

UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

“PROF. Y DR. SANTIAGO ECHEGOYEN”

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA



UNIVERSIDAD EVANGÉLICA
DE EL SALVADOR

INFORME DEL SEMINARIO DE PRE-ESPECIALIZACIÓN

EFFECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
EL CONTEXTO POSTPANDÉMICO

INFORME DEL SEMINARIO DE PRE-ESPECIALIZACIÓN PARA OPTAR AL
TÍTULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTADO POR

ABNER ADONAY BATRES PERDOMO

SAN SALVADOR, MIÉRCOLES 12 DE JUNIO DEL 2024

Universidad Evangélica de El Salvador
Facultad de Ciencias Sociales “Prof. y Dr. Santiago Echegoyen”
Licenciatura en Psicología

Dra. Cristina Juárez de Amaya

Rectora

Dra. Mirna García de González

Vice Rector Académico y de facultades

Dra. Nuvia Estrada

Vice Rector de Investigación y Proyección Social

Ing. Sonia Rodríguez

Secretaria General

Msc. Vladimir Cruz Barahona

Decano de la Facultad de Ciencias Sociales

San Salvador, miércoles 12 de junio del 2024

AGRADECIMIENTOS

Primero, quiero agradecer enormemente a Dios por permitirme finalizar mi carrera universitaria, también por darme salud y cuidarme hasta estos momentos. Además, de estar agradecido con mi madre María por apoyarme desde el primer día que entré a la universidad y ayudarme a salir adelante.

No dejando de lado a mi padre René, hermanos Obed y Jonatan y mi madrastra Canda, ya que también siempre estuvieron apoyándome. A mis compañeros de la carrera que fueron un gran soporte en todo este trayecto, a mis catedráticos, coordinadora y asesor por ser unos excelentes docentes.

Pero principalmente, gracias a mi hermano José Jonatan Batres Perdomo que fue un ejemplo de resiliencia, voluntad, determinación, fortaleza, resistencia y un guerrero en su batalla contra su enfermedad, mi carrera y mi título son dedicados para el que está descansando en paz.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| RESUMEN..... | 1 |
| INTRODUCCIÓN..... | 2 |
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 4 |
| 1.1. Situación problemática..... | 4 |
| 1.2. Objetivos..... | 6 |
| 1.2.1. Objetivo General..... | 6 |
| 1.2.2. Objetivos Específicos..... | 6 |
| 1.3. Justificación..... | 6 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO..... | 8 |
| 2.1. Antecedentes de la psicología organizacional..... | 8 |
| 2.1.1. Antecedentes de la psicología organizacional en El Salvador..... | 10 |
| 2.1.2. Psicología organizacional en la actualidad..... | 12 |
| 2.2. Antecedentes del clima organizacional..... | 13 |
| 2.2.1. Antecedentes del clima organizacional en El Salvador..... | 13 |
| 2.3. Función del clima organizacional..... | 14 |
| 2.3.1 Factores de un clima organizacional..... | 17 |
| 2.4. COVID-19 y la psicología organizacional..... | 19 |
| 2.4.1. Adaptación de las empresas en la pandemia..... | 22 |
| 2.4.2. Clima organizacional antes, durante y después de la pandemia..... | 23 |
| 2.4.3. Teletrabajo y sus complicaciones..... | 25 |
| 2.5. Efectos positivos y negativos del clima organizacional..... | 26 |
| 2.5.1. Consecuencias de un mal clima organizacional..... | 28 |
| 2.5.2. Bienestar psicológico..... | 29 |
| 2.5.3. Estrés laboral y ansiedad..... | 30 |
| 2.5.4. Depresión..... | 31 |
| CAPÍTULO III: ESTRUCTURA METODOLÓGICA..... | 33 |
| 3.1. Categorías principales..... | 34 |
| 3.2. Categorías secundarias..... | 35 |
| CAPÍTULO IV: ARGUMENTACIÓN..... | 37 |
| 4.1. Objetivo de estudio o interés personal..... | 37 |
| 4.2. Relación entre categorías..... | 39 |

| | |
|--|----|
| 4.2.1. Clima organizacional y COVID-19..... | 39 |
| 4.2.2. Estrategias de cambio organizacional y cultura organizacional | 39 |
| 4.2.3. Buen clima organizacional y contexto postpandémico..... | 40 |
| 4.3. Reflexión personal..... | 41 |
| CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 43 |
| 5.1. Conclusiones..... | 43 |
| 5.2. Recomendaciones..... | 44 |
| Referencias..... | 45 |
| ANEXOS..... | 52 |
| Tabla 1: Recuadro bibliográfico | 52 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---------------------------------------|----|
| Tabla 1: Recuadro bibliográfico | 52 |
|---------------------------------------|----|

RESUMEN

La pandemia del COVID-19 le dio un giro total a la vida cotidiana de las personas, en las distintas áreas de su vida afectando especialmente su salud mental y física, además del área laboral en la que todas las organizaciones se vieron obligadas a tomar las medidas necesarias de bioseguridad para poder seguir desarrollando sus actividades laborales con la intención de cumplir sus metas y mantener su productividad y al no encontrarse preparadas por falta de planes y de la implementación de estrategias de cambio además de la sobrecarga de trabajo y el teletrabajo en lugares donde no se hacía antes afectando específicamente la salud mental y física de las personas, aumento del estrés, la ansiedad y la depresión debido al aislamiento, la incertidumbre y los cambios en la rutina diaria.

Por lo que en el presente trabajo se logran abordar tras, la recopilación de abundante material bibliográfico, la situación laboral y el COVID-19 así como luego del pico más alto de la pandemia desde la perspectiva de la psicología organizacional y su papel crucial en la gestión del cambio y la promoción del bienestar en los lugares de trabajo. Por ello se estudiaron los efectos positivos y negativos sobre el clima organizacional en el contexto postpandémico entendiendo así la importancia de conocer los elementos y factores necesarios para mantener un buen clima laboral a pesar de las adversidades que se le presenten a las organizaciones tomando en cuenta la salud mental del talento humano para cumplir las metas y objetivos de la empresa procurando que la motivación y satisfacción de cada colaborador sea prioritaria para mantener su cuidado su bienestar físico, mental y psicológico.

Palabras claves: Psicología organizacional, clima organizacional, pandemia del COVID-19, estrategias de cambio, bienestar, contexto postpandémico.

INTRODUCCIÓN

La pandemia del COVID-19 ha transformado radicalmente la vida cotidiana de las personas en todo el mundo. Desde la manera de trabajar hasta relacionarnos e interactuar socialmente dado que los efectos de esta crisis sanitaria han sido profundos y generalizados. No obstante, uno de los aspectos más impactantes de esta transformación ha sido su impacto en el ámbito laboral, la salud mental y física de los trabajadores. Por tanto, las organizaciones se han visto obligadas a adaptarse rápidamente, implementando medidas de bioseguridad y promoviendo el trabajo remoto como una forma de garantizar la continuidad de sus operaciones. Esta adaptación forzada ha traído consigo una serie de desafíos únicos. La falta de preparación y la ausencia de estrategias claras para gestionar el cambio han aumentado la carga laboral y generado un aumento significativo en los niveles de estrés y ansiedad entre los empleados.

Es entonces cuando la psicología organizacional surge como un campo de estudio fundamental para comprender y abordar los efectos del COVID-19 en los lugares de trabajo y de esa manera, se han logrado describir los aspectos positivos y negativos del cambio organizacional en el contexto postpandémico.

Por tanto, en el presente trabajo monográfico se han resaltado seis secciones que recopilan el análisis con respecto a la temática:

En el capítulo I denominado “Planteamiento del problema” se compone por tres subtítulos. Siendo el primero la situación problemática en la que se aborda la influencia de la pandemia del COVID-19 dentro de las organizaciones. El segundo, abarca los objetivos, uno general y tres específicos, que reflejan el propósito del estudio. Y en el tercero se encuentra la justificación, donde se explica la importancia de conocer los efectos positivos y negativos del clima organizacional en el contexto postpandémico y cómo éstos influyen en el bienestar de los trabajadores.

El capítulo II, se aborda el “Marco teórico”, donde se recopila la teoría bibliográfica que sustenta este trabajo de investigación. Éste da inicio con los antecedentes, tanto internacionales como nacionales, sobre la psicología

organizacional, seguidamente los antecedentes del clima organizacional, así como sus funciones y factores. Luego, se abarca la situación del COVID-19 y la psicología organizacional y la adaptación de las empresas durante el periodo de la postpandemia. Se continua con los efectos positivos y negativos de un clima organizacional, para terminar con las principales áreas que se vieron afectadas por un mal clima laboral y cómo se manejaron en el contexto postpandémico.

El capítulo III, corresponde a la “Estructura Metodológica” donde se define el tipo de enfoque, muestreo y la clasificación de las categorías principales y secundarias del trabajo.

Dentro del capítulo IV, “Argumentación”, se desarrolla el objetivo de estudio o interés personal, así como la relación entre las categorías principales y secundarias para cerrarlo con una reflexión personal acerca del trabajo de investigación.

En el último capítulo V llamado “Conclusiones y recomendaciones” se realizó una síntesis del análisis de la investigación.

La monografía finaliza con las referencias bibliográficas y el cuadro de anexos de éstas.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

A lo largo de la existencia de la humanidad han surgido diferentes virus que han afectado la salud de los humanos, pero no a la sociedad de la manera en que lo hizo el COVID-19, virus con el cual se tomaron varias medidas sanitarias de manera casi inmediata en cada país dado que, tal como la Organización Mundial de la Salud (OMS) lo indica, una epidemia es cuando el virus se transmite de forma activa en un entorno específico, pero una pandemia se cataloga así cuando un mismo brote de virus se presenta en más de un continente, no solamente en un área o país en particular, además de cumplir con el criterio de que los casos no sean provocados por un agente cero de otro país, sino que su transmisión sea de forma comunitaria (Pulido, 2020).

En este sentido, para poder resguardar la salud de los humanos se tomaron diferentes medidas, entre la que destacan el aislamiento total de cada país y una cuarentena total para un mejor control del virus y así contrarrestar el contagio masivo (Sánchez y de la Fuente, 2020). Este estado de cuarentena afectó fuertemente la economía de los países, ya que el distanciamiento social, como medida de control y contagio tenía que ser general, en todas las áreas, viéndose principal y directamente en las empresas, en las que nunca se pensó que implementarían otras modalidades de trabajo.

Carrasco (2021) indica que en países como Canadá, Inglaterra o Estados Unidos no hubo mayor afectación, ya que dichos países, en 1973, por una crisis petrolera, se trató la forma de generar dentro de la organización de cada empresa una forma de teletrabajo, su función en específico se definía como “llevar el trabajo al trabajador”, pero se buscó la manera de cumplir la sistematización de una organización y su clima, no llegando a afectar la comunicación, compromiso, motivación, absentismos, bajos rendimientos o un bajo nivel de trabajo en equipo.

Ahora bien, en este mismo funcionamiento algunos países al no tener ningún conocimiento del teletrabajo y cómo desarrollarlo tenían un funcionamiento deficiente, en algunas empresas, detalló en Banco Mundial (2021) que solamente un 34% aumentaron la calidad de sus servicios de internet y servicios de intranet, 17% mejoró

sus servicios informáticos, las empresas relacionadas con venta cayeron un 50%, también dentro de las recopilaciones se encuentra un bajo desempeño, aunque este depende de las políticas de clima que se crearon en cuarentena.

El clima organizacional, en la mayoría de empresas, no fue abordado de una manera efectiva en la cuarentena; los colaboradores llegaban a sentir estrés por la situación global por la enfermedad y por otro lado un agotamiento laboral y éste por consecuencia desarrollaba un posible síndrome *burnout*, sintiendo una interrupción de su vida laboral y personal a causa de tener jornadas más largas aumentando la carga laboral y, este agotamiento físico desarrollaba también un agotamiento emocional, llegando a desarrollar una insatisfacción laboral, un mayor estrés así como una relación trabajo y hogar totalmente mezcladas, lo cual no permitía sentir una liberación del trabajo al finalizar la jornada (Salazar et al., 2021). Además de esto, las deficiencias de la empresa al trabajar en contrarreloj por las consecuencias del COVID-19 y la pandemia, el percibir la frustración de los superiores y demás colaboradores.

Es por ello se deben conocer los efectos positivos y negativos en el clima organizacional en el contexto postpandémico, dado que el aislamiento por COVID-19 dio una pauta para demostrar el funcionamiento deficiente de las organizaciones, en cuanto a que daban por sentado las dinámicas laborales y su cultura organizacional sin preocuparse por crear o renovar políticas que velaran por el bienestar ergonómico y emocional de los colaboradores (Donza, 2021, como se cita en Requena, Pasache y Mercado, 2021), destacando que la pandemia dio a demostrar ciertas problemáticas que ya estaban esclarecidas, pero las organizaciones no les tomaban la debida importancia creyendo que éstas no iban a crecer, pero la cuarentena fue el detonante para generar alteraciones regresivas demostrando así, que el funcionamiento del clima de las organizaciones no estaba preparado para un aislamiento total ni para el teletrabajo, provocando así estrés, ansiedad, depresión, desmotivación, ausentismo, insatisfacción y otros factores que se estarán mencionando en la presente investigación.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

- Identificar los efectos positivos y negativos que se han visto reflejados en el clima organizacional a causa de la pandemia

1.2.2. Objetivos Específicos

- Describir los efectos positivos y negativos del clima organizacional en el contexto del COVID-19.
- Explicar las estrategias implementadas por las organizaciones para mitigar los efectos negativos en el clima organizacional y su impacto en la cultura organizacional.
- Determinar la importancia de un buen clima organizacional en las empresas en el contexto postpandémico.

1.3. Justificación

Los procesos del clima organizacional deben ser un funcionamiento básico de las organizaciones, ya que una empresa que carece de una cultura organizacional tendrá como efectos negativos un mayor nivel de ausentismo, abandono de trabajo, bajo sentido de pertenencia, bajo nivel de trabajo en equipo, bajo desempeño, falta de reconocimiento, poco compromiso con las obligaciones y equipo de trabajo, un ambiente laboral deficiente y un ambiente de trabajo irrespetuoso.

Es por eso que la presente investigación estará abordando la importancia del clima organizacional, enfocándose en los efectos negativos y positivos que se ven implicados en el contexto postpandémico y lo necesario que es en todas las organizaciones y, que a través de las revisiones bibliográficas, generar un aporte teórico para futuros procesos que mejoren el desarrollo de clima organizacional y ciertos parámetros en función del teletrabajo, no necesariamente se tiene que recurrir a una pandemia o un detonante que los obligue a forzar procesos a medias y cambios acelerados, ya que las organizaciones deben de estar en una constante modernización y crecimiento.

La pandemia fue un antes y después para algunas organizaciones, en algunos casos demostrando la influencia de algunos mandos por llevar un orden y seguimiento

del clima, mientras que otros se enfocaban en aumentar la carga laboral para mejorar números, llegando a perder colaboradores por un colapso del bienestar psicológico. Algunas empresas no consideraban toda la ansiedad que algunos trabajadores llevaban consigo por el tema del COVID-19, conflictos intrafamiliares o agotamiento por un equipo desactualizado (Carrasco, 2021).

Por lo tanto, esta investigación tendrá relevancia al momento de buscar una estructura en los enfoques que pueden llegar a afectar una organización, como riesgos físicos, ergonómicos, psicosociales y biológicos (Correa y Llanos, 2022, p.37). En la pandemia hubo empresas que con urgencia solicitaban el regreso al trabajo presencial, demostrando que no estaban liderando, mucho menos generando un buen clima para sus colaboradores. En algunos casos, en medio del aislamiento se solicitó el regreso de manera presencial de algunos trabajadores, considerando que manejando los horarios y actividades presenciales antes de la pandemia seguirán funcionando adecuadamente.

Por estas razones, es necesario conocer los efectos positivos y negativos que se han quedado en el clima laboral de las empresas a través de los cambios implementados o no dentro de las organizaciones y describir la forma en la que seguirán transformando y generando un clima adecuado luego del impacto que dejó el virus en el recurso humano, siendo este estudio un aporte sustancial para los directores de recursos humanos, investigadores, clínicos, así como las empresas en sus principios de cultura organizacional.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la psicología organizacional

En sus inicios, la psicología organizacional se relacionaba mucho con la orientación vocacional ya que para un puesto determinado se necesitaban ciertas habilidades y destrezas en específico para la labor a ejecutar a lo que en el siglo XVI se le conocía como adiestramiento y ahora se conoce como capacitación. Además, valoraba los padecimientos de los colaboradores en sus trabajos describiendo las enfermedades que estos presentaban. Por otro lado, Marey y Coulomb se enfocaron en realizar investigaciones sobre la fatiga y el trabajo (Casas y Callejas, 2015). También se le conocía como psicología industrial (Koppes y Pickren, 2007, como se cita en Gómez, 2016), pero este término no fue muy utilizado en la época de la Primera Guerra Mundial, y era común llamarla psicología económica, psicología de negocios o psicología del empleo.

En 1892, se fundó la Asociación de Psicólogos Americanos “APA”, estableciendo un código de normas con el objetivo de mantener una disciplina bajo la perspectiva científica y luego en 1897, W.L. Brayan estudió cómo los telegrafistas aprendieron el Código Morse como habilidad para su trabajo, recomendando a los psicólogos analizar y potenciar las capacidades de los colaboradores lo que dio luz a los exámenes de habilidades en la psicología, mientras que Frederic Taylor y Frank Gilberth se enfocaron en los métodos de selección y entrenamiento. Frederick en la práctica, llegó a entrenar a diferentes colaboradores y tuvo un margen significativo de productividad, además, con su método, los trabajadores sentían menos agotamiento, beneficiándose con aumento de sueldos para estos colaboradores. Luego de su trabajo en los modelos de selección de las organizaciones Frederick Taylor, en 1911, publica su libro “Los principios de Gestión Científica”, en donde especificaba los siguientes: “a) Diseñar científicamente los métodos de trabajo, b) Seleccionar los mejores trabajadores y entrenarlos en nuevos métodos, c) Desarrollar un espíritu cooperativo entre gerentes y trabajadores y d) Compartir la responsabilidad del diseño y conducción del trabajo entre la gestión y el trabajo” (Casas y Callejas, 2015).

Continúan Casas y Callejas (2015), en su reseña histórica narrando como en 1913, Hugo Münsterber con su aporte en la percepción y atención divide la organización en selección de trabajadores, diseño de situaciones de trabajo y empleo

de la psicología en ventas; este mismo modelo fue tomado por Yerkes en la Primera Guerra Mundial, tomando como función el reclutar los soldados con las habilidades y destrezas necesarias para ser asignados en los respectivos puestos, pero Yerkes, junto a otros psicólogos, estudió la motivación, moral, disciplina, incapacidad física y problemas psicológicos, lo que permitió desarrollar pruebas psicológicas y de inteligencia a los soldados. Y es así como en el pasar de los años se fueron desarrollando más funciones que hoy se abordan en la psicología organizacional, así como la institución tecnológica de Carnegie, desarrollando una “Guía para la selección de vendedores”, luego James Cattell, en 1921, creando la “Corporación Psicológica” instruyendo a las corporaciones y empresas la importancia de la psicología en las industrias, excluyendo a pseudo psicólogos y curanderos que ofrecían una guía a las empresas.

También, en 1924, la Compañía Eléctrica Occidental de Hawthorne estudió la eficiencia y producción, dando como conclusión que, si los trabajadores tienen un encargado atento, comprensivo, novedoso, simpático, también con la necesidad de tratar a los colaboradores como personas y no máquinas generará una producción constante. Hawthorne fue un paso fundamental para el comportamiento de los colaboradores en su lugar de trabajo (Casas y Callejas, 2015).

En 1978, se investigaron a diferentes empresas, llegando a poner un límite en la sobreexplotación que había en ciertas áreas, limitando su poder como empresa, así mismo se investigaba que ningún grupo minoritario o de diferente etnia fuera maltratado o rechazado por dicha empresa. En 1991, George Bush firmó un acta para los derechos civiles y la injusticia en los puestos de trabajo. Por último, un hito importante, en 1990, se publicó el Manual de Psicología y Organización, en el que se abarcan los principios fundamentales de la psicología organizacional (Casas y Callejas, 2015).

Ahora bien, la psicología organizacional tiene diferentes campos, en donde se toman muy en cuenta el comportamiento de los colaboradores y la organización, en estos se espera que la empresa tenga una estructura y jerarquía, ya que si estas no están estipuladas, los colaboradores no distinguen su labor, además, si en la empresa no se cuenta con un cuerpo de Recursos Humanos no se tendrá un debido filtro de selección para cada persona ya que el objetivo principal de la psicología

organizacional es el rendimiento y productividad mediante las organizaciones, relacionando el liderazgo, asignación de tareas, estructura, función, incluyendo el lograr objetivos y metas mutuas que mejoran a la organización ya que el psicólogo tiene el rol de experto en administración y gestión, líder de efectividad, socio-estratégico y agente de cambio, para liderar adecuadamente enfocándose en el bienestar de todos en la empresa (Universidad Estatal de Milagro, 2019).

En la relación entre los individuos y la organización, se espera una constante socialización y convivencia, una intercomunicación funcional entre los colaboradores de la empresa. Esta misma función se ve reflejada en la psicología organizacional, específicamente en alcanzar objetivos de forma colectiva, pero las personas que están en las organizaciones deben de ser comunicativas, trabajar en equipo y ser capaces de lograr un objetivo en común (Chiavenato, 2011).

Hoy en día se tiene una visión más sistémica y amplia de las organizaciones, ahora la psicología organizacional se conceptualiza como la ciencia que estudia la repercusión que tienen la productividad, espíritu de equipo y motivación, de igual manera, estudiando a la vez los fenómenos psicológicos individuales que se presentan al interior de las organizaciones (Zepeda, 1999).

2.1.1. Antecedentes de la psicología organizacional en El Salvador

Por su parte en El Salvador no se reconoce un punto inicial de la psicología organizacional, pero ésta tuvo su auge con la seguridad e higiene industrial, tomando como referencia las leyes de España en 1911, se publicó la Ley de Accidentes de Trabajo en El Salvador. Luego, en 1927 se crearon diferentes reformas las cuales permitieron tener un ente el cual dirigiera, regulará y resguardará la seguridad y bienestar de los trabajadores en el país y se le llamó Ministerio de Trabajo, Industria y Agricultura (Torres, 2009).

Continúa Torres (2009), mencionando como parte del proceso de resguardo para los trabajadores se decreta la Ley del Instituto Salvadoreño de Seguridad Social, en 1949, para uso público de todos los trabajadores que tengan dentro de sus puestos de trabajo y puedan utilizarla. En 1953 se crea el Departamento Nacional de Prevención Social, entrando en vigor con la Ley de Higiene y Seguridad Ocupacional,

luego del departamento de Prevención Social se mejoró para la seguridad de los trabajadores, pero se paralizó tras la guerra civil en el país.

Luego de la creación de las normas y leyes establecidas por dichas entidades, las mismas trabajan en conjunto para que las empresas cumplan con los códigos de trabajo y los reglamentos sobre la seguridad e higiene ocupacional luego de verificar la tasa de accidentes e incidencias que habían en los trabajos según el Programa de Atención Integral en Salud Ocupacional del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, del 2004, por cada 1000 trabajadores ha reducido a 33.14, datos registrados en 1999, luego en 2003 se registró una disminución del 31.13 (Torres, 2009).

Además, en el 2021, se consolida el Código de Ética de la Profesión en Psicología, en el cual se constituyen normas en las que el psicólogo debe de regular su ética y comportamiento en la rama en la que se especialice, siendo ésta controlada por la Junta de Vigilancia de la Profesión en Psicología. En el caso del área organizacional remarca el abordar la cultura organizacional, procesos de atracción de talento, proceso de desarrollo de personas, retención de personas y la aplicación de pruebas psicológicas (Junta Directiva de Vigilancia de la Profesión en Psicología, 2021).

El Salvador se enfocó desde sus inicios por el cuidado de los colaboradores en las empresas, pero fue abordado como riesgo ocupacional. Fue en los siguientes años que se vio un cambio en la psicología organizacional, en el 2010 se creó la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, tras la cual las organizaciones debían de tomar técnicas, evaluaciones, riesgos y control del lugar de los trabajadores para que estos no puedan desarrollar alguna enfermedad o daño dentro del trabajo (Ramos y Miranda, 2015).

Por lo tanto, dentro de esta conceptualización de prevención de riesgos de los trabajadores se encuentran también el desarrollo del ambiente físico, actividades laborales y relaciones interpersonales, las cuales entran en la conceptualización del clima organizacional, ya que la importancia del enfoque del trabajador no es bajo los factores o comportamiento que la compañía cree que son los existentes, sino que estos se encuentran en la percepción del colaborador sobre estos factores (Flores et al., 2003). Si dentro de las leyes de prevención de riesgos y normativas que se han

creado para el desarrollo de un buen ambiente de trabajo para los colaboradores no se abarca el clima organizacional, se encontraría un ambiente de trabajo deplorable, acoso laboral, sobrecarga laboral, mal comportamiento laboral, individualismo, ausentismo y poca motivación.

Es por ello por lo que las leyes también se han enfocado en determinar, con ciertas técnicas los riesgos, métodos y evaluaciones que se pueden ejecutar para un buen liderazgo, apoyo social dentro de la empresa, interacción entre los colaboradores, incentivos, remuneraciones, sistema de comunicaciones, entre otros (Flores et al., 2003). Este sistema va con la participación del psicólogo laboral en el país, así que si una empresa no conoce las leyes y normas que se deben emplear, las entidades correspondientes lo sancionarían, además de perder a sus colaboradores por verlos como máquinas.

2.1.2. Psicología organizacional en la actualidad

Ahora, en la actualidad, la psicología organizacional está relacionada en las organizaciones en diferentes enfoques económicos, políticos, sociales y tecnológicos que demuestran su gran importancia en la sociedad y, por tanto, genera también la ampliación del conocimiento y puesta en práctica para dicha ciencia. De la misma manera, se busca la eficiencia y efectividad dentro del clima y la cultura organizacional, ya que, sin líderes efectivos y comprometidos con su labor, no habrá colaboradores que sean eficientes por diferentes razones que afecten su entorno y desempeño (Velásquez, 2012).

Para una emplear mejoras en esta rama de la psicología, debe de haber nuevas colaboraciones y aportes significativos para una mejora en los aspectos teóricos, como en la intervención psicosocial que se realiza en las organizaciones (Peiró, 1996, como se cita en Velásquez, 2012). En la actualidad, al ser una rama con mucho crecimiento, importancia y suficiente sustento teórico se orienta a la creación de nuevos modelos, teorías, estrategias y técnicas de intervención psicosocial para las organizaciones, además de llevarlo también con el enfoque de diversidad (Velásquez, 2012).

2.2. Antecedentes del clima organizacional

Dentro de los registros de la psicología organizacional, el término “clima organizacional” fue mencionado por primera vez en 1939 por Lewin, Lippit y White, luego en 1960 por Douglas McGregor, por iniciativa de Lewin, ya que éste era su maestro, implementando el término *managerial climate*. Luego, entre 1974 y 1979 James y Jones, al igual que James y James en 1989, contribuyeron en las bases del término del clima organizacional (Bustamante et al., 2018).

Lewin es, además, uno de los principales padres de la Psicología Gestalt, y siendo este el creador del término clima, referenciando a los comportamientos sociales de los individuos dentro de su ambiente; relacionando así el clima social con la atmósfera social, aunque su significado fuese utilizado para describir la esencia de una situación social específica (Bustamante et al., 2018).

Debido a los avances en la disciplina, en un estudio realizado en 1996, se determinó que la satisfacción en los colaboradores generaba mayor motivación y mejoraba su percepción ante las oportunidades de crecimiento en la empresa (Dessler, 1996, como se cita en Andrade y Ortíz, 2000).

Al ser una rama que se interesa ampliamente en el bienestar psicológico y físico de las personas, se notaron varias deficiencias dentro de las empresas, así como lo demostraba el experimento Hawthorne, ya que el ambiente y las interacciones son importantes en el desarrollo del trabajo, en los inicios del clima organizacional se centraron en el cansancio, rutina y diferentes elementos que no permiten un buen desarrollo del clima (Ramos, 2012).

2.2.1. Antecedentes del clima organizacional en El Salvador

En El Salvador no ha habido aportes significativos o antecedentes que basen un modelo teórico o impulsen al desarrollo del clima organizacional. Sin embargo, sí se ha implementado como función dentro de las organizaciones habiendo empresas consultoras que se dedican a la implementación y desarrollo de un clima adecuado en las organizaciones, también desarrollando instrumentos de medición para cuantificar y cualificar el clima.

Mayormente el trabajo de estas empresas consultoras es medir qué tan alto o bajo es el clima dentro de la empresa y así poder darles a los dirigentes diferentes recomendaciones en las cuales se puedan trabajar para una mejorarlo. Dichos análisis y estudios están basados en las dimensiones de Litwin; responsabilidad individual, remuneración, riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto (Vidaurre, 2009). Pero de igual manera, algunas otras consultoras toman diferentes dimensiones.

2.3. Función del clima organizacional

Por tanto, el manejo de un buen clima debe basarse tras un diagnóstico de la organización en la que se desarrollará; un profundo estudio de cada área y sus respectivos limitantes o problemas, así como sus fortalezas y oportunidades dentro de cada puesto y también conocer sus roles, objetivos, metas, estructuras, así como la cultura dentro de la empresa y sus procesos de gestión, innovación y cambio que se han llevado y llevarán a cabo continuamente (Guevara, 2018).

Ahora bien, específicamente las funciones en las organizaciones son (Bernal, 2009):

- La *desvinculación*, en donde se espera que un grupo de trabajo o personas lleguen al desarrollo de metas y objetivos de la institución.
- Otra función es la *obstaculización*, ya que suelen haber ciertos colaboradores que sienten que sus labores son inútiles en la empresa, pero dentro de la función de clima es demostrar que cada individuo dentro de la empresa es importante.
- El *espíritu*, es una dimensión que trabaja de la mano con la motivación, teniendo como principal aporte cumplir las necesidades sociales de los trabajadores, junto al sentimiento de realización por cumplir su labor.
- Luego en la *intimidación*, se espera que de igual forma las necesidades sociales sean cumplidas, por el hecho de que se está trabajando con humanos, no limitando las amistades entre áreas o socialización, y que los colaboradores disfruten las relaciones sociales en el trabajo.
- Otra función del clima es el *alejamiento*, pero no de distanciamiento social, sino de uno que permita al líder una interacción accesible con sus empleados

guardando el respeto y una buena comunicación, teniendo un trato personal y sin llegar a tener un ambiente rígido y de desconfianza. Se refiere a la distancia emocional o sentimental para un mejor manejo profesional y un equilibrio.

- *Énfasis en la producción*, aquí se prioriza la eficiencia y producción del trabajo, permitiendo una cercanía del líder con los empleados, mientras que de forma administrativa se dan *feedbacks* de cada mejora o mal funcionamiento, en este sentido la administración se muestra abierta a comentarios de los trabajadores.
- El *empuje* se refiere a la iniciativa y el esfuerzo de un líder para impulsar un proceso y motivación. dando a entender que no solamente dirige, sino que impulsa e inspira.
- Otra función que desarrollan los líderes en el clima es la *consideración*, sobre todo ya que se está colaborando con personas, no con máquinas, requiriendo tratar a las personas con más consideración y como humanos.
- La *responsabilidad*, más que una característica de cada empleado, los líderes deben de empoderar a cada individuo para que estos no consulten todas sus decisiones y tengan confianza en sí mismo para desarrollar un buen trabajo.
- Mientras que la *recompensa* de los colaboradores les da cierta motivación por sentirse valorados a realizar sus metas, tocando la parte de reconocimiento por el desempeño positivos en el clima, llegando a aumentar también la satisfacción laboral.
- Pero el *riesgo* e incitación lleva a los colaboradores y líderes a ser calculadores en sus decisiones y tomar en cuenta cada factor de afectación.
- Mientras que la *cordialidad* genera un sentimiento de compañerismo y comunicación abierta fuera y dentro de la empresa, todo bajo un respeto y fomentando las relaciones interpersonales.
- El *apoyo* en el clima tiene una función de no menospreciar a los colaboradores, como proceso se emplea desde arriba hacia abajo, no tomando roles de superioridad, ya que todos colaboran por los mismos objetivos y metas de la empresa.
- Las *normas* se especifican por los líderes de cada colaborador, demostrando así las metas personales y de grupo, con las cuales deben de estar las normas de desempeño y trabajo en equipo, así como la finalización de diferentes metas que se soliciten.

- La *formalización*, al igual que las normas, son propuestas por los líderes hacia los trabajadores, acerca de las políticas de la empresa y las responsabilidades de cada área.
- Pero el *conflicto* en el clima no debe de ser evitado, ya que todos los colaboradores deben de estar dispuestos a oír de igual manera *feedbacks* de su mala gestión y sus puntos a mejorar para no afectar la organización y el clima.
- Sin embargo, la *identidad* de los individuos les genera un sentido de permanencia en la empresa, les permite sentirse identificados con los objetivos y metas. Además, sentirse aceptado en cualquier área para sentirse un miembro valioso en la organización.
- El *conflicto e inconsecuencia* se encuentran en las organizaciones cuando no se cumplen las normas, reglamentos y la formalización, estas políticas son contradictorias a un buen reglamento de una organización, ya puedan ser malos tratos, despidos injustificados, no motivar a los colaboradores, no proporcionar oportunidades de mejora, entre otros.
- Mientras que *selección basada en capacidad y desempeño* se ejecuta por la capacidad y el desempeño tal cual su función lo menciona, no son más valoradas por sus políticas como personalidad o grados académicos, ya que una persona con personalidad fuerte y con rasgos de superioridad puede ser un mal líder o compañero para diferentes trabajadores, de igual forma con una persona que solamente muestre lo académico y no se acople a un buen clima o cultura.
- La *tolerancia a los errores* en el clima es valorada, ya que cada función forma parte del aprendizaje, por lo que un error requiere de apoyo y tolerancia para guiar a la persona a un aprendizaje de ese error para no cometerlo, no amenazando o buscando culpables.
- Por último, la *adecuación de la planeación se refiere*, si la organización no tiene una planeación de cada función, mucho menos controlan el clima y toda la empresa no trabajara en busca de cada objetivo y meta, sino por conveniencia a "terminar su labor".

Luego de conocer la función específica del clima organizacional se debe de comprender que la sostenibilidad de lograr consolidar un equipo que tenga la

disposición en cumplir los objetivos de la empresa se complica al no utilizar la psicología organizacional en las empresas, ya que particularmente las personas deben de tener el interés, experiencia, motivaciones, necesidades y conocimientos para generar en conjunto las destrezas para un bien común dentro de la empresa, y mediante el clima se aborda la motivación de estos colaboradores, la tolerancia de cualquier error que se cometa, la identidad que obtendrán en la organización, entre otros (Chirinos et al., 2018).

Además, un valor agregado a tomar en cuenta en el clima son las competencias de los trabajadores, tomando en cuenta las habilidades, valores, comunicación efectiva, el trabajo en equipo y los conocimientos, iniciando su función desde el primer contacto de reclutamiento y selección que aborda al contratar al trabajador para la organización (Chirinos et al., 2017).

2.3.1 Factores de un clima organizacional

Dentro de los procesos de un buen clima organizacional tiene que haber una organización que esté dispuesta a entender y comprender las necesidades de la empresa y poderlas satisfacer, todo abarcando en el interior desde la formación profesional y capacitación, permitiendo un desarrollo efectivo (Chirinos et al., 2018). Además, dentro del clima existen diferentes procesos de organización, estos dependen de la interacción de los factores internos y externos para tener un buen proceso de clima (Chiavenato, 2011).

Los factores internos son comportamientos de los empleados, estos dependen del clima y la estructura que mantenga la organización. Por ejemplo, factores internos son: el estrés que se presenta en el lugar de trabajo, los valores de la empresa, las actitudes de los líderes y colaboradores, así como la personalidad (Gibson et al., 2011).

- La *motivación* en el clima organizacional es utilizada como una dimensión de estimulación, ya que permite dirigirla hacia una dirección voluntaria en los objetivos organizacionales (Robbins y Coulter, 2010, como se cita en Chirinos et al., 2018). La motivación se representa como el deseo de los colaboradores en realizar las metas que se le plantean en la empresa, condicionado por el esfuerzo de satisfacer sus necesidades, al ser un factor interno es algo que en

toda la organización se debe valorar como clima, ya que éstas también inciden en el comportamiento de los colaboradores, así como en el desempeño.

- La *comunicación* en las organizaciones es de gran importancia, dado que si una instrucción no se comunica de la manera correcta puede haber malentendidos o esta simplemente no se podría comprender, por lo tanto, este factor a la hora de ser desarrollado en clima se aborda de una manera amplia, sobre todo porque se trabaja de la mano del respeto y la paciencia. Una mala comunicación puede generar conflictos (Robbins y Coulter, 2010, como se cita en Chirinos et al., 2018). También se considera que la comunicación puede generar entendimiento de un significado, sirviendo para ejercer control y crear alivio emocional, siendo un medio para mejorar las relaciones interpersonales en las organizaciones.
- La *toma de decisiones* en las empresas es parte fundamental del crecimiento y desarrollo de ésta, en este sentido se trabaja el clima en conjunto con los líderes, esperando que este factor sea manejado desde el análisis y planeación, ya que no se puede tomar una decisión sin tener un plan detrás de ésta.
- El *trabajo en equipo* es un factor influyente en cualquier labor, teniendo en cuenta los factores anteriores que todos van de la mano, pero para poder hacer uso de este factor todos los colaboradores deben estar al tanto de los objetivos comunes y contribuir de manera grupal en la resolución de tareas tomando en cuenta los factores anteriores: haciendo uso de la comunicación, toma de decisiones, respeto, trabajo en equipo, motivación, entre otros.

Los factores externos del clima se refieren a las problemáticas visibles, que incluyen el acceso a la tecnología, aspectos administrativos, económicos, entre otras (Chiavenato, 2011).

- El *ambiente organizacional* es una tarea importante al momento de aplicar el clima, porque es clave el funcionamiento que éste tendrá. Además, le proporciona identidad, valores, costumbres, incremento de producción y sentido de pertenencia a los colaboradores.
- En cuanto a la *infraestructura de la organización*, Chiavenato la describe como las bases y normativas, teniendo en cuenta su misión, visión, objetivos, metas

semanales, mensuales, buena infraestructura para el trabajo, organigrama, agua y electricidad, incluyendo así la planta física, en donde los trabajadores se mantendrán comúnmente para laborar. Si no se tiene lo mencionado con anterioridad y, además, la planta física es deficiente para un ambiente de trabajo es común encontrar poca motivación y poca producción, ya que no se cubren las necesidades, por lo que no se verá ninguna motivación y sentido de pertenencia para seguir en el trabajo.

- *Estructura organizativa* se elabora para la formación de las relaciones laborales, es decir, para los puestos, tareas que se realizarán, grupos de trabajos, normas y políticas, todas bajo la directriz de un organigrama, al tener los cargos y funciones de cada persona se puede ver que mandos pueden tener un rol importante para la función de la empresa. Se ha visto en algunas empresas que no tienen estructura organizativa no hay un rol a seguir, sino que todos toman el camino que quieren y tratan de sobreponerse ante otros con un mando, a pesar de que el organigrama demuestre lo contrario de su liderazgo.

Por lo tanto, el clima toma como función también el factor interno y externo, relacionando el comportamiento organizacional con su entorno, analizando las percepciones mediante un método de cuantificable o por medio de entrevistas, estas dependen de la personalidad o el puesto del trabajo, procedimientos o situación física de su lugar de trabajo, incluyendo también el entorno social (González y González, 2010).

2.4. COVID-19 y la psicología organizacional

En la pandemia se vio el auge de un home office para todas las organizaciones, por el estado de emergencia global. Algunas empresas tuvieron que adaptarse a este modelo, algunas simplemente detuvieron sus labores por no saber cómo adecuar el clima y los procesos tecnológicos al método *home office*. Algunas debían de seguir laborando sin importar la situación, es por lo que algunas empresas volvieron a un estilo industrial, donde la visión de los líderes en su momento era que todos eran máquinas y debían seguir con las metas y objetivos.

El COVID-19 fue también un detonante en el bienestar psicológico de los colaboradores, si bien la psicología organizacional se enfoca también en el bienestar psicológico de los colaboradores, este iba más allá por un posible contagio que podía salirse de control (Neffa, 2015, como se cita en Zuluaga y Quintero, 2022), en un contexto laboral se puede llegar a sufrir ansiedades, miedos, estrés y depresión, todas estas afectando la salud mental de las personas en la organización, ahora con un virus mortal que podría afectar a cualquiera de su familia o seres queridos incrementa más el daño al bienestar de las personas.

En este sentido, Zuluaga y Quinteros (2022) crearon un modelo para cuantificar las repercusiones que dejó el COVID-19 por medio de ciertas preguntas, primeramente, se vio como se mencionó con anterioridad que el miedo de las personas en su mayoría era el miedo a infectarse con un 31,3%, seguido por un 6,25% que indicó haber tenido malestares emocionales, así como ansiedad, irritabilidad y depresión.

La afectación del COVID-19 a la psicología organizacional fue notoria, empezando por el distanciamiento social, siendo esta una fuente necesaria para la convivencia del ser humano, además de tener que laborar desde un ambiente no controlado el cual en algunos casos fue la sala o dormitorios, teniendo interrupciones constantes, estresándose más por las circunstancias, algunos perdiendo sus trabajos por la interrupción de las empresas al no tener recursos, teniendo potenciales estresores (Briones, 2020).

También como se mencionaba con anterioridad, algunas empresas por ejemplo de seguridad o restaurantes contemplaban aún el trabajo presencial, a pesar de tener normas de bioseguridad las situaciones de ansiedad aún se generaban por el posible contagio, llegando afectar al clima organizacional con el desempeño de los colaboradores por el miedo de no infectarse y resguardarse del virus.

Para la psicología, al ser una ciencia es cambiante, la adaptación es algo que nos define a los seres humanos, es por eso que la psicología organizacional da una apertura a crear un ambiente y cultura organizacional que permita trabajar en tiempos de difíciles, también no solamente a sobrellevar estos periodos críticos, sino que

también aprender de los errores y mejorar las funciones que se mostraron como desfavorables (Salanova et al., 2014, como se cita en Briones, 2020).

Además, la pandemia para algunas organizaciones fue necesaria para generar una sostenibilidad en la organización, ya que toda la situación también potenció a generar actitudes positivas para los líderes, a motivar más a sus colaboradores, a tener empatía, crear comunicación constante y efectiva, estando fuera de pandemia o dentro de ella (Briones, 2020).

En sus consecuencias hacia la psicología organizacional se desarrollan mediante una redefinición unilateral, el COVID-19 con su constante afectación del bienestar psicológico de los colaboradores se muestra también el miedo a perder su trabajo, provocando ansiedades y otras afectaciones, sintiendo un miedo razonable por la situación precaria del aislamiento, ya que el perder su trabajo implica perder una fuente de ingreso en un estado de emergencia. A lo que llevaría si el colaborador pierde su empleo es no poder buscar otro, si las organizaciones están en situaciones vulnerables lo menos que harán es contratar más personal, dentro de estas consecuencias negativas y la dificultad de reclamar ante cualquier resolución se crea la ruptura de individuo-organización (Alcover, 2020).

Así como se había planteado con anterioridad, el COVID-19 también afectó la producción y motivación, generando así una constante presión psicológica hacia la productividad con los líderes, debido a que personas que trabajaban en empresas de primera necesidad experimentaron una mayor sensación de presión para la productividad, teniendo como repercusión más horas de trabajo, sin disponibilidad de horarios flexibles, la exigencia de estar disponible ante cualquier emergencia que surja en el home office, también la demanda de procesos que habitualmente no son establecidos dentro del área en el que se labora. Esta sobrecarga genera una percepción de inestabilidad hacia la empresa, también generando un resentimiento por la explotación de los colaboradores, de igual manera que el punto anterior, afectando la relación individuo-organización por el resentimiento que se crea (Alcover, 2020).

Dentro de la psicología organizacional existen ciertas normas y contrato psicológico que se trabaja junto a la empresa, por el estado de emergencia que se

estableció en pandemia algunas empresas tuvieron que hacer despidos masivos o suspensiones temporales, afectando también la percepción de los trabajadores tomando con seriedad a la empresa por incumplir los contratos y generar despidos masivos sin tener una sostenibilidad ante una emergencia, esta afectación también desarrolla una disminución del compromiso, afectando la satisfacción y su sentido de pertenencia a la organización (Alcover, 2020). Todas estas funciones afectan la relación en la empresa, haciendo que el trabajo sea menos atractivo hacia su percepción.

2.4.1. Adaptación de las empresas en la pandemia

En algunas empresas la adaptación que se realizó fue crear diferentes canales de comunicación, para continuar con el clima, realizando diferentes *feedbacks*, manteniendo la relaciones interpersonales, entre otras funciones del clima, pero hubieron otras que no crearon ninguna adaptación, sino que lo contrario, ya que algunos equipos eran obsoletos o los colaboradores se les dificultaba utilizar los nuevos métodos tecnológicos que se les pedía utilizar, tal es el caso de algunos maestros que no controlaban la tecnología y terminaban generando estrés a los colaboradores y generando una afectación en el bienestar psicológico.

Pero otras empresas se adaptaron y constantemente generaban *focus groups* constantemente para conocer la razón del porque la disminución en la producción, conocer el *feedbacks* de los trabajadores hacia los nuevos métodos empleados en pandemia, también algunas generaban propuestas como lluvia de ideas para más cambios a estos problemas que se presentaban en el teletrabajo (Álvarez y Veceno, 2022, como se cita en Lozano y Tello, 2024), pero unos cambios que se generaron en la pandemia fueron la recompensa, responsabilidad y estructura, los cambios que generaron fue una comunicación más rápida y eficaz, respecto a la estructura se ofrecía un horario híbrido para los que tenían dificultad de trabajar en su hogar, siempre y cuando se cumplieran las normas de bioseguridad, a su vez se crearon diferentes capacitaciones para el manejo de las herramientas, también proporcionando material tecnológico adecuado para su labor, por otro lado, las recompensa fueron necesarias, enfocándose en el aumento de producción y motivación, haciendo sentir a los colaboradores que se valora su esfuerzo y compromiso en el estado de emergencia que se ha mantenido colaborando.

Mientras que los líderes deben tener una personalidad adaptativa para modificar su cultura organizacional, siendo capaz de ser innovador, creativo, tener buena comunicación, tolerante, reconocimiento y sobre todo resolución de problemas, adaptando métodos de desastres para sus colaboradores como *focus groups* para desestresarse, bailes, actividades que mejoren la esfera espiritual, también abordando siempre la importancia de la salud, evitando también así un síndrome de *burnout* (Requena et al., 2021).

2.4.2. Clima organizacional antes, durante y después de la pandemia

Por otra parte, es necesario recalcar que el valor monetario también es un factor que puede afectar el estado anímico de una persona, presentando en algunos colaboradores actitudes desfavorables por el escaso recurso económico, afectando su comportamiento a la hora de desenvolverse en el clima organizacional. Tomando este punto a favor los líderes de la organización en algunas empresas se valoró la oportunidad de dar los equipos tecnológicos como monitores, *webcams*, teclados, *mouse*, etc. También se procuraba dar una ayuda económica para el pago de luz e internet, efectuando así a la organización promotor de un ambiente de confianza, generando una situación ganar-ganar, tanto como para la organización y colaborador (Vaquerano et al., 2020).

Si bien hubo empresas que generaron un apoyo hacia sus colaboradores, hubieron casos contrarios en donde el entorno económico no fue un factor deficiente en la pandemia, casos donde se solicitaba por parte de la empresa un aumento de velocidad de internet, tener elementos tecnológicos avanzados, contar con un ambiente apto y libre de interrupciones, estas condiciones generaron que algunos no se acoplaron a las medidas que pedía la empresa, llegando así a ser despedidos o no ganar dinero en el lapso de la pandemia, generando así más afectaciones en el estado anímico de las personas (Vaquerano et al., 2020), además generando un rencor hacia la organización, permitiendo así una ruptura con esta misma, por lo que el clima sería deficiente.

Ahora bien, abordando la organización como tal tuvo ciertos cambios desde cómo abordar el trabajo y la organización, pero dentro de la estructura se tenían que cumplir con los requerimientos de las normas y las leyes que rigen a las

organizaciones, por ejemplo antes y después de pandemia se mantuvo el día de descanso remunerado que solicita el código de trabajo, luego en pandemia de igual forma se mantuvo, del mismo modo sucede para el para el antes, durante y después de la pandemia con el pago del cumplimiento de la jornada, un cierto porcentaje aportó que si se les pagó, pero en el ámbito de servicios un 36% mencionó que en N/A, al igual que el sector público con un 40% indicó que N/A (Vaquerano et al., 2020).

Referente al sueldo base estipulado en el contrato dentro de las organizaciones se realizó de forma natural, siempre y cuando cumplieran con los requisitos de la empresa, pero en su mayoría con 54% mencionaron que el pago de las horas extras laboradas no fue pagado. Mientras que el servicio de pago del seguro social o AFP siempre fue pagado, aunque un pequeño porcentaje comentó que no, pero ese era por el tipo de contrato o si la empresa era informal (Vaquerano et al., 2020).

Si bien es cierto entre algunos colaboradores estaba la tendencia mayoritaria de volver a la empresa de forma presencial, había una parte estaba en contra, pero esta misma alza de los trabajadores por volver dio como resultado el limitar el trabajo remoto para regresar al sitio, siendo este así un estresor para los que aún padecen de ansiedad, estrés, miedo, depresión, por el COVID-19. Pero en unos casos las empresas se solidarizaron con los trabajadores, consultando la disposición de regresar de forma presencial, todo por el cuidado de su salud física y mental (Vaquerano et al., 2020).

También el clima en pandemia para algunas empresas fue pobre, ya que no tenían medios para el cual comunicarse por el aislamiento, a diferencia de trabajar de forma presencial que se tiene a la persona cerca, a lo que influyeron los grupos de mensajes, canales de comunicados, videollamadas o llamadas, también esta influencia en algunas empresas se mantuvo luego de la pandemia, creando un modelo de comunicación gracias a la tecnología más rápido, pero no del todo eficaz, todo depende de la demanda que se esté requiriendo. Antes de la pandemia no se valoraban o no se tomaban en cuenta este tipo de comunicación para los trabajadores, se pensaba que la comunicación en persona directa era más eficaz, sin embargo, los procesos de la organización tienen que ser adaptativos y no ambiguos.

2.4.3. Teletrabajo y sus complicaciones

En el proceso de cambio al teletrabajo no hubo una transición que llevara una capacitación para una adaptación y familiarizarse con los elementos tecnológicos y con el clima, ya que no era el mismo funcionamiento, sobre todo por la urgencia de las empresas en querer aumentar la producción para no quebrar como empresa. Además, al no estar adaptados a este nuevo métodos se generó un nivel de estrés por la exigencia de un método de trabajo nuevo y por las altas jornadas laborales que se habían implementado, afectando la motivación y productividad, ya que estar en casa en jornadas más largas de las que se está acostumbrado se puede ver un conflicto con la motivación y productividad, por un lado se encuentra el trabajo y por otro la familia como punto de distracción y por querer compartir momentos con ellos (Requena et al., 2021).

Una de las complicaciones más notorias del teletrabajo relacionado con el COVID-19 fue el bienestar psicológico, el confinamiento por el virus provocó ansiedad por infectarse, miedo de perder su trabajo o algún familiar, depresión por problemas familiares o en el trabajo, poca motivación al no ver una mejora con el virus y las dinámicas que se aplica en el trabajo generando una explotación laboral. Por otro lado, todos en el mundo se tuvieron que acoplar a este aislamiento social, por cuanto a personas que vivían solas, estresadas por el trabajo, con ansiedad del COVID-19, no encontraban la manera de despejar su mente y sentirse mejor, también se encontraba el tiempo de persona que realizaba teletrabajo desde un hogar inestable con ciertas complicaciones, ya sea monetarias, de tecnología o problemas familiares. Todo esto repercutió en la salud mental, afectando también a la psicología organizacional, producción y clima organizacional (Requena et al., 2021).

Además, en la psicología se toma siempre la ergonomía y las condiciones de trabajo del colaborador, así como se mencionaba el estudio de Hawthorne, el no tener un ambiente adecuado se afectará la producción y eficiencia del colaborador, entre otras realizaciones de su labor. También afectando sus gastos exponencialmente, requiriendo que estos contaran con un buen servicio de internet, computadoras y webcams para trabajar, incluso algunos colaboradores indicaron trabajar más jornadas de las que su contrato estipulaba (Lozano y Tello, 2024).

2.5. Efectos positivos y negativos del clima organizacional

Aun cuando todas las organizaciones comparten características mencionadas con anterioridad, es claro que el recurso humano es la más importante dentro de ellas ya que de frente a la globalización de mercados, aumento de la competitividad, avances tecnológicos, cambios en la fuerza laboral y legislaciones jurídicas en y entre las instituciones, éstas se ven obligadas a tratar rápidamente de consolidar sus ventajas competitivas. En la medida que las personas de una empresa desarrollen y apliquen eficazmente sus conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos, conducirán a la organización en cuestión a alcanzar el éxito corporativo. Los activos físicos y financieros son importantes, pero su principal valor radica en la calidad de elementos intangibles tales como: el conocimiento, la formación, los sistemas de motivación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado; estos intangibles son aportados por los recursos humanos (Díaz y Carrasco, 2018).

Dentro de los efectos negativos que trajo consigo la pandemia se encuentra la sobrecarga salarial en el colaborador, tal como Vaquerano et al. (2020) indican en su encuesta que entre el 98% y 100% de los trabajadores no recibió un bono por el consumo extra de energía en su hogar, así mismo de internet y telefonía.

También, la condición física es una parte fundamental, tal como se mencionaba al inicio del presente trabajo, tanto como la herramientas, iluminación, equipos y espacios de trabajo. Estos elementos se vieron perjudicados por la transición al *home office* en varias empresas, ya que una mala condición física puede generar menos productividad y poca motivación, además de no tener una buena percepción del clima de la empresa.

Dentro de estas mismas condiciones físicas algunas empresas tomaron la decisión de regresar a lo presencial por el tipo de trabajo, llegando a influenciar más en la ansiedad y miedos de los colaboradores, sintiéndose vulnerables y con poca empatía por parte de la empresa por exponer a sus familias ante el COVID-19, aunque es cierto que en algunas empresas sí se tomaron las medidas preventivas, había un porcentaje que presentaba el temor de un descuido ante la situación de ser contagiado.

La productividad organizacional influye en quienes lo integran, por consiguiente, el conocimiento de los empleados proporciona una retroalimentación para el mejoramiento continuo de frente a su trabajo; y la organización, al proporcionar un clima laboral óptimo para la obtención de resultados, motiva al personal hacia el cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales, pero para ello es necesario el promover un buen ambiente laboral, estable y constante, de la mano de estrategias que generen entusiasmo y brinden seguridad además de prestaciones justas en momentos de incertidumbre a los colaboradores.

Como parte del clima se ve la importancia de poder capacitar a los colaboradores para diferentes áreas en las que se desarrollarán, si bien es cierto la pandemia fue repentina, algunos puestos de trabajo, debido a su perfil, pueden llegar a cumplir su rol de manera remota desde antes de la pandemia, pero en El Salvador la manera predeterminada de las empresas para poder trabajar es de manera presencial y no remota por lo que en el aislamiento social presentó un caos económico y organizacional, algunas llegando a detener sus labores por no contar con el equipo y otros por no tener una capacitación para poder desarrollar el trabajo de manera remota sin el apoyo de un IT.

Otro efecto que se produjo en la pandemia que fue como el trabajo afectaba las oportunidades de desarrollo personal de los trabajadores, teniendo que desarrollar multitareas a la hora de estar desde casa con las labores domésticas. Mientras que un efecto negativo que afectó a todas las empresas fue la poca comunicación que se tenía con los encargados en su momento, pero esta fue mejorando paulatinamente, lo que logró una reafirmación en las conductas de los colaboradores (Requena et al., 2021).

También a forma de agradecimiento en algunas empresas se generó un bono dentro de la misma cultura en pandemia para sentirse parte de la empresa y motivándolos a alcanzar las metas para obtener una bonificación ya sea monetaria o de algún descuento en vales de despensa.

Otro efecto negativo dentro del clima organizacional fue la saturación de demandas por parte de los altos cargos, debió a la urgencia global y la crisis que tenían algunas empresas generaban un desgaste en los trabajadores, mayormente

conocido como *burnout*, generando bajo rendimiento, ausencias, estrés, ansiedad, entre otras complicaciones (Requena et al., 2021).

Un factor para tomar en cuenta es que por la afectación que tuvo el clima en las empresas es que hubo una disminución de personal o liquidación, lo que llevaba a más carga laboral para los colaboradores que aun seguían y sin un aumento salarial, además de seguir solicitando una exigencia por la crisis en la cual estaba pasando la empresa (Gutiérrez et al., 2024).

Una gestión importante del clima es evaluar y brindar una retroalimentación, analizar los requerimientos de cada puesto, entender el entorno, motivación, objetivos, metas y las problemáticas y generar una respuesta positiva ante cualquier circunstancia que se presente, pero la demanda que solicitaba las empresas por la pronta adaptabilidad de la psicología organizacional a la pandemia fue abrupta que en la mayoría de las empresas no se valoraron hasta tener una estabilidad en los procesos de economía que movieran a la empresa, llegando a desarrollar afectaciones en la salud mental, física, desempeño y poca motivación (Gutiérrez et al., 2024). Pero como buen desarrollo organizacional se tomó ser menos competitivos, tolerantes, reconocer los rasgos y ambiciones de los colaboradores y no sobrecargar para que los factores externos influyan en los procesos de la organización.

Entonces, la gestión del talento humano da pauta a las organizaciones a que mejoren el desempeño laboral de los trabajadores disponiendo de técnicas orientadas a la planeación, organización, dirección y control del factor humano integrando sus funciones con el desarrollo de un propicio ambiente organizacional, un esquema administrativo preparado de la mano con diferentes tecnologías, la consolidación del talento humano a través de su filosofía organizacional y la puesta en práctica de sus políticas (Vera Barbosa, 2019, como se cita en Sumba et al., 2022).

2.5.1. Consecuencias de un mal clima organizacional

Un clima organizacional inadecuado pone en riesgo las condiciones de trabajo y las dinámicas de la empresa para lograr sus propios objetivos. Cada organización tiene la obligación de proteger a sus empleados, garantizarles un ambiente apropiado para desarrollar sus labores, así como cuidar su salud física y mental. No obstante,

cuando esto se descuida puede ocasionar riesgos para ambas partes (Camacho y Mayorga, 2017).

Galarreta (2020) toma de referencia las características del clima organizacional según Rodríguez, en 2001, y comenta cuatro puntos clave: primero, el comportamiento de los colaboradores puede ser cambiado por el clima de una organización; segundo, la identificación y compromiso en los empleados se ven influenciados por el clima; además, la empresa puede verse afectada por diferentes variables estructurales y por tanto el clima puede verse afectada por estas mismas; y finalmente, el ausentismo y la rotación son problemas para la empresa y una alarma de un mal clima con empleados insatisfechos. Otros resultados de un clima organizacional negativo son: accidentes de trabajo, pérdidas de tiempo, quejas, calidad deficiente, incremento de gastos e interrupciones en los procesos (López y Mata, 2007), ya que se desarrolla una falta de motivación colectiva y se pierde el sentido de pertenencia lo que puede llevar a resultados deficientes y poco alentadores (Amitai E-Survey, 2019).

Con la pandemia, la implementación de nuevas modalidades de trabajo, como el modelo de trabajo híbrido presentó ventajas en varias empresas tanto como para los empleadores como los colaboradores en cuanto reducción de costos y avances tecnológicos, elevando los indicadores de empleo, generando mayor igualdad de oportunidades respecto a la ubicación y los horarios flexibles. Sin embargo, el inconformismo y la insatisfacción que reflejan ciertos trabajadores frente a sus funciones, desde los cambios percibidos por la pandemia en el modelo empresarial, han provocado una serie de problemas afectando a la innovación, el desarrollo esencial y natural en la calidad de vida de los trabajadores por la imposición de esta nueva normatividad (Saray et al., 2023).

2.5.2. Bienestar psicológico

La calidad de vida se ve relacionada directamente con la salud física, mental y emocional, es decir, el bienestar que le produce al individuo el ambiente que lo rodea: sus relaciones interpersonales, los diferentes factores en la vida diaria, del autoconocimiento y autoimagen y de las reacciones antes estos factores. En el ámbito laboral, mejorar la calidad de vida laboral conduce al incremento de la efectividad de

la organización, por la idea de que existe una relación entre el interés del trabajador y los intereses de la organización y sumado a las necesidades de supervivencia, interactúan unas con otras: tener una sensación personal de ser útil, ser reconocido por los logros obtenidos, y adquirir oportunidades de mejorar las habilidades y conocimientos (Sarmiento y Valero, 2014).

En su estudio, Zuluaga y Quintero (2022) resaltan que los efectos de la salud mental de los trabajadores asociados al COVID-19, no son un tema ajeno a la salud y seguridad; ya que no sólo se debía garantizar un salario por la prestación de servicios a pesar de la situación de pandemia, sino también condiciones óptimas para desempeñar las labores, no limitadas a la infraestructura o seguridad laboral, sino también al bienestar emocional al presentarse diversas situaciones que marcaron la vida laboral de los colaboradores como problemas de salud mental así como estrés, ansiedad, miedo, tristeza y soledad, cambios en los hábitos debido a las restricciones de salubridad y aislamiento además de presentar síntomas físicos como dolores de cabeza, dificultad para dormir, irritabilidad, entre otros.

2.5.3. Estrés laboral y ansiedad

Según Coduti et al. (2013), el miedo es un concepto central en el estrés como en la ansiedad, pero se reserva para nombrar una sensación de temor, con activación anticipada en todo el organismo, que aparece ante una situación o estímulo externo que puede ser identificado de forma precisa. La ansiedad, generalmente, se refiere a un estado de activación o agitación exagerada que aparece como reacción ante acontecimientos externos o asociados a pensamientos o sentimientos del propio individuo.

La ansiedad clínica o psicopatológica es dañina, dado que no es adaptativa, no existir una amenaza objetiva, es persistente e impide a la persona enfrentarse a las situaciones que la desencadenan, de forma que ésta tiende a aislarse, perjudicando así el rendimiento laboral y la vida interpersonal, tanto social como familiar. Cuando la ansiedad psicopatológica está ligada a un agente externo que la provoca o la desencadena, y éste es prolongado o intenso hablamos de estrés.

Continuando con el estudio de Coduti et al. (2013), el estrés laboral es una forma específica de estrés que ocurre en el contexto del trabajo, identificándose una

serie de situaciones o factores generales y específicos, que actúan aislados o conjuntamente como agentes estresores y sus consecuencias no sólo se limitan a la esfera profesional, sino también a la vida personal y familiar.

Se establecen dos tipos de estrés: el positivo o estrés; y el negativo o distrés. Una persona con estrés positivo se caracteriza por ser creativo y motivado; es decir, es una persona que enfrenta sus problemas y los resuelve (López, 2020, como se cita en Moreira y Rodríguez, 2021). Por el contrario, el estrés negativo provoca un exceso de trabajo no asimilable fácilmente por las personas, desencadenando un desequilibrio fisiológico y psicológico que puede disminuir considerablemente en el nivel de productividad en su vida diaria, aún más allá de su trabajo.

Entonces, el estrés laboral y la ansiedad son estados de agotamiento psicológico y físico a causa del trabajo y los síntomas psicosomáticos y emocionales que traen consigo alteraciones gastrointestinales, pérdida de peso, dificultad de atención y concentración, pérdida de autoestima, entre otros, como respuesta nociva ante los requisitos exigentes de un trabajo que no igualan a las capacidades, los recursos o las necesidades del colaborador (Moreira y Rodríguez, 2021).

2.5.4. Depresión

En la década de los noventa, nadie tomaba en serio una baja laboral por depresión, sino “por estrés”. En la actualidad la mayoría de las bajas laborales prolongadas se hacen por depresión, incluyéndose las depresiones propiamente dichas y las provenientes, por ejemplo, de acoso laboral o síndrome de *burnout*. Hoy por hoy, la depresión constituye un problema creciente en el ámbito laboral, porque produce ausentismo y afecta, poco a poco, el rendimiento físico y mental poniendo en peligro a quien lo padece en el manejo de materiales y máquinas en el trabajo (Marques, 2011).

Wang (2017) expresa en su estudio que la depresión debe considerarse como una relación interactiva entre individuos con sus necesidades personales y ambientales en el ámbito laboral. Aunado a ello, la identificación de la depresión dentro de las organizaciones puede mejorar si se incluyen los síntomas encubiertos y cognitivos que suelen afectar a los trabajadores y ofrecer a los trabajadores las herramientas adecuadas para lidiar con ella y su tratamiento: como la promoción de

programas psicoeducativos, provisión de recursos y políticas laborales que puedan ayudar a estos trabajadores a buscar atención, lo que reduciría el temor a ser despedido en época de crisis económica.

En este sentido, las estrategias que se pueden aplicar para atenuar este tipo de situaciones deben ser desde una mirada holística, tomando medidas que impulsen el bienestar de los trabajadores, priorizando su salud y garantizando que la competitividad, las condiciones y ambiente de trabajo además de la calidad de vida del trabajador marchen conjuntamente tras los cambios que la pandemia y demás factores internos pudo traer a la empresa y al colaborador (Hernández, 2020, como se cita en Cabrera et al., 2022).

CAPÍTULO III: ESTRUCTURA METODOLÓGICA

La presente investigación es de carácter monográfico con un enfoque cualitativo y lleva consigo un muestreo teórico. La monografía busca, como un texto divulgativo, sustentar teóricamente una investigación científica y explicar los antecedentes, conocimientos y avances que el autor posee sobre la temática (Corona, 2015). El presente aborda el tema de la psicología, orientada a la psicología organizacional y/o del trabajo. Entonces la monografía se define como el estudio o investigación que se realiza de manera exhaustiva acerca de un tema en particular, desarrollándose de manera lógica, ordenada y sistemática con el fin primordial de transmitir el resultado de todo ese cúmulo de información a través de diversos estudios y medios bibliográficos (Cruz, 2006).

Ahora, un enfoque cualitativo se caracteriza por ser inductiva, generativa, constructiva y subjetiva; los estudios cualitativos intentan describir sistemáticamente las características de las variables y fenómenos sociales, así como descubrir teorías que expliquen los datos e información recopilada (Quecedo y Castaño, 2002), permitiéndole al estudio visibilidad al mundo, lo transforman y luego lo convierten en representaciones para dispersar o expandir los datos e información, aportando puntos de vista catalogados holísticos y naturales (Hernández et al., 2014).

En cuanto al muestreo teórico, Hernández et al. (2014) mencionan que este se refiere a la implicación de observaciones, entrevistas, grupos de enfoque y documentos que conforman y enriquecen el estudio. Considerando que el presente trabajo es tipo monográfico, con enfoque cualitativo y con muestreo teórico, los pasos con los que se ha ejecutado son los siguientes:

1. Primeramente, se seleccionó el tema de investigación.
2. Tras corroborar que existiera suficiente información para llevar a cabo la monografía, ésta se recopiló y se ordenó de manera lógica para realizar un mejor análisis e interpretación.
3. Luego, se realizó una interpretación final propia acerca de la temática, desarrollando un análisis y conclusiones acerca de la información expuesta en la monografía.

Las categorías de esta monografía se dividen en dos tipos: principales y secundarias, y se presentan a continuación:

3.1. Categorías principales

Clima organizacional: Partiendo de la idea de que el individuo se desenvuelve en ambientes dinámicos y complejos, una organización se compone de personas y grupos que generan diversos comportamientos que afectarán dicho ambiente. García (2009) plantea el clima organizacional como la percepción y apreciación de los trabajadores con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), relaciones interpersonales y el ambiente físico (infraestructuras y elementos de trabajo), que afectan las relaciones y repercuten en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

Estrategias de cambio organizacional: En el contexto de las organizaciones, el concepto así considerado puede generar confusiones, pues la palabra “cambio” no haría ninguna diferencia entre la transformación estructural de las organizaciones, la modificación de su cultura, los ajustes a los procesos, procedimientos y normas, la modificación de orientación de sus mercados, o muchas otras consideraciones que son completamente diferentes entre sí (Marshak, 2002, como se cita en Sandoval, 2014). Sin embargo, lo importante es entender que después de cualquier transformación, pequeña o grande, algunas o muchas cosas serán diferentes en las organizaciones (Sandoval, 2014).

Para lograrlo, Sánchez (2009) propone que para iniciar un proceso de cambio, se debe reconocer los problemas de interacción de las personas y la aplicación de un modelo de desarrollo organizacional, una teoría administrativa orientada al desarrollo de competencias, habilidades y destrezas que cimienten herramientas cognitivas que posibiliten la integración y consolidación de equipos de trabajo multidisciplinarios, comprometidos con la calidad de vida, la excelencia corporativa, el uso racional de la tecnología y el cuidado del medio ambiente; bajo una cultura organizacional propia, comprometida, con responsabilidad social y valores.

Buen clima organizacional: Se pretende que tanto los jefes como los empleados, estén motivados para llevar a cabo sus actividades con una actitud

proactiva; materializando comportamientos más flexibles que aporten a la máxima productividad sin sentirse presionados, con aportaciones innovadoras que les permitan adaptarse de manera idónea a la organización y alcanzar dentro de ella la máxima satisfacción desde un mínimo esfuerzo; en pocas palabras, implica la motivación y felicidad de las personas, sin desear estar en otro lugar (Romano, 2019).

3.2. Categorías secundarias

COVID-19: La Organización Mundial de la Salud (2023) explica que es una enfermedad altamente infecciosa causada por un coronavirus descubierto hace poco: el coronavirus 2 del síndrome respiratorio agudo severo (SARS-CoV-2). Los primeros casos humanos de COVID-19 se detectaron en la ciudad de Wuhan, China, en diciembre de 2019, declarándose una pandemia, una emergencia sanitaria inmediata en la que los confinamientos e interrupciones en negocios, escuelas y distintas organizaciones trajo consigo un impacto directo en la salud de toda la población, en los mercados, producción de bienes y prestación de servicios, consumo e inversión y los aspectos sociales y psicológicos de las personas (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

Cultura organizacional: Se establece como un desarrollo interno que se produce dentro de cada empresa, en ésta se generan las creencias, valores y expectativas de los colaboradores dentro de la misma, también tiene una influencia en las relaciones típicas e interacciones de las empresas (Chiavenato, 1993, como se cita en Mena, 2019). También proporcionando en sí las costumbres, valores, clima organizacional, filosofía de trabajo, costumbres, ritos, reglamentos y creencias, como se mencionaba de igual manera con anterioridad, pero este mismo genera un comportamiento, contenido y una forma de asociarse e integrarse a la organización y tener un sentido de pertenencia a la empresa (Mena, 2019). Para hablar de cultura organizacional debe asumirse que, en su concepción integral, presupone todas las prácticas, los valores, las presunciones, las costumbres y los hábitos, la filosofía, el clima laboral, los significados compartidos, los lenguajes, los rituales, los códigos y los reglamentos, las manifestaciones, las creencias, los modos de pensar, producir o hacer y actuar o comportarse, de generar información y contenido simbólico, de integrarse o asociarse; las formas de percepción y los sentimientos que se tienen dentro de la organización.

Asimismo, Chiavenato (2011) plantea que la cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores. Todo ese conjunto de valores debe ser continuamente observado, analizado e interpretado.

Contexto postpandémico: Se le conoce como post al periodo que se desarrolla luego de un evento en específico, por lo que en este sentido se denomina “luego del COVID-19”, ya que dicha pandemia generó un antes y un después por la crisis sanitaria, generando una afectación en la economía, empresas, relaciones sociales y perjudicando la salud mental, también produjo una inestabilidad para las influencias de las organizaciones, teniendo ausencias, bajo rendimiento, proporcionando estrés, entre otros factores (Fundación Nuevas Generaciones Políticas, 2020).

CAPÍTULO IV: ARGUMENTACIÓN

4.1. Objetivo de estudio o interés personal

En primer lugar el objetivo personal de estudio del clima organizacional fue por la parte del desinterés que se le tiene a la psicología organizacional en las empresas del país, en algunas empresas tienen la tendencia de tener gente que no es graduada o practicante de psicología como “psicólogos organizacionales”, lo cual genera un conflicto estructural a la hora de ver la forma de trabajo organizacional, tomando en cuenta el desinterés de la empresa por no emprender la debida búsqueda por los colaboradores especializados, esto generara un desconocimiento de un buen funcionamiento básico de las organizaciones.

Un valor a tener en cuenta en la organización es el clima organizacional, siendo los seres humanos seres sociales y dinámicos, una de las funciones que se necesita que dentro del clima son; motivación, comunicación entre los líderes y encargados, toma de decisiones para un mejor manejo de la empresa, trabajo en equipo entre áreas sin importar el orden jerárquico, también tener una infraestructura de organización establecida con su misión y visión, así como una estructura organizativa para direccionar cada función para las diferentes áreas con sus metas, normas y políticas.

Además, por parte de una experiencia personal se determinó dicha falta del interés en las organizaciones por el clima organizacional por una empresa en la cual se trabajó, dicha empresa tenía su área especializada para el clima y evaluaba cada año el clima organizacional e invertía recursos en encuestas, charlas, en coach de motivación, etc. también se tomaba el debido interés a los puntos bajos que se obtenían de clima, llegando a capacitar si algún líder demostraba una actitud irrespetuosa o afectaba el clima, proporcionándole una capacitación para mejorar y si luego de todo el proceso que invertía la empresa no se mostraba una mejora cambiaban de líder por alguien más capacitado y que no interfiera con el buen clima que tenían dentro de la organización. También evidenciaban una autonomía como empresa, teniendo una cantidad de 110 colaboradores aproximadamente y atendiendo empresas nacionales e internacionales, lo cual demostraba que el clima genera un funcionamiento lineal en las empresas, teniendo un buen líder que dirija sus colaboradores, motivando constantemente, brindando innovación con dos

capacitaciones al año para cada colaborador, generando también una transparencia y equidad, cooperando entre áreas, también brindando un reconocimiento a cada área por las metas o objetivos que se alcanzaron y finalmente con una buena organización y estructura dentro de la empresa.

Una organización sin clima puede generar un conflicto al momento de querer coordinar una buena comunicación entre áreas, o al momento de realizar diferentes metas en conjunto como equipos, ya que todos se desenvuelven por un mismo objetivo común. Esto y otros problemas son los que se vieron en la pandemia por el COVID-19, dado que hubo una urgencia sanitaria a nivel mundial, todo el mundo se vio obligado a un aislamiento total, lo que dejó a las empresas expuestas ante un nuevo método de trabajo el home office, este modelo de trabajo no era nuevo como tal, pero la mayoría de empresas en El Salvador y en diferentes países se ve como una forma no funcional por los diferentes distractores del hogar o por poner a alguien más a realizar el trabajo, pero el no tener una introducción del home office en las empresas generó un cambio abrupto ante los métodos de trabajo de las organizaciones, algunas sin tener la tecnología necesaria para poder trabajar desde casa, otros con interferencias de internet, problemas con alguna situación familiar en casa o la indiferencia de las empresas ante el clima organizacional.

Por lo que en las empresas se debe de tomar en cuenta las organizaciones, ya que estas conforman parte fundamental del desarrollo y ejecución de las metas que mueven a la empresa, es por ello por lo que se debe de valorar a la organización como algo de total interés, empezando con los colaboradores, supervisores, gerentes, directores y líderes, siendo los colaboradores los que hacen su mayor contribución, teniendo como guía a los encargados de cada área e invirtiendo en el buen desarrollo del clima dentro de la empresa. Además de tomando en cuenta las constantes capacitaciones para no tener desactualizados a sus colaboradores por futuros inconvenientes que se pueden llegar a presentar en la empresa y no limitando a sus colaboradores.

4.2. Relación entre categorías

4.2.1. Clima organizacional y COVID-19

El clima organizacional hace referencia al ambiente existente entre los miembros de la organización, estrechamente ligada al grado de motivación de los colaboradores (Fiallo et al., 2015), además, como la percepción y apreciación que tienen las personas con los aspectos sociales y estructurales del trabajo y la organización (García, 2009).

Por su parte, el COVID-19 como una enfermedad altamente infecciosa que conllevó a tomar medidas inmediatas como la cuarentena, aislamiento social y teletrabajo para poder sobrellevar la pandemia, hizo que el clima organizacional dentro de las distintas organizaciones se viera comprometido por las consecuencias psicológicas y físicas del agotamiento y el giro en las actividades laborales.

Como ya se ha comentado, ciertos puestos de trabajo en restaurantes o supermercados contemplaban aún el trabajo presencial, a pesar de las normas de bioseguridad, el clima laboral se tornaba tenso por las exigencias laborales y las situaciones de ansiedad que se generaban por un posible contagio.

Sin embargo, los avances en la psicología organizacional y la implementación de estrategias de los recursos humanos, da una apertura a crear y/o reconstruir un ambiente y cultura organizacional que permita trabajar en tiempos de difíciles, sobrellevando periodos críticos y mejorar las funciones organizacionales (Salanova et al., 2014, como se cita en Briones, 2020).

4.2.2. Estrategias de cambio organizacional y cultura organizacional

Un cambio organizacional es un intento por modificar la estructura y los procesos interpersonales y de las organizaciones; los cambios principalmente se concentran en los puestos, las personas, grupos de trabajo y la organización como un todo (Chiavenato, 2009, como se cita en Meléndez y Romero, 2021).

Para implementar verdaderos cambios en las estructuras organizacionales es necesario reconocer los problemas de interacción de las personas y la aplicación de

un modelo de desarrollo organizacional y bajo una cultura organizacional propia, comprometida, con responsabilidad social y valores.

Si Chiavenato (2011) plantea que la cultura organizacional es un modo de vida, perceptible para todos, un sistema de creencias, expectativas y valores, por ello, puede definirse desde dos perspectivas: una fuerte, caracterizada porque los valores de la empresa son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma, con un alto compromiso por parte de los colaboradores en la realización de la misión y de los objetivos empresariales marcados por la organización; y una débil, en la que el personal posee poca libertad de acción y los directivos muestran poco interés por el crecimiento de sus colaboradores, sin motivarlos a ser creativos y proactivos, y, por lo tanto, no se alcanzan los resultados necesarios para el cumplimiento de las metas de la empresa (Meléndez y Romero, 2021).

Por ello, las estrategias de cambio organizacional y la cultura se ven relacionadas en cuanto al manejo de la estructura y desempeño de las empresas y colaboradores de ésta ante las distintas circunstancias que se le presenten.

4.2.3. Buen clima organizacional y contexto postpandémico

Ahora bien, un buen clima organizacional es aquel en el que se pretende que tanto jefes como empleados se vean motivados y felices dentro de la organización, sin desear estar en otro lugar (Romano, 2019).

Se le conoce como *post* al periodo que se desarrolla luego de un evento en específico, por lo que en este sentido se denomina “luego del COVID-19”, ya que dicha contingencia sanitaria generó un antes y un después en todos los aspectos. La pandemia de COVID-19 influyó negativamente en todas las áreas de la vida humana en todo el mundo, por eso se hace más relevante la importante tarea de los empleadores en la gestión de mantener a sus colaboradores en un estado de motivación y ambiente positivo (Roldán et al., 2022).

En este sentido entonces, esta situación ha dejado en claro que el aspecto psicológico de las personas se ve directamente afectado y que sin las estrategias, acciones o programas que promuevan la motivación y felicidad en los colaboradores aportando un buen clima laboral, el ambiente laboral seguiría siendo hostil en las

horas laborales. Por ello, las organizaciones tienen la responsabilidad de promover una buena calidad de vida (Noll et al., 2024).

4.3. Reflexión personal

En el proceso de adaptación de la pandemia muchas empresas tuvieron problemas al momento de desenvolverse en el trabajo de manera remota, desarrollando así diferentes dificultades e incertidumbre con los colaboradores. Mayormente se notó una buena adaptación solamente en las empresas que con anterioridad ya habían tomado esta modalidad de trabajo, además de tener un sistema y hardware específico para sus colaboradores.

Por otro lado, el clima organizacional también sufrió por la transición de la pandemia, por ser el ambiente entre los miembros de la empresa que está directamente relacionado con los aspectos sociales y estructurales de la organización. En algunos trabajos, durante la pandemia no significaba un aislamiento social total, por el hecho de ser trabajos que necesitaban del contacto para poder desarrollarse, lo que llevó a una creciente ansiedad por el temor de llegar a infectarse por el COVID-19 y poder fallecer. Por ello, la psicología organizacional implementó ciertos métodos para cada trabajo la mejor manera de poder evitar un contagio ya sea con diferentes métodos de bioseguridad o un acercamiento con el cliente, pero con medidas de distanciamiento que los proteja ante las circunstancias.

Pero como psicología organizacional se deben reconocer los problemas que afecten a la estructura del clima organizacional, aplicado desde cada área para una mejor valoración y diferentes perspectivas, para poder generar un cambio en la estructura de la organización.

Aunque en la pandemia los objetivos fueron mantener el compromiso y ejecución de los trabajos, no se llegaron a tomar en cuenta los factores que afectan a cada colaborador de la mejor manera posible; en sus hogares, ya sea un mal internet, no haberle proporcionado un buen equipo y tiempos adecuados para atender su hogar, además de otros factores que afectaron el crecimiento y la realización de las metas para algunas empresas afectando el desempeño, pero un margen de empresas si hubo una caída.

Por ello, si las empresas en el tiempo de COVID-19 hubieran generado un buen clima organizacional, hubieran impulsado la motivación, la empatía, las retroalimentaciones, las metas a alcanzar, recompensas, entre otras funciones que mantengan felices a los colaboradores en tiempo de crisis. Lo que demuestra la función e importancia de la psicología organizacional y el clima, ya que, sin una buena estructura, motivación, sin estrategias, el desarrollo de una empresa sería hostil y por lo general empezará el abandono de empleo.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Tras identificar los efectos positivos y negativos reflejados en el clima organizacional como resultado de la pandemia del COVID-19, se ha concretado con el análisis una visión completa de los desafíos y oportunidades que enfrentaron las organizaciones en este momento crucial y que si bien la pandemia trajo consigo ansiedad, estrés e incertidumbre entre los empleados, también trajo cambios positivos, como una mayor flexibilidad en el trabajo, mayor adopción de tecnología y mayor conciencia sobre la importancia del bienestar emocional en los lugares de trabajo.
- El análisis de los efectos del clima organizacional durante la pandemia del COVID-19 y el contexto postpandémico reveló una dualidad de impactos. Por un lado, se observaron efectos positivos como la adaptación rápida a nuevas modalidades de trabajo, mayor solidaridad entre los equipos y una mayor valoración del bienestar emocional. Y por otro, los efectos negativos incluyen el aumento del estrés, la sobrecarga laboral y la dificultad para mantener la cohesión del equipo a distancia. Este balance entre los efectos positivos y negativos resalta la complejidad de la situación y la necesidad de abordar ambos aspectos para promover un clima organizacional saludable en tiempos de crisis.
- Las estrategias implementadas por las organizaciones para mitigar los efectos negativos en el clima organizacional en el contexto de la pandemia y postpandemia han sido variadas y multifacéticas. Desde la promoción del trabajo remoto y la flexibilidad laboral hasta el fortalecimiento de los programas de apoyo emocional y la comunicación, estas medidas han tenido un impacto significativo en la cultura organizacional, más fuerte y resiliente en el futuro.
- La importancia de un buen clima organizacional en las empresas en el contexto postpandémico es innegable. La pandemia del COVID-19 puso de manifiesto la necesidad de crear entornos laborales que promuevan el bienestar, la colaboración y la resiliencia. Un buen clima organizacional no solo contribuye al bienestar emocional de los empleados, sino que también se traduce en una mayor productividad, una mayor retención de talento y una mayor capacidad de adaptación a los cambios del mercado. En este sentido, el mantenimiento

de un clima organizacional positivo se convierte en una prioridad estratégica para las empresas que desean prosperar en el nuevo panorama postpandémico.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda a las organizaciones deben establecer programas y políticas que promuevan el autocuidado y el apoyo emocional de los empleados. Esto puede incluir sesiones de capacitación sobre manejo del estrés, acceso a recursos de salud física y mental además de flexibilidad en los horarios de trabajo para facilitar el equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Se sugiere a las organizaciones que al ser fundamental la comunicación, mantengan canales de comunicación abiertos y transparentes entre los equipos, especialmente en un entorno de trabajo remoto. Además de incentivar la participación y el *feedback* de los empleados en la toma de decisiones organizacionales para promover un sentido de pertenencia y empoderamiento.
- Se invita a la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Evangélica de El Salvador considerar los efectos positivos y negativos en el contexto postpandémico en las asignaturas relacionadas a la psicología organizacional al ser parte importante del futuro de las empresas el implementar las estrategias de cambio mencionadas con anterioridad desde el área de Recursos Humanos.
- Se recomienda a la Universidad Evangélica de El Salvador, promover gestiones relacionadas a la gestión de recursos humanos, así como riesgos ocupacionales en las distintas facultades y preparar a los futuros profesionales ante las crisis que puedan surgir en cualquier rama laboral.

Referencias

- Alcover, C. (2020). Consecuencias de la pandemia de la covid-19 para las relaciones entre los individuos y las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*, 37(2), 1. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21371298001>
- Amitai E-Survey. (2019, 04 de marzo). *Beneficios de tener un buen clima laboral*. <https://www.amitai.com/es/beneficios-clima-laboral/>
- Andrade, E., y Ortíz, M. (2000). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de Consultores Occidentales, S.A. (COSA)*. [Tesis de pregrado, Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín] <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0031067/cap02.pdf>
- Banco Mundial. (2021, 17 de marzo). Infografía: Cómo la COVID-19 (coronavirus) afecta a las empresas en todo el mundo. *Bancomundial.org*. <https://goo.su/kl6BY>
- Bernal, M. (2009). *Diseño de una herramienta de clima organizacional para la Alcaldía Municipal de Santa Tecla*. [Tesis de pregrado, Universidad Dr. José Matías Delgado]. <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADBD0000644/C1.pdf>
- Briones, I. (2020). Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 6(2), 26-34. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7539705.pdf>
- Bustamante, M., Lapo, M., Tello, M., y Núñez, M. (2018). Origen, Desarrollo y Evolución del constructo clima organizacional. *Revista Empresarial*, 12(46), 12-23. <https://doi.org/10.23878/empr.v12i46.138>
- Cabrera, R., Tapia, M., García, H., y López, O. (2022). La salud mental y ansiedad en los espacios de trabajo. Estrategias de mitigación. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8(3), 621-639. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8635263>

- Camacho, A., y Mayorga, D. (2017). Mal clima organizacional institucionalizado, acoso y riesgos laborales psicosociales. Perspectiva jurídica. *Equidad & Desarrollo*, (29), 143-160. <https://dx.doi.org/10.19052/ed.4172>
- Carrasco, R. (2021). Teletrabajo: ventajas y desventajas en las organizaciones y colaboradores. *Revista FAECO Sapiens*, 4(2), 1-14. https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2175
- Casas, L., y Callejas, V. (2015). *Unidad 1. Psicología Organizacional y su Historia*. <https://goo.su/nKAd6t>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (9a ed.). McGraw-Hill. <https://goo.su/CZCpmNH>
- Chirinos, Y., Meriño, V., y Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, (84), 43-61. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Chirinos, Y., Pérez, C., y Pachón, C. (2017). Emprendimiento sostenible en las pymes para la generación de empleo. En Y. Chirinos, C. Pérez., M. Barrios y C. Martínez (Comps.), *Universidad, ciencia, innovación y sociedad: desde la perspectiva laboral* (pp. 11-48). Editorial de la Universidad Simón Bolívar. <https://acortar.link/A4SvIN>
- Coduti, P., Gattás, Y., Sarmiento, S., y Schmid, R. (2013). Enfermedades laborales: cómo afectan el entorno organizacional. [Trabajo de grado, Universidad Nacional de Cuyo]. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5806/tesis-cs-ec-garbuglia.pdf
- Corona, J. (2015). Uso e importancia de las monografías. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 34(1), 64-68. <https://goo.su/D1sta>
- Correa, A., y Llanos, M. (2022). La pandemia por Covid-19 y su efecto en el clima laboral de la Clínica Nefrodiaz, periodo 2020-2021: The Covid-19 pandemic and its effect on the work environment of the Nefrodiaz Clinic, period 2020-2021. *Revista Científica RES NON VERBA*, 12(1), 34-35. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i1.675>

- Cruz, L. (2006). *Pasos a seguir en la redacción de una monografía*. http://ponce.inter.edu/cai/manuales/pasos_monografia.pdf
- Díaz, F., y Carrasco, M. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y Administración*, 63(4), 1-14. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>
- Fiallo, D., Alvarado, P., y Soto, L. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Contribuciones a la Economía*, 13(1), 1-15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9163376>
- Flores, S., Peña, A., y Rauda, N. (2003). *Estudio del Clima Organizacional en las Instituciones Públicas (propuesta de un programa de salud organizacional) Caso Específico: Imprenta Nacional*. [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica de El Salvador]. <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/tesis/941000477.pdf>
- Fundación Nuevas Generaciones Políticas. (2020). *Globalización post pandemia. Publicación especial*. <https://goo.su/l48Ba>
- Galarreta, S. (2020). *Análisis del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados en el área de operaciones MiBanco Agencia Miraflores Arequipa - Perú 2020*. [Trabajo de grado, Universidad Continental]. <https://acortar.link/RLfCH4>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., y Konopaske, R. (2011). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos* (13.^a ed.). McGraw-Hill. <https://acortar.link/lr14KC>
- Gómez, M. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153. <https://acortar.link/ss9OQZ>

- González, H., y González, L. (2010). *Clima organizacional* [Sesión de conferencia]. VI Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata: Debates y perspectivas sobre Argentina y América Latia en el marco del Bicentenario. Reflexiones desde las Ciencias Sociales”. Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, La Plata, Argentina. http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.5334/ev.5334.pdf
- Guevara, X. (2018). *Clima organizacional: Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>
- Gutiérrez, J., Méndez, J., y Caro, L. (2024). Afectaciones Ocasionadas por el COVID-19 en el Ámbito Laboral en México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 6495-6512. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9183
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw Hill Education. <https://acortar.link/103so>
- Junta Directiva de Vigilancia de la Profesión en Psicología. (2021). *Código de Ética de la profesión en psicología*. <https://acortar.link/iQoNEI>
- López, W., y Mata, C. (2007). *Diagnóstico y propuesta de mejora del Clima Organizacional en la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillado (ANDA)*. [Tesis de pregrado, Universidad Dr. José Matías Delgado]. <https://acortar.link/fRfqTe>
- Lozano, E., y Tello, C. (2024). El clima organizacional de una universidad en tiempos del COVID-19. *Revista CEA*, 10(22), 1-35. <https://acortar.link/QsiCEf>
- Marques, S. (2011). *La depresión laboral en el sector de la construcción: el caso de la empresa Brique en Brasil y el caso de la empresa Barcon en España*. [Tesis doctoral, Universidad de Salamanca]. <https://acortar.link/l8Ybc>
- Meléndez, X., y Romero, E. (2021). *Administración. Cambio organizacional*. [Trabajo de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/17402/1/17402.pdf>

- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), 11-47. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64664303002>
- Moreira, D., y Rodríguez, A. (2021). Estrés laboral y clima organizacional en el personal operativo del Cuerpo de Bomberos. *Revista Científica Arbitrada en Investigaciones de la Salud GESTAR*, 4(8), 212-228. <https://doi.org/10.46296/gt.v4i8edesp.0042>
- Noll, P., Romero, R., y Araya, K. (2024). Clima laboral y felicidad en el trabajo en contexto COVID-19. *Journal of Management & Business Studies*, 5(2), 1-18. <https://doi.org/10.32457/jmabs.v5i2.2398>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Frente a la pandemia: garantizar la seguridad y salud en el trabajo*. Ginebra: OIT. <https://acortar.link/C2bKbF>
- Organización Mundial de la Salud. (2023, 28 de marzo). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. <https://acortar.link/Ftrdd>
- Pulido, S. (2020, 12 de marzo). ¿Cuál es la diferencia entre brote, epidemia y pandemia? *Gaceta Médica*. <https://gacetamedica.com/investigacion/cual-es-la-diferencia-entre-brote-epidemia-y-pandemia/>
- Quecedo, R., y Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, (14), 5-39. <https://acortar.link/fDtHMZ>
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Abierta y A Distancia]. <https://acortar.link/7JqDpy>
- Ramos, M., y Miranda, T. (2015). *Las competencias de los/as psicólogos y psicólogas como gestores organizacionales de empresas privadas de San Salvador en la prevención en el primer semestre del año 2015*. [Tesis de pregrado, Universidad Dr. José Matías Delgado]. <https://acortar.link/JmGBgJ>

- Requena, R., Pasache, J., y Mercado, L. (2021). El clima laboral en tiempo de pandemia por la COVID-19. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*. <https://doi.org/10.37956/jbes.v0i0.245>
- Roldán, Á., Espejo, A., y Solís, J. (2022). *Medición del clima organizacional bajo el contexto de pospandemia en una Institución Educativa del Municipio de Cota*. [Trabajo de maestría, Universidad EAN]. <https://acortar.link/ur5wV2>
- Romano, M. (2019). La importancia de un buen clima laboral. *Revista Alethéia IEU Universidad*. <https://acortar.link/hLMdqD>
- Salazar, C., Ganga, F., Mendoza, R., Muñoz, Y., y Jara, M. (2021). Satisfacción laboral y síndrome de burnout en pandemia COVID-19: el caso de una institución financiera de la zona central de Chile. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(4), 1-23. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2770>.
- Sánchez, A., y de La Fuente, V. (2020). COVID-19: cuarentena, aislamiento, distanciamiento social y confinamiento, ¿son lo mismo? *Anales de Pediatría*, 93(1), 73-74. <https://doi.org/10.1016/j.anpedi.2020.05.001>
- Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de Documentación*, (12), 235-254. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013>
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171. <https://acortar.link/nNe1Mx>
- Saray, L., Lengua, M., Coral, M., López, L., y Ospina, J. (2023). *Factores que afectan el clima organizacional, desempeño y desarrollo de las funciones del personal vinculado al área staff banca gobierno en la zona Bogotá del Banco de Occidente*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. <https://acortar.link/Dz8kFM>
- Sarmiento, P., y Valero, P. (2014). *Desarrollo de un plan de acción para mejorar el clima organizacional*. [Trabajo de grado, Universidad Sergio Arboleda]. <https://acortar.link/phrBuS>

- Sumba, R., Moreno, P., y Villafuerte, N. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-261. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>
- Torres, L. (2009). *Plan de prevención de riesgos laborales a tomar en cuenta en las pequeñas empresas fabricantes de productos alimenticios*. [Tesis de pregrado, Universidad Dr. José Matías Delgado]. <https://acortar.link/HPEUQ7>
- Universidad Estatal de Milagro. (2019). *Unidad 1. Psicología Organizacional. Tema 1: Antecedentes de la psicología organizacional*. UNEMI Online. https://sga.unemi.edu.ec/media/recursotema/Documento_2020630114242.pdf
- Vaquerano, J., Flores, M., y Morán, M. (2020). *Una aproximación al clima organizacional en las empresas de El Salvador bajo el contexto de la pandemia COVID-19*. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. <http://repositorio.uca.edu.sv/jspui/bitstream/11674/4250/1/Informe%20final%200%2828%20de%20septiembre%20de%202020%29.pdf>
- Velásquez, N. (2012). La realidad organizacional: desde la perspectiva psicosocial. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 5(1), 7-18. <https://reviberopsicologia.iberro.edu.co/article/view/rip.5101>
- Vidaurre, R. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador: Punto de partida para la propuesta de un programa de motivación para el personal*. [Tesis de maestría, Universidad Dr. José Matías Delgado]. <https://acortar.link/iBN6O>
- Wang, YP. (2017). A los hombres con depresión les insume más tiempo volver al trabajo. *Salud i Ciencia*, 22(7), 672-675. <https://acortar.link/c48N1q>
- Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. (2da ed.). Pearson. <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1305>
- Zuluaga, N., y Quintero, L. (2022). Factores psicosociales y organizacionales generados por el COVID-19 en los colaboradores del sector de las ópticas en la ciudad de Medellín. *Ciencia y Academia*, (3), 158-174. <https://doi.org/10.21501/2744838X.4491>

ANEXOS

Tabla 1: Recuadro bibliográfico

| CUADRO BIBLIOGRÁFICO | | | | | | |
|-----------------------------|---------------------------------------|--|--|---------------------------|-------------------------------------|--|
| 1- Fuentes Primarias | | | | | | |
| N | Autor y año | Título | Tipo de Material | Área disciplinaria | Dimensión teórica de interés | Aporte al abordaje del tema |
| 1 | Alcover, C. (2020). | Consecuencias de la pandemia de la covid-19 para las relaciones entre los individuos y las organizaciones. | Revista científica <i>Psicología desde el Caribe</i> , 37(2), 1. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21371298001 | Psicología organizacional | Psicología organizacional | COVID-19 y la psicología laboral |
| 2 | Amitai E-Survey. (2019, 04 de marzo). | <i>Beneficios de tener un buen clima laboral.</i> | Página web https://www.amitai.com/es/beneficios-clima-laboral/ | Psicología organizacional | Clima organizacional | Consecuencias de un mal clima organizacional |
| 3 | Banco Mundial. (2021, 17 de marzo). | Infografía: Cómo la COVID-19 (coronavirus) afecta a las empresas en todo el mundo. | <i>Infografía Bancomundial.org.</i> https://goo.su/kl6BY | Economía | Situación problemática | Herramientas y calidad del teletrabajo |
| 4 | Bernal, M. (2009). | <i>Diseño de una herramienta de clima organizacional para la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.</i> | Tesis de pregrado Universidad Dr. José Matías Delgado. http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADBD0000644/C1.pdf | Psicología organizacional | Clima organizacional | Funciones del clima organizacional |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|--|--|--|
| 5 | Bustamante, M., Lapo, M., Tello, M., y Núñez, M. (2018). | Origen, Desarrollo y Evolución del constructo clima organizacional. | Revista científica Revista Empresarial, 12(46), 12-23. https://doi.org/10.23878/empr.v12i46.138 | Psicología organizacional | Clima organizacional | Antecedentes del clima organizacional |
| 6 | Camacho, A., y Mayorga, D. (2017). | Mal clima organizacional institucionalizado, acoso y riesgos laborales psicosociales. | Revista científica <i>Perspectiva jurídica. Equidad & Desarrollo</i> , (29), 143-160. https://dx.doi.org/10.19052/ed.4172 | Ciencias jurídicas/multidisciplinario | Clima organizacional | Consecuencias de un mal clima organizacional |
| 7 | Carrasco, R. (2021). | Teletrabajo: ventajas y desventajas en las organizaciones y colaboradores. | Revista científica <i>Revista FAECO Sapiens</i> , 4(2), 1-14. https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2175 | Ciencias de la administración | Situación problemática | Herramientas y calidad del teletrabajo |
| 8 | Casas, L., y Callejas, V. (2015). | <i>Unidad 1. Psicología Organizacional y su Historia.</i> | Recurso didáctico https://goo.su/nKAd6t | Psicología organizacional | Historia de la psicología organizacional | Antecedentes de la psicología organizacional |
| 9 | Chiavenato, I. (2011). | <i>Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones.</i> (9a ed.). | Libro digital Editorial McGraw-Hill. https://goo.su/CZCpmNH | Gestión y administración de recursos humanos | Clima organizacional | Concepto y factores del clima organizacional |
| 10 | Chirinos, Y., Pérez, C., y | Emprendimiento sostenible en las pymes para la | Capítulo de libro En Y. Chirinos, C. Pérez., M. Barrios y C. Martínez (Comps.), <i>Universidad, ciencia, innovación y</i> | Gestión y administración de recursos humanos | Clima organizacional | Competencias de los trabajadores |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|---------------------------------------|--|---------------------------|
| | Pachón, C. (2017). | generación de empleo. | <i>sociedad: desde la perspectiva laboral</i> (pp. 11-48). Editorial de la Universidad Simón Bolívar. https://acortar.link/A4SvIN | | | |
| 11 | Coduti, P., Gattás, Y., Sarmiento, S., y Schmid, R. (2013). | <i>Enfermedades laborales: cómo afectan el entorno organizacional.</i> | Trabajo de grado, Universidad Nacional de Cuyo. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5806/tesis-cs-ec-garbuglia.pdf | Psicología organizacional | Efectos positivos y negativos del clima organizacional | Estrés laboral y ansiedad |
| 12 | Corona, J. (2015). | Uso e importancia de las monografías. | Revista científica <i>Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas</i> , 34(1), 64-68. https://goo.su/D1sta | Investigación en ciencias de la salud | Estructura metodológica | Objetivo de monografía |
| 13 | Correa, A., y Llanos, M. (2022). | La pandemia por Covid-19 y su efecto en el clima laboral de la Clínica Nefrodiaz, periodo 2020-2021: The Covid-19 pandemic and its effect on the work environment of the Nefrodiaz Clinic, period 2020-2021. | Revista científica <i>Revista Científica RES NON VERBA</i> , 12(1), 34-35. https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i1.675 | Psicología organizacional | Enfoques organizacionales | Justificación |
| 14 | Cruz, L. (2006). | <i>Pasos a seguir en la redacción de una monografía.</i> | Recurso didáctico http://ponce.inter.edu/cai/manuales/pasos_monografia.pdf | Investigación en ciencias sociales | Estructura metodológica | Definición de monografía |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|---------------------------------|------------------------|---|
| 15 | Díaz, F., y Carrasco, M. (2018). | Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. | Revista científica <i>Contaduría y Administración</i> , 63(4), 1-14. http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142 | Psicología organizacional | Clima organizacional | Efectos positivos y negativos del clima organizacional |
| 16 | Fiallo, D., Alvarado, P., y Soto, L. (2015). | El clima organizacional dentro de una empresa. | Revista científica <i>Contribuciones a la Economía</i> , 13(1), 1-15. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9163376 | Administración de empresas | Clima organizacional | Definición de clima organizacional |
| 17 | Flores, S., Peña, A., y Rauda, N. (2003). | <i>Estudio del Clima Organizacional en las Instituciones Públicas (propuesta de un programa de salud organizacional) Caso Específico: Imprenta Nacional.</i> | Tesis de pregrado Universidad Tecnológica de El Salvador. http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/tesis/941000477.pdf | Psicología organizacional | Prevención de riesgos | Antecedentes de la psicología organizacional en El Salvador |
| 18 | Fundación Nuevas Generaciones Políticas. (2020). | <i>Globalización post pandemia. Publicación especial.</i> | Investigación https://goo.su/l48Ba | Sociología y ciencias políticas | Contexto postpandémico | Categorías secundarias |
| 19 | Galarreta, S. (2020). | <i>Análisis del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados en el área de</i> | Trabajo de grado Universidad Continental. https://acortar.link/RLfCH4 | Ciencias de la administración | Clima organizacional | Características del clima organizacional |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|-------------------------------|---------------------------------|---|
| | | <i>operaciones MiBanco Agencia Miraflores Arequipa - Perú 2020.</i> | | | | |
| 20 | García, M. (2009). | Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. | Revista científica <i>Cuadernos de Administración</i> , (42), 43-61. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004 | Ciencias de la administración | Clima organizacional y COVID-19 | Relación entre categorías |
| 21 | Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., y Konopaskie, R. (2011). | <i>Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos</i> (13.ª ed.). | Libro digital McGraw-Hill. https://acortar.link/lr14KC | Ciencias de la administración | Clima organizacional | Factores internos del clima organizacional |
| 22 | González, H., y González, L. (2010). | <i>Clima organizacional</i> | Sesión de conferencia VI Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata: Debates y perspectivas sobre Argentina y América Latina en el marco del Bicentenario. Reflexiones desde las Ciencias Sociales". Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, La Plata, Argentina. http://www.memoria.fahce.unlp.edu | Sociología | Clima organizacional | Factores internos y externos del clima organizacional |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|-------------------------|---|
| | | | u.ar/trab_eventos/ev.5334/ev.5334.pdf | | | |
| 23 | Guevara, X. (2018). | <i>Clima organizacional: Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa.</i> | Tesis de maestría Universidad Andina Simón Bolívar. https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf | Investigación científica. Multidisciplinario | Clima organizacional | Función del clima organizacional |
| 24 | Gutiérrez, J., Méndez, J., y Caro, L. (2024). | Afectaciones Ocasionadas por el COVID-19 en el Ámbito Laboral en México. | <i>Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar</i> , 7(6), 6495-6512. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9183 | Investigación científica. Multidisciplinario | Clima organizacional | Efectos positivos y negativos del clima organizacional |
| 25 | Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). | <i>Metodología de la investigación</i> (6ª ed.). | Libro Editorial McGraw Hill Education. https://acortar.link/I03so | Investigación científica. Multidisciplinario | Estructura metodológica | Enfoque cualitativo y muestreo teórico |
| 26 | Junta Directiva de Vigilancia de la Profesión en Psicología. (2021). | <i>Código de Ética de la profesión en psicología.</i> | Código de ética de la Junta de Vigilancia de la Profesión en Psicología de El Salvador https://acortar.link/iQoNEI | Psicología | Código de ética | Antecedentes de la psicología organizacional en El Salvador |
| 27 | López, W., y Mata, C. (2007). | <i>Diagnóstico y propuesta de mejora del Clima</i> | Tesis de pregrado | Ciencias de la administración | Clima organizacional | Clima organizacional negativo |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|----------------------|--|------------------------|
| | | <i>Organizacional en la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillado (ANDA).</i> | Universidad Dr. José Matías Delgado. https://acortar.link/fRfqTe | | | |
| 28 | Marques, S. (2011). | <i>La depresión laboral en el sector de la construcción: el caso de la empresa Brique en Brasil y el caso de la empresa Barcon en España.</i> | Tesis doctoral Universidad de Salamanca. https://acortar.link/lt8Ybc | Antropología | Efectos positivos y negativos del clima organizacional | Depresión laboral |
| 29 | Organización Internacional del Trabajo. (2020). | <i>Frente a la pandemia: garantizar la seguridad y salud en el trabajo.</i> | Informe de la Organización Internacional del Trabajo Ginebra: OIT. https://acortar.link/C2bKbF | Salud ocupacional | COVID-19 | Categorías secundarias |
| 30 | Organización Mundial de la Salud. (2023, 28 de marzo). | <i>Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19).</i> | Página web https://acortar.link/Ftrdd | Ciencias de la salud | Situación problemática COVID-19 | Categorías secundarias |
| 31 | Pulido, S. (2020, 12 de marzo). | ¿Cuál es la diferencia entre brote, epidemia y pandemia? | <i>Periódico digital Gaceta Médica.</i> https://gacetamedica.com/investig | Ciencias de la salud | Situación problemática | Definición de pandemia |

| | | | | | | |
|----|--------------------------------------|--|---|---|--|---|
| | | | acion/cual-es-la-diferencia-entre-brote-epidemia-y-pandemia/ | | | |
| 32 | Quecedo, R., y Castaño, C. (2002). | Introducción a la metodología de investigación cualitativa. | Revista científica <i>Revista de Psicodidáctica</i> , (14), 5-39. https://acortar.link/fDtHMZ | Investigación científica. Multidisciplinario | Estructura metodológica | Enfoque cualitativo |
| 33 | Ramos, D. (2012). | <i>El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje.</i> | Tesis de pregrado Universidad Nacional Abierta y A Distancia. https://acortar.link/7JqDpy | Psicología organizacional | Clima organizacional | Antecedentes del clima organizacional |
| 34 | Ramos, M., y Miranda, T. (2015). | <i>Las competencias de los/as psicólogos y psicólogas como gestores organizacionales de empresas privadas de San Salvador en la prevención en el primer semestre del año 2015.</i> | Tesis de pregrado Universidad Dr. José Matías Delgado. https://acortar.link/JmGBgJ | Psicología organizacional | Psicología organizacional en El Salvador | Riesgo ocupacional |
| 35 | Romano, M. (2019). | La importancia de un buen clima laboral. | Revista científica <i>Revista Alethéia IEU Universidad.</i> https://acortar.link/hLMdqD | Ciencias de la administración | Buen clima organizacional | Categorías principales |
| 36 | Salazar, C., Ganga, F., Mendoza, R., | Satisfacción laboral y síndrome de burnout en pandemia COVID-19: el caso de una | <i>Revista científica Dilemas contemporáneos: educación, política y valores</i> , 8(4), 1-23. | Ciencias de la administración. Salud | Situación problemática | Consecuencias de la pandemia en el clima organizacional |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--------------------------------|--|--|
| | Muñoz, Y., y Jara, M. (2021) | institución financiera de la zona central de Chile. | https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2770. | | | |
| 37 | Sánchez, A., y de La Fuente, V. (2020). | COVID-19: cuarentena, aislamiento, distanciamiento social y confinamiento, ¿son lo mismo? | <i>Revista científica Anales de Pediatría</i> , 93(1), 73-74. https://doi.org/10.1016/j.anpedi.2020.05.001 | Ciencias de la salud | Situación problemática | Medidas de bioseguridad |
| 38 | Sánchez, G. (2009). | El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. | <i>Revista científica Anales de Documentación</i> , (12), 235-254. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013 | Psicología organizacional | Estrategias de cambio organizacional | Categorías principales |
| 39 | Saray, L., Lengua, M., Coral, M., López, L., y Ospina, J. (2023). | <i>Factores que afectan el clima organizacional, desempeño y desarrollo de las funciones del personal vinculado al área staff banca gobierno en la zona Bogotá del Banco de Occidente.</i> | Tesis de pregrado Universidad Nacional Abierta y a Distancia. https://acortar.link/Dz8kFM | Ciencias de la administración. | Clima organizacional | Consecuencias de un mal clima organizacional |
| 40 | Sarmiento, P., y | <i>Desarrollo de un plan de acción para</i> | Trabajo de grado Universidad Sergio Arboleda. https://acortar.link/phrBuS | Ciencias de la administración. | Consecuencias de un mal clima organizacional | Bienestar psicológico |

| | | | | | | |
|----|--|--|---|--------------------------------|--|--|
| | Valero, P. (2014). | <i>mejorar el clima organizacional.</i> | | | | |
| 41 | Torres, L. (2009). | <i>Plan de prevención de riesgos laborales a tomar en cuenta en las pequeñas empresas fabricantes de productos alimenticios.</i> | Tesis de pregrado Universidad Dr. José Matías Delgado. https://acortar.link/HPEUQ7 | Ciencias de la administración. | Leyes para los trabajadores en El Salvador | Antecedentes de la psicología organizacional en El Salvador |
| 42 | Universidad Estatal de Milagro. (2019). | <i>Unidad 1. Psicología Organizacional. Tema 1: Antecedentes de la psicología organizacional.</i> | Recurso didáctico UNEMI Online. https://sga.unemi.edu.ec/media/recursos/Documento_2020630114242.pdf | Psicología organizacional | Campos de la psicología organizacional | Antecedentes de la psicología organizacional |
| 43 | Vaquero, J., Flores, M., y Morán, M. (2020). | <i>Una aproximación al clima organizacional en las empresas de El Salvador bajo el contexto de la pandemia COVID-19.</i> | Informe Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. http://repositorio.uca.edu.sv/jspui/bitstream/11674/4250/1/Informe%20final%20%2828%20de%20septiembre%20de%202020%29.pdf | Psicología organizacional | COVID-19 y la psicología organizacional | Clima organizacional antes, durante y después de la pandemia |
| 44 | Vidaurre, R. (2009). | <i>Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador: Punto de partida para la propuesta de</i> | Tesis de maestría Universidad Dr. José Matías Delgado. https://acortar.link/iBN6O | Psicología organizacional | Medición del clima organizacional | Antecedentes del clima organizacional en El Salvador |

| | | <i>un programa de motivación para el personal.</i> | | | | |
|-------------------------------|----------------------------------|--|---|---------------------------|--|--|
| 45 | Wang, YP. (2017). | A los hombres con depresión les insume más tiempo volver al trabajo. | <i>Revista científica Salud i Ciencia</i> , 22(7), 672-675. https://acortar.link/c48N1q | Epidemiología | Efectos positivos y negativos del clima organizacional | Depresión |
| 46 | Zepeda, F. (1999). | <i>Psicología organizacional</i> . (2da ed.). | Libro digital Editorial Pearson. http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1305 | Psicología organizacional | Psicología organizacional en la actualidad | Antecedentes de la psicología organizacional |
| 2- Fuentes Secundarias | | | | | | |
| N | Autor y año | Título | Tipo de Material | Área disciplinaria | Dimensión teórica de interés | Aporte al abordaje del tema |
| 1 | Andrade, E., y Ortíz, M. (2000). | <i>Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de Consultores Occidentales, S.A. (COSA).</i> | Tesis de pregrado Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín http://virtual.urbe.edu/tesispub/0031067/cap02.pdf | Psicología organizacional | Clima organizacional | Antecedentes del clima organizacional |
| 2 | Briones, I. (2020). | Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19. | Revista Científica <i>Revista Científica Dominio de las Ciencias</i> , 6(2), 26-34. https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/7539705.pdf | Psicología organizacional | Clima organizacional | Clima organizacional y COVID-19 |
| 3 | Cabrera, R., Tapia, | La salud mental y ansiedad en los | Revista Científica | Psicología organizacional | Efectos positivos y negativos del | Depresión laboral |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|----------------------------------|--|--|
| | M., García, H., y López, O. (2022). | espacios de trabajo. Estrategias de mitigación. | <i>Revista Científica Dominio de las Ciencias</i> , 8(3), 621-639. https://dialnet.unirioja.es/servlet/a rticulo?codigo=8635263 | | clima organizacional | |
| 4 | Chirinos, Y., Meriño, V., y Martínez, C. (2018). | El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. | <i>Revista científica Revista EAN</i> , (84), 43-61. https://doi.org/10.21158/0120816 0.n84.2018.1916 | Ciencias de la administración | Clima organizacional | Factores de un clima organizacional |
| 5 | Gómez, M. (2016). | Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. | <i>Revista científica Revista Colombiana de Ciencias Sociales</i> , 7(1), 131-153. https://acortar.link/ss9OQZ | Psicología organizacional | Psicología organizacional | Antecedentes de la psicología organizacional |
| 6 | Lozano, E., y Tello, C. (2024). | El clima organizacional de una universidad en tiempos del COVID- 19. | <i>Revista científica Revista CEA</i> , 10(22), 1-35. https://acortar.link/QsiCEf | Psicología organizacional | <i>Focus groups</i> | Adaptación de las empresas en la pandemia |
| 7 | Meléndez, X., y Romero, E. (2021). | <i>Administración. Cambio organizacional.</i> | Trabajo de pregrado Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua https://repositorio.unan.edu.ni/174 02/1/17402.pdf | Psicología organizacional | Estrategias de cambio organizacional | Definición de cambio organizacional |
| 8 | Mena, D. (2019). | La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el | <i>Revista científica Pensamiento & Gestión</i> , (46), 11- 47. https://www.redalyc.org/articulo.o a?id=64664303002 | Ciencias de la administración | Cultura organizacional | Categorías secundarias |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|-------------------------------|--|--|
| | | desarrollo integral de las instituciones. | | | | |
| 9 | Moreira, D., y Rodríguez, A. (2021). | Estrés laboral y clima organizacional en el personal operativo del Cuerpo de Bomberos. | Revista científica <i>Revista Científica Arbitrada en Investigaciones de la Salud GESTAR</i> , 4(8), 212-228. https://doi.org/10.46296/qt.v4i8edesp.0042 | Ciencias de la salud | Efectos positivos y negativos del clima organizacional | Estrés laboral y ansiedad |
| 10 | Noll, P., Romero, R., y Araya, K. (2024). | Clima laboral y felicidad en el trabajo en contexto COVID-19. | Revista científica <i>Journal of Management & Business Studies</i> , 5(2), 1-18. https://doi.org/10.32457/jmabs.v5i2.2398 | Psicología organizacional | Calidad de vida | Buen clima organizacional y contexto postpandémico |
| 11 | Requena, R., Pasache, J., y Mercado, L. (2021). | El clima laboral en tiempo de pandemia por la COVID-19. | Revista científica <i>Journal of Business and Entrepreneurial Studies</i> https://doi.org/10.37956/jbes.v0i0.245 | Ciencias de la administración | Situación problemática | Dinámicas laborales y cultura organizacional |
| 12 | Roldán, Á., Espejo, A., y Solís, J. (2022). | <i>Medición del clima organizacional bajo el contexto de pospandemia en una Institución Educativa del Municipio de Cota</i> | Trabajo de maestría Universidad EAN. https://acortar.link/ur5wV2 | Administración de empresas | Medición del clima organización | Buen clima organizacional y contexto postpandémico |
| 13 | Sandoval, J. (2014). | Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. | Revista científica <i>Estudios Gerenciales</i> , 30(131), 162-171. https://acortar.link/nNe1Mx | Ciencias administrativas | Estrategias de cambio organizacional | Categorías principales |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|---------------------------|--|--|
| 14 | Sumba, R., Moreno, P., y Villafuerte, N. (2022). | Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. | Revista Científica <i>Revista Dominio de las Ciencias</i> , 8(1), 234-261. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360 | Psicología organizacional | Gestión de talento humano | Efectos positivos y negativos del clima organizacional |
| 15 | Velásquez, N. (2012). | La realidad organizacional: desde la perspectiva psicosocial. | Revista científica <i>Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología</i> , 5(1), 7-18. https://reviberopsicologia.iberedu.co/article/view/rip.5101 | Psicología organizacional | Aportes en el clima y cultura organizacional | Psicología organizacional en la actualidad |
| 16 | Zuluaga, N., y Quintero, L. (2022). | Factores psicosociales y organizacionales generados por el COVID-19 en los colaboradores del sector de las ópticas en la ciudad de Medellín. | <i>Revista científica Ciencia y Academia</i> , (3), 158-174. https://doi.org/10.21501/2744838X.4491 | Ciencias administrativas | Cuantificación de repercusiones que dejó el COVID-19 | COVID-19 y la psicología organizacional |