



LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN LA NUEVA NORMALIDAD DE LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS SALVADOREÑAS BAJO EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA COVID-19.

THE OPPORTUNITIES AND THREATS IN THE NEW NORMALITY OF MEDIUM AND LARGE SALVADORAN COMPANIES UNDER THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC.

José Adán Vaquerano Amaya
Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Administración de Empresas,
UCA, San Salvador, El Salvador
E-mail: avaquerano@uca.edu.sv
ORCID: 0000-0002-7795-5273

Licda. Ana Lorena Mártir
Licenciada en Administración de Empresas
Universidad Politécnica de El Salvador
E-mail: lorenamartir@gmail.com
ORCID: 0009-0002-3757-6452

Resumen.

La crisis sanitaria y económica provocada por la pandemia Covid-19 llevó a aquellas medianas y grandes empresas salvadoreñas, a tomar decisiones sobre cómo las oportunidades y amenazas emanadas del contexto propio de la existencia del Covid-19 y una nueva normalidad que se está instaurando a consecuencia de ello, les está transformando la manera tradicional de hacer negocios. Se trata de impactos que para unos casos resultan ser positivos, pero para otros muchos son negativos. Lo que no se puede negar es que las organizaciones han tenido que darles la vuelta a las debilidades y a las amenazas para convertir en las oportunidades de mejora, a través del rediseño del modelo de negocio, la dinámica tradicional de trabajo y la forma de visualizar la demanda y oferta laboral, de tal forma que estén acordes

con la nueva realidad y normalidad empresarial y social.

Palabras Clave: Oportunidades, amenazas, cambios y transformaciones, colaboradores, empleadores, pandemia Covid-19, medianas y grandes empresas.

Abstract.

The health and economic crisis caused by the Covid-19 pandemic led medium and large salvadoran companies to make decisions about how the opportunities and threats arising from the context of the existence of Covid-19 and the new normality that is being established as a result of this, it is transforming the traditional way of doing business. These are impacts that for some cases turn out to be positive, but for many others negative. But what cannot





bedeniedis that organizations have had to turn weaknesses and threats around to turn them into opportunities for improvement, through the redesign of the business model, the traditional work dynamics and the way of visualizing the labor demand and supply, in such a way that they are in accordance with the new business and social reality and normality.

Keywords: Opportunities, threats, changes and transformations, collaborators, employers, Covid-19 pandemic, medium and large companies.

Introducción

A partir de diciembre de 2019, con las primeras noticias de la existencia de un raro y mortal virus en China, el mundo comenzó a experimentar una de las peores crisis sanitarias y económicas de la historia, el apareamiento del SARS-CoV-2, popularmente conocido como Covid-19. Este letal virus no solo ha sido el responsable de causar una de las mayores crisis sanitarias alrededor del mundo, llevando luto a millones de personas, sino que también ha producido graves efectos sobre la actividad económica a nivel mundial. Esos efectos pronto se hicieron sentir en todos los países del planeta, al punto que muchas empresas se vieron forzadas a cerrar operaciones, otras quebraron y algunas tuvieron que reorientar o disminuir su actividad productiva. Se trata de una serie de situaciones que fueron las responsables de la pérdida de millones de puestos de trabajo a

nivel global. Sin embargo, cabe señalar que hoy en día un gran número de organizaciones, tanto a nivel internacional como nacional, sin importar la naturaleza, tamaño o sector productivo al que pertenezcan, son el vivo ejemplo de empresas resilientes, unas verdaderas sobrevivientes de los devastadores efectos producidos por el Covid-19. En tal sentido, se vuelven una fuente rica de conocimiento que permite visualizar el camino seguido y, sobre todo, las estrategias diseñadas e implementadas, que seguramente no fueron sencillas, pero que al final las volvieron negocios que supieron adaptarse a esta adversidad. En tal sentido, a un poco más de dos años de aquel 11 de marzo de 2020 en que la Organización Mundial de la Salud (OMS) hiciera la declaratoria de la pandemia por Covid-19 a nivel mundial, las organizaciones salvadoreñas sobrevivientes a través de sus representantes, pueden compartir cuáles fueron los factores claves de su éxito, así como también qué temores les acompañan actualmente con la entrada de la nueva normalidad y, sobre todo, qué esperan en el futuro, sabedores que el mortal Virus sigue existiendo y transmitiéndose día a día.

Es en el contexto de lo antes señalado, que la presente investigación se centra en conocer las oportunidades y amenazas en la nueva normalidad de las medianas y grandes empresas bajo el contexto de la pandemia COVID-19. La información ha sido recogida gracias a la valiosa colaboración de los





representantes de las áreas de gestión del Talento Humano de las medianas y grandes empresas de El Salvador y la invaluable ayuda proporcionada por un grupo de expertos en el tema de la gestión del Talento Humano, que muy amablemente ha compartido su experiencia y conocimiento, para enriquecer la información presentada en este estudio.

Marco contextual

La realidad nos indica que la pandemia Covid-19 ha impactado de manera generalizada a personas naturales y jurídicas en todo el mundo, con lo cual resulta ineludible que tanto individuos como empresas en El Salvador se vieran afectadas negativamente. Ante semejante situación de crisis sanitaria y económica, las empresas y grupos familiares han buscado la manera más efectiva para poder acomodarse a la nueva normalidad, diseñando e implementando diversas estrategias y acciones para reducir el impacto del mortal Virus. Así, por ejemplo, la mayoría de las empresas lo han hecho a través de la reestructuración de las funciones del área de gestión del Talento Humano. Y es que de acuerdo con Vaquerano (2020), sin importar el tamaño o rubro de las organizaciones, uno de los elementos más impactado ha sido el clima organizacional. Ello debido a que se han generado nuevas necesidades, expectativas y temores en el mercado laboral. Razón por la cual, los tomadores de decisiones en las empresas se han visto en la obligación de

diseñar y ejecutar estrategias que les permitan seguir operando en esta- nueva normalidad, que, sin lugar a duda, ha impuesto nuevas necesidades y ha abierto nuevos escenarios con riesgos diferentes a los conocidos anteriormente. En este sentido, lo laboral se vuelve muy importante, dado el gran nivel de incertidumbre ligado a las situaciones de riesgo propios del entorno, por lo cual el área de gestión del Talento Humano se vuelve estratégica, ya que debe ser la responsable de diseñar e implementar programas de formación y capacitación efectivos para que los colaboradores de sus organizaciones puedan adaptarse y sobrevivir en la nueva normalidad. Situación que implica que se deben tomar decisiones que reduzcan los impactos negativos en lo económico, tanto para la organización como para los grupos familiares de sus colaboradores. Porque, en definitiva, de lo que se trata es de salvaguardar el activo humano de la empresa, con lo cual surgen de manera natural muchos retos. En el contexto de lo antes indicado, Uribe Prado (2015) es de la idea que la capacitación se vuelve un proceso muy necesario y, que como toda acción implica una inversión, que en la realidad actual se vuelve estratégica, ya que no se puede dejar nada al azar ante la crisis del Covid-19. En efecto, la formación de los colaboradores debe planearse en ayudas en concepto de asesorías y espacios en plataformas virtuales para reducir brechas en el uso de las Tecnologías de Información y





Comunicación (TIC's), en programas de prevención, ergonomía del personal y la situación psicológica personal; todas acciones que indiscutiblemente impactan positivamente en la productividad. Sin lugar a duda, el querer saber qué hacer ante la interrogante ¿Qué medidas deben tomar los empleadores para mejorar la perspectiva laboral?, resulta ser un enigma hoy en día, dado que representa los principales retos que los contratantes deben de resolver, especialmente en épocas de Covid-19, ya que a pesar que se hayan instituido protocolos, siempre existirá el riesgo y la incertidumbre del qué pasará. Porque ante la presencia del mortal Virus, tanto colaboradores como empleadores, de bienestar claros que la seguridad y la salud en los puestos de trabajo deben adquirir una nueva dimensión, migrando de un paradigma tradicional enfocado en gestionar los riesgos laborales, a uno orientado a la contención del Covid-19 y al tratamiento de los riesgos psicosocial es que se están experimentando en los puestos de trabajo. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2020), el entorno laboral ha cambiado drásticamente, así, por ejemplo, la principal estrategia utilizada por los contratantes durante y post crisis en la crisis sanitaria y económica a causa del Covid-19, ha sido el teletrabajo o home office, con el propósito de resguardar tanto a sus procesos como a su Talento Humano. Al respecto, los resultados indican que los colaboradores que

hacen trabajo remoto desde casa alargan la jornada laboral, al trabajar más horas en comparación a cuando lo hacen de manera presencial. Situación que se puede deber al hecho que el tiempo para desplazarse al lugar de trabajo es sustituido por actividades laborales y de la vida personal. En el ámbito social, cabe señalar que las normativas adoptadas a consecuencia de la Pandemia han sido las responsables de provocar en los colaboradores estrés postraumático, confusión, depresión, ansiedad, pánico, trastornos en la conducta, o bien, otros traumas como la separación de la familia, dolor, duelo, soledad, vergüenza, etcétera. Trastornos que han impactado y siguen afectando el estado de salud de los colaboradores, hasta el punto de que a algunos de ellos les ha causado perturbaciones psicológicas y psiquiátricas; diagnosticadas como afectaciones de largo plazo.

En efecto, el estrés estimulado por la Pandemia sigue latente. Los colaboradores y las personas en general viven constantemente con el temor de contagiarse, con lo cual el salir de casa se vuelve traumático, pues el contagio se puede producir en la calle, en el transporte público o en el lugar de trabajo. En tal sentido, las empresas han tenido que tomar decisiones importantes en cuanto a salvaguardar la vida de sus colaboradores y garantizar que su estado físico y emocional se encuentre fortalecido para afrontar la nueva normalidad. Y es que no debemos olvidar que, en las





organizaciones, es fundamental conservar una salud mental sana y batallar con el estrés laboral individual, pero, sobre todo, de los equipos de trabajo; porque contribuye a mantener cuerpo y mente saludable y así desempeñar de manera óptima las tareas delegadas. Al respecto, debemos ser conscientes que la Pandemia no desaparecerá de un día para otro, razón por la cual las energías se deben orientar en desarrollar programas de acompañamiento profesional de largo plazo, en vez de proporcionar alivios de corto plazo a las crisis que puedan estar atravesando los colaboradores. Es en el sentido de lo antes expuesto, que el área de gestión del Talento Humano en las organizaciones ha tenido que incorporar en sus funciones todo lo relacionado con el tema de los padecimientos psicosociales y la salud mental de los colaboradores. Así, por ejemplo, son muchas las medianas y grandes empresas salvadoreñas y alrededor del mundo, que han tenido que identificar las medidas más adecuadas para ofrecer servicios para tratar dichas problemáticas. Además, han tenido que crear programas de comunicación más efectivos, de tal forma que la mayoría, si no es que todos los colaboradores, sean conocedores de ellos y los puedan utilizar. Es en la línea de lo antes señalado que el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (2020), el 25 de mayo de 2020 dio a conocer el Protocolo de Contingencia frente al Coronavirus, en el cual se norma de acuerdo al Art.13 de la Ley

General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo, que todo lugar de trabajo debe contar con Comités de Seguridad y Salud Ocupacional, responsables de actualizar el Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacional es acorde a las demandas de la situación de pandemia que se está viviendo en el país. Sin embargo, se debe indicar que la normativa y las acciones implementadas en torno a la pandemia Covid-19 por el Gobierno de El Salvador (GOES), aún dejan con poca protección a algunos sectores poblacionales y productivos del país. Y es que, hasta la fecha, no se han indicado más acciones legales que protejan tanto a colaboradores como a empleadores, más allá de la Ley de Regulación del Teletrabajo, la cual permite que las personas puedan realizar sus actividades laborales de manera remota desde casa. La realidad revela que cuando un colaborador tiene sospecha o es diagnosticado con Covid-19, el Ministerio de Salud (MINSAL), indica y espera que dicha persona sea enviada de forma inmediata a casa para cumplir con una cuarentena domiciliar, con el propósito de que se someta a un tratamiento médico que garantice su rápida recuperación y así a su vez, evitar crear focos de contagios; sin embargo, lo que se vive en muchos puestos de trabajo puede diferir un tanto de lo que se esperaría. Y es que de acuerdo con lo expresado por muchos de los colaboradores y otras personas que han tenido que experimentar esta desafortunada situación, el





Obedecer las recomendaciones brindadas por el MINSAL y tomarse unos días para recuperarse o despejar el temor de haberse contagiado del mortal Virus, no es una opción viable porque existe la posibilidad de perder su puesto de trabajo, razón por la cual, en muchos casos eligen esconder sus síntomas. Sí es cierto que para los contratantes salvadoreño el costo de prescindir de uno o varios trabajadores durante algún tiempo es alto, dado que el resultado de adoptar al pie de la letra dichas recomendaciones, sin lugar a duda, se ven reflejados en los resultados operacionales y financieros de la organización. Sin embargo, cabe señalar que el impacto será negativo en función de la importancia estratégica que el empleador le asigne a su Talento Humano, porque sí, es verdad, que las empresas se crean con la finalidad de generar beneficios a sus dueños o accionistas, pero dicha finalidad no se cumpliría si gran parte de sus colaboradores se contagian y dejan de laborar y; peor aún más, si el lugar de trabajo se convierte en un foco de infección. En tal sentido, los empleadores deben ser conscientes que el acatar las disposiciones emanadas del MINSAL es beneficioso, porque así se está garantizando una situación ganar –ganar. Por un lado, los colaboradores se mantienen seguros en su puesto de trabajo y con ello los ingresos del grupo familiar; mientras que, por otro lado, los dueños o accionistas de los negocios no corren el riesgo de tener que parar

sus operaciones productivas, que les conlleve a una baja en los márgenes de rentabilidad.

Metodología

Un tema de investigación que hoy en día está de moda es el de la pandemia Covid-19, se trata de un virus mortal que ha sido el responsable de enlutar al mundo en general y nos ha obligado a dejar atrás a la vieja normalidad y tener que adaptarnos a una nueva, a la cual todos nos estamos acomodando y que implica aprender nuevamente a ver y llevar la vida, tanto en el entorno familiar, social y laboral. En efecto, se trata de una problemática de actualidad sin antecedentes, tanto a nivel nacional como mundial, pues la humanidad no había experimentado algo parecido desde 1918, con la pandemia de la Gripe Española, que fue la más mortal del siglo XX. Son la gravedad de los impactos vividos a nivel personal y empresarial, a causa del Covid-19, los que justifican el realizar investigaciones que analicen los diversos efectos que se han originado a raíz de la existencia del mortal Virus en las medianas y grandes empresas salvadoreñas. En tal sentido, el foco de atención de la investigación que aquí se presenta está en saber sobre las decisiones adoptadas en cuanto a las oportunidades y amenazas en contexto de la nueva normalidad impuesta por la pandemia Covid-19 y, cómo esta nueva normalidad está transformando la manera tradicional de hacer negocios. La





razón de ser de este tipo de investigación se fundamenta en que va más allá de indicar afectaciones y explicar los comportamientos actuales, sino que trata de indagar y de apuntar recomendaciones para los entes envueltos y comprometidos con un manejo eficiente y efectivo de los riesgos a la salud provocados por el Covid-19, así como para hacer planteamientos, para que, en el mediano y largo plazo se diseñen e implementen estrategias y acciones que mantengan resguardada la vida de todos. En el contexto de lo antes señalado, para la realización de esta investigación se planeó analizar información de tipo secundario, así como también la recolección de información de tipo primario, haciendo uso de un cuestionario dirigido a colaboradores de las medianas y grandes empresas salvadoreñas, encargados del área de gestión del Talento Humano y; de una guía de entrevista de carácter personal realizada a encargados y expertos en el área del Talento Humano. En relación con la delimitación temporal del esfuerzo investigativo, este se desarrolló entre los meses de marzo a junio del año 2021.

El estudio cubrió todo el territorio de El Salvador, manejando una muestra de 253 representantes de empresas, tanto del sector público como privado; de las cuales 121 fueron medianas empresas y 132 grandes empresas. Los parámetros estadísticos empleados para la determinación de la muestra son: 95% de nivel de confianza (Z); un 95% de

probabilidad de aceptación del atributo deseado en la población (p); un 5% de probabilidad de rechazo en el atributo deseado en la población (q) y; un 2.5% de error estimado para la investigación(e).

Resultados de la investigación

Con los datos obtenidos haciendo uso del cuestionario y las entrevistas de carácter personal realizadas a encargados y expertos en el área de Talento Humano, se ha obtenido información relevante para la elaboración de este documento. Los resultados presentados aquí, se centran en identificar las oportunidades y amenazas en la nueva normalidad para las medianas y grandes empresas salvadoreñas bajo el contexto de la pandemia COVID-19 y, cómo esta nueva realidad está transformando la forma habitual de hacer negocios.

Las oportunidades y amenazas en la nueva normalidad bajo el contexto de la pandemia COVID-19

La información que se presenta en este subapartado busca brindar un panorama detallado de cómo las oportunidades y amenazas en la nueva normalidad en tiempos de Covid-19, están transformando la realidad de las medianas y grandes empresas en El Salvador. Con dicho propósito en mente, los resultados se han dividido en cuatro subtemas: Aspectos introductorios; percepción del mercado laboral y las necesidades de Talento





Humano; Percepción sobre la demanda y oferta de trabajo y; Transformaciones en el modelo de negocio.

Aspectos introductorios

Son variados los impactos que se han producido en las empresas salvadoreñas a consecuencia del Covid-19, algunos relacionados con la estructura de costos, con las operaciones, con las actividades administrativas, con el modelo de negocio, la demanda y la oferta de trabajo, etcétera; situaciones todas que han obligado a los contratantes salvadoreños a diseñar y ejecutar acciones centradas en la reinención del negocio y a cambiar para adaptarse a la nueva normalidad.

No obstante, el hecho que el Covid-19 sea el responsable de un sinnúmero de efectos negativos en la vida personal y empresarial alrededor del mundo, muchas empresas salvadoreñas dicen que no todos los impactos les han sido perjudiciales. Es un hecho que la forma tradicional de desarrollar la actividad económica ha cambiado; sin embargo, para algunas organizaciones las estrategias implementadas en la fase de la cuarentena obligatoria, entre marzo y septiembre del año 2020, fueron primordiales para que hoy en día, en el contexto de la reapertura económica y la adaptación a la nueva normalidad, la situación les sea más favorable. En efecto, en el área de gestión del Talento Humano, ha sido el proceso de selección y contratación de

personal uno de los más afectados. Ello porque las nuevas contrataciones, el dar capacitaciones y los procesos de compra de herramientas y equipos de trabajo, por mencionar algunas, están sufriendo una mutación muy significativa, en el sentido que se están automatizando a través de sistemas o plataformas. Porque de lo que se trata es emplear la transformación digital para acelerar dichos procesos, y así, que en el futuro no sean afectados tal cual han sido afectados por la pandemia Covid-19. En la realidad salvadoreña, no se puede hablar de que el 100% de las empresas se hayan visto trastornadas en sus actividades productivas, hasta un nivel que los llevara a un cierre definitivo de operaciones; en tal sentido, resulta prioritario analizar los diversos impactos sufridos como consecuencia del Covid-19, más aún cuando las diferentes perspectivas y realidad es planteadas por los representantes de las medianas y grandes empresas así lo manifiestan. Al respecto, se debe estar claro que los impactos sufridos son tanto negativos como positivos, lo que implica que la Pandemia ha obligado a las organizaciones a optar por transformar las debilidades del entorno interno y amenazas del externo en oportunidades de mejora y así poder seguir a delante. Es en el contexto de lo antes expuesto, que este estudio se enfoca en conocer sobre las amenazas y oportunidades de cambio que, a opinión de los representantes de las medianas y grandes empresas, les han





obligado a rediseñar el modelo de negocio, la dinámica de trabajo, la demanda y oferta laboral. Se trata de repercusiones que, al ser analizadas desde una perspectiva de futuro, tomando en cuenta la ubicación, la clasificación y el sector del negocio, resulta que las perspectivas e impactos han sido diferenciados para cada tipo de negocio.

Percepción del mercado laboral y las necesidades de Talento Humano no cabe ninguna duda que el mercado laboral mundial y, por ende, el nacional, se ha visto impactado por la Pandemia. El impacto sufrido por las organizaciones no ha sido igual para todas, dado que para algunas ha sido favorable mientras que para otras les ha sido desfavorable. El que haya sido favorable o desfavorable depende mucho de las capacidades empresariales de cada organización, así como de las decisiones que se hayan tomado durante el período de la cuarentena obligatoria; como, por ejemplo, el haber optado por la suspensión de contratos y los despidos de personal. En efecto, como consecuencia del Covid-19, muchos puestos de trabajo se han perdido alrededor del mundo. Para el caso salvadoreño, se perdieron fundamentalmente durante el período de cese de operaciones en algunos sectores de la actividad productiva nacional. Situación que por un lado impactó negativamente en la situación laboral de muchas personas, mientras que, por el lado de las empresas, el hecho de parar operaciones les provocó una

reducción en el nivel de ingresos y, en otros muchos casos, especialmente de micros y pequeños emprendimientos al cierre definitivo del negocio. En definitiva, se trata de una situación que vulneró las finanzas del grupo familiar de muchos colaboradores, en el sentido que perdieron su puesto de trabajo, se vieron envueltos en un proceso de suspensión de contrato de trabajo o simplemente en un paro de actividades laborales. De acuerdo con la percepción de los expertos en gestión del Talento Humano salvadoreño, el mercado laboral en El Salvador y en el mundial ha cambiado, pues son muchas las empresas que han optado por continuar con sus operaciones de manera digital, haciendo uso del Teletrabajo o Home office. Se trata de un cambio sin precedentes, por lo menos para la realidad de muchas empresas salvadoreñas, que ha significado un verdadero cambio en cómo se hace el trabajo y en las necesidades y competencias del Talento Humano. Las empresas han caído en la cuenta de que necesitan colaboradores más tecnificados y preparados para la modalidad de trabajo remoto desde casa.

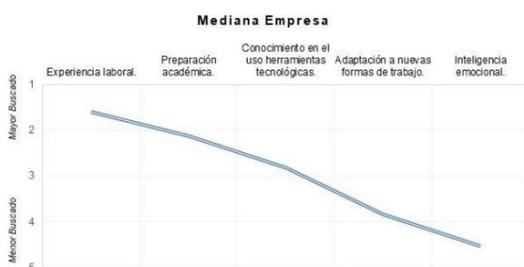
En las Imágenes 1 y 2, se indica la valoración de las medianas y grandes empresas salvadoreñas en lo que respecta a la búsqueda y selección del Talento Humano hoy en día; siendo el 1 el de mayor valor o relevancia, o sea, la competencia profesional que más se valora en el Talento Humano a contratar, mientras que 5 representa el valor de la





competencia profesional que menos valoran. En efecto, la Imagen 1 presenta la tendencia en lo que respecta a lo que más valoran las medianas empresas salvadoreñas, en cuanto a las competencias profesionales que debe dominar el nuevo colaborador; es decir, que sea una persona con Experiencia laboral, con Preparación académica y Conocimiento en el uso de herramientas tecnológicas, como las primordiales.

Imagen 1. Cualidades que buscan las organizaciones medianas en el talento humano.

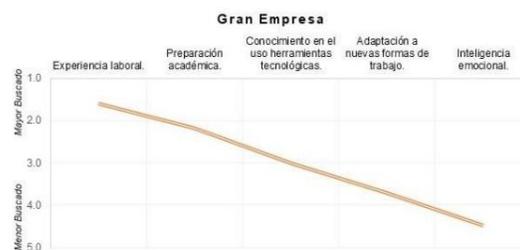


Fuente: Tomado de Jiménez et al (2021).

En la misma línea, los expertos en gestión del Talento Humano entrevistados sostén en que la realidad actual es así, dado que las organizaciones buscan personal con experiencia y competencias técnicas. En lo que respecta a la formación académica, indican que la preferencia se inclina hacia aquellos individuos que se hayan formado en temas relevantes para la empresa, hasta el punto de señalar que no necesariamente debe ser una formación universitaria, sino más bien un proceso de formación continuo en temáticas relacionadas con los negocios, las

finanzas, la administración, el análisis de datos, etcétera. En lo concerniente al Conocimiento de nuevas herramientas tecnológicas, las medianas empresas salvadoreñas valoran mucho que los colaboradores activos y nuevos sepan utilizar una computadora y, en áreas específicas de conocimiento, se necesita la competencia de manejo de softwares y equipos que ahorren tiempo, porque de lo que se trata es de resolver problemas y obtener resultados de manera rápida y optimizando los recursos. Las otras competencias que las medianas empresas del país valoran en una menor medida, pero sin que ello signifique que dejen de ser importantes son la Adaptación a nuevas formas de trabajo y la Inteligencia emocional.

Imagen 2. Cualidades que buscan las organizaciones grandes en el talento humano



Fuente: Tomado de Jiménez et al (2021).

Ahora, si el mismo análisis se realiza para el caso de las grandes empresas, en la Imagen 2 se ilustra una tendencia muy parecida a la de las medianas empresas de la Imagen 1. Siguen siendo las competencias más valoradas la Experiencia laboral, la preparación académica y el conocimiento en el uso de las herramientas





tecnológicas. Mientras que la Adaptación a nuevas formas de trabajo y la Inteligencia emocional, quedan siempre por debajo.

Al contrastar la información obtenida de los representantes del área de gestión del Talento Humano con la de los expertos, se puede concluir que la información proporcionada es bastante semejante. Además, los expertos indican que para los últimos meses del año 2020 las grandes empresas salvadoreñas disminuyeron la cantidad de contrataciones, debido a la reestructuración interna que estaban viviendo a consecuencia del Covid-19, pero que, para el primer trimestre del año 2021, el número de contrataciones aumentó significativamente. En la misma línea del caso de las medianas empresas, para las grandes empresas tanto la experiencia laboral como la Preparación académica van de la mano. Además, los resultados obtenidos indican que estas están buscando candidatos que cumplan con un perfil de experiencia y de preparación académica determinado, hasta cierto punto, un tanto más tecnificado en relación con el de las empresas medianas. En lo que respecta a la necesidad de que los colaboradores posean competencias relacionadas con el conocimiento en el uso de herramientas tecnológicas, el requerimiento se centra fundamentalmente en las competencias digitales e informáticas utilizadas en las áreas de trabajo del negocio, especialmente en la financiera y, para el caso de áreas de gestión del talento humano, se valora mucho el

conocimiento y manejo de Indicadores de Rendimiento (KPI por sus siglas en inglés). Al igual que en las empresas medianas, la necesidad de talento humano con la competencia de adaptación a nuevas formas de trabajo e Inteligencia emocional, no representan una competencia relevante para el proceso de selección y contratación de personal en la gran empresa. Ello porque la necesidad principal está en contratar candidatos competentes en áreas técnicas y, una vez contratados son formados en la modalidad de trabajo y en inteligencia emocional, de tal forma que se adapten a la cultura organizacional de la empresa.

Percepción sobre la demanda y oferta de trabajo.

La realidad empresarial salvadoreña no ha sido inmune a los efectos del Covid-19. En tal sentido, es de esperar que la demanda y la oferta de trabajo haya cambiado, influencia principalmente por el período de cierre de la economía, entre marzo y septiembre del 2020, a causa de la declaratoria de la cuarentena obligatoria a nivel nacional.

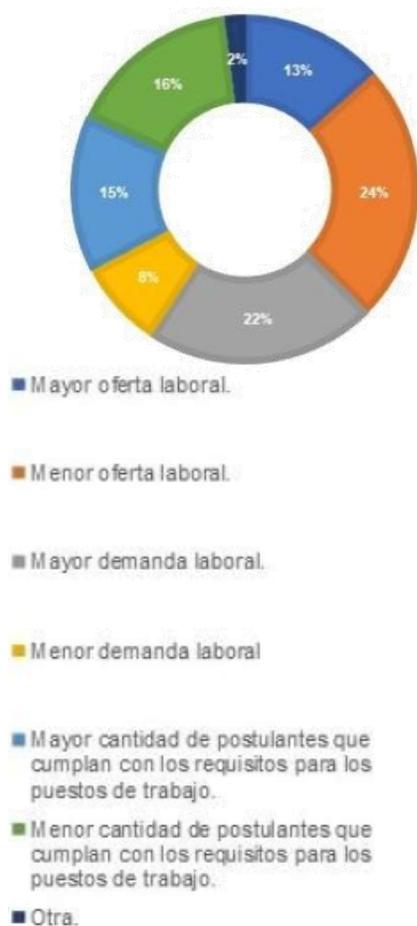
Sin lugar a duda, uno de los cambios más significativo provocado por la Pandemia en las empresas ha sido el de la demanda y oferta de puestos de trabajo. Y es que de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2020), desde la declaratoria de la cuarentena obligatoria en el país se perdieron más de 70,000 empleos. En efecto, la realidad





nacional en cuanto a la percepción del mercado laboral ha cambiado, principalmente debido a la experiencia de las empresas en relación con la oferta y demanda de puestos de trabajo en el contexto de la nueva normalidad, que requiere una mayor preparación de parte de los candidatos para poder optar a cubrir los puestos de trabajo disponibles.

Imagen 3. Percepción del mercado laboral a nivel nacional.



Fuente: Tomado de Jiménez et al (2021).

Como se puede observar en la Imagen 3, la percepción del mercado laboral de parte de los representantes de las medianas y grandes

empresas salvadoreñas es que las empresas tienen una menor oferta de puestos de trabajo con un 24%; en segundo lugar, está el hecho que se percibe por parte de los representantes de las empresas una mayor demanda por puestos de trabajo con un 22%. Situación que se confirma por la cantidad creciente de personas que solicitan un puesto de trabajo.

En lo que respecta al nivel de competencias que presentan los candidatos a un puesto de trabajo, se puede observar, también en la Imagen 3, que un 16% de los representantes de las medianas y grandes empresas encuestados, comparten la percepción de Menor cantidad de postulantes que cumplan con los requisitos necesarios para puestos de trabajo; o sea, que existe un déficit en cuanto al cumplimiento de los requisitos necesarios para optar a un puesto de trabajo entre la oferta de trabajo actual y la demanda, dado que esta última no cumple con los requerimientos o conocimientos deseados para los puestos ofertados.

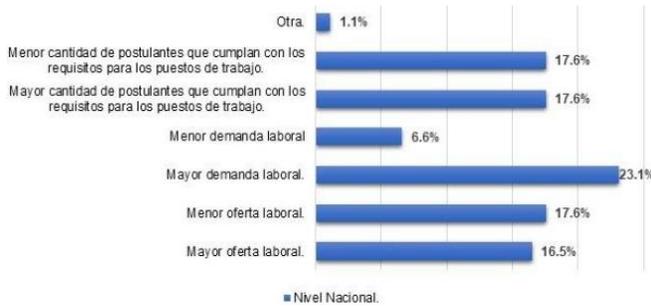
Cabe señalar que los resultados antes expuestos varían en función de la zona de operación de las empresas, ello porque los rubros de manufactura y servicio tienen necesidades y percepciones diferentes en cuanto al Talento Humano solicitado. En tal sentido, es importante indicar que los hallazgos que se presentan en la Imagen 4 son el reflejo de las percepciones de los representantes de las medianas y grandes





empresas que tienen presencia a nivel nacional.

Imagen 4. Percepción del mercado laboral en las empresas a nivel nacional.



Fuente: Tomado de Jiménez et al (2021).

Cabe indicar que las empresas que tienen operaciones a nivel nacional pertenecen en su mayoría al rubro de la construcción, los servicios básicos, la farmacéutica, los servicios financieros, el comercio y la logística y distribución. Se trata de organizaciones que exponen un dato muy contrastante con la realidad, ya que, al estar presentes en las tres zonas del país, los procesos de selección y contratación de personal son mucho más amplios.

Así, por ejemplo, en la Imagen 4, se puede observar que un 23.1% de la muestra opina que existe una Mayor demanda laboral, situación que contrasta con lo expuesto anteriormente.

Además, se debe tener presente que en el año 2020 la tasa de desempleo a nivel nacional aumentó, situación que en gran medida puede ser la responsable de esta creciente demanda

de puestos de trabajo por parte de la población en general.

Otra vez, la percepción de los encuestados aquí coincide con lo que se ha venido señalando anteriormente, en el sentido que se comparte la idea de que existe una Menor cantidad de postulantes que cumplan con los requisitos para los puestos de trabajo con un 17.6% y, de igual forma existe un 17.6% que opina que existe una Mayor cantidad de postulantes que cumplen con los requisitos, tal como se ilustra en la Imagen 4.

Sin embargo, es importante indicar que las organizaciones nacionales están teniendo problemas con encontrar candidatos ideales para los puestos ofertados bajo las nuevas necesidades empresariales en el contexto de la nueva normalidad, debido a que estas necesidades van más orientadas a trabajos específicos o tecnificados en áreas de interés dentro de las empresas, como tecnología, procesos y operaciones.

Transformaciones en el modelo de negocio.

Tanto a nivel mundial como nacional, la actividad productiva se ha visto trastocada de maneras diversas, tal es el caso del aumento y/o reducción de los costos, cambios en la dinámica de trabajo, etcétera. Sin embargo, el cambio más complejo ha sido la transición, transformación o cambio en el modelo de negocio. Ello porque el Covid-19 obligó a que en muchas organizaciones la forma tradicional





de operar fuera cambiando en función de su rubro, zona geográfica de operación y clasificación.

Las transformaciones fundamentalmente se dieron a nivel operacional; sin embargo, fueron impactadas todas las áreas funcionales del negocio, incluyendo a la de gestión del Talento Humano.

El área de gestión del Talento Humano tuvo que reenfoque el proceso de selección y contratación de personal hacia las nuevas necesidades de personal, rediseñando los perfiles de los puestos de trabajo en relación con las nuevas funciones a realizar, lo que implicó el requerimiento y desarrollo de capacidades y competencias nuevas tanto para los colaboradores activos como nuevos. Con lo cual el área de gestión del Talento Humano se ha vuelto un área estratégica, dado que debe responder a las necesidades de captación y capacitación de los colaboradores, frente a los retos que impone el Covid-19 para mantener las operaciones diarias del negocio en marcha.

El Covid-19 obligó tanto a personas como a empresas a tener que adaptarse a una nueva normalidad, situación que implicó que había que impulsar procesos de cambio en las organizaciones salvadoreñas y mundiales, así por ejemplo en la Imagen 5 se presentan, de acuerdo con los resultados obtenidos, las principales transformaciones que se señalan como relevantes en las medianas y grandes

empresas de El Salvador con presencia a nivel nacional.

Imagen 5. Cambios en las operaciones de las organizaciones a nivel nacional



Fuente: Tomado de Jiménez et al (2021).

Tanto para el caso de las medianas como grandes empresas, el impacto principal manifiesta haberlo tenido en el Cambio en las metodologías de operaciones; es decir, que los métodos, técnicas y procedimientos utilizados en la vieja normalidad como en la actualidad, o sea, en la nueva normalidad, resultan ser





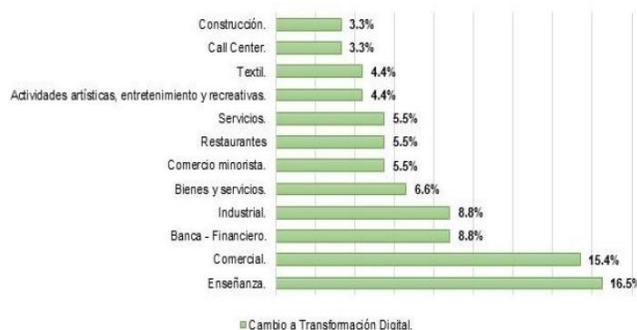
obsoletos y necesitan ser cambiados, con 33.9% y un 42.4% respectivamente.

El segundo gran impacto se dio en el necesario Cambio a transformación digital, que para el caso de las medianas empresas representa un 38.8% de los encuestados y en la gran empresa alcanza un 33.3%.

Este cambio sin lugar a duda, ha implicado en que las organizaciones salvadoreñas hayan tenido que migrar sus procesos operativos a modelos digitales de operación, especialmente muchas medianas empresas que gracias a este cambio tienen, hoy en día, presencia en las redes sociales y en plataformas de economía colaborativa; situación que les ha permitido seguir funcionando y ofreciendo productos y servicios a través de estas nuevas vías.

En la gran empresa, la transición ha sido diferente, dado el hecho que ya contaban con presencia en medios digitales como las redes sociales y páginas web propias. Por ello para este tipo de empresas el Cambio a transformación digital afectó únicamente a un 33.3% y, ha tenido que ver con el desarrollo de procesos en la nube, procesos de digitalización, incorporación de herramientas de análisis de datos y otros relacionados con la Industria 4.0.

Imagen 6. Cambio a transformación digital en operaciones en las organizaciones por rubros a nivel nacional.



Fuente: Tomado de Jiménez et al (2021).

Los doce rubros o sectores productivos de la economía salvadoreña que indican haber tenido un mayor porcentaje de Cambio a transformación digital en sus operaciones, se presentan en a Imagen 6. Siendo los rubros Enseñanza y Comercial los que, de acuerdo con la percepción de los encuestados, han sufrido el mayor nivel de transformación. Ello se debe principalmente a que ha sido necesario hacer uso de plataformas digitales que les permitan mantener a flote sus operaciones de negocio.

En efecto, en las universidades y colegios la modalidad de clases presenciales fue sustituida totalmente por las clases virtuales mediante plataformas, principalmente en el período más crítico de la Pandemia; es decir, desde la declaratoria de la cuarentena obligatoria hasta el momento de la reapertura económica escalonada, cuando se les permitió manejar un modelo de enseñanza híbrido presencial-virtual.





En el sector comercio, de igual forma, el Retail físico se interrumpió y muchas empresas

tuvieron que manejar sus operaciones comerciales mediante página web y otros medios digitales. Efecto que también se ha evidenciado en otros sectores, tal es el caso de la industria, los restaurantes, la banca y los servicios financieros, donde sus productos y servicios se dejaron de ofrecer de forma física, por las limitaciones aplicadas por la cuarentena obligatoria, razón por la cual han tenido que ofrecerlos haciendo uso de plataformas digitales.

No se debe olvidar que el Cambio a transformación digital en las empresas tiene una importancia muy alta; transformación que para el caso de numerosas organizaciones se ha materializado a través de la digitalización de las operaciones en diversas áreas funcionales, así como mediante el uso de la tecnología y la innovación. Se trata de un cambio que, sin lugar a duda, ha representado un impacto positivo que les ha abierto muchas oportunidades.

En efecto, se trata de una decisión que tiene que ver con la implementación de nuevas estrategias para dar solución a la situación adversa provocada por el Covid-19. La virtualidad o transformación digital se ha convertido en el día a día de las operaciones de los negocios. En tal sentido, con la reapertura económica y la implantación de la nueva

normalidad, la digitalización en las empresas debe estar a la orden del día.

En lo que respecta a la segunda gran mutación, este ha sido el Cambio en las metodologías de operaciones. No cabe duda de que todas las organizaciones se han visto envueltas en la necesidad u oportunidad de tener que migrar al mundo digital. Muchas son las que se han visto obligadas a realizar cambios en los procesos operacionales, pues era la única manera de mantenerse en el mercado.

Y es que aquello que era normal hasta antes del año 2019, con la llegada del Covid-19, hubo que cambiarlo por nuevas maneras de ofrecer los servicios y/o productos; situación que implicó diseñar y/o rediseñar e implementar nuevos procesos, nuevas políticas, acoplar las líneas de operación, etcétera. Un número significativo de negocios, incluso se han visto en la obligación de tener que modificar su modelo de negocio y así poder continuar con sus operaciones.

Se trata de un Cambio en las metodologías de operaciones, que han repercutido tanto en las áreas funcionales de las organizaciones como en los colaboradores, en el sentido que ambos han tenido que adaptarse a esta nueva normalidad.

En la Imagen 7, se presentan los principales sectores o rubros que se han visto envueltos en procesos de Cambio en las metodologías de operaciones a nivel nacional, como





consecuencia de tener que convivir con el mortal Virus.

Imagen 7. Cambio en las metodologías de operaciones en las organizaciones por rubros a nivel nacional.



Fuente: Tomado de Jiménez et al (2021).

En base a la información presentada en la Imagen 7, se puede concluir que han sido los rubros de Comercio, Servicios, Call Center y Textil, los que se han visto obligados a tener que ejecutar procesos de Cambio en sus metodologías de operaciones; centrados fundamentalmente en las líneas de operaciones o producción y los horarios de trabajo.

Para el caso del rubro Comercio, uno de los principales cambios se dio en la logística y distribución. Sin embargo, también se debe señalar que muchas empresas pertenecientes a este rubro tuvieron que ampliar sus catálogos de productos, incluyendo productos de primera necesidad para proteger la salud ante el Covid-19; ofreciendo mascarillas, alcohol en gel, caretas de plástico y otros mobiliarios y equipos de oficina como escritorios, sillas

ergonómicas, computadoras, tabletas, por mencionar algunos, con el objetivo de hacer más cómodas y seguras las labores del día a día.

En lo que corresponde a las empresas del rubro Servicios, Centros de atención telefónica y Textil, el cambio ha tenido que ver con implementar nuevos modos de trabajo y operación; situación que les ha implicado tener que cambiar desde el proceso de contratación hasta el proceso de prestación de servicios. Razón por la cual las empresas especializadas en la prestación de servicios y Call Centers, encontraron en el Teletrabajo la mejor opción disponible.

De igual forma, también tuvieron que readaptar sus procesos de reclutamiento y capacitación para que se acoplaran a la nueva normalidad.

En lo que concierne a los otros rubros, el Cambio en las metodologías de operaciones ha tenido que ver con el planteamiento y ejecución de estrategias para lograr los objetivos empresariales; estrategias que en muchos casos implicaron cambiar el modelo de negocios, cambiar procesos de distribución y la automatización de procesos, entre otros.

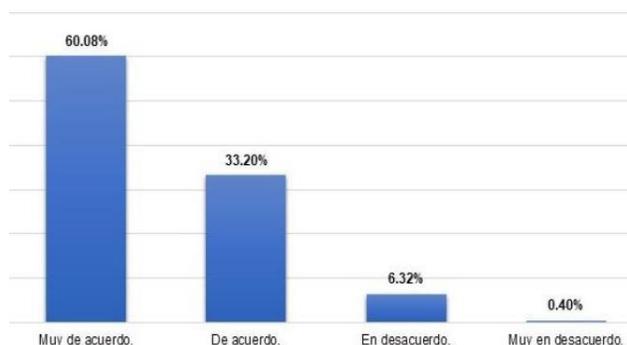
A modo de conclusión se puede afirmar que la pandemia de Covid-19, no solamente impactó en el pasado reciente, sino que también está impactando en el presente y seguirá impactando en el futuro de las medianas y





grandes empresas salvadoreñas. Y es que, gracias a la experiencia adquirida desde el mes de marzo con la declaratoria de la cuarentena obligatoria, hasta el mes de septiembre de 2020 con el inicio de la reapertura paulatina de la economía, las empresas manifiestan que los impactos más significativos los han vivido en los temas relacionados con el manejo de la cartera de clientes, los proveedores, las comunicaciones y las operaciones.

Imagen 8. Cambios inducidos por la pandemia de Covid-19 en los planes a futuro de las medianas y grandes empresas salvadoreñas en el manejo de la cartera de clientes, los proveedores, las comunicaciones, las contrataciones, las operaciones, etcétera.



Fuente: Tomado de Jiménez et al (2021).

Por otra parte, al indagar sobre si la pandemia de Covid-19 provocó cambios en los planes a futuro de las medianas y grandes empresas en El Salvador, en lo que respecta al manejo de la cartera de clientes, los proveedores, las comunicaciones, las contrataciones, las operaciones, etcétera, se observa en los resultados obtenidos y presentados en la

Imagen 8, que el 60.08% está Muy de acuerdo y el 33.20% De acuerdo.

Conclusión

No cabe duda de que las transformaciones en las organizaciones salvadoreñas son el producto de las nuevas necesidades que han surgido a partir de la pandemia Covid-19 y, con ello, la entrada de la nueva normalidad. Todas las áreas funcionales de las empresas se han visto envueltas en procesos de cambio, por la reinención y aplicación de estrategias para controlar los efectos negativos de la crisis sanitaria y económica provocada por el Covid-19. Se trata de un esfuerzo en el que se han tenido que implicar de manera comprometida tanto colaboradores como empleadores.

En lo referente al mercado laboral, no cabe duda de que la cuarentena obligatoria vivida a principios del año 2020 marcó a la mayoría de medianas y grandes empresas en El Salvador, aun cuando un número significativo de ellas se mantuvo de manera estable en lo laboral; sin embargo, fueron muchas las que sí se vieron impactadas internamente, hasta el punto de haber tenido que parar sus operaciones un poco más de cinco meses.

Otro aspecto importante de resaltar es el hecho que las empresas se vieron obligadas a tener que pausar sus procesos de contratación, debido al proceso interno de reestructuración que las llevó a identificar las nuevas necesidades de personal. Pues los cambios y





Las estrategias implementadas estaban orientadas a crear ambientes seguros tanto para los colaboradores como para el resto de stakeholder de la organización. Con lo cual pronto surgió la necesidad de contratar Talento Humano con competencias profesionales acordes a la nueva normalidad.

En efecto, la nueva realidad demanda la contratación de colaboradores con experiencia laboral; situación que se justifica en primer lugar por los requerimientos nuevos de los puestos de trabajos reestructurados, pues hubo un proceso de rediseño tanto en las funciones de los mandos medios como altos, que demandaba personal con experiencia. En segundo lugar, porque se necesitaban personas con perfiles nuevos, ya fuera dentro o fuera de la organización, dado que la nueva normalidad demanda profesionales que les apoyen en el proceso de reactivación y crecimiento del negocio.

No se debe olvidar que la pandemia Covid-19 ha sido la responsable que muchos modelos de negocio y de operación hayan cambiado, obligando a muchas organizaciones a tener que buscar expertos externos, para que les brindaran asesorías para poder poner en marcha nuevamente las operaciones productivas y comerciales de manera fructífera y segura.

Llama mucho la atención el tema de la preparación académica universitaria, en el sentido que en la vieja normalidad era un aspecto que se valoraba mucho a la hora de

seleccionar y contratar a un colaborador. Sin embargo, en el contexto de la nueva normalidad, la preparación que se busca ya no es 100% universitaria. Si bien es cierto, las empresas aún siguen contratando candidatos con títulos universitarios, la nueva realidad demanda conocimientos adquiridos a través de cursos, diplomados, talleres y especializaciones que capaciten a los colaboradores en temáticas determinadas y necesarias dentro de la organización.

La información brindada por los expertos en gestión del Talento Humano lleva a concluir que muchas de las necesidades de formación académica del Talento Humano en las empresas están orientadas a las nacidas como consecuencia de la pandemia Covid-19. Es decir, se buscan personas con una formación en temas de relevancia para la actualidad, como por ejemplo conocimiento de tecnología, manejo de datos, análisis de riesgo, nuevas tendencias de mercadeo y gestión del Talento Humano, para el caso de las empresas grandes. Mientras que, para el caso de las medianas empresas, se buscan candidatos con formación en marketing digital, tecnología, modelos de negocio, finanzas, operaciones y logística.

En lo que respecta a los temores o miedos más latentes, ha sido el acomodo del personal a la virtualidad, ello porque dicha acción repercute directamente en el éxito de las operaciones bajo esta nueva normalidad. Al respecto,





resulta sorprendente descubrir que un 80% de las organizaciones encuestadas afirma que se logró de forma Satisfactoria a Muy satisfactoria. La razón que justifica ese 80% está en el hecho de que las empresas se apresuraron en bridar a sus colaboradores, en los momentos más críticos de la Pandemia, capacitaciones, rápida asistencia, equipos y comunicación fluida diaria.

No cabe ninguna duda que la adopción de nuevas modalidades de trabajo, la transición al mundo digital, los cambios en las propuestas de valor y el cambiar metodologías de operación, son realmente los trascendentales cambios observados en las medianas y grandes empresas salvadoreñas. Ciertamente, en un principio para la mayoría de negocios representaron tremendas amenazas que dejaban al descubierto las debilidades. Sin embargo, la realidad hoy en día indica que muchas organizaciones han transformado estas amenazas en oportunidades.

Referencias.

Administración de Seguridad y Salud Ocupacional. (2020). U.S DEPARMENT OF LABOR.

Obtenido de <https://www.osha.gov/> Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador. (2010). Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. San Salvador.

Banco Central de Reserva. (2021). Economía salvadoreña crecerá entre 5% y 6% en 2021,

según proyecciones BCR. San Salvador, El Salvador.: BCR. Obtenido de

https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_k2&view=item&id=1550:econom%C3%ADasalvadore%C3%B1a-crecer%C3%A1-entre-5-y-6-en-2021-seg%C3%BA-proyeccionesbcr&Itemid=168

Banco Central de Reserva de El Salvador. (2017). Banco Central de Reserva de El Salvador. Obtenido de Base de Datos Económica-Financiera:

<https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/?cdr=33&lang=es> Beltrán Mora, L. N. (2008). Política Económica. Bogota.

BISHOP, S. (2002). What do we really know about Mindfulness-Based Stress Reduction?

Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2002). Las políticas sociales en la perspectiva de los derechos y la justicia. Bogotá.

Defensoría del Consumidor. (2020). Nueva fijación de precios de mascarillas y alcohol gel. Obtenido de <https://www.defensoria.gob.sv/nueva-fijacion-de-precios-de-mascarillas-y-alcoholgel/>

Erazo, M. J. (Octubre de 2020). Teletrabajo en El Salvador, Factibilidad y Retos ante la pandemia de COVID-19. San Salvador, El Salvador. Obtenido de <https://www.researchgate.net/profile/Maria->





Erazo12/publication/346967229_Teletrabajo_en_El_Salvador_Factibilidad_y_retos_ante_la_pandemia_de_COVID19/links/5fd53194a6fdccdc8c065a5/Teletrabajo-en-El-Salvador-Factibilidad-yretos-ante-la-pandemia-de-COVID

FUNDACIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO. (2012). PROPUESTAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN ENTENDIMIENTO NACIONAL EN MATERIA FISCAL. San Salvador.

Instituto Salvadoreño de Seguro Social. (21 de mayo de 2020). ISSS. Obtenido de Portal de Atención primaria en salud del ISSS: <http://aps.issgob.gov.sv/familia/salud-ald%20C3%ADa/Manejo%20de%20la%20fatiga%20laboral%20en%20tiempos%20de%20crisis:%20%20covid-19>

Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (2020), Publicaciones en prensa – INSAFORP. Obtenido de INSAFORP capacita en línea en medio de la pandemia por ...<https://www.transparencia.gob.sv>

Jiménez Najarro, Stefanie J., Molina Raymundo, Edwin E., Ramírez Pineda, Andrea S., Sandoval Mena Andrés E. (2021). Expectativas y Temores de los Empleadores Salvadoreños en el Contexto de la Pandemia Covid-19 [Trabajo de graduación, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas de El Salvador].

Kaplan y Norton. (2008). Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona: The Execution Premium.

MAQUEDA LAFUENTE, F. (1990). Cómo crear y desarrollar una empresa. Bilbao: Ed. Deusto.

Ministerio de Economía. (marzo de 2021). Portal de Transparencia. Obtenido de Anexos de resolución de solicitudes:

<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/minec/documents/anexos-de-solicitudes?page=5> Ministerio de Salud. (16 de marzo de 2020). Decreto No. 6. Diario Oficial Tomo N° 426, pág. 16.

Ministerio de Salud. (2020). Lineamientos Generales para adopción de medidas sanitarias en la reanudación de actividades de los sectores públicos y privados. Obtenido de <http://asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/lineamientos/lineamientosgeneralesparaadopciondemedidassanitariasenlareanudaciondeactividadesdelossectorespublicoyprivado-Acuerdo1005.pdf>

Ministerio de Salud. (2021 de marzo de 2020). Medidas Extraordinarias de Prevención y Contención para Declarar el Territorio Nacional como Zona Sujeta a Control Sanitario, a fin de Contener la Pandemia COVID-19. San Salvador, San Salvador, El Salvador. Obtenido de





<https://www.diariooficial.gob.sv/diarios/do-2020/03-marzo/21-03-2020.pdf>

Ministerio de Trabajo y Prevención Social. (2020). Protocolo de Contingencia Frente al Coronavirus. San Salvador, El Salvador.

Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS). (2020). Protocolo integral de prevención de riesgos biológicos en los lugares de trabajo. San Salvador.

Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (20 de mayo de 2020). Protocolo de prevención de riesgos biológicos por sector productivo. Obtenido de

<https://www.mtps.gob.sv/download/protocolo-integral-de-prevencion-de-riesgos-biologicos-enlos-lugares-de-trabajo/?wpdmdl=1953&refresh=60f211768d6ce1626476918> Moreno Jiménez, B. (2011).

Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. Madrid.

Oficina Internacional del Trabajo (OIT). (2013). La Prevención del estrés en el trabajo, puntos de control: Las mejoras prácticas para la prevención del estrés en el lugar de trabajo. Ginebra.

Organización Internacional del Trabajo. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID- 19 y después de ella. Ginebra.

Organización Mundial de la Salud. (2019). Los nombres de la enfermedad por

coronavirus (COVID-19) y del virus que la causa. Ginebra, Suiza.: Organización Mundial de la Salud.

Organización Mundial de la Salud. (11 de marzo de 2020). Organización Panamericana de la Salud. Obtenido de Noticias Organización Panamericana de la Salud:

<https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>

Real Academia Española. (2021). Real Academia Española. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/pandemia>

Sánchez, R. A. (diciembre de 2016). Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n° 88.,

231 - 258. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17449696008.pdf>

Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (1999). Administración de recursos humanos. México.

Subdirección de Enfermedades Transmisibles. (2020). Protocolos de bioseguridad.

Toledo, D. J. (2020). Prevención y control de infecciones y nuevo coronavirus (COVID-19): precauciones estándares y uso de equipos de protección personal. Washington, D.C.:





Departamento de Emergencias en Salud / OPS

- WDC.

Uribe Prado, J. F. (2015). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. México.

Vaquerano Amaya, J., Flores Polanco, M., & Morán Valencia, M. (2020). Una aproximación al clima organizacional en las empresas de El Salvador bajo el contexto de la pandemia COVID-19. Antigua Cuscatlán: Publicaciones Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas". El Salvador, C.A.

