

A group of silhouettes of business professionals in a meeting. Some are standing and pointing, others are seated at a long table, some are looking at laptops or phones. The background is a light yellow gradient.

## ¿Cómo se encuentra el clima organizacional en las empresas de El Salvador en tiempos de pandemia COVID-19?

Por:

**Dr. Adán Vaquerano Amaya** • Docente Investigador • [avaquerano@uca.edu.sv](mailto:avaquerano@uca.edu.sv)

**Mtra. Marta Irene Flores Polanco** • Docente Investigadora • [miflores@uca.edu.sv](mailto:miflores@uca.edu.sv)

**Lic. Marcos Antonio Morán Valencia** • Investigador y Docente hora clase • [mamoran@uca.edu.sv](mailto:mamoran@uca.edu.sv)

Todos pertenecen al Departamento de Administración de Empresas, UCA

El mundo laboral actual se ve impactado ante la presencia de la pandemia COVID-19 que comenzó en China (Wuhan) en diciembre del 2019 y que a lo largo de los primeros meses del año 2020 obligó a los países a tomar medidas drásticas como cierre de fronteras, suspensión del comercio y medidas restrictivas que evitaban que las y los colaboradores se presentaran a sus lugares de trabajo. Tanto a nivel nacional como internacional, la actividad empresarial sufrió y vio afectado su clima organizacional tanto en pequeñas, como medianas y grandes empresas.

En el marco de la crisis sanitaria y económica existente, la realidad nos indica que las organizaciones a nivel mundial se han visto obligadas a crear e implementar, cada vez más, protocolos que les permitan llevar adelante sus actividades productivas y comerciales de manera más segura.

Reflexionar sobre las condiciones laborales bajo las cuales las y los colaboradores de las empresas desarrollan -durante el confinamiento obligatorio y no obligatorio- las actividades productivas resulta ser

una actividad importante, pues se trata de analizar y comprender aquellas condiciones y situaciones laborales que inciden directamente en la productividad individual y colectiva de las personas empleadas por una organización.

En ese sentido, estudiar, analizar y comprender el clima organizacional puede ayudar a mejorar de manera directa el desempeño de las organizaciones que se han visto obligadas a modificar su forma tradicional de hacer el trabajo.

Es importante que las organizaciones pongan atención al tema del clima organizacional, dado que incide directamente en los aspectos emocionales y psicológicos de las y los colaboradores y, por ende, en cómo desarrollan sus funciones en sus respectivos puestos de trabajo. Además, algunos estudios han demostrado que las empresas que centran su atención en la gestión del talento humano se ven beneficiadas y potenciadas con una ventaja: hay más disposición y compromiso por parte de su equipo para desarrollar su trabajo.

Por lo anterior, la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, a través del Departamento de Administración de Empresas, desarrolló el estudio titulado: Una aproximación al clima organizacional en las empresas de El Salvador bajo el contexto de la pandemia COVID-19.

Los resultados del estudio están basados en las percepciones que las y los colaboradores de empresas, tanto privadas como públicas del país, tienen sobre las condiciones económicas, físicas, de oportunidad, organizacionales, psíquicas, de seguridad y salud ocupacional, de tiempo y productividad y cómo están afectando el clima organizacional dentro del cual se están desarrollando actualmente.

Ciertamente, la pandemia es una temporada en nuestras vidas que, eventualmente terminará, pero será recordada como un momento extraordinariamente difícil. Sin embargo, el lento proceso de llegar a una nueva normalidad, de nombrar nuestros enojos, aflicciones, dolores, ayudarnos mutuamente a alcanzar la aceptación y encontrar el significado, continuará. Con lo cual, esta crisis debe ser vista por parte de los liderazgos y por quienes toman decisiones en las organizaciones como una oportunidad de mejora.

Para hablar de las conclusiones principales, en lo que respecta al tema de las **condiciones económicas**, se partió de la premisa de que la legislación vigente en el terreno laboral es el instrumento que estipula o norma la línea de base sobre la cual se debe partir para desarrollar cualquier tipo de análisis. Los resultados obtenidos denotaron una clara violación de la normativa por parte de algunas empresas, se identificó que persiste la percepción entre las y los colaboradores que no se cumplen los mínimos estipulados en la legislación laboral. Algunos ejemplos de estas violaciones son la disminución salarial, impago de horas extras o salario, entre otros.

En lo que respecta a las **condiciones físicas en el trabajo**, se encontró que algunas empresas violan la normativa laboral por no proveer a sus colaboradores con equipos, recursos, conexiones, herramientas o programas, adecuados para que puedan realizar el trabajo remoto desde casa. También se denotan deficiencias en factores de seguridad e higiene donde, de acuerdo con la percepción de las y los colaboradores participantes del estudio, las empresas todavía tienen trabajo pendiente en lo que respecta a reducir los riesgos de contagio del COVID-19 de los diversos stakeholders relacionados con la organización.

En relación con las **condiciones de oportunidades**, algunas de las personas participantes del estudio señalan que ciertas empresas han mostrado una falta de disposición para solidarizarse con sus colaboradores, ya que no toman en cuenta la multiplicidad de tareas que, especialmente las mujeres, enfrentan realizando el trabajo remoto desde casa: trabajo de cuidados de las y los hijos, ayuda con las tareas escolares, labores domésticas, preparación de alimentos, entre otros.

Cuando se analizan las **condiciones organizacionales** se puede notar que hay una percepción positiva de las medidas administrativas implementadas por las empresas que realizan su actividad en la modalidad de trabajo presencial. Adicionalmente, para las personas que realizan trabajo remoto desde casa existe un adecuado canal de comunicación y el nivel de supervisión es muy similar al que tenían en el trabajo presencial. Sin embargo, preocupa que persistan casos de ciber acoso, acoso laboral y acoso sexual ya que en los momentos actuales que se viven (altas preocupaciones por contagios, inestabilidad laboral, atender todas las responsabilidades desde casa y coordinación de los roles), el acoso es fuente de preocupación innecesaria que algunos colaboradores viven a diario.



Las **condiciones psicológicas** requieren de mayor atención, ya que tienen su base en la salud psicológica de las y los colaboradores y en los riesgos psicosociales que se experimentan en las empresas, miden condiciones emocionales y estresores que pueden afectar el rendimiento, la motivación y la satisfacción en diferentes modalidades de trabajo tanto la presencial como la remota desde casa.

Algunas empresas se han preocupado por poner a disposición espacios para escuchar las necesidades y preocupaciones que pueden experimentar sus colaboradores por los actuales cambios que se viven al interior de las organizaciones, aunque dejan de lado los canales para reportar problemas como la enfermedad del siglo (estrés) que ocasiona consecuencias negativas en la salud física de las personas, pero también, se puede traducir en ausencias, baja productividad, entre otras.

Se encontró que en el trabajo remoto desde casa hay algunos colaboradores que no están implementando pausas para el descanso, tienen sobrecarga de tareas y están experimentando condiciones psicológicas fuertes como ansiedad, dificultad de concentración, estrés, irritabilidad y nerviosismo.

Dentro de las **condiciones de seguridad y salud ocupacional** se evidencia que la mayor parte de las empresas han invertido en equipo de protección para sus colaboradores, asumiendo el costo, brindándolos de manera gratuita, así como también se ha brindado formación para su uso adecuado y desinfección.

Algunas y algunos colaboradores manifiestan que se han implementado medidas de protección para ellos y ellas, así como también para la clientela, pero en buena medida se ha descuidado la aplicación de medidas para con los proveedores, pero se buscan los mecanismos adecuados para garantizar que las medidas se implementen y cumplan de manera adecuada. Además, muchas empresas están tomando en cuenta el estado de salud de los

colaboradores para que puedan ejercer sus labores y no están permitiendo que personas dentro de los grupos vulnerables se expongan al trabajo presencial.

En lo que concierne a las **condiciones de tiempo y productividad**, los resultados indican que las empresas del sector privado son las que cumplen mayoritariamente con factores evaluados como el cumplimiento del horario de trabajo, reorganización del trabajo para disminuir la cantidad de colaboradores en el trabajo presencial, aplicación de medidas de prevención, entre otras.

Por otra parte, recordemos que, en el sector público, la mayoría de sus dependencias y su personal está batallando en primera línea, en programas o planes estratégicos en la lucha contra el COVID-19.

Cuando el país se declaró en cuarentena obligatoria y se suspenden casi todas las actividades económicas, hubo muchas personas que quedaron desempleadas por el cierre total de las empresas o por despidos; según las y los colaboradores consultados, han sido las mujeres y las personas jóvenes los más afectados con los despidos.

En la mayoría de los casos, el despido fue sin responsabilidad patronal, es decir no surgió por una mala ejecución de procesos, sino por el simple hecho de la situación coyuntural por la cual está pasando la economía por lo que la empresa está imposibilitada para cumplir con sus responsabilidades económicas.

Las y los colaboradores comentaron sobre sus **expectativas para el retorno al trabajo presencial bajo la nueva normalidad** y estas dependen de la seguridad y el bienestar que les cause el clima laboral. En efecto, las y los colaboradores que aún mantienen sus empleos expresan que en sus planes no está cambiarse de empleo, porque saben que en el mundo exterior a su empresa existe una gran inestabilidad laboral cargada de mucha incertidumbre.



La bioseguridad sigue y seguirá siendo el factor más importante a la cual las y los colaboradores hacen referencia cuando hablan sobre las expectativas que tienen al volver a sus lugares de trabajo, pues tienen seguridad de que su estación o lugar de trabajo será ideal y mantendrá las condiciones óptimas para desempeñar sus tareas diarias.

Una de las preocupaciones o temores más mencionados para cuando se reactive la economía bajo la nueva normalidad es que no se pueda garantizar el distanciamiento físico con colegas, clientes o proveedores, y provoca la sensación de un posible contagio de COVID-19. También les preocupan los posibles recortes de personal o el no poder realizar actividades que se solían realizar en la organización antes, incluso les preocupa en gran medida perder la vida.

Podemos concluir que lo importante es aceptar que la pandemia COVID-19 ha creado una oportunidad para que, tanto las y los colaboradores como los liderazgos de las empresas, sean más ágiles para asumir aquellos cambios que alguna vez parecían desalentadores, para imaginar de nuevo el clima y la cultura organizacional, para repensar los planes de trabajo y la productividad, para aprender de los errores

y corregirlos rápidamente y para reposicionarnos como personas y como empresas comprometidas con la creación y potenciación de ambientes de trabajo más eficientes y productivos.

Lo anterior significa que debemos ser conscientes y recordar en todo momento que son las personas lo más importante de la compañía, ya que son ellas quienes dan vida a los procesos de las empresas. Por lo que resulta esencial que se les cuide y exprese gratitud por el arduo trabajo que están haciendo para que sus empresas salgan más fuertes que nunca de esta crisis. Porque todo lo que están haciendo hoy importa, y en el futuro, cuando se mire atrás se podrá confirmar, cuán importante fueron sus esfuerzos y creencias en los resultados obtenidos.

Creemos que la investigación sobre las condiciones económicas, físicas, de oportunidad, organizacionales, psíquicas, de Seguridad y Salud Ocupacional y de tiempo y productividad en las que los colaboradores están desarrollando sus actividades laborales son un insumo importante para transformar a las organizaciones más humanas y productivas y puedan dar el primer paso para cambiar las prácticas negativas que pueden estar afectando a nuestros colaboradores.

