar cerca del compañero, transmitirle afecto o si a veces había palabras de aliento verdad “todo va a estar bien”, pues el encierro también nos llevo a otras cosas en casa verdad, no es lo mismo salir, distraerse, al estar un poco encerrado en casa, más con los compañeros que ya son un poco mayores

15- ¿Cómo percibió el apoyo de la organización para guiar el proceso de teletrabajo?

Okay, ¿Cómo percibió el apoyo de la organización para el proceso de teletrabajo, de repente los guiaron, les dieron estrategias o todo tuvo que hacerlo usted por sus medios?

Este si hubieron capacitaciones verdad donde este muchas eran de opción libre y otras que si pues nos capacitaron a todos y creo que si hubo apoyo este y aprendimos bastante, creo que no somos los mismos que iniciamos el 2020, ahora somos mejores iniciando el 2021

Otros aspectos

16- ¿Considera que la realización de teletrabajo produjo la expresión de emociones durante la jornada laboral? ¿Qué tipo de emociones se experimentaron?

Qué tipo de emociones experimentó durante la sesión de teletrabajo.

Principalmente fue estrés y ansiedad por la falta de organización.

17- ¿El horario establecido para desarrollar teletrabajo era el mismo que el del trabajo presencial?

Okay, perfecto, Eh, ¿en cuanto al horario establecido para sus funciones considera que es el mismo que en el trabajo presencial?

En este año, si verdad, el año pasado este trabajábamos por días de materias que no era todo el día, si estábamos pues atendiendo a los padres de familia verdad prácticamente todo el día, pero era comprensible verdad, muchos padres, tenemos la mayoría de padres que son médicos, entonces pues a ellos se les complico un poco con lo que era entrega de tareas o comunicación con el maestro y si había que apoyarlo a veces en jornadas ya fuera de lo natural

Pero, ¿eso a usted le generaba alguna incomodidad?

No, la verdad que estuve muy dispuesta a colaborar con los padres de familia, colocándome yo en el lugar de mamá

18- ¿Se visualiza en 5 años trabajando en el colegio?

Okay, perfecto, eh, ya para ir finalizando ¿se visualiza usted de acá a unos cinco años aun trabajando en el colegio?

Sí, sí me visualizo

¿Por qué razón?

Pues creo que desempeño muy bien mi trabajo y siempre estoy dispuesta a los cambios y a la mejora continua de mi trabajo

19- ¿Existen otros elementos que deseen comentar?

Okay, perfecto, eh, tomando como referencia todas sus experiencias, ¿Hay algo que le gustaría comentarme de esta situación de teletrabajo que considera que me puede ser útil para la investigación?

Este sí, creo que, pues los docentes tenemos que estar abiertos al cambio y seguir cada día aprendiendo más, no nada más quedarnos con lo que estamos, sino que cada vez despertar y lograr en los alumnos pues que ellos puedan tener un mejor aprendizaje

Persona 3

19-1-2021, por medio de la plataforma de Microsoft Teams (entrevistador en San Salvador y entrevistado en Sonsonate); cargo docente de tercer ciclo.

Categoría motivación (sentido de pertenencia)

1- ¿Cómo se sintió durante la realización de teletrabajo? ¿Qué emociones considera que experimentó?

¿Cómo se sintió durante la realización del teletrabajo?

Bueno al principio fue agotador porque no estábamos acostumbrados a esa forma de trabajo y quizá también por el rubro en que estamos nosotros que es educación fue bastante demandante y agotador el traslado de una educación presencial a una educación en línea.

Con eso de ser algo agotador qué emociones llego a experimentar.

Bueno quizá al principio un poco de frustración porque estamos tratando de que, de adaptarnos, de que todo saliera bien y tuvimos problemas, pues porque como todo cambio verdad, un poquito de frustración, luego cuando ya empezamos a caminar a eh ir dando ya pasitos y a organizarnos de una mejor manera pues ya no hubo frustración sino que ya, eh, quizá empecé a sentir un poquito de eh cual sería la palabra amm a sentirme bien quizá, primero con mi equipo de trabajo y conmigo misma porque supimos este abordar el problema, siguió siendo un poquito estresante porque nos volvimos unas personas eh, que brindábamos un servicio las 24 horas del día prácticamente los siete días de la semana porque los papás consultaban a cualquier momento y no respetaban un horario verdad, pero había una satisfacción personal porque se estaba cumpliendo con el trabajo que nos han encomendado.

A estas alturas considera que esa frustración ya desapareció

Sí ya desapareció, el hecho de estar ya organizados, ya aprendimos de los errores entonces el tener ya el esquema de como se va a trabajar y que es lo que se va a hacer eso brinda un poquito de tranquilidad para enfrentar la situación ya este año.

2- Identificó algún cambio con respecto a sus objetivos y metas personales a nivel laboral ¿puede ejemplificar?

Ok perfecto, en un nivel muy personal ¿sus objetivos y metas a nivel laboral se vieron alteradas por el proceso de teletrabajo?

Mmm pues creo que no porque las metas en proceso siempre fueron las mismas verdad, lo que cambio es la forma de alcanzarlas quizá, pero no hice cambio en metas siempre trate de cumplir lo que se había establecido desde el principio.

3- ¿Considera que la pandemia tuvo un impacto en su rendimiento? ¿Cómo se manifestó?

Ok perfecto, si usted fuera su propia jefa y tuviera que evaluar su rendimiento laboral, considera que tuvo un impacto la pandemia en esto.

En mi trabajo, quiero ver si yo fuera mi jefa, pues creo que quizá siendo un poquito así de autoestima alta creo que no, porque a pesar de las circunstancias alcanzamos los objetivos que se habían propuesto, entonces como te digo, yo creo que en cuanto a alcanzar las metas se alcanzó, lo que sí cambio fue la forma en que lo logramos.

Categoría satisfacción (sistema de retribución y valores colectivos {bienestar emocional})

4- ¿Qué fue lo mejor de la experiencia de teletrabajo?

Con esa experiencia de teletrabajo ¿qué fue lo mejor que usted vivió?

El tiempo para estar con mi familia de manera presencial, porque esto absorbe mucho, estaba con ellas, podía verlas, las escuchaba, pero no tenía tiempo para prestarles atención estaba

tan ocupada en el teléfono o computadora, que a veces ellas se me acercaban y les decía que no tenía tiempo, pero por lo menos estaba ahí estaba con ellas, tuve ese momento que por lo general no lo tenemos en una jornada ya que estamos desde las siete hasta las seis de la tarde.

5- ¿Qué aspectos no le gustaron de la experiencia de teletrabajo?

Relacionado con eso que me comenta, hay otras cosas que no le gustaron de realizar teletrabajo?

Ehh, que no me gustarán quizá era eso del tiempo, es más absorbente no sé si en todos los teletrabajos era así, pero quizá por el rubro de nosotros que es educación, este, porque hay que estar respondiendo a todo lo que va saliendo… surgiendo verdad dando respuesta, y eso implica que no hay un límite de horario, lo hacemos en el momento que va saliendo y ese tiempo que hemos invertido más en el trabajo y que se lo he quitado a mi familia es uno de los factores que siento que sí, no me agrada mucho.

6- ¿Cómo describiría el proceso de pagos y compensaciones durante el desarrollo de la pandemia?

Comprendo, relacionado con todo el proceso de pagos y compensaciones cómo describiría desde la gestión que hizo el colegio.

Ahh, bueno lo que si tenemos claro es que los tiempos de pago siempre se ha cumplido, tenemos dos pagos al mes en la quincena, el día que corresponde se hace el depósito, lo único que nosotros como empleados tuvimos un aporte que se hizo a la Asociación Ágape, para poder mitigar los problemas económicos que la pandemia dio, recibimos menos salario y estábamos sabedores de eso y la Asociación si cumplió en dar lo que tenía que dar y en el momento que tenía que hacer, no tuvimos problema.

Pero esa disminución salarial generó alguna emoción

Ahh, sí claro que sí, porque todos tenemos nuestros propios compromisos, estamos hablando de bancos, prestamos personales, pagos en casa de todos los servicios básicos y eso desajustó el presupuesto de mi familia porque se sobrecargo con más en mi esposo, el pago de muchas facturas que yo no podía hacer, porque estaba recibiendo menos dinero en mi salario.

7- ¿Considera que el teletrabajo es el futuro de las organizaciones? ¿Por qué considera que es así?

Ok comprendo, eh, teniendo ya esta primera experiencia de teletrabajo, la cual ha sido obligatoria de una forma personal, considera que es el futuro de las organizaciones.

Esa respuesta dependerá de qué tipo de organizaciones, porque a lo mejor sí sea muy buena y funcione en otro tipo de organización que no sea educación, porque en educación se necesita el contacto físico, lo emocional que se le brinda a un estudiante que no puede ser a través de una pantalla, pero sí creo que en otro tipo de servicios o tipo de empresas si creo que funcionaría.

Pero si nos ubicáramos en el ámbito de educación, pero hacemos una diferencia con educación superior, será que se requiere ese mismo contacto

No en educación superior, creo que no, ahí funciona bien la educación en línea.

Categoría herramientas virtuales

8- ¿Cuál es el tipo de dispositivo que utiliza para el teletrabajo? (computadora de escritorio, laptop, teléfono, tablet)

De acuerdo, qué dispositivos utilizó para teletrabajo.

Usaba varias, porque depende de si mis hijas las estaban ocupando, utilizaba una laptop, a veces la máquina de escritorio y en ocasiones el teléfono, porque si ellas estaban ocupadas yo tenía que utilizar el teléfono.

9- ¿Considera que su equipo informático era apropiado para realizar teletrabajo? ¿Cómo afectó eso en sus funciones?

Alguno de estos equipos informáticos que utilizó fueron inapropiados para el teletrabajo.

Sí, se me dificultaban más cuando utiliza el teléfono, es más fácil utilizar el teléfono.

Y esto de utilizar el teléfono afectó sus funciones, por ejemplo, en retrasos para conectarse.

No, no afectaba.

10- ¿Cuál es el tipo de conexión utilizada durante sus sesiones virtuales? (residencial, datos móviles). ¿Experimento fallas de conectividad durante sus sesiones de teletrabajo?

¿Qué tipo de conexión utilizaba en sus sesiones virtuales?

Internet residencial.

Experimento alguna falla durante las sesiones de teletrabajo

Sí, teníamos problemas con el proveedor de internet.

Y ante estas situaciones cuando, por ejemplo, era una reunión con sus compañeros de trabajo, recibía alguna queja o reclamo.

En una ocasión nos pasó que no pudimos conectarnos, eh, y este se les aviso verdad, en el grupo de WhatsApp a los compañeros, que se reprogramaría para el siguiente día, y pues creo que no dejo de ocasionar algún tipo de malestar, pero es comprensible porque no esta en las manos de nosotros.

11- ¿Considera que las condiciones del hogar son propicias para el teletrabajo? ¿Qué acciones recomendaría si debe realizar teletrabajo a futuro?

De acuerdo, sabiendo que el teletrabajo tuvo que desarrollarse en casa y no en un telecentro, su hogar considera que cumplía con las condiciones propicias para esta modalidad.

Pues no creo que cumpliera con todas, pues los ruidos afectan y no teníamos los equipos adecuados para realizar este tipo de trabajo, yo sé que en los call center la gente esta a la par de la otra, pero el equipo que utilizan no permite que la interferencia o ruidos afectan, en cambio en casa que ladraba el cucho, que pasaba el del pan, o cualquier otra situación afectaba en las reuniones, porque no contamos con el equipo profesional para hacer ese trabajo.

Tendrá algunas acciones que me pueda recomendar, para realizar teletrabajo a futuro.

Ahhh bueno, todo es prácticamente inversión económica, me tocó incrementar el ancho de banda del servicio de internet, he comprado un cámara diferente y una una, un micrófono y audífonos diferentes, pero todo esto es inversión económica y no todo tiene ese poder adquisitivo, igual a mi pues son cuestiones que yo he tenido que desbalancear un poquito mi presupuesto, pero que yo se que son necesarias para realizar mi trabajo.

Categoría tipo de comunicación virtual (interacción virtual y liderazgo digital)

12- ¿Considera que hay diferencias entre una reunión presencial y no presencial? ¿Cuáles son los beneficios y desventajas de las reuniones virtuales?

Comprendo, cuando hablamos del término reuniones, considera que hay diferencias entre lo presencial y no presencial.

No considero eso, porque se abordan igual todos los temas y todos pueden participar igual que en una reunión presencial.

Si hablamos muy en concreto de las reuniones virtuales ¿cuáles serán los beneficios que identificó?

Ehhhh, bueno que, los beneficios es que todo mundo esta disponible por así decirlo, incluso hubo compañeros que estaban enfermas o que tuvieron alguna incapacidad por maternidad por así decirlo, y siempre participaron de las reuniones, o sea siempre se enteraron de

toda la información y el acontecer del colegio, entonces eso lo veo bueno porque de manera presencial ellas no hubieran estado, se hubieran enterado de otra manera se les comunica después, pero si todo el personal estuvo dispuesto y estaba presente en las reuniones.

Será que identificó dificultades con estas reuniones

Siempre los de conexión, porque siempre estaba alguien que fallaba el internet, que este se conectaba pero cuando quería hablar se le escuchaba cortado, entonces sí hubo problemas, pero casi todo fueron del servicio de internet o en algún momento del equipo que estaban utilizando.

13- ¿Qué acciones que sus compañeros realizaron dificultaron la realización de reuniones virtuales?

Perfecto, a pesar de eso que me comenta, será que alguno de esos compañeros realizó algunas acciones que dificultaron las reuniones virtuales

No, gracias a Dios no, el personal tuvo muy buena disposición pese a las circunstancias verdad, pero siempre se estuvo dispuesto a acatar indicaciones para cumplir los procesos.

14- ¿Cómo definiría la claridad de los mensajes que se expresan en reuniones virtuales? ¿Eso favorece o retrasa la realización de actividades?

Siempre, en relación con sus compañeros de trabajo ¿cómo definiría la claridad de los mensajes con los que ellos se expresaban en las reuniones virtuales?

Ehh, bueno somos humanos y en todos los grupos siempre hay alguien que interpreta de manera diferente lo que se les comunica verdad, a lo mejor en algunas ocasiones no fuimos suficientemente claros en una indicación y se interpretó de otra manera, entonces cuando había este disgustos porque la información que se les daba no se interpretaba de la misma manera, pues ellos no reclamaban, pero nos decían y había que aclarar la forma en que se iba a abordar

entonces eso es algo que aunque de manera presencial se da, ahora de manera virtual se nos dificultó un poquito, porque hemos aprendido a comunicarnos efectivamente, para que entienda lo que les estamos dando a conocer, porque cuando decimos algo creemos que lo hacemos bien pero no todos lo captan igual.

15- ¿Cómo percibió el apoyo de la organización para guiar el proceso de teletrabajo?

Ok, cómo percibió el apoyo de la organización para guiar el proceso de teletrabajo.

Pues en algún momento nos guiaron, pero nosotros teníamos que buscar la ayuda, teníamos que consultar, pero una vez hecho nos respondieron y apoyaron en ese proceso.

Otros aspectos

16- ¿Considera que la realización de teletrabajo produjo la expresión de emociones durante la jornada laboral? ¿Qué tipo de emociones se experimentaron?

Considera que la realización de teletrabajo produjo la expresión de emociones durante la jornada laboral.

Sí

Ese tipo de emociones de qué tipo fueron

Ambas, eh, hubo de las dos de manera negativa hubo estrés, bastante aumento de trabajo, pero igual fue una satisfacción poder cumplir con eso ver que al final, los estudiantes y padres de familia reconocieran todo el trabajo que se hizo para seguir dando el servicio.

17- ¿El horario establecido para desarrollar teletrabajo era el mismo que el del trabajo presencial?

El horario de teletrabajo con lo que me ha comentado se extendió ya no cumplía su jornada de 8 horas sino que un servicio a cualquiera hora ¿cómo eso le afectó?

Fue un proceso de adaptación nunca lo habíamos hecho pero nos tocó atender veinticuatro siete.

18- ¿Se visualiza en 5 años trabajando en el colegio?

Se visualiza en 5 años siempre trabajando en el colegio

Sí, ya que al final será algo subjetivo, pero por el cariño que se le tiene a la empresa, yo he recibido muchos estímulos he podido ir avanzando.

19- ¿Existen otros elementos que deseen comentar?

Será que existe otro elemento que quisiera comentarme en relación con el proceso de teletrabajo.

Pues quizá a manera ya bien personal lo que si veo necesario es que cuando se realiza el teletrabajo se debe de dotar de los equipos necesarios a las personas, porque que de hecho creo que esta regulado, pero se necesita que la persona que esta en su casa cuente con el equipo necesario, para desarrollar de una buena manera su desempeño, porque eso limita mucho.

Persona 4

20-1-2021, por medio de la plataforma de Microsoft Teams (entrevistador en San Salvador y entrevistado en Sonsonate); cargo docente de parvularia.

Categoría motivación (sentido de pertenencia)

1- ¿Cómo se sintió durante la realización de teletrabajo? ¿Qué emociones considera que experimentó?

¿Cómo se sintió durante la realización del teletrabajo?

Buen, eh, al inicio, eh, un poco insegura porque pues nunca habíamos realizado teletrabajo, con algunas dudas de si, eh, si, si no iba a salir bien, casi siempre las reuniones con los demás docente fueron así, eh ,luego las indicaciones que los jefes también fueron a reuniones virtuales y luego trasladar estas situaciones al grupo de alumnos y grupos de papás, nos costó un poco adaptarnos pero al final del año que terminamos el año lectivo, terminamos muy bien y terminamos con más experiencia en el uso de la virtualidad.

2- Identificó algún cambio con respecto a sus objetivos y metas personales a nivel laboral ¿puede ejemplificar?

Identificó algún cambio con respecto a sus objetivos o metas personales a nivel laboral.

Eh, sí hubo algunas situaciones que no fueron alcanzadas con los alumnos el tema de la socialización que es lo que pide, eh, los programas de educación, no se logró, hubo algunos indicadores que se tocaron muy superficialmente, esa considero yo que fueron unas de las situaciones, unos indicadores no logrados que iban en relación a la presencialidad, llámese socialización, eh, el tema de la dramatización, del trabajo en equipo.

3- ¿Considera que la pandemia tuvo un impacto en su rendimiento? ¿Cómo se manifestó?

Si usted fuera su propia jefa y tuviera que evaluar su rendimiento derivado esta situación de pandemia ¿cómo se categoriza?

Eh, en escala de conceptos de bueno, excelente, muy bueno, yo considero que muy bueno quizá porque ya estábamos como colegio utilizando las plataformas educativas que es una de las herramientas que nosotros teníamos con anticipación y que nos fuimos adaptando a estas herramientas de teams, meet, que no fue muy difícil, entonces yo considero que sí mi desempeño fue muy bueno.

Categoría satisfacción (sistema de retribución y valores colectivos {bienestar emocional})

4- ¿Qué fue lo mejor de la experiencia de teletrabajo?

De acuerdo, tomando como referencia todo el marco de la pandemia, qué fue lo mejor de realizar teletrabajo.

Bueno, eh, en el aspecto laboral, porque en el tema de de de autocuido considero de que que hubo muy bueno porque nos aislamos y evitamos salir y contagiarnos no, no contaminarnos considero que ese aspecto del cuido de nuestra saludo fue muy bueno hacer teletrabajo.

Ok y en aspecto laboral.

Lo bueno del aspecto laboral, bueno logramos cumplir lo planificado, trabajamos en base a una planificación didáctica en donde programar las semanas y considero de que logramos el objetivo además por la supervisión y la coordinación que tenemos en el trabajo que estuvo en cada momento orientándonos y dirigiéndonos y controlando también el desarrollo del proceso, entonces si logramos completar la jornalización en tiempos con los contenidos, esa considero yo que, por supuesto, con el uso de las herramientas o las plataformas educativas que nosotros tenemos.

5- ¿Qué aspectos no le gustaron de la experiencia de teletrabajo?

Perfecto, eh, a pesar de eso existieron aspectos que no le gustaron del teletrabajo.

Sí, uno de los aspectos que no, considero yo que no me pareció fue que los maestros, eh, utilizamos nuestros propios recursos, el costo llámese de internet, teléfono, computadora fue propio, verdad, entonces la institución no nos brindo las herramientas, primero porque nos tuvimos que aislar y eso si nos afecto en lo económico.

6- ¿Cómo describiría el proceso de pagos y compensaciones durante el desarrollo de la pandemia?

Comprendo, me puede comentar ¿cómo describiría el proceso de pagos y compensaciones durante el desarrollo de la pandemia?

Eh, de nuestra empresa pues considero de que cumplieron con los pagos.

¿Todo fue desarrollado en los tiempos específicos?

Sí, todo fue desarrollado en los tiempos específicos, como le repito el el el lo que no logramos fueron los indicadores pero ya con nuestros alumnos, pero el trabajo propiamente fue desarrollado como se planifico.

7- ¿Considera que el teletrabajo es el futuro de las organizaciones? ¿Por qué considera que es así?

Teniendo ya esta primera experiencia de teletrabajo y vinculado en el ámbito educativo, considera que el teletrabajo es el futuro de las organizaciones.

Por supuesto, considero de que el tema de la tecnología vino para quedarse verdad, yo veo que fue como que se aceleró, que el enfoque de la tecnología ya venía y nos venía diciendo prepárense con todas las herramientas que venían, mm surgiendo pero que la pandemia nos permitió acelerarnos en el proceso y entonces los maestros tuvimos que subirnos ahí y em tener

un autoaprendizaje, porque muchos de nosotros los maestros lo que hicimos fue atraves de que, tutorías, de videos aprender y también tuvimos capacitación de la empresa en relación a la tecnología, pero si la tecnología viene para quedarse.

Categoría herramientas virtuales

8- ¿Cuál es el tipo de dispositivo que utiliza para el teletrabajo? (computadora de escritorio, laptop, teléfono, tablet)

Okay, eh ¿cuáles eran los dispositivos que usted utiliza para el teletrabajo – computadora de escritorio, laptop, teléfono o Tablet?

Teléfono y, eh, laptop.

9- ¿Considera que su equipo informático era apropiado para realizar teletrabajo? ¿Cómo afectó eso en sus funciones?

Teniendo como marco de referencia esos dispositivos considera que eran apropiados para el teletrabajo.

Yo ahh bueno, apropiados tal vez si eran apropiados en base a la capacidad requerida, pues que si necesitamos unos dispositivos o unas computadoras más actualizadas, porque las que teníamos como que si ya estaban usaditas los teléfonos también, entonces se nos saturaron, se nos saturaron los dispositivos o en algunos caso de compañeros, también las computadoras ya no dieron más verdad, entonces había que hacer una nueva inversión en este tipo de dispositivos porque seguimos.

Okay, el hecho de que esos dispositivos de repente no funcionaran en su totalidad ¿afectó sus funciones laborales?

Pues, eh, lo que pasa es que nos rebuscamos, nos rebuscamos para para poder desarrollar el el el las clases, buscamos soluciones, por ejemplo, si a mi me fallaba la computadora en la

casa o el teléfono hablaba con el jefe y veía de que forma la institución me podía prestar una computadora y en algunos casos sí fue así la institución nos prestó unas minilaptops y algunas computadoras que el colegio tiene en el centro de cómputo, por supuesto, que nos dijeron vaya van a venir al colegio, van a tomar todas las medidas de bioseguridad y trabajar acá en la institución.

10- ¿Cuál es el tipo de conexión utilizada durante sus sesiones virtuales? (residencial, datos móviles). ¿Experimento fallas de conectividad durante sus sesiones de teletrabajo?

Entiendo, ¿Cuál es el tipo de conexión que usted utilizaba para sus sesiones virtuales? Residencial o datos móviles.

De los dos, residencial y datos móviles.

Y al utilizar estos, eh, presentó algún problema de conectividad en sus sesiones de teletrabajo

Mmm no algunas situaciones que se fue la energía, pero regresaba y me volvía a conectar, hubo buena conectividad.

11- ¿Considera que las condiciones del hogar son propicias para el teletrabajo? ¿Qué acciones recomendaría si debe realizar teletrabajo a futuro?

De acuerdo, sinos vamos a las condiciones de su hogar ¿considera que son propicias para realizar teletrabajo?

Mmm habría que buscar un espacio, creo que no tengo las condiciones hay interferencia, las casas son pequeñas, entonces, hay que readecuar, por ejemplo, un espacio donde no se escuche que pasa el panadero que grita el vecino, considero que no son las óptimas.

Categoría tipo de comunicación virtual (interacción virtual y liderazgo digital)

12- ¿Considera que hay diferencias entre una reunión presencial y no presencial? ¿Cuáles son los beneficios y desventajas de las reuniones virtuales?

Excelente, sinos vamos al término de reuniones virtuales, pero relacionadas con sus compañeros de trabajo considera que son diferentes a las presenciales.

Sí son diferentes verdad, son diferentes el enfoque de la transmisión de conocimientos y de orientaciones considero que no, la diferencia esta en la parte afectiva, cuando era presencial veníamos y ya íbamos con el abrazo, con con el cariñito, entonces como que si eso ya se esta perdiendo, en la virtualidad todos estamos ahí nos saludamos, reímos a veces, pero el tema del acercamiento ya no se da, eso considero yo de que en algún momento fue la diferencia.

A pesar de ello ¿identificó algunos beneficios de las reuniones virtuales?

Sí, los beneficios de las reuniones virtuales primero, eh, eh, seguíamos en el aislamiento, no nos arriesgamos a un contagio afuera, el ahorro de pasajes o gasolina para llegar a la institución también fue bueno, y estar en la casa en relación a poder hacer algunas situaciones de la casa, que podíamos mezclar estar en la casa y en el trabajo ambas situaciones.

Eh, y algunas desventajas de este tipo de reuniones.

Amm bueno una de las desventajas yo, eh, están los dispositivos algunos teléfonos también por algunos comentarios de compañeros verdad, es que el teléfono se calentaba o el teléfono fallaba o la computadora ya no daba más, creo que las fallas en los dispositivos son la y lo otro también es la conectividad en relación a que, algunos compañeros se conectan con datos de sus teléfonos y la recarga se va rápido.

13- ¿Qué acciones que sus compañeros realizaron dificultaron la realización de reuniones virtuales?

En esta realización de reuniones virtuales en algún momento sus compañeros generaron comportamientos que dificultaron la realización de las mismas.

No, no hubo ese tipo de actitudes, creo que la gente estaba bien consciente que esa era la forma de trabajo ahora y ya la estamos asimilando, pero no no hubo comportamientos inapropiados, no hubo nada fuera del orden ni quejas.

14- ¿Cómo definiría la claridad de los mensajes que se expresan en reuniones virtuales? ¿Eso favorece o retrasa la realización de actividades?

De acuerdo, ¿cómo definiría la claridad de los mensajes con que sus compañeros se expresaban en las reuniones virtuales?

Mmm hubo claridad, porque se le daba la opción algunas veces de escribirlo en el chat, verdad que es donde se si necesita sugerir algo escríbalo o a la hora de expresarlo abriendo micrófono verdad, respetando los tiempos, considero que si hubo una buena percepción cuando se les solicitaba el regreso de alguna sugerencia.

15- ¿Cómo percibió el apoyo de la organización para guiar el proceso de teletrabajo?

Entiendo, me podría comentar como percibió el apoyo de la organización para guiar el proceso de teletrabajo.

Mmm bueno, la organización creo que nos brindo el apoyo en dar la indicación de quedarnos en casa, la única situación que yo veo que no tuvimos recursos, de ahí sí desarrollamos en base a los recursos propios pudimos desarrollar nuestras funciones desde casa.

Otros aspectos

16- ¿Considera que la realización de teletrabajo produjo la expresión de emociones durante la jornada laboral? ¿Qué tipo de emociones se experimentaron?

De acuerdo, ya para ir finalizando eh, considera que la realización de teletrabajo produjo la expresión de emociones durante la jornada laboral.

Eh, sí yo en el caso de nosotros en el área educativa si hubo una carga de estrés, verdad en los docentes porque estuvimos siete veinticuatro, los padres de familia consultado, los padres de familia preguntando a cualquier hora, eh, también nosotros no dejamos un horario establecido, sino que nos acomodamos a cuando el papá tenía una consulta, entonces hubo carga de estrés con los maestros, sentimos esa carga.

17- ¿El horario establecido para desarrollar teletrabajo era el mismo que el del trabajo presencial?

Con respecto a esto que me comenta que no tenían un horario establecido, prácticamente dejan de laborar por ocho horas y se extiende a todo el día ¿cómo se sintió?

Eh, cansada, cansada, eh, eh ,había momentos en que a veces a las nueve, diez de la noche algún padre de familia consultado, pero eso nos a permitido para este próximo año ya ir ordenando un poco el tema con los horarios y los padres de familia, pero sí hubo una carga laboral, eh, en este tema del teletrabajo.

18- ¿Se visualiza en 5 años trabajando en el colegio?

De acuerdo, tomando esta primera experiencia de teletrabajo se visualiza en unos cinco años trabajando siempre en el colegio

Sí, sí me visualizó trabajando y trabajando quizá más en lo tecnológico, como que si esto del teletrabajo nos vino a perfeccionar el uso de herramientas tecnológicas de dispositivos y nos ha actualizado, hemos autoaprendido, cada maestro aprendió por sus propios medios, por supuesto la empresa nos da algunas capacitaciones también, pero el teletrabajo nos ha exigido que, eh, podamos aprender nuevas tecnologías, metodologías enfocadas a la tecnología.

19- ¿Existen otros elementos que deseen comentar?

Ya la última pregunta, existe otro elemento que desee comentar y que pueda ser un insumo importante para esta investigación de teletrabajo.

Bueno, sí yo considero de que en relación a esta investigación dentro de las sugerencias que se puede dar es que la institución proporcione más recursos para que el maestro se sienta como más apoyado, por supuesto en el tema de recursos, llámese computadora, acceso a internet, eso más apoyo en el área.

Persona 5

20-1-2021, por medio de la plataforma de Microsoft Teams (entrevistador en San Salvador y entrevistado en Sonsonate); cargo docente de Bachillerato.

Categoría motivación (sentido de pertenencia)

1- ¿Cómo se sintió durante la realización de teletrabajo? ¿Qué emociones considera que experimentó?

Me gustaría saber cómo se sintió durante la realización del teletrabajo.

Bueno en relación al teletrabajo, al inició un poco insegura, porque era primera vez que lo hacíamos verdad, a pesar que acá en la institución tenemos las plataformas tecnológicas, pero directamente desde la casa nunca lo habíamos hecho, poco a poco fuimos tomando un poco de seguridad al desarrollo de las clases.

2- Identificó algún cambio con respecto a sus objetivos y metas personales a nivel laboral ¿puede ejemplificar?

De acuerdo, identificó algún cambio respecto a sus objetivos y metas personales a nivel laboral

Eh, en relación a la planificación didáctica que tenemos en el nivel de bachillerato, eh, sí se logró, se lograron terminar los contenidos aunque en algunos casos se tuvo que fusionar para lograr avanzar porque el horario cambio, ya no era un horario sincronizado de una a seis de la tarde, sino que fueron horarios en base a las materias, entonces se fusionaron contenidos y emm al final pues algunos indicadores habría que reforzar ya este año que no se lograron, por ejemplo, las dramatizaciones en lenguaje.

3- ¿Considera que la pandemia tuvo un impacto en su rendimiento? ¿Cómo se manifestó?

Perfecto, y considera que esta pandemia tuvo un impacto en su rendimiento a nivel laboral.

Sí, sí tuvo un impacto porque, eh, considero que todos los docentes, eh, como era primera vez que hacíamos este teletrabajo nos, se nos saturaron mucho el tema de mensajería porque alumnos y padres de familia preguntando y y preguntando a las horas de la noche, de la madrugada hubo una sobrecarga para el maestro y por otro lado quizá la ventaja fue que estuvimos en casa, o sea evitamos un poco salir y no enfermarnos.

Categoría satisfacción (sistema de retribución y valores colectivos {bienestar emocional})

4- ¿Qué fue lo mejor de la experiencia de teletrabajo?

Excelente, tomando como referencia la experiencia de teletrabajo qué considera que fue lo mejor de esa vivencia.

Eh, aprendimos a usar más la tecnología, conocimos herramientas verdad que nos permitieron el desarrollo de contenidos y otro aspecto es que pudimos protegernos y estar aislados.

5- ¿Qué aspectos no le gustaron de la experiencia de teletrabajo?

A pesar de eso que me comenta, considera que algunos aspectos no fueron propicios para el teletrabajo.

Sí, sí por ejemplo, el tema de recursos considero que el maestro trabajo con recursos, recursos propios de su casa y no de la empresa, entonces ahí sí hubo un poco de dificultad porque el maestro trabajo con sus propios recursos, verdad esa es como una de las desventajas del teletrabajo.

6- ¿Cómo describiría el proceso de pagos y compensaciones durante el desarrollo de la pandemia?

En cuanto al tema de pagos y compensaciones se dieron algunos cambios durante el tema de la pandemia.

Pues la verdad, que no la empresa sí logró salir aflote con los pagos, nos pagaban quincenalmente y ,eh, considero de que salieron, a pesar de que la organización se vio afectada.

7- ¿Considera que el teletrabajo es el futuro de las organizaciones? ¿Por qué considera que es así?

Ok perfecto, tomando como referencia esa primera experiencia de teletrabajo, considera que en el colegio puede ser el futuro.

Sí, definitivamente según las estadísticas de contagio, consideramos nosotros que el año lectivo va a ser con teletrabajo, hasta que el ministerio de educación nos de una indicación diferente, eh ,pero estamos preparados el colegio sigue trabajando con sus plataformas tecnológicas y con las capacitaciones en tecnología.

Comprendo, pero dejando de lado la pandemia, cuando todo este se regule considera que va a ser viable para el colegio usar esta modalidad de empleo.

Sí, es viable porque ya el personal va a tener como una capacidad instalada para poder trabajar desde casa.

Categoría herramientas virtuales

8- ¿Cuál es el tipo de dispositivo que utiliza para el teletrabajo? (computadora de escritorio, laptop, teléfono, tablet)

Perfecto, con relación a los dispositivos que utilizó para realizar teletrabajo ¿estos fueron computadora de escritorio, laptop, teléfono o Tablet?

Sí, computadora de escritorio y teléfono, a veces laptop.

9- ¿Considera que su equipo informático era apropiado para realizar teletrabajo? ¿Cómo afectó eso en sus funciones?

Y tomando como referencia estos instrumentos que utilizó considera que eran apropiados para realizar teletrabajo.

Mmm no considero de que igual como no estábamos preparados las computadoras eran un poco, eh, eh, lentas, se saturaron con tanta información, con las conexiones, eh, se algunos teléfonos también tronaron verdad, tuvo que cambiarse de teléfono y no no estábamos preparados con los dispositivos.

10- ¿Cuál es el tipo de conexión utilizada durante sus sesiones virtuales? (residencial, datos móviles). ¿Experimento fallas de conectividad durante sus sesiones de teletrabajo?

De acuerdo, en conexión cuál utilizaba residencial o datos móviles.

Ambos residencial y datos móviles.

¿Alguno de estos experimentó alguna falla?

Sí, hubo momentos durante la clase donde hubo bajones y de las aplicaciones nos sacaba y había que volver a entrar en el caso del maestro y en el caso del alumno, alumnos que viven en zonas donde la señal era deficiente, tuvieron dificultades para entrar a la clase.

11- ¿Considera que las condiciones del hogar son propicias para el teletrabajo? ¿Qué acciones recomendaría si debe realizar teletrabajo a futuro?

Ok, ¿las condiciones de su hogar eran propicias para realizar teletrabajo?

mm no, considero de que no eran propicias porque no teníamos un espacio que fuera adecuado, que tuviese silencio, tal vez iluminación, habría que mejorar las condiciones en la casa para hacer teletrabajo.

Con base a eso que me comenta, ¿qué modificaría para que fuera más propicio?

Eh, una mejor conexión en internet, mejorar también los dispositivos y las computadoras y, eh, como lo vamos a hacer este año buscar un lugar y adecuarlo, ambientarlo al tema de las clases en línea.

Categoría tipo de comunicación virtual (interacción virtual y liderazgo digital)

12- ¿Considera que hay diferencias entre una reunión presencial y no presencial? ¿Cuáles son los beneficios y desventajas de las reuniones virtuales?

Entiendo, en el término de reuniones, considera que hay diferencias entre lo presencial y no presencial y esto me gustaría que lo enfocáramos con sus compañeros de trabajo.

Sí hay diferencias verdad, la reunión virtual pues estamos quizá un poco alejados, porque quien dirige la reunión a pesar de que sí hay opiniones, pero el tema de estar de forma presencial considero que hay mucha más participación en las reuniones de forma presencial y de forma virtual, los tiempos son más cortos y el tema pues también de la socialización ya que eso no se da en la virtualidad.

13- ¿Qué acciones que sus compañeros realizaron dificultaron la realización de reuniones virtuales?

Perfecto, eh, será que sus compañeros en algún momento realizaron algunas acciones o tomaron algunas actitudes que dificultaron la realización de las reuniones.

Sí, considero que sí pero en las clases más que todo en materias como educación física donde se requería de que hubiese un poco más de movimiento, de interactividad con los alumnos ellos tuvieron bastante dificultad y eso como que si los desmotivaba, igual en la clase de computación, que eran clases que, eh, eh, son muy prácticas, en las otras clases considero que no, los maestros se adaptaron muy bien al tema de la virtualidad.

14- ¿Cómo definiría la claridad de los mensajes que se expresan en reuniones virtuales? ¿Eso favorece o retrasa la realización de actividades?

Perfecto, ¿cómo definiría la claridad de los mensajes con que se expresaban sus compañeros en las reuniones virtuales?

Sí, considero de que la transmisión del mensaje fue buena, por lo menos los que teníamos buena conexión, en algún momento, eh, lo que interfería creo que eran bajones de energía o que el internet estaba muy lento, pero hubo claridad.

15- ¿Cómo percibió el apoyo de la organización para guiar el proceso de teletrabajo?

¿Cómo percibió el apoyo de la organización para guiar el proceso de teletrabajo?

Bueno, eh, primero resguardar la salud y eso creo que fue una de las mejores decisiones que tomó la organización en mandarnos a las casas, lo otro que tal vez la falta de recursos para el maestro, ahí si falló porque el maestro tuvo que hacer uso de sus propios recursos, entonces como que si ahí tiene que enfocarse la organización a darnos más recursos para el teletrabajo.

Otros aspectos

16- ¿Considera que la realización de teletrabajo produjo la expresión de emociones durante la jornada laboral? ¿Qué tipo de emociones se experimentaron?

Considera que la realización de teletrabajo produjo la expresión de emociones durante la jornada laboral.

Sí, sí produjo emociones en los maestros, algunos con el enfoque de ansiedad verdad, el tema de estar sobrecargados con tanta mensajería de papás de alumnos, con la incertidumbre de que cómo íbamos a evaluar si al final todos debían pasar, si las oportunidades que había que hacer para que ellos cumplieran con sus notas, entonces todo eso generó cierto estrés en los maestros.

17- ¿El horario establecido para desarrollar teletrabajo era el mismo que el del trabajo presencial?

¿En cuanto al horario de trabajo se realizó igual que en la forma presencial?

No, no ahí es donde estuvimos limitados a un horario que lo fuimos adaptando al padre de familia y en donde el horario que hicimos fue por materia, por ejemplo, el lunes dábamos lenguaje y martes matemática y en un horario presencial damos tres materias de la una a las seis de la tarde y en este caso de teletrabajo debimos adaptarnos a ciertas horas, entonces ahí fue donde algunos indicadores como le decía al inicio no se lograron, indicadores de aprendizaje.

18- ¿Se visualiza en 5 años trabajando en el colegio?

De acuerdo tomando esta experiencia de teletrabajo, se visualiza en unos cinco años trabajando para el colegio.

Sí, yo considero que sí me visualizo de una forma más tecnológica, porque debemos entrar en este tema no, de usar más herramientas, de las metodologías que están cambiando y adaptándonos a este sistema de la virtualidad.

19- ¿Existen otros elementos que deseen comentar?

Y ya la última pregunta para finalizar, existe algo más que quisiera agregar con este tema de teletrabajo, que considera que puede ser útil para la investigación.

Eh, bueno considero de que el enfoque de los programas de el ministerio de educación, deberían de ir cambiando, porque muchos indicadores están elaborados o expuestos en los programas para desarrollarlos en la presencialidad, y ya así como vamos creo que también es necesaria una revisión en los programas del ministerio, porque es lo que nos rige a nosotros como colegio también, verdad un requisito legal de desarrollar los programas, pero muchos indicadores están hecho para hacerlo aquí en el colegio.

Anexo 7. Información procesada en el sistema Nvivo

En el siguiente Link se brinda el acceso a la información procesada en formato Excel del Sistema Nvivo:

https://drive.google.com/file/d/1kuCSLeduPpigIrKhhsl62iqu4xN3FCem/view?usp=sharing

Anexo 8. Tutorial en línea de respiración diafragmática

El siguiente Link muestra el tutorial recomendado para la respiración diafragmática:

https://www.youtube.com/watch?v=TuPaMCsnxes

Anexo 9. Dialogo de la técnica de visualización guiada

Imagina que vas caminando por un prado de hierba muy verde situado entre altas montañas nevadas.

Fíjate en las montañas a tu alrededor, son muy altas, y ves como contrasta el blanco de la nieve con el intenso color azul del cielo. Es mediodía y encima de ti brilla un sol muy radiante y luminoso. Mira el verde de la hierba, el blanco de la nieve de las montañas y el azul del cielo.

La temperatura en ese lugar es muy agradable, no hace frío ni calor y sopla una agradable brisa templada que roza delicadamente sobre la piel de tu cara.

Al caminar notas, ya que vas descalzo, el suave roce de la hierba bajo las plantas de tus pies. Puedes percibir el tacto de la hierba algo húmedo y fresco.

Vas muy despacio deleitándote de todo lo que ves y sientes a tu alrededor.

Tienes una gran sensación de tranquilidad y paz.

Oyes el canto de los pájaros y los ves volar a tu alrededor.

Fíjate ahora en las plantas, hierbas y flores que hay a tu alrededor. Hay pequeñas flores de colores muy vivos, blancas, amarillas, anaranjadas, azules… acércate a olerlas. Corta una flor y acércala a la nariz. Huele su aroma mientras te concentras en el color de sus pétalos.

Sigue caminando muy despacio, si ninguna prisa, disfrutando del paseo.

Mira los riachuelos de agua que bajan de las montañas formando pequeños arroyos, donde las aguas saltan, corren, formando pequeñas cascadas y tranquilas pozas. Concéntrate hasta que escuches el murmullo de las aguas…

Ahora te vas a acercar a un arroyo y vas a agacharte e introducir tus dos manos unidas en el agua para recogerla y beber. Siente el frescor del agua en tus manos. Dirígelas a la boca y bebe.

Siente el agua fresca, pura, limpia y cristalina entrando en el interior de tu cuerpo. Esa agua revitaliza a todo tu organismo y te sientes lleno de salud y bienestar.

Sigue tu paseo y fíjate en una pequeña planta de menta, acércate y corta algunas hojas. Mastícalas y percibe el fuerte sabor a menta en tu paladar. Concéntrate hasta notarlo con total nitidez.

Finalmente vas a buscar un sitio en ese lugar donde poder tumbarte cómodamente. Túmbate y descansa, cierra los ojos y percibe los ruidos, los olores, la temperatura… y descansa profundamente, muy profundamente.

Referencias bibliográficas

Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional.* México: Cengage Lerning Editores.

Agho, A. (1993). Determinants of employee job. *Human Relations*, 27-107.

Arevalo, M. (20 de Septiembre de 2020). Información del Colegio San Francisco de Asís de la Asociación AGAPE de El Salvador. Comunicación telefónica. (C. Góchez, Entrevistador)

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (2020). *Ley de Regulación de Teletrabajo.* San Salvador: Diario Oficial.

Asociación Agape de El Salvador. (s.f. de s.f. de s.f.). *Asociación Agape de El Salvador*. Obtenido de Asociación Agape de El Salvador: https://www.agape.com.sv/historia.php?info=26

Bishop, J. W. (1997). How commitment affects team performance. *HR Magazine, 42*(2), 107-111.

Cano, A. (s.f. de s.f. de s.f.). *¿Qué es el estrés?* Obtenido de UCM: https://webs.ucm.es/info/seas/estres_lab/el_estres.htm

Ceballos, F. (2015). *Enciclopedia de Microsoft Visual Basic: interfaces gráficas y aplicaciones para Internet con Windows Forms y ASP.NET.* s.n.: RA-MA.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos.* Bogotá: McGraw-Hill.

Cuchillac, V. (2016). Descripción de la organización virtual. *Realidad y Reflexión, 43*(96), 88-96. Recuperado el 22 de julio de 2020, de https://www.lamjol.info/index.php/RyR/article/view/3551/3305

Duque, K. (Junio de 2020). La nueva concepción del teletrabajo. *Enlaces*(55), 28-29. Recuperado el 5 de Enero de 2021, de https://upedsv-my.sharepoint.com/personal/cpocasangre_uped_edu_sv/_layouts/15/onedrive.aspx?ct=1609891380454&or=OWA%2DNT&cid=13182b2a%2De814%2D5c4b%2Dd30d%2Db1fc2ff1f5a4&originalPath=aHR0cHM6Ly91cGVkc3YtbXkuc2hhcmVwb2ludC5jb20vOmY6L2cvcGVyc29uYWwvY3BvY2Fz

Escalante, Z. (2006). El teletrabajo y sus implicaciones legales. *Gaceta Laboral, 12*(1), 100-125. Recuperado el 28 de 10 de 2020

Estrategia y Negocios. (2020). Estudio: 6 de cada 10 empresas en Latinoamérica no estaban listas para el teletrabajo. *Estrategia y Negocios*, 1-2. Recuperado el 5 de Enero de 2021, de https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymanagement/1374516-330/estudio-6-de-cada-10-empresas-en-latinoam%C3%A9rica-no-estaban-listas-para

Forrest, D. (28 de abril de 2017). *4 formas en las que los equipos virtuales fallan (y cómo solucionarlas)*. Recuperado el 13 de julio de 2020, de Evernote: https://evernote.com/blog/es/formas-en-las-que-los-equipos-virtuales-fallan/

García, M. y. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional. *Psicogente*(31), 120-142. Recuperado el 22 de julio de 2020, de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6113728

Gately, R. (1997). Why motivation is free. *IPMA*, 14.

Gómez, J. (2000). Los cambios en la industria y las estrategias de localiación. *Anales de economía y administración de empresas*(8), 211-232. Recuperado el 14 de julio de 2020, de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1710486

Granda, J. (s.f.). Conceptos claves para entender la 4ta revolución industrial y la necesidad de formar talento 4.0. *Grupo de Investigación en Tecnologías de la Información y Comunicación*, 2-10.

Griffin, M. y. (1986). Satisfacción laboral y equipo de trabajo. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 50-100.

Judge, T. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*, 367-407.

Koury, J. (10 de marzo de 2020). *Reseña histórica del COVID-19 ¿Cómo y por qué llegamos a esta pandemia?* Recuperado el 14 de octubre de 2020, de Actaodontologica: https://www.actaodontologica.com/ediciones/2020/especial/art-2/

Lourdes, B. (2001). El teletrabajo y las profesiones de la información. *El profesional de la información*, 4-13.

Lubiza, H. (2010). El teletrabajo: una opción en la era digital. *Observatorio laboral Revista Venezolana, 3*(5), 94-110. Recuperado el 28 de 10 de 2020

M., A. (20 de Septiembre de 2020). Información del Colegio San Francisco de Asís de la Asociación AGAPE de El Salvador. (C. Góchez, Entrevistador)

Madsen, S. (2003). Los efectos del trabajo remoto, conflictos del teletrabajo con el trabajo familiar. *Desarrollo de Recursos Humanos, 14*(1), 35-58.

Martínez, R. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral . *Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 2*(4), 143-156.

Ministerio de Salud de Costa Rica. (s.f. de s.f. de s.f.). *Qué es el teletrabajo*. Recuperado el 14 de julio de 2020, de Ministeriodesalud.go.cr: https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/teletrabajo/que-es-teletrabajo

Ministerio de Salud de El Salvador. (s.f.). Manejo del Estrés: Talento Humano en Salud. *Unidad de Salud Ambiental*, 2. Recuperado el 6 de Enero de 2021

Ministerio de Trabajo de Costa Rica. (s.f). *Guía técnica para la implementación del teletrabajo en Costa Rica.* Costa Rica: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Ministerio del Trabajo República de Colombia. (s.f.). *ABC del decreto reglamentario del teletrabajo.* Bogotá : s.n.

Mossholder, K. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, *48*(4), 607-618.

Navarro, R. (2007). *Clima y compromiso organizacional.* México: Universidad Cristobal Colón.

Nvivo. (s.f. de s.f. de s.f.). *Nvivo*. Recuperado el 7 de Enero de 2021, de Generalidades de Nvivo un software cualitativo: https://www.software-shop.com/producto/nvivo

OMS. (24 de febrero de 2020). *Qué es una pandemia*. Obtenido de OMS: https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/es/

OMS. (s.f. de s.f. de s.f.). *Preguntas y respuestas sobre a enfermedad por coronavirus (COVID-19).* Recuperado el 13 de julio de 2020, de OMS: https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses#:~:text=La%20COVID%2D19%20es,en%20diciembre%20de%202019.

Oviedo, A. y. (2014). Teletrabajo una estrategia de motivación. *s.n.*, *5*(2), 41-56.

Ray, A. (2012). *Psicología del trabajo, comportamiento humano en el ámbito laboral.* México: Pearson Education.

Roberto. (1 de Abril de 2020). *PymesyAutónomos*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2020, de PymesyAutónomos: https://www.pymesyautonomos.com/tecnologia/esto-que-tienes-que-tener-cuenta-necesitas-portatil-para-trabajar-casa

Rojas, R. (2016). *Análisis de modalidad de teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral de las empresas privadas en la ciudad de Quito.* Quito: Universidad Andina Simón Bolivar.

Rubiano, M. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional entre trabajadores de una empresa del sector terciario. *Diversitas: Perspectivas en Psicología, 9*(1), 81-95.

Sampieri, R. F. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: McGraw Hill Education.

Sánchez, C. (15 de Marzo de 2020). La brecha laboral que abre el teletrabajo. *El País*, pág. 1. Recuperado el 5 de Enero de 2021, de https://elpais.com/economia/negocio/2020-03-14/la-brecha-laboral-que-abre-el-teletrabajo.html

Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial.* Bogotá: Foro Económico Mundial. Recuperado el 6 de Diciembre de 2020, de http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20(1).pdf

Tapia, R. (2003). Síndrome agudo respiratorio severo: un panorama mundial de la epidemia. *Salud Pública de México, 45*(3), 211-220. Recuperado el 5 de 11 de 2020, de https://www.redalyc.org/pdf/106/10645313.pdf

Torres, J. (2 de Abril de 2020). ¿Cuál es el origen del SARS-CoV-2? *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social, 58*(1), 40-41. Recuperado el 10 de 28 de 2020, de https://www.redalyc.org/jatsRepo/4577/457763216001/457763216001.pdf

Universidad Complutense Madrid. (2020). *Microsoft Teams: manual de uso.* Madrid: Universidad Complutense Madrid. Recuperado el 7 de 11 de 2020, de https://www.ucm.es/data/cont/media/www/faq/31//TutotialTEAMS_v2_0.pdf

Valero, N. (2005). Síndrome Respiratorio Agudo Severo (SRAS). Lecciones y retos. *Investigación Clínina, 46*(1), 75-95. Recuperado el 5 de 11 de 2020, de https://www.redalyc.org/pdf/3729/372937659009.pdf

Vangoghlife. (s.f. de s.f. de s.f.). *La comunicación virtual afecta la capacidad de hablar*. Recuperado el 13 de julio de 2020, de Vangoghlife: https://vangoghlife.ru/es/virtualnoe-obshchenie-vliyaet-na-sposobnost-razgovarivat.html

Wanous, J. P. (1992). Th e eff ects of met expectations on newcomer attitudes and behavior: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 77*(3), 288-297.

Ynzunza, C. (2017). El entorno de la Industria 4.0: implicaciones y perspectivas futuras. *Conciencia Tecnológica, 1*(54), 50-73.

Zhao, H. W. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 60*(3), 647-680.