



Universidad Centroamericana
José Simeón Cañas

UNA APROXIMACIÓN AL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DE EL SALVADOR BAJO EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA COVID-19

SÍNTESIS DEL INFORME

INVESTIGADORES

DR. JOSÉ ADÁN VAQUERANO AMAYA
MTRA. MARTA IRENE FLORES POLANCO
LIC. MARCOS ANTONIO MORÁN VALENCIA

SAN SALVADOR, OCTUBRE DE 2020

© Publicaciones Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. El Salvador, C.A.

Ninguna parte de la presente publicación, incluyendo el diseño de su portada, podrá ser reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma o por ningún medio electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o fotocopia, sin contar con el permiso del editor.

Antiguo Cuscatlán, El Salvador, Centroamérica.
Octubre de 2020.

EQUIPO INVESTIGADOR Y AUTORES/AS DEL INFORME:

Prof. Dr. José Adán Vaquerano Amaya. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador.
Prof. Mtra. Marta Irene Flores Polanco. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador.
Prof. Lic. Marcos Antonio Morán Valencia. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador.

EQUIPO DE EXPERTOS PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:

Expertos en Seguridad y Salud Ocupacional:
Ing. Ricardo Mauricio Alfaro López. Catedrático Escuela de Ingeniería Industrial, Universidad de El Salvador.
Lic. Oscar Antonio Zamora Tobar. INFORP-UES en el ámbito de Seguridad y Salud Ocupacional.

EXPERTOS EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO:

Lic. Rafael Enrique Bautista Rogel. Jefe del Centro de Formación Profesional Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador.
Mtro. Luis Francisco Bernal Rivera. Director Ejecutivo de AARHES.
Mtra. Astrid Guadalupe Hernández Zavala. Presidenta de AARHES.

EXPERTOS EN PSICOLOGÍA O PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL:

Mtra. Olga Patricia Doñas Castellanos. Catedrática del Departamento de Psicología y Salud Pública. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.
Mtro. Jorge Manuel Molina. Catedrático del Departamento de Psicología y Salud Pública. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.
Mtra. Violeta Marysella Alfaro Rodezno. Directora Ejecutiva ERA Internacional, S.A. de C.V.
Lic. Irma Elizabeth Hernández de Castaneda.
Perito. Psicóloga en la Procuraduría General de la República de El Salvador.
Lic. Ena Del Carmen Ramirez. Catedrática de la Universidad Dr. Jose Matias Delgado.

ISBN: (En trámite)

Forma recomendada de citar este trabajo:
Vaquerano-Amaya, J.A.; Flores-Polanco, M.I.; Morán-Valencia, M.A. (2020) Una aproximación al clima organizacional en las empresas de El Salvador bajo el contexto de la pandemia COVID-19. Síntesis del Informe. San Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.

ÍNDICE

1.1.	ASPECTOS INTRODUCTORIOS	5
1.2.	MARCO CONTEXTUAL	6
1.2.1.	EL CLIMA ORGANIZACIONAL	6
1.2.2.	EL EMPLEO FORMAL EN EL SALVADOR	7
1.3.	ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.4.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.4.1.	CONDICIONES ECONÓMICAS	11
1.4.2.	CONDICIONES FÍSICAS	14
1.4.3.	CONDICIONES DE OPORTUNIDADES	17
1.4.4.	CONDICIONES ORGANIZACIONALES	19
1.4.5.	CONDICIONES PSICOLÓGICAS	21
1.4.6.	CONDICIONES DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	23
1.4.7.	CONDICIONES DE TIEMPO Y PRODUCTIVIDAD	25
1.4.8.	DESEMPLEADOS A CAUSA DE LA PANDEMIA COVID-19	28

1.4.9.	EXPECTATIVAS PARA EL RETORNO AL TRABAJO BAJO LA NUEVA NORMALIDAD	30
1.4.10.	PREOCUPACIONES O TEMORES PARA CUANDO SE REACTIVE LA ECONOMÍA BAJO LA NUEVA NORMALIDAD	32
1.5.	RECOMENDACIONES	34

1. SÍNTESIS DEL INFORME

1.1. ASPECTOS INTRODUCTORIOS

La realidad nos indica que ante la crisis provocada por la pandemia COVID-19, las organizaciones a nivel mundial se han visto obligadas a desarrollar e implementar, cada vez más, protocolos que les permitan llevar adelante sus actividades productivas y comerciales de manera más segura.

Porque ciertamente, la pandemia es una temporada en nuestras vidas y eventualmente terminará. Será recordada como un momento extraordinariamente difícil. Sin embargo, el lento proceso de volver a una nueva normalidad, de nombrar nuestros enojos, aflicciones, dolores, el ayudarnos unos a otros a alcanzar la aceptación y encontrar el significado, continuará. Con lo cual, esta crisis debe ser vista por parte de los líderes y tomadores de decisiones de las organizaciones como una oportunidad.

No es el momento de revisar el manual de políticas o de copiar todo robóticamente con mensajes sobre pensamientos y oraciones. Este es un momento para ayudar y solidarizarse con los colaboradores en sus necesidades.

Ello porque en la medida que las personas están regresando a sus puestos de trabajo, o cuando aquellos que se quedaron durante la crisis comiencen a interactuar con los que regresan, muchos seguirán pensando en aquellas situaciones personales y laborales que les han afectado. Situación que tanto los colaboradores como los líderes y gerentes de las organizaciones deben reconocer y aceptar, pues será normal que muchas personas, en esta vuelta a la nueva normalidad, presenten cuadros de problemas emocionales y psicológicos. Ante lo cual las organizaciones deben ser pacientes y abrir los espacios para escucharles y atenderles debidamente, teniendo presente que posiblemente no todos necesiten el mismo tipo de apoyo.

Es en el contexto de lo antes expuesto que, la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, a través del Departamento de Administración de Empresas se propuso desarrollar la presente investigación: Una aproximación al clima organizacional en las empresas de El Salvador bajo el contexto de la pandemia COVID-19.

En tal sentido, los resultados que aquí se presentan están basados en las percepciones de los colaboradores de las empresas, tanto privadas como públicas del país y, analiza y trata de dar a conocer cómo las condiciones económicas, físicas, de oportunidad,

organizacionales, psíquicas, de Seguridad y Salud Ocupacional y de tiempo y productividad están afectando el clima organizacional dentro del cual las personas se están desarrollando actualmente, así como también las expectativas de retorno a la nueva normalidad; resultados que pueden ser un insumo importante para volver a las organizaciones más humanas y productivas.

De lo que se trata es de caer en la cuenta que esta pandemia COVID-19 ha creado una oportunidad para que tanto los colaboradores como los líderes y tomadores de decisiones de las empresas, sean más ágiles para asumir aquellos cambios que alguna vez parecían desalentadores, para reimaginar 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 reposicio-

narnos como personas y como empresas comprometidas con la creación y potenciación de ambientes de trabajo más eficientes y productivos.

Lo que significa que los líderes y tomadores de decisiones de las organizaciones deben ser conscientes y recordar en todo momento que, son las personas lo más importante, porque son ellas quienes les dan vida a las empresas. Por lo que resulta esencial que se les exprese constantemente la 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 verificar cuán importante fueron sus esfuerzos y creencias en los resultados obtenidos.

1.2. MARCO CONTEXTUAL

1.2.1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Tanto a nivel nacional como internacional, la actividad empresarial está sufriendo el impacto de la pandemia COVID-19, lo que, sin lugar a duda, está afectando el clima organizacional a nivel país de pequeñas, medianas y grandes empresas, con lo cual se vuelve urgente y necesario desarrollar instrumentos que permitan conocer y medir el clima organizacional en que los colaboradores se están desarrollando actualmente.

No debemos olvidar que el estudio del clima organizacional tiene como propósito el reflejar la calidad de vida laboral que tienen los colaboradores en sus puestos en las empresas para las cuales trabajan y se mide a través de las percepciones sobre la realidad laboral que viven.

El estudio del clima laboral está constituido por una diversidad de factores; sin embargo, el elemento común entre ellos es que están constituidos por el estudio de las estructuras, o sea los procesos y procedimientos; las relaciones

individuo-grupos y el ambiente físico, es decir, la infraestructura y los elementos del trabajo.

Al respecto, cabe indicar que existen varios modelos y metodologías para evaluar el clima organizacional. Para la presente investigación se reagruparon los factores en lo que el equipo denominó *condiciones*, tomando en consideración los aportes de otros autores, para conocer la percepción que los colaboradores tienen sobre el conjunto denominado clima; pero que en esta ocasión no se estudiaron al interior de una sola organización sino en general del ambiente laboral existente en las empresas públicas y privadas, en el contexto de la crisis sanitaria y económica provocada por la pandemia COVID-19.

Por tanto, las condiciones estudiadas en esta investigación: físicas, psíquicas, de Salud y Seguridad Ocupacional, económicas, de tiempo y productividad, de oportunidad y organizacionales han sido analizadas tanto desde las percepciones de los cola-

boradores que están realizando sus actividades laborales de forma presencial como remota desde casa.

El conocer el clima organizacional se vuelve un insumo importante en el desarrollo empresarial y proporciona a los directivos de las organizaciones elementos para orientar sus esfuerzos hacia los aspectos que están contribuyendo positiva o negativamente a la conducta del colaborador. El diagnosticarlo y estudiarlo a profundidad ayuda

a mejorar de manera directa el desempeño de las organizaciones y le sirve para la creación de normas o procedimientos adecuados que permitan un clima favorable a los colaboradores para desempeñar sus funciones de manera óptima y en condiciones adecuadas frente a la pandemia COVID-19.

▶ 1.2.2. EL EMPLEO FORMAL EN EL SALVADOR

Para la economía de un país, la situación económica de sus ciudadanos y sus aspiraciones laborales son temas importantes; razón por la cual se vuelve un tema prioritario el estudiar la situación del mercado laboral.

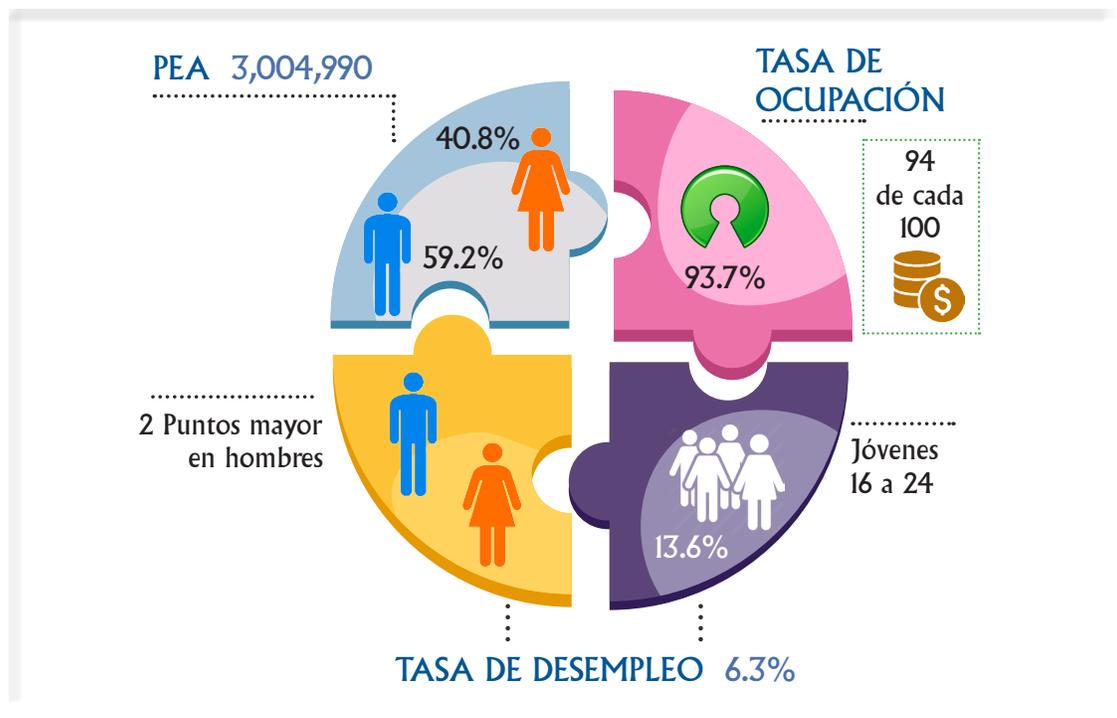
¿Cómo se encontraba El Salvador de acuerdo a los datos de la última Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples, en relación a los datos: poblacionales, fuerza laboral, actividades económicas y la población ocupada por segmentos?

Ilustración 1. Datos poblacionales de El Salvador por la EHPM



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de EHPM (2018).

Ilustración 2. Fuerza laboral de El Salvador por la EHPM



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de EHPM (2018).

Ilustración 3. Actividad económica de El Salvador por la EHPM



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de EHPM (2018).

Ilustración 4. Población ocupada por segmentos por la EHPM



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de EHPM (2018).

De acuerdo al informe elaborado por la Secretaría de Participación, Transparencia y Anticorrupción-SPTA (2019): Análisis del empleo formal en El Salvador (2001-2017), la situación del mercado laboral

salvadoreño para el año 2017, eran aproximadamente 3 de cada 10 personas de la Población Económicamente Activa (PEA) las que tenían acceso a un puesto de trabajo formal (Ver ilustración 5).

Ilustración 5 . Cantidad de colaboradores por tipo de empresas con empleo formal para el año 2017

Tipo de empresa	Cantidad de colaboradores	Porcentaje de colaboradores
Privada	667,390	74.46
Pública	228,975	25.54
Total	896,365	100.00

Fuente: elaboración propia con datos del Informe de Transparencia: Análisis del empleo formal en El Salvador (2001-2017).

Además, resulta importante indicar que, para el caso de la realidad del mercado laboral salvadoreño, tanto las empresas privadas como las públicas, son incapaces de generar un número suficiente de puestos de empleo formal, con lo cual se incrementa la precariedad de la situación económica de muchas personas en edad de trabajo, especialmente las del segmento joven.

Al respecto, de acuerdo con la información disponible de la investigación de Vaquerano Amaya, Morales Fernán, Alvarado de Mejía, Flores Polanco, & Castro Freire (2017), la distribución de las empresas en El Salvador según su tamaño y el empleo formal que generan es el que se presenta en la ilustración 6.

Ilustración 6. Cantidad de colaboradores por tamaño de empresas privadas con empleo formal para el año 2018

Categoría de empresas	Cantidad de trabajadores	Empresas constituidas legalmente en 2018	Población ocupada total en 2018
Microempresa	Hasta 10 personas	16,278	54,932
Pequeña empresa	De 11 a 50 personas	5,379	111,956
Mediana empresa	De 51 a 100 personas	972	67,018
Gran empresa	Más de 100 personas	1,076	476,741
TOTAL		23,705	710,647

Fuente: elaboración de Vaquerano Amaya, Morales Fernán, Alvarado de Mejía, Flores Polanco, & Castro Freire (2017), actualizada a partir de la información tomada del Registro Administrativo de Solvencias de Establecimientos 2019 (DIGESTYC, 2019).

La información presentada en la ilustración 6, evidencia el hecho que son las empresas grandes privadas las responsables de mantener el mayor número de puestos de trabajo formales en el país, al acumular para el año 2018 al 67% de cola-

boradores contratados de forma formal; seguidas de las empresas pequeñas que habían contratado a aproximadamente el 16% de personas para ese mismo año.

1.3. ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó a nivel nacional, con una muestra de 421 colaboradores de empresas del sector privado y 98 de sector público. Los parámetros estadísticos que se utilizaron para el cálculo de la muestra fueron de un 95% de nivel de confianza (Z); un 95% de probabilidad que la población tenga el atributo deseado (p); un 5% de probabilidad que la población no tenga el atributo deseado (q) y; un 2.5% de error de estimación (e).

La información de las fuentes primarias se recopiló a través de un formulario de encuesta dirigido

(Google Form), que respondió la muestra de colaboradores de las empresas salvadoreñas durante el periodo del 15 de junio al 1 de julio de 2020.

También, cabe indicar que el instrumento de la recolección de la información, o sea el formulario de encuesta, fue validado a través del método de consulta a diez expertos: tres del área de Recursos Humanos, cinco del área de psicología y dos del área de Seguridad y Salud Ocupacional. El objetivo era que ellos valoraran cada una de las preguntas del cuestionario en cuanto a su grado de comprensión, ambigüedad y claridad.

1.4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. CONDICIONES ECONÓMICAS

Son diversos los factores que influyen en el clima organizacional, pero sin lugar a duda, cambios positivos o negativos en las condiciones económicas conllevan en los colaboradores a la presentación de actitudes favorables o desfavorables respecto al ambiente organizacional en que se desenvuelven.

En ese sentido, es fundamental que los responsables de la toma de decisiones en las organizaciones tengan claridad sobre qué factores de las condiciones económicas favorecen actitudes positivas de parte de los colaboradores y de esa forma, potenciarlos.

Es bajo el entorno antes planteado, que la presente investigación se centró en analizar desde la perspectiva de los colaboradores, la situación del cumplimiento de los factores de las condiciones económicas en las empresas para las cuales laboran, en la actual crisis de salud y económica provocada por la pandemia COVID-19.

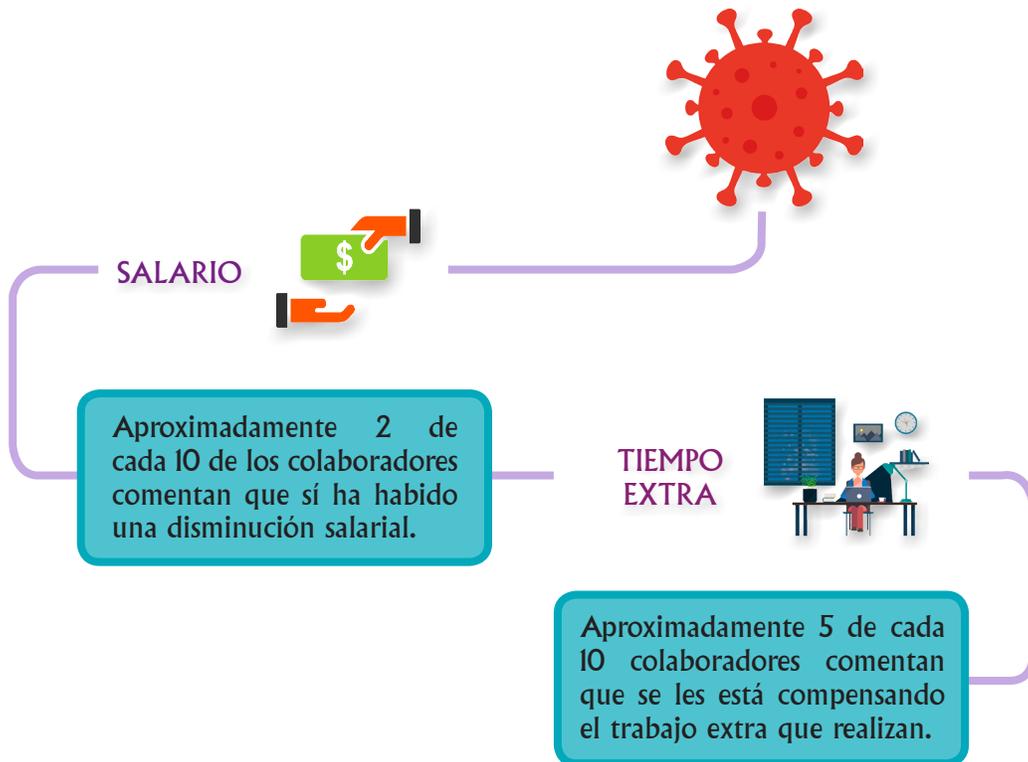
En las ilustraciones 7,8 y 9, se presentan los hallazgos principales de los factores de las condiciones económicas, tanto para los colaboradores que están realizando su actividad laboral de forma presencial o remoto desde casa (Teletrabajo).

Ilustración 7. Hallazgos principales de los factores de las condiciones económicas analizados tanto para el trabajo presencial como para el remoto desde casa



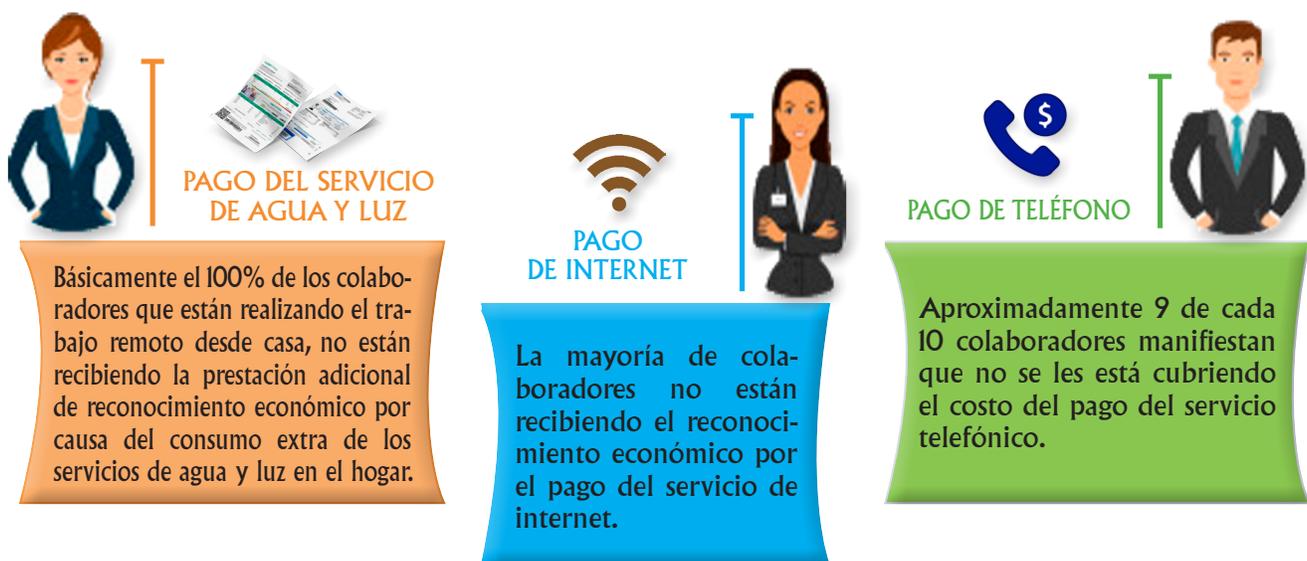
Fuente: elaboración propia.

Ilustración 8. Hallazgos principales de los factores de las condiciones económicas analizados para la modalidad de trabajo presencial



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 9. Hallazgos principales de los factores de las condiciones económicas analizados para la modalidad de trabajo remoto desde casa



Fuente: elaboración propia.

1.4.1.1. CONCLUSIÓN

En lo que respecta al tema de las condiciones económicas en el sitio de trabajo, es la legislación vigente en lo laboral de cada país, la que estipula o norma la línea de base sobre la cual se debe de partir para desarrollar cualquier tipo de análisis.

En ese contexto, es evidente que en los resultados obtenidos de cada uno de los factores de las condiciones económicas bajo las cuales los colaboradores de las empresas salvadoreñas están realizando sus actividades laborales en el contexto de la pandemia COVID-19, denota por parte de algunas empresas, una clara violación de la

normativa, dado que persiste la percepción por parte de algunos colaboradores de que no se les está ni siquiera cumpliendo con lo estipulado en la legislación laboral.

Situación que indiscutiblemente impacta negativamente en el clima organizacional y puede incidir desfavorablemente en el crecimiento y desarrollo de las empresas, en el sentido de que cuando los colaboradores no se sienten satisfechos en su entorno laboral, suele decrecer su rendimiento y desempeño, lo que conlleva en muchos casos al florecimiento de conflictos.

1.4.2. CONDICIONES FÍSICAS

Las condiciones físicas del medioambiente bajo el cual se realizan las actividades laborales por parte de los colaboradores influyen directamente en el clima organizacional. En efecto, se trata de factores relacionados con los equipos, utensilios y herramientas de trabajo, la iluminación, los ruidos, la distribución de los espacios, por mencionar algunos, que favorecen o desfavorecen la productividad de los colaboradores.

Dichos factores al ser proporcionados de manera óptima, suficiente y oportuna mejoran el bienestar de las personas, así como la calidad y productividad de su trabajo. Y es que está demostrado científicamente que mejoras en los factores de las condiciones físicas de trabajo aumentan la motivación y productividad de los colaboradores y, por ende, mejora la percepción que ellos tienen del clima organizacional.

En consecuencia, nuevamente se recalca la necesaria sugerencia a los tomadores de decisiones en

las empresas de analizar y evaluar constantemente las condiciones físicas de trabajo en que sus colaboradores deben de realizar las actividades productivas. En especial, hoy en día, que la pandemia del COVID-19 está imponiendo una urgente y necesaria reacomodación de los procesos y medios físicos utilizados para el desarrollo de las actividades productivas.

En tal sentido, este apartado de la investigación se centra en analizar, desde la perspectiva de los colaboradores, la situación del cumplimiento de los factores de las condiciones físicas de trabajo existentes en las organizaciones para las cuales laboran.

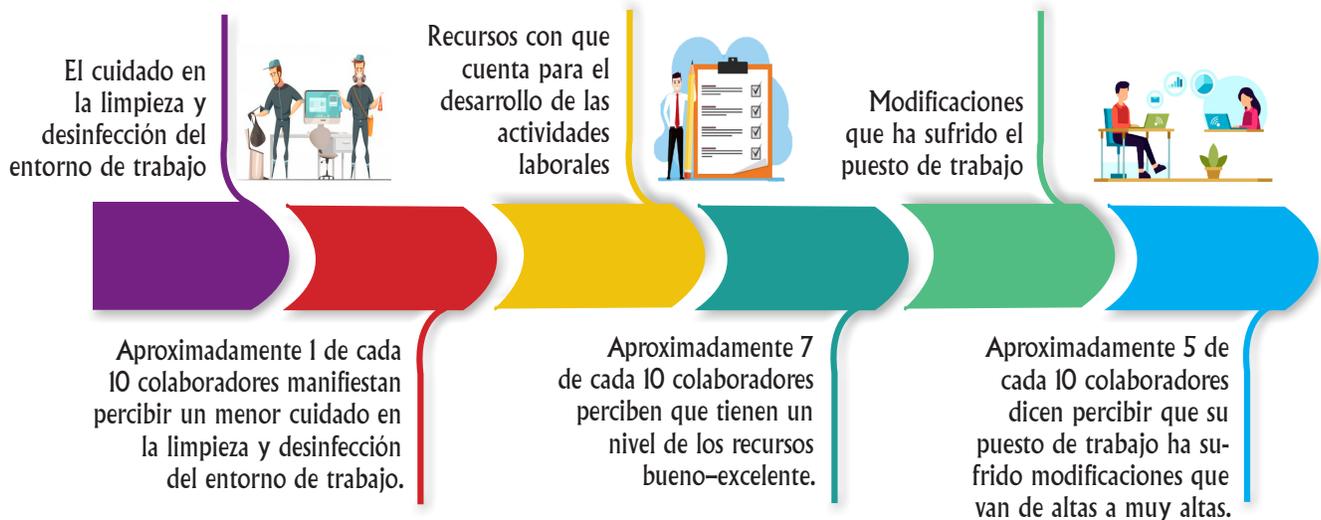
En las ilustraciones 10, 11 y 12, se presentan los factores de las condiciones físicas de trabajo, tanto para los colaboradores que están realizando su actividad laboral de forma presencial o remota desde casa (Teletrabajo), que han sido estudiados y analizados.

Ilustración 10. Hallazgos principales de los factores de las condiciones físicas de trabajo analizados tanto para el trabajo presencial como para el remoto desde casa



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 11. Hallazgos principales de los factores de las condiciones físicas de trabajo analizados para la modalidad de trabajo presencial



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 12. Hallazgos principales de los factores de las condiciones físicas de trabajo analizados para la modalidad de trabajo remoto desde casa



Fuente: elaboración propia.

1.4.2.1. CONCLUSIÓN

Las condiciones físicas del medioambiente bajo el cual realizan las actividades laborales los colaboradores de las empresas les conllevan a crearse una imagen favorable o desfavorable de la organización.

Es evidente que en los resultados obtenidos de cada uno de los factores de las condiciones físicas bajo las cuales los colaboradores de las empresas salvadoreñas están realizando sus actividades laborales en el contexto de la pandemia COVID-19, denota por parte de algunas empresas una clara violación de la normativa laboral, en lo referente a la obligación por parte del patrono de proveer los equipos, conexiones, herramientas, programas, etcétera para que los colaboradores puedan realizar sus actividades laborales. Violación que resulta ser más marcada para el caso de las empresas que

han acordado con sus colaboradores que hagan trabajo remoto desde casa.

Pero también, se denotan deficiencias en los otros factores; es decir, en los que tienen que ver con las normas de seguridad e higiene, donde de acuerdo con la percepción de los colaboradores, las empresas todavía tienen trabajo pendiente por realizar encaminado a reducir los riesgos de contagio del COVID-19 de los diversos stakeholders relacionados con la organización.

En la misma línea se manifiestan los colaboradores que están haciendo trabajo remoto desde casa, en lo que se refiere a los factores relacionados con la capacitación y asistencia técnica en cuanto al uso de los equipos y herramientas tecnológicas, dado que desde su perspectiva no están siendo acompañados y capacitados debidamente.

▶ 1.4.3. CONDICIONES DE OPORTUNIDADES

Las condiciones de oportunidades en el entorno laboral indican la existencia de factores positivos que se habilitan y que pueden significar la diferenciación y el desarrollo individual de los colaboradores. Se trata, por lo tanto, de situaciones tanto internas como externas a la organización, como por ejemplo la disponibilidad de tiempo para atender la familia, los amigos o cualquier otro interés particular del colaborador.

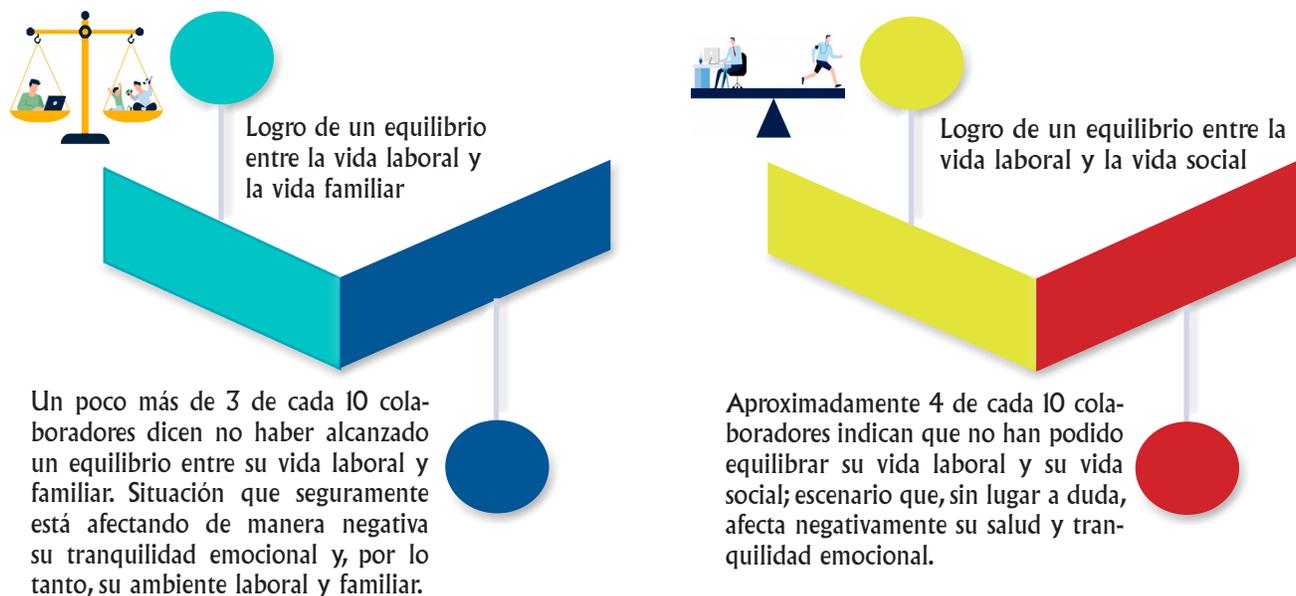
Son factores que, a simple vista pueden parecer poco estratégicos, pero que al ser proporcionados e implementados de manera oportuna demuestran su valía estratégica, en el sentido de incrementar significativamente la motivación, la identificación, el compromiso y el bienestar de los colaboradores. Situaciones todas que científicamente han demostrado impactar positivamente en la calidad y productividad del trabajo.

Aquí otra vez se subraya la importancia de que el equipo tomador de decisiones en las empresas

analice y evalúe periódicamente las oportunidades que ofrece la organización a sus colaboradores. Con especial esmero hoy en día, dado que la pandemia del COVID-19 está imponiendo una urgente y necesaria reacomodación de los procesos y procedimientos dentro y fuera de la empresa, situación que está generando mayores niveles de fatiga y estrés para las personas que laboran allí.

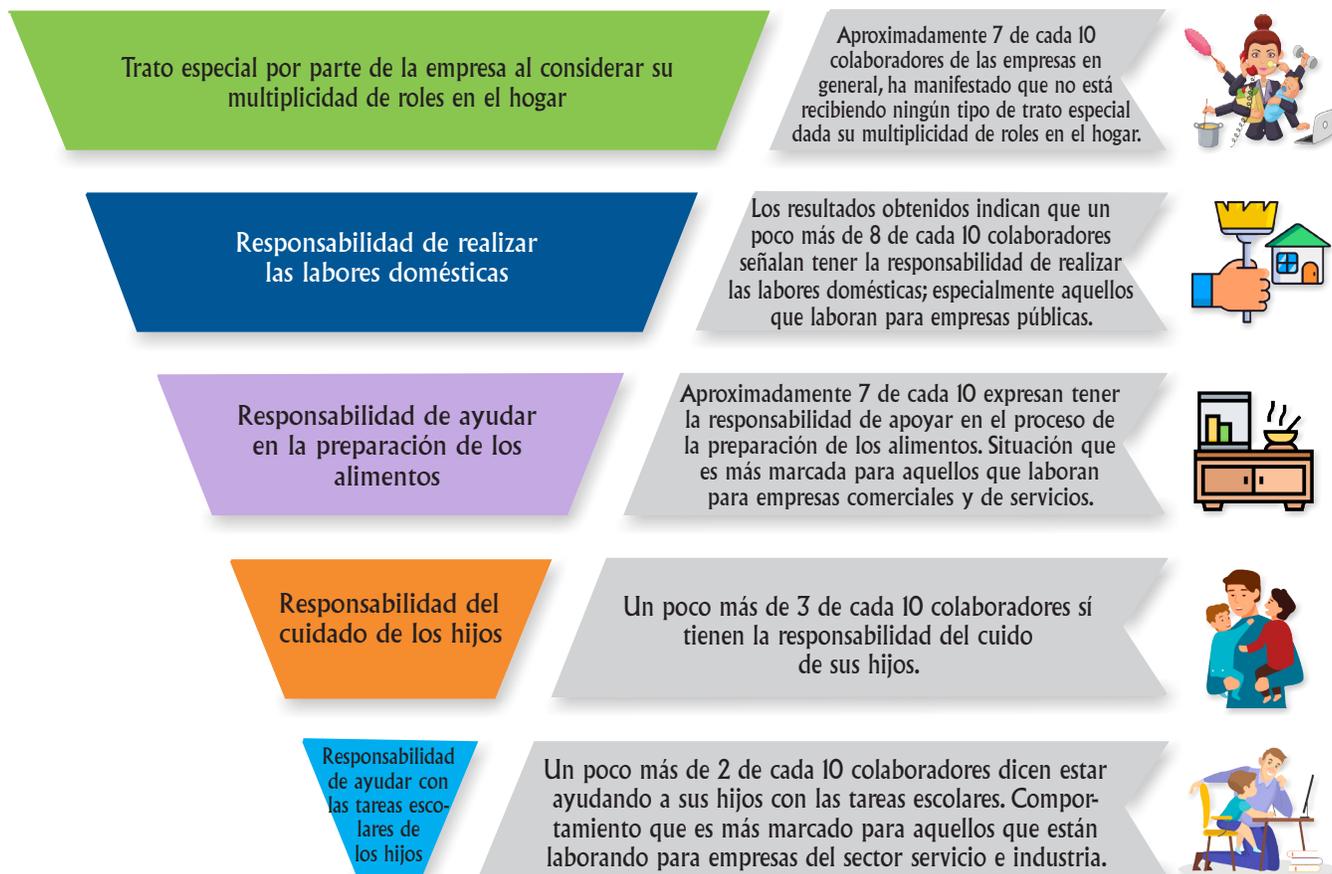
En tal sentido, este apartado se centra en analizar desde la perspectiva de los colaboradores, la situación del cumplimiento de los factores de las condiciones que representan oportunidades de desarrollo personal y grupal existentes en las empresas para las cuales laboran. En las ilustraciones se presentan los factores para dichas condiciones, tanto para los colaboradores que están realizando su actividad laboral de forma presencial o remota desde casa (Teletrabajo), que en esta investigación han sido estudiados y analizados.

Ilustración 13. Hallazgos principales de los factores de las condiciones que representan oportunidades de desarrollo personal y grupal analizados tanto para el trabajo presencial como para el remoto desde casa



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 14. Hallazgos principales de los factores de las condiciones que representan oportunidades de desarrollo personal y grupal analizados para la modalidad de trabajo remoto desde casa



Fuente: elaboración propia.

1.4.3.1. CONCLUSIÓN

Las condiciones de oportunidades en el entorno laboral, en la misma línea que lo hacen las condiciones económicas y las físicas, al tratarse de factores que inciden en el ambiente laboral bajo el cual ejecutan sus actividades profesionales los colaboradores de las empresas, les conllevan a formarse y proyectar una imagen que puede potenciar o desfavorecer a la organización.

En tal sentido, es evidente que los resultados obtenidos de cada uno de los factores de las condiciones de oportunidades, expresan una falta

de solidaridad para con los colaboradores, al no flexibilizar las políticas y normas, así como por la inexistencia de programas de acompañamiento, que estén apegados a esta nueva realidad.

La idea es que, gracias a la flexibilización de políticas, normas laborales y programas permanentes de acompañamiento, los colaboradores se empoderen y se concentren en la consecución de los resultados esperados y no en el cumplimiento de la normativa organizacional anteriormente existente.

Facultamiento que fructificará positivamente en el clima organizacional y, por ende, en el mejoramiento del desempeño, tanto a nivel personal como organizacional, porque tal como se ha men-

cionado antes, cuando los colaboradores se sienten satisfechos en su entorno laboral, crece su rendimiento, aumenta su desempeño y disminuyen los conflictos.

▶ 1.4.4. CONDICIONES ORGANIZACIONALES

Estas condiciones tienen relación con la comunicación interna, la supervisión recibida, medidas administrativas, entre otros aspectos, que determinan la motivación de los colaboradores y el buen clima dentro de las organizaciones.

En las personas que trabajan en modalidad remota desde casa, estos condicionamientos se ven afectados debido al cambio de escenario en el que se desarrollan, en temas como confortabilidad, comunicación, motivación y supervisión, entre otros. Temas en los cuales el equipo tomador

de decisiones en las organizaciones debe prestar mucha atención ya que pueden impactar en la identidad y compromiso de los colaboradores y por consiguiente en su productividad.

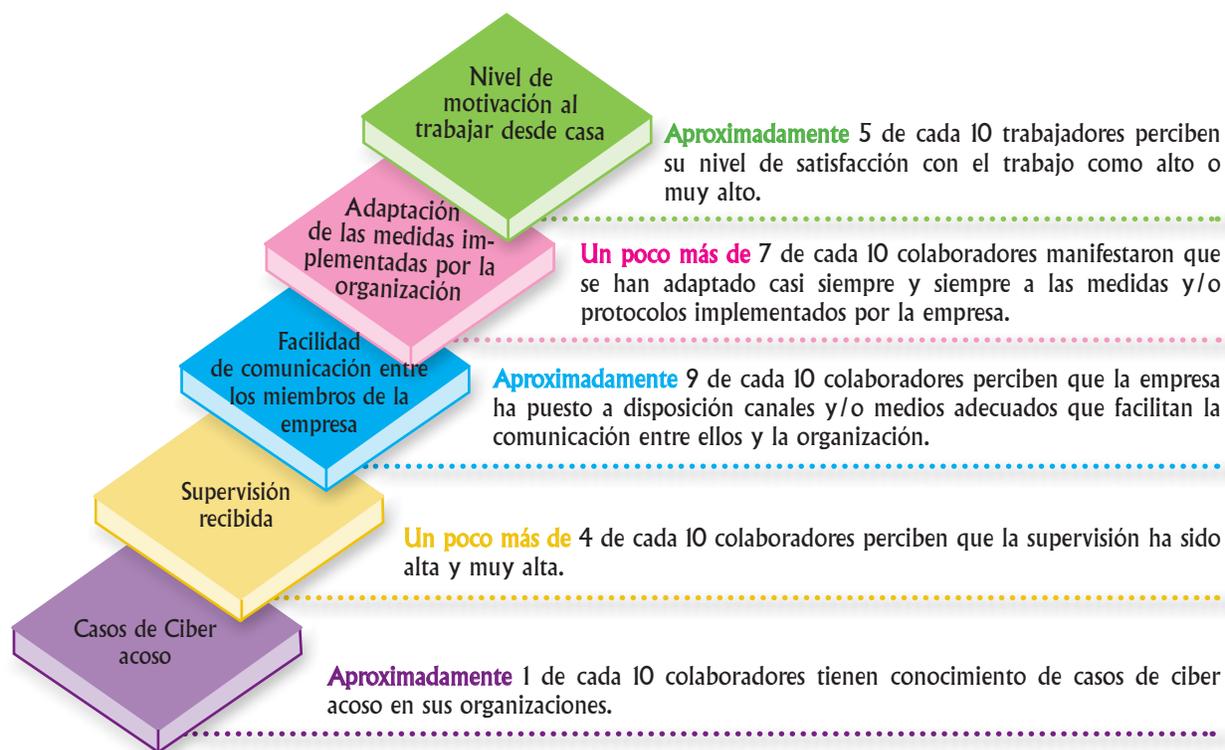
En las tablas 15, 16 y 17 se presentan los hallazgos principales de los factores que engloban las condiciones organizacionales, tanto para los colaboradores que están realizando su actividad laboral de forma presencial o remota desde casa (Teletrabajo).

Ilustración 15. Hallazgos principales de los factores de las condiciones organizacionales analizados para el trabajo presencial



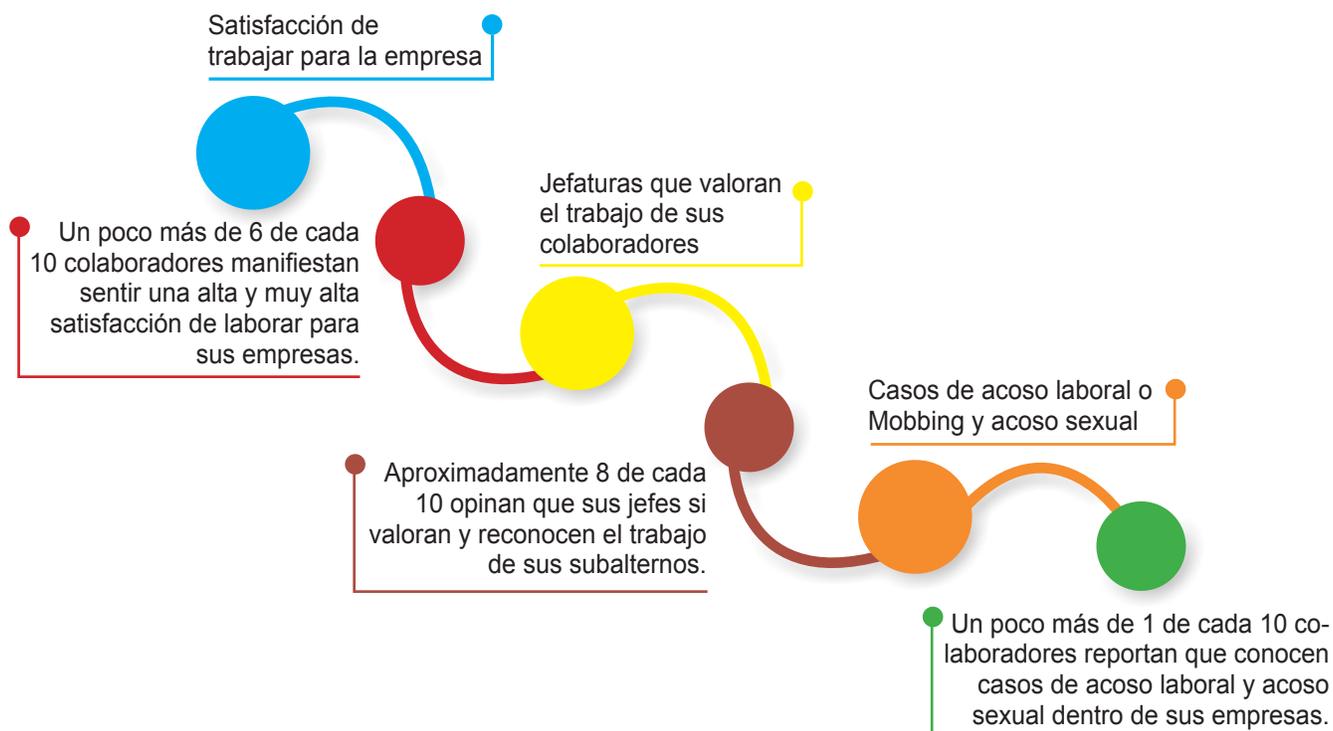
Fuente: elaboración propia.

Ilustración 16. Hallazgos principales de los factores de las condiciones organizacionales analizados para el trabajo remoto desde casa



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 17. Hallazgos principales de los factores de las condiciones organizacionales analizados tanto para el trabajo presencial como el remoto desde casa



Fuente: elaboración propia.

1.4.4.1. CONCLUSIÓN

Al evaluar las condiciones organizacionales, se puede notar que hay una percepción positiva de las medidas sanitarias implementadas por las empresas que realizan su actividad en la modalidad de trabajo presencial. De igual manera para las personas que realizan trabajo remoto desde casa, se evidencia una buena adaptación de las medidas implementadas por la organización, adicionalmente existe un adecuado canal de comunicación y el nivel de supervisión es muy similar al que tenían en el trabajo presencial.

Para quienes realizan trabajo remoto desde casa, los resultados demuestran que hay una preocupación por mantener elevado el nivel de satisfacción de

los colaboradores y estos se sienten motivados por realizar el trabajo.

De manera generalizada los colaboradores están muy satisfechos de trabajar en sus organizaciones pues los superiores reconocen y valoran su trabajo.

Preocupa que persistan casos de ciber acoso, acoso laboral y acoso sexual ya que en los momentos actuales que se viven, de altas preocupaciones por contagios, la inestabilidad laboral, atender todas las responsabilidades desde casa y coordinación de los roles, estas son fuentes de preocupación innecesaria que algunos colaboradores viven a diario.

1.4.5. CONDICIONES PSICOLÓGICAS

Estas condiciones tienen su base en la salud psicológica de los colaboradores y en los riesgos psicosociales que se experimentan en las empresas.

En estos aspectos se miden condiciones emocionales y estresores que pueden afectar el rendimiento, la motivación y la satisfacción de los colaboradores en diferentes modalidades de trabajo como la presencial o remota desde casa. Situación en la cual los tomadores de decisión deberían centrar sus esfuer-

zos por mantener la salud emocional de sus colaboradores, ya que afecta en el desempeño y las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo.

En las ilustraciones 18, 19 y 20 se presentan los factores de las condiciones psicológicas, tanto para los colaboradores que están realizando su actividad laboral de forma presencial o remota desde casa, que para el caso de esta investigación han sido analizadas.

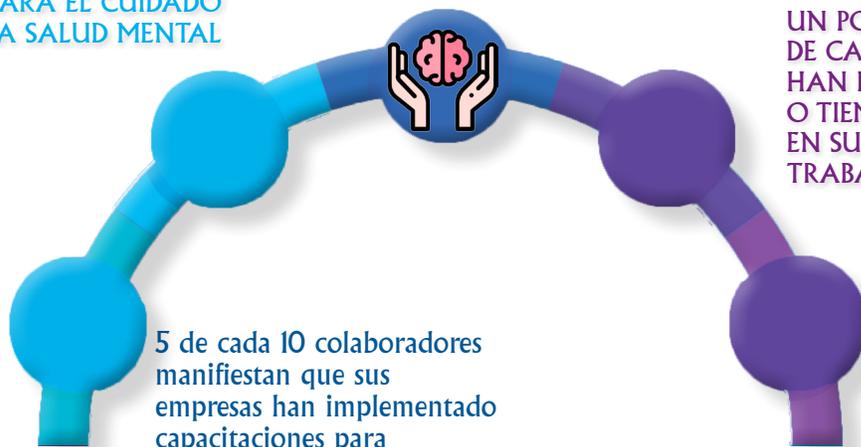
Ilustración 18. Hallazgos principales de los factores de las condiciones psicológicas analizados para el trabajo presencial



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 19. Hallazgos principales de los factores de las condiciones psicológicas analizados para el trabajo remoto desde casa

CAPACITACIONES PARA EL CUIDADO DE LA SALUD MENTAL



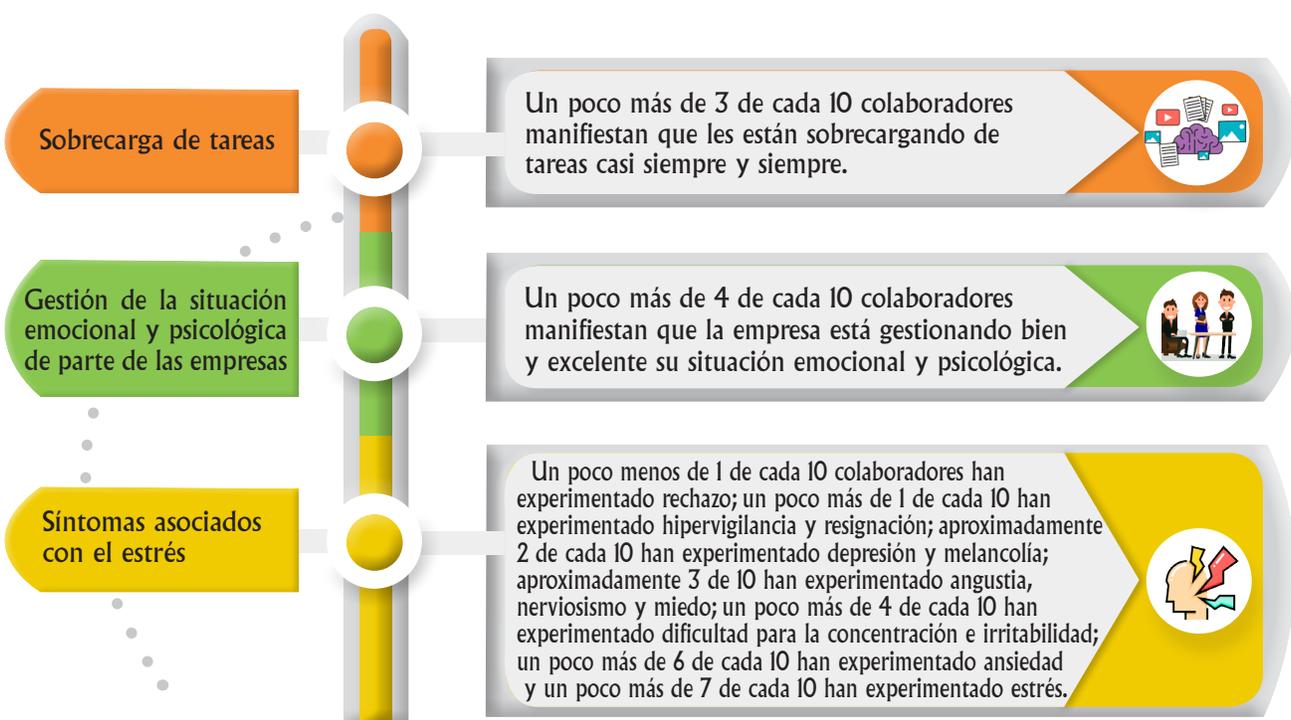
5 de cada 10 colaboradores manifiestan que sus empresas han implementado capacitaciones para el cuidado de la salud mental.

UN POCO MÁS DE 6 DE CADA 10 COLABORADORES HAN IMPLEMENTADO PAUSAS O TIEMPOS DE DESCANSO EN SUS JORNADAS DE TRABAJO DESDE CASA.

5 de cada 10 colaboradores manifiestan que sus empresas han implementado capacitaciones para el cuidado de la salud mental.

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 20. Hallazgos principales de los factores de las condiciones psicológicas analizados tanto para el trabajo presencial como el remoto desde casa



Fuente: elaboración propia.

1.4.5.1. CONCLUSIÓN

Al analizar las condiciones psicológicas se puede concluir que 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 psicológicos o la enfermedad del siglo (Estrés) que ocasiona consecuencias negativas para los colaboradores y las organizaciones, ya que esta se traduce en ausencias, baja productividad, entre otras.

Por otro lado, algunas empresas han implementado capacitaciones para el cuidado de la salud

mental; todo lo anterior es bien recibido por los colaboradores ya que perciben que la gestión emocional y psicológica que están dando las empresas es buena.

Los resultados muestran que en el trabajo remoto hay algunos colaboradores que no están implementando pausas para el descanso, tienen sobrecarga de tareas y están experimentando condiciones psicológicas fuertes como estrés, ansiedad, dificultad para la concentración e irritabilidad, por mencionar las más relevantes.

1.4.6. CONDICIONES DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

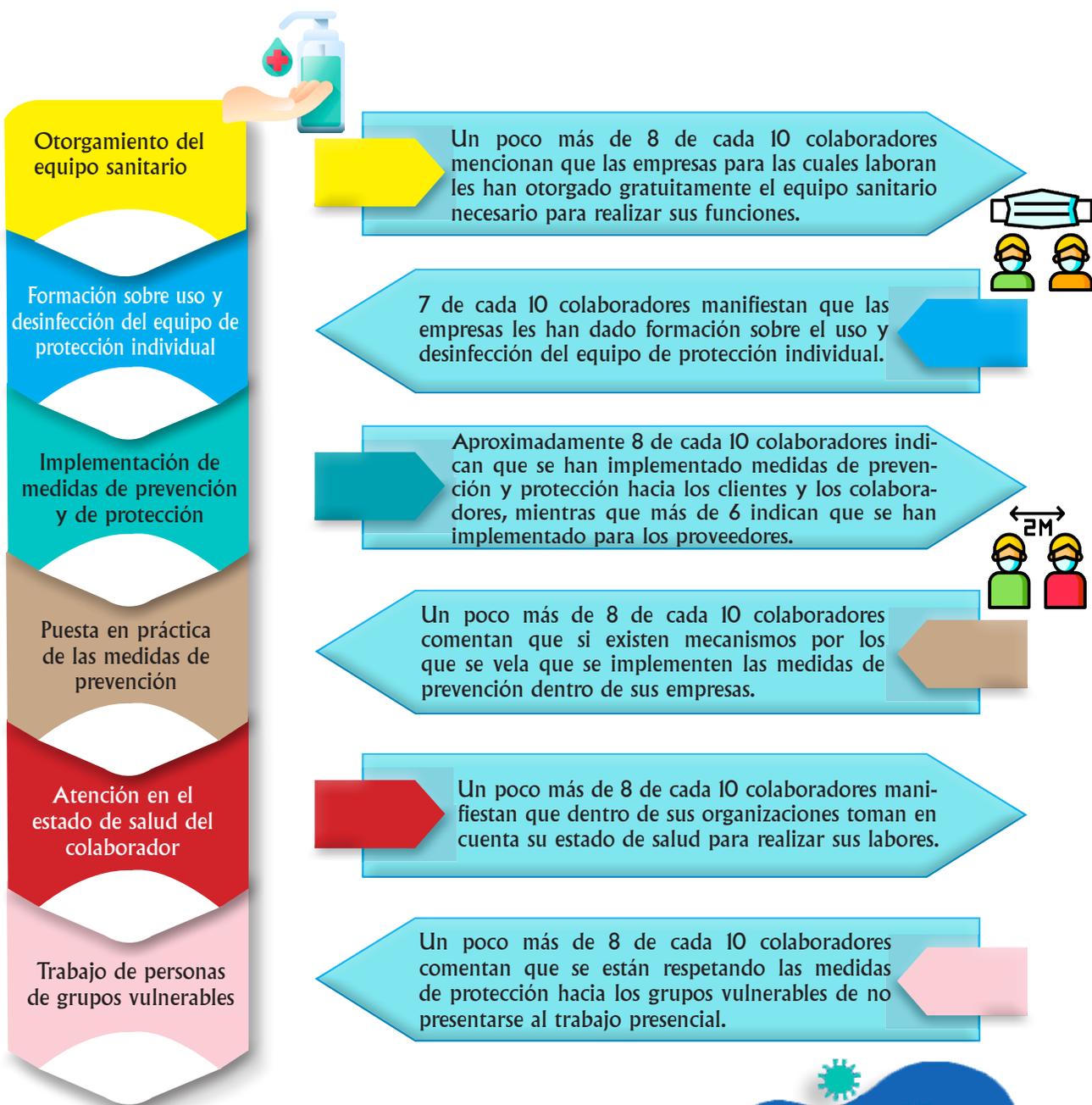
Las condiciones de Seguridad y Salud Ocupacional tienen su base legal en la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo (LGPRLT), que busca que los colaboradores desarrollen sus funciones en ambientes seguros de trabajo, adicionalmente el Ministerio de Salud y el Ministerio de Trabajo y Previsión Social han dictado una serie de protocolos biosanitarios para las organizaciones que laboran presencialmente.

En la actual crisis sanitaria que se vive, estas condiciones han experimentado mayor relevancia, pues son la base para garantizar a los clientes,

colaboradores y todo el personal con los que estos tienen contacto, ambientes seguros y libres de contagios. Por lo cual esto se vuelve un tema al que se le debe prestar mucha atención al interior de las organizaciones.

En las Ilustraciones 21 y 22 se presentan los factores de las condiciones de Seguridad y Salud Ocupaciones (SSO), tanto para los colaboradores que están realizando su actividad laboral de forma presencial o remota desde casa (Teletrabajo), que para el caso de esta investigación han sido analizadas.

Ilustración 21. Hallazgos principales de los factores de las condiciones de seguridad y salud ocupacional para el trabajo presencial



Fuente: elaboración propia.



Ilustración 22. Hallazgos principales de los factores de las condiciones de seguridad y salud ocupacional para el trabajo remoto desde casa

ESPACIO FÍSICO ADECUADO Y USO COMPARTIDO



Un poco más de 6 de cada 10 colaboradores manifiestan que tienen en sus casas un lugar adecuado para trabajar, pero un poco más de 4 deben compartirlo con otros miembros del grupo familiar.

LIMPIEZA EN EL ESPACIO FÍSICO

Aproximadamente 9 de cada 10 colaboradores dijo que realizaba regularmente limpieza en su espacio de trabajo de forma remota desde casa.



Fuente: elaboración propia.

1.4.6.1. CONCLUSIÓN

Al estudiar las condiciones de Seguridad y Salud Ocupacional se concluye que la mayor parte de los colaboradores perciben que sus empresas han invertido en equipo de protección, se los han brindado de manera gratuita y les han formado para el adecuado uso y desinfección del mismo.

Las organizaciones han implementado medidas de protección para los clientes y colaboradores, pero en buena medida han descuidado un poco la aplicación de medidas para con los proveedores, sin embargo, se buscan los mecanismos adecuados para garantizar que las medidas se implementen y cumplan de manera adecuada.

Las empresas en su mayoría están tomando en cuenta el estado de salud de los trabajadores para que puedan ejercer sus labores y no están permitiendo que personas dentro de los grupos vulnerables se expongan al trabajo presencial.

Los colaboradores que realizan trabajo remoto desde casa reportan en su mayoría que tienen un espacio físico destinado para realizar sus actividades laborales, aunque en ocasiones deben compartir ese espacio con algún miembro de la familia.

1.4.7. CONDICIONES DE TIEMPO Y PRODUCTIVIDAD

En toda organización, el tiempo es un factor muy importante al momento de realizar una tarea, pues depende de este, para que el colaborador desempeñe cierta cantidad de asignaciones diariamente en su área de trabajo.

Muchas empresas ante la situación de la pandemia COVID-19, han tomado decisiones y han realizado reajustes en su estructura organizacional, tales como la redistribución de nuevas tareas, recortes de personal, entre otros. Lo que conlleva a una

mayor carga laboral para cada colaborador y en ciertos casos, una extensión en sus jornadas de trabajo.

En consecuencia, es muy importante que todo gerente en las organizaciones o tomadores de decisiones, consideren el tiempo como un elemento importante en el clima organizacional, pues este representa un recurso que incide en que el

colaborador tenga un óptimo desempeño en sus responsabilidades dentro de la empresa.

En las ilustraciones 23, 24 y 25 se presentan los factores de las condiciones de tiempo y productividad, tanto para los colaboradores que están realizando su actividad laboral de forma presencial o remota desde casa (Teletrabajo), que para el caso de esta investigación han sido analizadas.

Ilustración 23. Hallazgos principales de los factores de las condiciones de tiempo y productividad analizados para la modalidad presencial



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 24. Hallazgos principales de los factores de las condiciones de tiempo y productividad analizados para la modalidad remota



CUMPLIMIENTO DE LOS HORARIOS DE ENTRADA Y SALIDA

4 de cada 10 de los colaboradores que desempeñan el trabajo en modalidad remota desde casa, no se les está respetando este factor.



DELEGACIÓN DE TAREAS FUERA DEL HORARIO DE TRABAJO

Aproximadamente 6 de cada 10 colaboradores manifiestan que sí les solicitan realizar trabajos fuera de su horario de trabajo.



CONTROLES DE VERIFICACIÓN DE TAREAS.

Aproximadamente 4 de cada 10 colaboradores manifiestan tener estrictos controles de verificación de tareas.



PERCEPCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD POR TRABAJO REMOTO DESDE CASA (TELETRABAJO)

Un poco más de 4 de cada 10 colaboradores manifiesta que su nivel de productividad es muy bajo-bajo.



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 25. Hallazgos principales de los factores de las condiciones de tiempo y productividad analizados para ambas modalidades de trabajo



CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO DE COMIDA Y LAS PAUSAS PARA INGERIR SUS ALIMENTOS



Un poco más de 3 de cada 10 colaboradores que hacen trabajo remoto desde casa manifiesta que no se le respeta las pausas para ingerir sus alimentos y para el caso de quienes trabajan de forma presencial es menos de 1.

Fuente: elaboración propia.

1.4.7.1. CONCLUSIÓN

A percepción de los colaboradores, el sector privado es el que cumple en la mayoría de los factores, pero recordemos que el sector público en la mayoría de sus dependencias, su personal es el que está batallando en primera línea, en programas o planes estratégicos en la lucha contra el COVID-19.

Es importante que las empresas del sector público y privado tomen en cuenta que las decisiones de incumplimiento a dichos factores, impacta negativamente en el clima laboral de sus colaboradores, ya que, el rendimiento puede verse disminuido

por el incumplimiento de los mismos, por lo cual provocará que ellos no se sientan conformes con su lugar o funciones laborales.

En tal sentido, los tomadores de decisiones en las organizaciones deberían tomar en cuenta las percepciones de sus colaboradores y respetar cada factor ya sea por políticas de empresa y/o las leyes vigentes, esto beneficiaría a ambas partes porque se mantendrían condiciones en las cuales el colaborador no se sienta afectado o desmotivado por lo cual, mantendrían sus estándares de calidad y/o eficiencia.

1.4.8. DESEMPLEADOS A CAUSA DE LA PANDEMIA COVID-19

El CT señala en el Art. 37 numeral 4 que se puede suspender el contrato de trabajo por la necesidad de reducir actividades en la empresa o establecimiento, atendiendo a sus posibilidades económicas y las circunstancias de mercado.

Uno de los principales problemas que agobia a los altos directivos ante esta situación de crisis sanitaria provocada por la pandemia COVID-19, son los que tienen que ver con las erogaciones de dinero para cubrir el pago de responsabilidades; en espe-

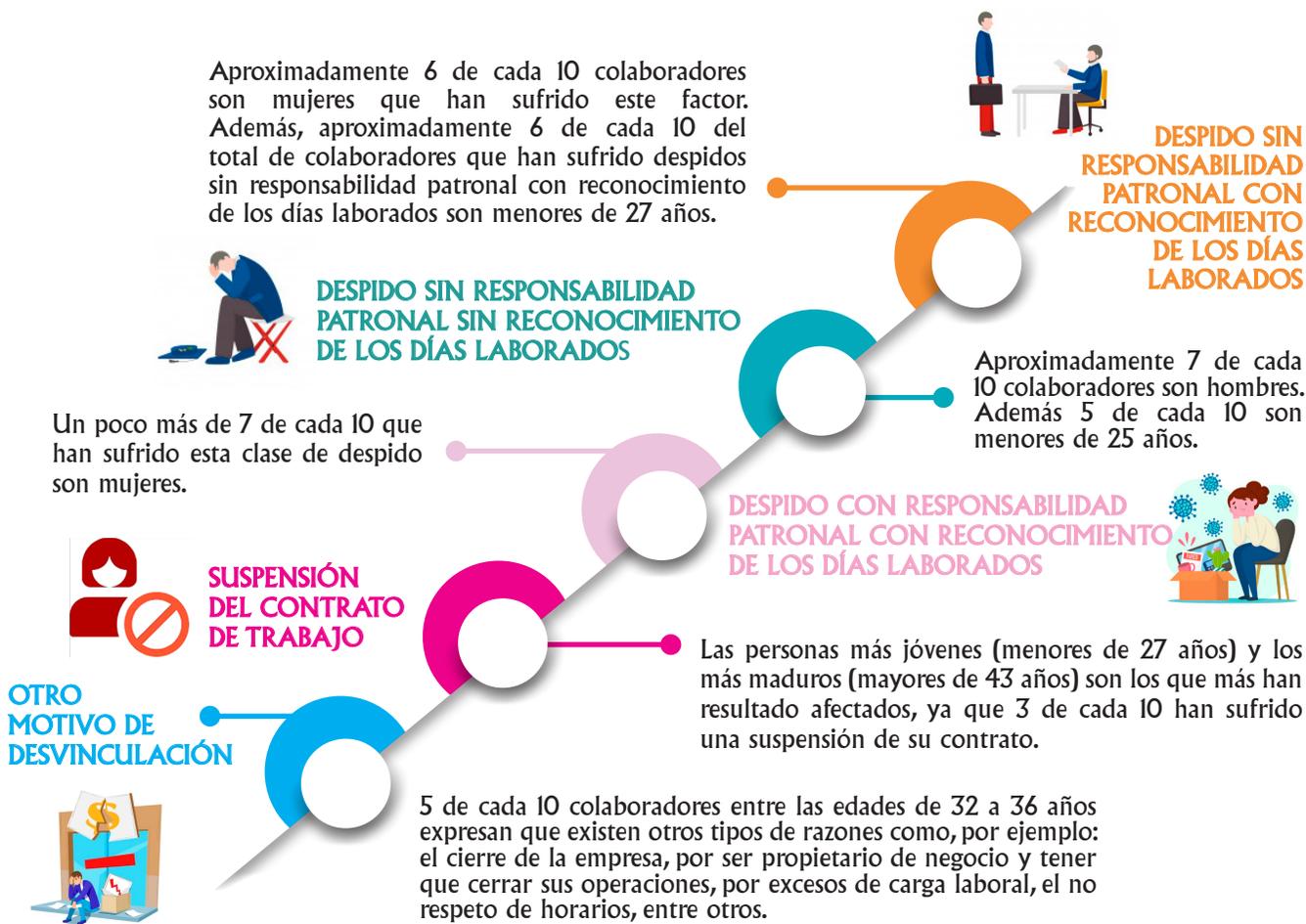
cial, en aquellos momentos en que una gran parte de la actividad económica se encontraba desactivada, como una medida para evitar los contagios y que, por lo tanto, está afectando la generación de ingresos de sus negocios.

En tal sentido, resulta atinado el definir y analizar las decisiones que se están tomando, en lo referente al contrato laboral en las empresas salvadoreñas para tratar de sobrellevar esta crisis sanitaria. En consecuencia, el núcleo de atención del análisis del presente apartado son los despidos

de empleados, los cuales serán abordados desde la perspectiva de aquellos colaboradores que han sido despedidos a consecuencia de la pandemia COVID-19, tomando como base la forma cómo se dio el proceso de desvinculación con la empresa para la cual laboraban.

Los tomadores de decisiones en las empresas deben tomar a consideración si este tipo de estrategia o decisiones es sano para su compañía y para el resto de los colaboradores. En la ilustración 26 se presentan los resultados de este apartado.

Ilustración 26. Hallazgos principales de las causas de desvinculación de los colaboradores a consecuencia del COVID-19



Fuente: elaboración propia.

1.4.8.1. CONCLUSIÓN

La pandemia COVID-19 ha dado fuertes golpes a la economía de cada país, de cada sector laboral, por lo que se han visto afectados cada uno de los colaboradores con un alto índice de desempleo.

Según la percepción de los colaboradores consultados, han sido las mujeres y los jóvenes los más afectadas con los despidos en las empresas para la cual laboraban. Sin embargo han sido sin responsabilidad patronal pero reconociendo lo laborado, y es acá donde la pandemia golpea, porque no es culpa de una mala ejecución de procesos, sino por

el simple hecho de la situación coyuntural por la cual estaba pasando la economía y no se podía cumplir con las responsabilidades económicas como empresa.

La inestabilidad laboral sin duda alguna afecta el clima organizacional dentro de la empresa, pues, es la incertidumbre que lleva a los colaboradores a pensar ¿Quién será el siguiente suspendido? ¿A quién van a despedir? ¿Conservaré mi trabajo?, y los lleva a tener sensaciones de angustia y estrés situacional.

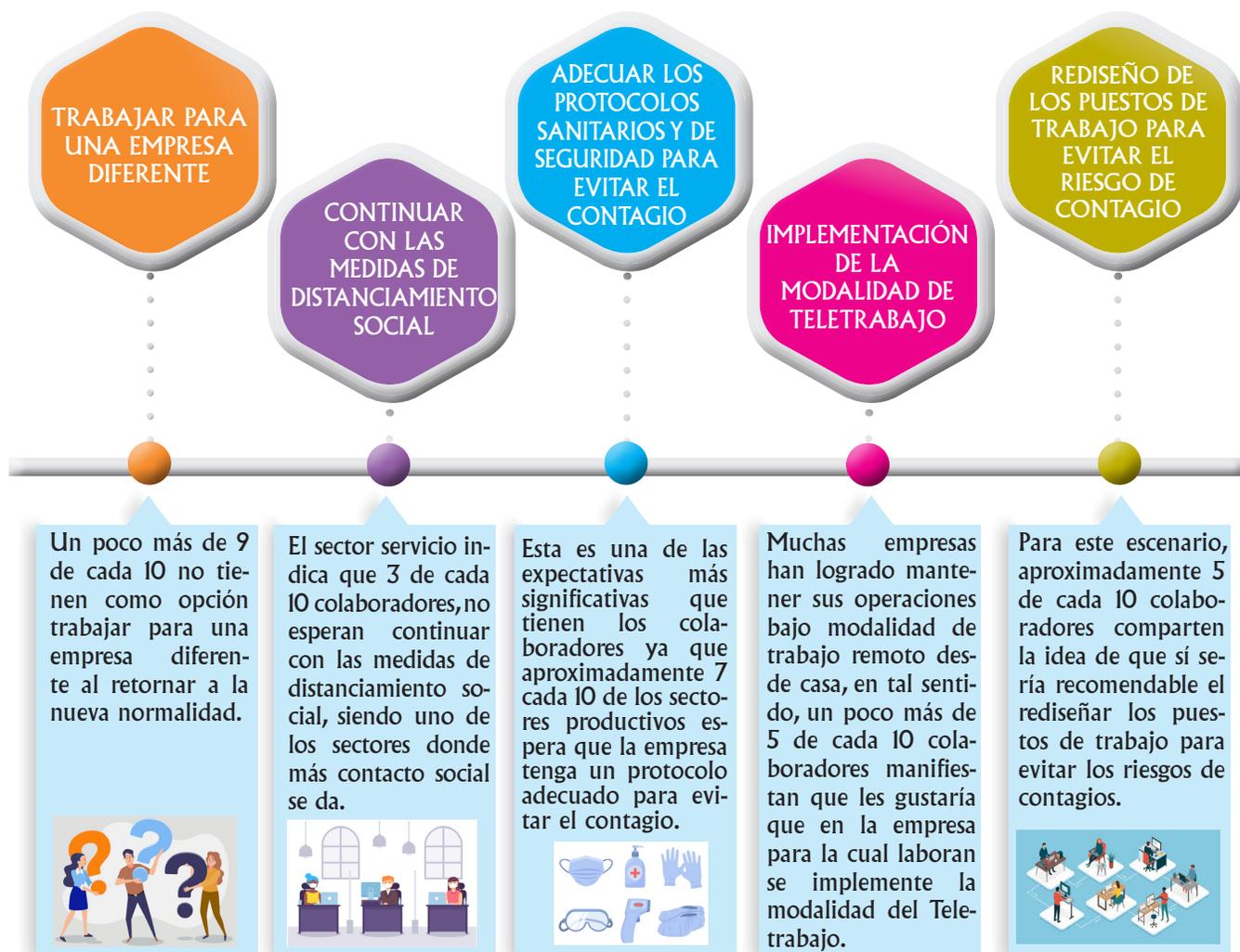
▶ 1.4.9. EXPECTATIVAS PARA EL RETORNO AL TRABAJO BAJO LA NUEVA NORMALIDAD

Ante el eminente proceso de reactivación económica, surgen en algunos colaboradores de las empresas salvadoreñas ciertas expectativas; mientras que otros simplemente quieren tener claridad para tomar decisiones y saber qué alternativas viables tienen para volver a la empresa en la nueva normalidad.

En la ilustración siguiente se presentan las diferentes opciones que de acuerdo con los colaboradores encuestados pueden tomar durante el proceso de reactivación de la economía y todas las personas regresen al trabajo.



Ilustración 27. Hallazgos principales de las expectativas para el retorno al trabajo bajo la nueva normalidad



Fuente: elaboración propia.

1.4.9.1. CONCLUSIÓN

Las expectativas para el retorno al trabajo bajo la nueva normalidad sin duda alguna son bastante importantes, pues de esto dependerá la seguridad y el bienestar que le cause el clima laboral a los trabajadores.

Son muchas las consideraciones que toman en cuenta los colaboradores que aún mantienen sus

empleos, por lo que en sus planes no está el cambiarse de empleo al volver a una nueva normalidad, porque saben que, en el mundo exterior a su empresa, existe una estabilidad laboral incierta a la cual se podrían enfrentar.

De igual forma se expresa que la bioseguridad sigue y seguirá siendo el factor más importante a

la cual los colaboradores hacen referencia al volver a sus lugares de trabajo, esto porque sin duda alguna necesitan estar plenamente seguros que su estación laboral será ideal y mantendrá las condiciones óptimas para desempeñar sus tareas diarias.

Es muy importante que los tomadores de decisiones analicen y tomen a consideración todas las

inquietudes que los colaboradores expresan, para que puedan mantener tanto un lugar seguro de trabajo como la implementación de Teletrabajo de ser posible y/o un lugar en el cual su colaborador sienta la seguridad de que desempeña sus funciones en una empresa que tenga implementados protocolos de bioseguridad a cada necesidad que se les presente.

▶ 1.4.10. PREOCUPACIONES O TEMORES PARA CUANDO SE REACTIVE LA ECONOMÍA BAJO LA NUEVA NORMALIDAD

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en su publicación: Las decisiones individuales sobre el COVID-19, una cuestión de vida o muerte para todos, nos señala que la pandemia afectó la vida de miles de millones de personas al confinarlos en sus casas por meses, con lo cual es completamente comprensible que quieran continuar con sus vidas.

Pero de algo se puede estar seguros y es que no se volverá a la vieja normalidad, pues la crisis sanitaria provocada por la pandemia ya ha cambiado alrededor del mundo la forma en que las personas viven sus vidas. Con lo cual el saber adaptarse im-

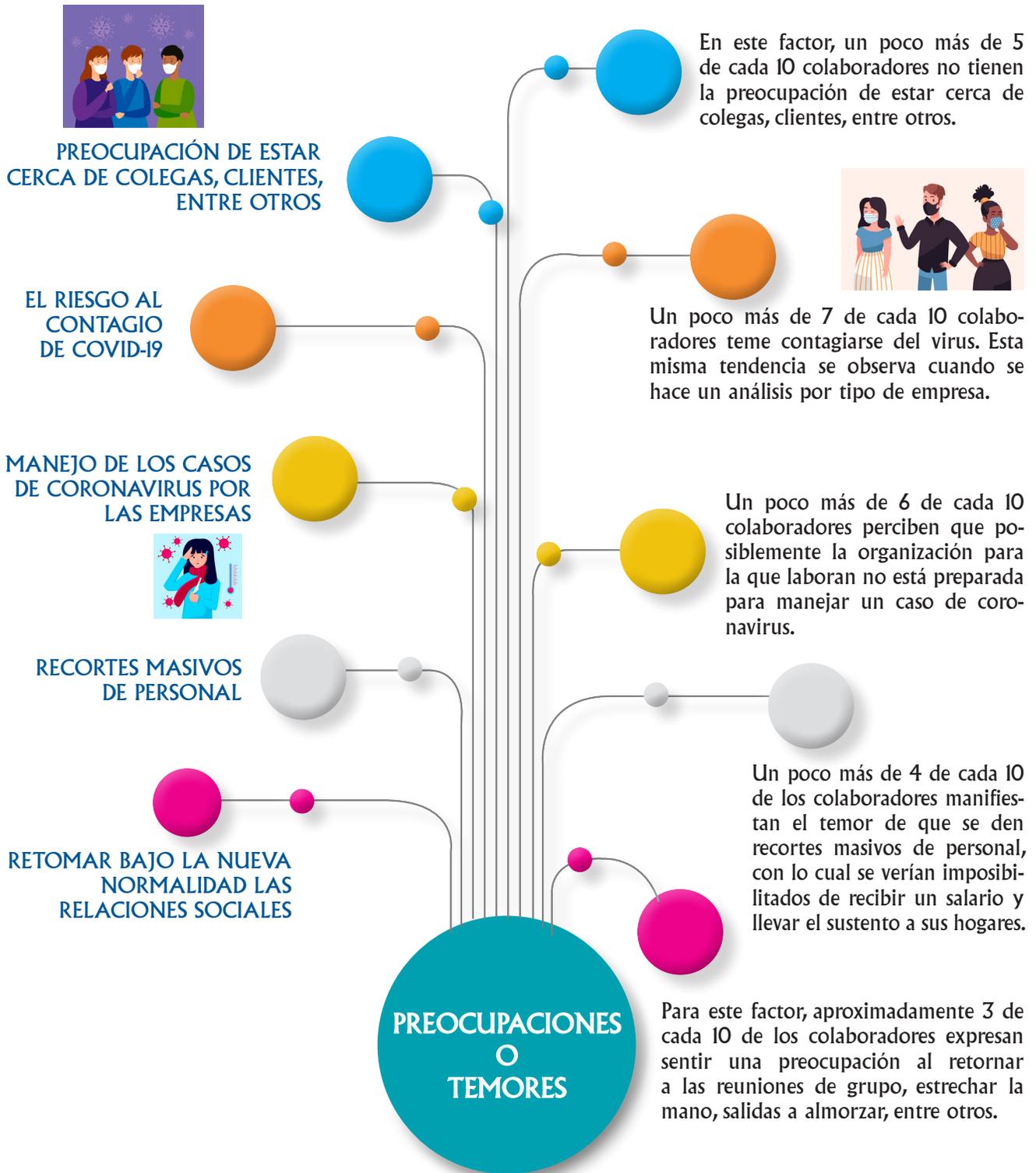
plica visualizar y aplicar una nueva manera segura de llevar la vida.

En efecto, el tomar buenas decisiones para proteger la vida, será una parte importante de la nueva normalidad, en tal sentido es comprensible que un colaborador se pregunte qué pasará con mi empleo, mi familia, mi vida personal, etcétera.

Por lo anterior, en la presente investigación se buscó analizar desde la perspectiva de ellos, qué preocupaciones o temores perciben para cuando se reactive la economía; los cuales se presentan en la ilustración.



Ilustración 28. Hallazgos principales de las preocupaciones o temores para cuando se reactive la economía bajo la nueva normalidad



Fuente: elaboración propia.

1.4.10.1. CONCLUSIÓN

Más allá de la reactivación económica y la salud, el miedo, es esa sensación de primer nivel que tienen los colaboradores ante la incertidumbre de qué les espera al volver a una nueva normalidad.

Según los colaboradores consultados, la percepción de estar cerca de colegas, clientes, proveedores, entre otros, con la sensación de poder contagiarse de COVID-19 es bastante alta, debido a que esta nueva normalidad a la cual no se estaba preparado traiga consigo consecuencias como el contagio, los recortes de personal, no poder realizar actividades que se solían realizar en la organización y hasta perder la vida.

La pandemia ha puesto bastantes desafíos en distintos factores y estos han afectado no solo a la normalidad, sino también a las rutinas y la economía. El no tener certezas de qué ocurrirá, afecta significativamente el clima laboral en el cual desarrollan sus actividades.

Es por ello, que los tomadores de decisiones en las empresas deben velar por un óptimo ambiente de trabajo y hacer que sus colaboradores perciban calma y que como empresa están preparados ante cualquier escenario que se les presente.

1.5. RECOMENDACIONES

A CONTINUACIÓN, SE PRESENTAN ALGUNAS RECOMENDACIONES QUE SE DEBERÍAN TOMAR EN CONSIDERACIÓN LOS LÍDERES Y TOMADORES DE DECISIONES DE LAS EMPRESAS:

A PESAR en el contexto que se vive actualmente, se recomienda la observancia de la normativa laboral vigente, así como actualizarse en lo concerniente a la reciente aprobada ley del Teletrabajo, que armoniza y regula las condiciones necesarias para el desarrollo de las actividades laborales a través de la utilización de tecnologías de la información y comunicación.

BRINDAR una mayor flexibilidad a aquellos colaboradores que realizan sus tareas asignadas de forma remota desde casa, dada su multiplicidad de roles que deben cumplir; es decir, ayudar en las tareas del hogar, ayudar en las tareas escolares de los hijos y en la preparación de los alimentos por mencionar las más importante.

REALIZAR un mapa de riesgo psicosociales que sirva de ruta para el diseño de programas y proyectos que velen por la atención de las necesidades psicológicas y emocionales de los colaboradores y así poder impactar de forma positiva en su desempeño y motivación.

GARANTIZAR a los colaboradores espacios físicos de trabajo seguros que cumpla con los protocolos de bioseguridad para prevenir contagios dentro de la organización.

PROMOVER una cultura de cero tolerancia al acoso sexual, acoso laboral y ciberacoso como una medida para potenciar lugares de trabajo sanos.

**EN LO QUE RESPECTA A LAS RECOMENDACIONES
PARA LOS COLABORADORES SE PUEDEN MENCIONAR:**

Respetar los protocolos de bioseguridad establecidos por el Ministerio de Trabajo para garantizar puestos de trabajo seguro y prevenir el contagio.

Mantenerse actualizado en lo concerniente a la normativa laboral vigente y en la medida de lo posible hacer valer sus derechos.

Hacer uso de los canales disponibles tanto internos como externos para denunciar situaciones de acoso sexual, acoso laboral y ciber acoso que van en contra de la sana convivencia en los lugares de trabajo.



Si la empresa no facilita los grupos de autoayuda para enfrentar emociones críticas por la situación que se vive actualmente debido a la pandemia, los colaboradores deberían de buscar alternativas propias a través de la conformación de grupos de autoayuda dentro y fuera de la organización.

**Y PARA FINALIZAR, LE BRINDAMOS A LAS INSTITUCIONES DEL ESTADO,
LAS SIGUIENTES RECOMENDACIONES:**

Mantenerse en la observancia del cumplimiento de los protocolos de bioseguridad, así como de toda la normativa que regula la actividad laboral en el país.



Reforzar los programas de atención a los problemas psicológicos que enfrentan tanto los colaboradores y la población general del país ante la pandemia COVID-19.



Brindar asistencia legal a todos aquellos colaboradores que fueron desvinculados de sus puestos de trabajo de manera contraria a la legislación laboral para hacer valer sus derechos.



**ENLACE AL REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PARA TENER ACCESO AL DOCUMENTO COMPLETO DE LA INVESTIGACIÓN**

URL: <http://hdl.handle.net/11674/4250>



Universidad Centroamericana
José Simeón Cañas

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

