

La reestructuración de las actividades administrativas y operacionales dentro de las medianas y grandes empresas salvadoreñas en el contexto de la pandemia COVID-19

The restructuring of administrative and operational activities within medium and large salvadoran companies in the context of the COVID-19 pandemic

José Adán Vaquerano Amaya

Departamento de Administración de Empresas,
Universidad Centroamericana José Simeón Cañas
El Salvador

Correo: avaquerano@uca.edu.sv

ORCID: 0000-0002-7795-5273

Ana Lorena Mártir

Investigadora independiente

El Salvador

Correo: lorenamartir@gmail.com

ORCID: 0009-0002-3757-6452

DOI: <https://doi.org/10.51378/eca.v77i770.7594>

Palabras clave:

actividades administrativas y operacionales, colaboradores, empleadores, pandemia COVID-19, medianas y grandes empresas.

Keywords:

administrative and operational activities, employees, employers, COVID-19 pandemic, medium and large companies.

Recibido: 15 de junio de 2022

Aceptado: 6 de octubre de 2022



Resumen

La pandemia COVID-19 provocó una reestructuración de las actividades administrativas y operacionales en las organizaciones salvadoreñas, de tal forma que fueran desarrolladas bajo un escenario acorde a la nueva realidad, marcado con grandes variaciones en relación con lo que hasta ese momento se conocía como normal. Tanto colaboradores como empleadores se embarcaron en la tarea de diseñar e implementar estrategias para mantener en marcha las actividades productivas en un entorno seguro, a través de medidas de higiene y distanciamiento social y, de esa manera, afrontar adecuadamente los efectos negativos provocados por la crisis sanitaria y económica a causa de la pandemia.

Abstract

The COVID-19 pandemic caused a restructuring of the administrative and operational activities in salvadoran organizations, in such a way that they were developed under a scenario according to the new reality, marked with great variations in relation to what was known until then as usual. Both collaborators and employers embarked on the task of designing and implementing strategies to keep productive activities running in a safe environment, through implementing hygiene and social distancing measures and, in this way, adequately face the negative effects caused by the health and economic crisis due to the pandemic.

Introducción

El 19 de marzo de 2020, en El Salvador se vivió la primera cuarentena obligatoria a consecuencia de la pandemia COVID-19, lo que obligó tanto a los salvadoreños como a los extranjeros en el territorio nacional a quedarse en casa y, a la vez, condicionó a una gran parte de las empresas a cerrar sus puertas y detener operaciones.

Las derivaciones de dichas medidas no tardaron mucho tiempo en hacerse

ver: numerosas empresas cerraron, otras quebraron, miles de personas se quedaron sin sus empleos y un significativo número de emprendedores y empresarios vieron cómo sus esfuerzos se desvanecían frente a sus caras, desfalleciendo por la impotencia de no poder hacer nada.

Al analizar la situación un año después, los representantes de los negocios sobrevivientes señalan las razones de su éxito, así como los temores que los acompañan, principalmente, por la incertidumbre sobre el futuro en convivencia con el mortal virus.

En el contexto de lo antes expuesto, la presente investigación busca señalar, desde la perspectiva de los empleadores de las medianas y grandes empresas salvadoreñas, de qué forma la presencia del COVID-19 los ha llevado a reestructurar las actividades administrativas y operacionales en sus organizaciones a consecuencia, por ejemplo, de la introducción del teletrabajo; a las modificaciones o cambios en los puestos de trabajo, así como a la implementación de protocolos para contener la propagación del virus. Estas acciones, de una u otra forma, han afectado positiva o negativamente los objetivos de las empresas.

1. Marco contextual

El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró pandemia el brote de COVID-19 que inició en la ciudad de Wuhan, en la provincia de Hubei, en China Central. Inicialmente, se expandió por toda Europa y afectó severamente a Italia, España y Bélgica, donde provocó que tanto los hospitales como el personal médico colapsaran, dada la gravedad del fenómeno (OMS, 2020).

Esa situación obligó a las empresas, independientemente de su tamaño, a adaptarse a un ambiente muy dinámico. Las diversas problemáticas causadas por el COVID-19 alrededor del mundo, obligó a los negocios a operar bajo condiciones retadoras, que sin

lugar a dudas afectaban el desempeño y la productividad (Maqueda, 1990).

Ello porque en contexto de pandemia, la realidad que envuelve la actividad empresarial alrededor del mundo se caracteriza por estar cambiando a una velocidad sorprendente, especialmente en circunstancias como las vividas en el contexto de la pandemia COVID-19, que obligaron a las organizaciones, sin importar su tamaño o actividad productiva, a que tuvieran que aprender y adaptarse rápidamente a los cambios vertiginosos que se estaban produciendo en su entorno.

En efecto, para las empresas en todo el mundo, la capacidad de adaptación se volvió un factor determinante para el éxito o fracaso en su estrategia competitiva en el contexto de la pandemia. Con ello, surgió de manera natural la necesidad de acometer procesos de reestructuración empresarial, cuyo objetivo era transformar y adaptar la organización a un nuevo modelo empresarial que respondiera a las demandas emanadas a consecuencia de la existencia a nivel global del mortal virus.

Al respecto, cabe indicar que a muchas empresas el dar inicio a procesos de reestructuración les asusta mucho, pues implica cambiar; cambio que, en muchos casos, especialmente ante la presencia de una crisis como la provocada por el COVID-19, puede implicar mucha resistencia y dolor, especialmente al interior de la organización, dado que se trata de un proceso de adaptación que busca generar mayores niveles de competitividad y garantizar la supervivencia de la organización en el futuro en un entorno competitivo radicalmente distinto.

En tal sentido, las grandes y medianas empresas salvadoreñas y de alrededor del mundo, se vieron en la necesidad de llevar a cabo procesos de reestructuración internos, que implicaron cambios en el área de tecnología, en las condiciones laborales o del talento humano, en los procesos de negocios, etcétera, para así garantizar mayores niveles de eficiencia en la operativa de la organización. Pero también se tuvieron que embarcar

en procesos de reestructuración financiera para equilibrar su estructura financiera y así responder adecuadamente a sus nuevos requerimientos financieros tanto de corto como de largo plazo.

Definitivamente, se trataba de una verdadera crisis que obligó a las organizaciones a definir una estrategia que guiara al talento humano, dado su protagonismo clave en las organizaciones, especialmente en tiempos de pandemia, donde se incrementan los niveles normales de incertidumbre y se exacerban los padecimientos de estrés laboral por las nuevas normativas y el distanciamiento social, situaciones que de una u otra forma llevaron a las empresas a tener que renovar la dinámica de trabajo (Kaplan y Norton, 2008).

En tal sentido, los procesos de capacitación y formación del talento humano encaminados a mejorar los conocimientos y las destrezas disponibles en la organización debían responder en el contexto del COVID-19, también a la difusión de las prácticas y los protocolos a implementar como medida de contención del mortal virus en los puestos de trabajo; procesos de capacitación y formación que debieron ser utilizados, ya no de manera casual, sino como una generalidad de esfuerzos promovidos por las empresas, para impulsar el aprendizaje de sus colaboradores bajo una nueva normalidad (Sherman *et al.*, 1999).

Además, no se deben olvidar todos los factores psicosociales de riesgo adicionales a los que se vieron sometidos los colaboradores de los negocios; es decir, todas aquellas condiciones organizacionales adicionales, como producto de la pandemia COVID-19, que incrementaron la probabilidad de tener efectos lesivos sobre la salud de los colaboradores, pues se trata de elementos con potencial de perturbar negativamente la salud y el bienestar en los sitios de trabajo al actuar como componentes desencadenantes de la tensión y el estrés laboral (Moreno, 2011).

En efecto, entre los riesgos psicosociales a los que se vieron sometidos los colaboradores

de las organizaciones alrededor del mundo, están la preocupación por el riesgo de exposición al virus en el trabajo, el atender las necesidades personales y familiares mientras se trabajaba, el manejar los cambios en la carga laboral, la incertidumbre acerca de la estabilidad laboral, el aprender a usar nuevas herramientas de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), así como superar problemas técnicos con los equipos y adaptarse a otro espacio y a otros horarios laborales.

Ante la urgencia de la adopción e implementación de las medidas de contención, los empresarios salvadoreños diseñaron acciones encaminadas a mejorar el clima laboral, debido a que fueron varios los elementos que incidían en el estado emocional de los colaboradores. Uno de ellos fue el relacionado con la implementación del teletrabajo o *home office*, que generó un marcado aumento del nivel de estrés (ISSS, 2020).

En el contexto de lo antes expuesto, para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) es de vital importancia mermar en los puestos de trabajo las circunstancias que producen los padecimientos psicosociales por parte de los colaboradores, así como atenuar sus efectos nocivos a través de una pronta evaluación y tratamiento de riesgos.

En tal sentido, la OIT recomienda comunicar las estrategias del trabajo, indicando claramente el compromiso de la dirección para la prevención del estrés a través de medidas de participación, involucrando a los supervisores y a los trabajadores, estableciendo procedimientos y políticas equitativas que prohíban la discriminación, fomentando la comunicación informal entre los directivos y los colaboradores, protegiendo la privacidad, la confidencialidad de la información y los datos personales de los colaboradores, incluyendo la historia personal, así como la información sobre el rendimiento, las condiciones de salud y sobre el estrés, y abordando los problemas en el trabajo con prontitud, incluyendo los relacionados con la seguridad, las operaciones de trabajo o el estrés (OIT, 2013).

Las recomendaciones antes señaladas son, sin lugar a dudas, una práctica que se debe interiorizar en las organizaciones salvadoreñas y del resto del mundo, dado que buscan no solamente minimizar el riesgo de padecimiento de enfermedades psicosociales, sino también cualquier consecuencia generada por la pandemia. Aquí se visualiza la trascendental importancia de que las empresas acojan e implementen protocolos encaminados a resguardar la salud de sus colaboradores.

Fue en el sentido de lo antes expuesto que la Subdirección de Enfermedades Transmisibles de Colombia (2020) definió los protocolos de bioseguridad como:

Un conjunto de normas y medidas de protección personal, de autocuidado y de protección hacia las demás personas, que deben ser aplicadas en diferentes actividades que se realizan en la vida cotidiana, en el ambiente laboral, escolar, etc., que se formulan con base en los riesgos de exposición a un determinado agente infeccioso y que están orientados a minimizar los factores que pueden generar la exposición al agente y su transmisión (p. 1).

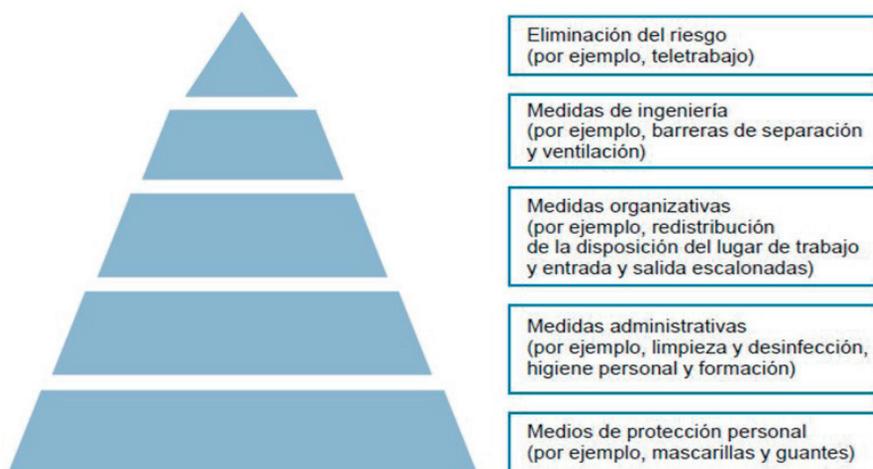
Para el caso salvadoreño, cabe indicar que se cuenta con diferentes medidas diseñadas para salvaguardar la salud ocupacional. Así, el Decreto N.º 254 de la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo (2010), en su Art. 7, dictamina que:

La Salud Ocupacional tiene como objetivo promover y mantener el mayor grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones y ocupaciones; prevenir todo daño a la salud de estos por las condiciones de su trabajo; protegerlos en su trabajo contra los riesgos resultantes de la presencia de agentes perjudiciales a su salud; así como colocarlos y mantenerlos en un puesto de trabajo adecuado a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas (p. 4).

Cabe señalar que ha sido el decreto antes indicado el que sirvió de base a las autoridades y empresas salvadoreñas para diseñar e implementar acciones concernientes a la prevención y creación de reglamentos para la propagación del virus de COVID-19 en

los puestos de trabajo. Los protocolos de prevención fueron adaptados a los diferentes sectores productivos para cumplir con los requisitos mínimos de bioseguridad. Ejemplo de dichas medidas son las que se presentan en la Figura 1.

Figura 1. Medidas para prevenir el contagio en el lugar de trabajo



Fuente: tomado de Jiménez *et al.* (2021).

De acuerdo con el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, por sus siglas MTPS (2020), todo empleador debe adoptar las medidas orientadas a garantizar la salud y la seguridad de los colaboradores, a través de:

a. Distancia física. Evaluar el riesgo de las interacciones entre colaboradores, contratistas, clientes y visitantes y aplicar medidas para mitigar esos riesgos, tales como:

1. Organizar el trabajo de manera que permita el distanciamiento físico entre las personas.
2. Instalar barreras de protección tales como mamparas sanitarias, mascarillas, lentes y/o caretas, entre otros, en los lugares cuya infraestructura no permita establecer el distanciamiento.

3. Reducir las actividades presenciales, haciendo uso de llamadas telefónicas, correos electrónicos e incluso celebrar reuniones virtuales.
4. En la medida de lo posible, introducir turnos de trabajo o teletrabajo, para evitar grandes concentraciones de colaboradores.

b. Higiene. Es responsabilidad del empleador que en los lugares de trabajo se cuente con desinfectante para las manos, productos sanitarios y lugares de fácil acceso para lavarse las manos con agua y jabón.

c. Limpieza. Promover una cultura de limpieza, al menos dos veces al día, de las superficies de escritorios y puestos de trabajo, puertas, teléfonos, teclados y los

objetos de trabajo, haciendo uso correcto de soluciones desinfectantes.

- d. Formación y comunicación.** Capacitar a sus colaboradores sobre las medidas apropiadas para prevenir y saber cómo actuar ante un caso de infección; proporcionarles formación sobre el uso, mantenimiento y eliminación correctos de los equipos de protección personal (EPP).
- e. Uso de EPP.** Proporcionar, sin costo para el trabajador, el EPP adecuado, según el nivel de riesgo biológico al cual el trabajador se expone en el lugar de trabajo durante el ejercicio de sus funciones; capacitar sobre su uso y disponer contenedores cerrados para la eliminación higiénica de esos materiales.

En el marco de lo antes indicado, el MTPS (2020) desarrolló el protocolo de bioseguridad aplicable en los lugares de trabajo salvadoreños, determinando que:

El empleador deberá adoptar las medidas preventivas de carácter colectivo o individual necesarias, de acuerdo con el tipo de actividad, distribución y características del lugar de trabajo, orientadas a garantizar la salud y seguridad del trabajador, esto sin perjuicio de la normativa laboral aplicable, especialmente en el marco de la pandemia por COVID-19, y de manera indefinida deben implementarse particularmente (p. 12).

Y es que la realidad vivida y que se sigue viviendo a consecuencia del COVID-19, nos llevó a tomar decisiones e implementar medidas enfocadas no solo en temas de salud y bioseguridad, sino también en materia económica, fiscal y legislativa; especialmente en un país como El Salvador con una situación fiscal y social frágil, que le obliga a diseñar e implementar políticas sociales y económicas enfocadas en impulsar respuestas eficaces para una pronta recuperación social y económica del país (FUNDE, 2012).

En tal sentido, se debe de entender como una política social al conjunto de transferencias, ya sea en la forma de recursos financieros, medidas reguladoras, distributivas y redistributivas de servicios en las áreas de salud, educación, seguridad social, vivienda, protección laboral y asistencia a las familias (CEPAL, 2002). Resulta aquí muy acertada la definición de políticas económicas que hace Beltrán Mora (2008), al plantear que se trata del estudio e implementación de instrumentos del área fiscal y monetaria que el órgano Ejecutivo, junto a diferentes entes, ejecutan para potenciar los mercados y así crear un balance a través del crecimiento y la estabilidad.

2. Metodología

La pandemia COVID-19, sin lugar a dudas, es uno de los temas de discusión e investigación de moda hoy en día, pues ha sido la responsable de dejar atrás aquella normalidad a la que estábamos acostumbrados y establecer una nueva, a la cual todos nos estamos acomodando, y que ha hecho surgir una nueva forma de ver y llevar la vida en el ámbito familiar, social y laboral alrededor del mundo.

En definitiva, es tema de actualidad sin precedentes, tanto a nivel nacional como mundial, pues como humanidad no habíamos experimentado algo semejante desde la pandemia de gripe de 1918, mejor conocida como “gripe española”, que fue la más letal del siglo XX. Dada la gravedad de los efectos experimentados a causa de la enfermedad provocada por el COVID-19, se justifica desarrollar una investigación que analice las diferentes situaciones que se han generado a raíz ella, en las medianas y grandes empresas salvadoreñas, en lo concerniente a las decisiones tomadas en cuanto a la reestructuración de las actividades administrativas y operacionales, la adaptación de los puestos de trabajo y la estructura organizacional, y cómo los nuevos protocolos han impactado en la nueva realidad empresarial.

En la línea de lo antes expuesto, cabe recalcar que la presente investigación se centró en estudiar los procesos de reestructuración implementados por las medianas y grandes empresas salvadoreñas; en tal sentido, resulta importante indicar que, en lo que respecta a la clasificación de las empresas en El Salvador, existe una variedad de criterios para hacerlo.

Al respecto, para el caso de la micro y pequeña empresa, se han retomado los criterios indicados en el Art. 3 de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa (2014), donde se especifica que:

- a. Una microempresa puede ser una persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica y cuyo número de empleados o trabajadores no supera a las 10 personas.
- b. Una pequeña empresa puede ser una persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica y cuyo número de empleados o trabajadores no supera a las 50 personas.

En lo que concierne a la mediana empresa, el criterio que se ha utilizado es el planteado por el Ministerio de Economía (MINEC, 2009) en su documento titulado *Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategia para la Competitividad Sostenible de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas*, donde establece que una mediana empresa puede ser una persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando productos y servicios por riesgo propio a través de una unidad productiva y cuyo número de empleados o trabajadores no supera a las 100 personas.

En cuanto a la gran empresa, se han empleado los criterios señalados por el Banco Central de Reserva (Campos, 2018) en su *Boletín Económico Marzo-Abril 2018*, que

establecen que una gran empresa es una unidad económica que supera en ventas brutas los siete millones de dólares de los Estados Unidos de América y mantiene una nómina de empleados o trabajadores por encima de las 100 personas.

Por otra parte, resulta importante destacar que este trabajo investigativo tiene como objetivo general el describir la realidad de los empleadores salvadoreños de la mediana y gran empresa, en cuanto a la implementación de procesos de reestructuración de las actividades administrativas y operacionales y cómo dichos procesos de cambio han impactado positiva o negativamente a los objetivos organizacionales.

En lo que respecta a la delimitación de la investigación, cabe indicar que esta se enfocó en alcanzar los objetivos específicos siguientes:

- a. Conocer el proceso de implementación al y adaptación del teletrabajo.
- b. Conocer cómo se dio el proceso de adaptación de los puestos de trabajo y la estructura organizacional.
- c. Conocer cómo se dio el proceso de adopción e implementación de los nuevos protocolos.

Además, cabe resaltar que la importancia de este tipo de investigación radica en el hecho de que va más allá de indicar afectaciones y explicar los comportamientos actuales, pues busca sentar antecedentes para los involucrados y crear compromisos para un manejo eficiente y efectivo de los riesgos a la salud provocados por la pandemia, así como para hacer propuestas, para que, en el largo plazo, se tomen decisiones y se desarrollen planes más seguros para todos.

Tomando como base lo antes expuesto para el desarrollo de este estudio, se proyectó examinar información de tipo secundario, así como también recolectar información de fuentes primarias.

En lo que respecta a la información de fuentes secundarias, el trabajo investigativo, además de revisar material bibliográfico publicado a nivel internacional y nacional sobre el impacto generado por el COVID-19 en la salud y la economía mundial, también se centró en estudiar los diferentes decretos legislativos y ejecutivos emitidos en El Salvador en el contexto de la crisis sanitaria y económica provocada por el COVID-19. Al respecto, cabe indicar que la mayoría de los decretos ejecutivos fueron emitidos por el Ministerio de Salud y, otros menos, por el Ministerio de Trabajo.

En cuanto al proceso de recolección de la información de las fuentes primarias, esta se recopiló haciendo uso de un cuestionario dirigido a colaboradores de las medianas y grandes empresas salvadoreñas y una guía de entrevista de carácter personal realizada a encargados y expertos en el área del talento humano. En lo concerniente a la delimitación temporal, el trabajo investigativo se realizó entre los meses de marzo a junio del año 2021.

La investigación tuvo una cobertura a nivel nacional, manejando una muestra de 253 representantes de empresas, divididos en 121 de empresas medianas y 132 de empresas grandes, de los sectores público y privado. Los parámetros estadísticos utilizados para el cálculo de la muestra fueron: un 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).

En definitiva, se trata de un tipo de investigación cuyo enfoque es mixto; es decir, involucra tanto un esfuerzo investigativo cualitativo como cuantitativo. Es cualitativo porque se enmarca en un tipo de investigación centrado en el paradigma científico naturalista, también denominado naturalista-humanista o interpretativo, el cual, como señala Barrantes (2013), “se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social” (p. 82). En la

misma línea, Abarca *et al.* (2013) apuntan que, “a pesar de sus diferencias, los datos cualitativos también tienen un valor epistemológico similar a los cuantitativos y se extraen mediante métodos rigurosos” (p. 10).

Y es también cuantitativo, porque ha permitido obtener resultados que pueden ser generalizables a grupos poblacionales con las mismas características de la población en estudio (Hernández *et al.*, 2014).

Además, se debe de destacar el hecho que todo este esfuerzo investigativo ha sido acompañado o complementado por abundante trabajo de gabinete, así como de un amplio estudio de los diferentes decretos legislativos y ejecutivos emitidos en el contexto de la pandemia COVID-19 en El Salvador.

En efecto, se trata de un trabajo investigativo que abre espacios para el desarrollo de nuevas investigaciones y que, para el caso de este equipo investigador, visualiza dos líneas de investigación que le son de mucho interés y en las cuales a futuro le interesaría involucrarse, a saber:

- a. Un estudio centrado en desarrollar un análisis del desempeño organizacional en el contexto de la nueva normalidad ante la pandemia COVID-19.
- b. Una investigación enfocada en el estudio de la salud psicosocial de las y los trabajadores de las empresas salvadoreñas en el contexto de la nueva normalidad ante la pandemia COVID-19.

3. Resultados de la investigación

Los resultados aquí presentados se centran en analizar cómo la pandemia del COVID-19 ha impactado a las medianas y grandes empresas salvadoreñas en lo relacionado a las decisiones tomadas en cuanto a la reestructuración de sus actividades administrativas y operacionales, la adaptación de los puestos de trabajo y la estructura organizacional y cómo los nuevos protocolos han impactado en la nueva realidad empresarial.

3.1. Cambios en las actividades administrativas y operacionales

La pandemia del COVID-19 ha provocado cambios tanto a nivel personal como organizacional; en tal sentido, era de esperar que las empresas salvadoreñas, siendo consecuentes con la catástrofe sanitaria y económica provocada por el mortal virus, tomaran decisiones encaminadas a realizar cambios en las actividades administrativas y operacionales, como una medida para garantizar el desarrollo de las operaciones del negocio, de manera segura tanto para sus colaboradores como para el resto de *stakeholders*.

En los apartados que se presentan a continuación, se abordan los principales cambios en las actividades administrativas y operacionales realizadas por las empresas, tales como la implementación y adaptación de la modalidad del teletrabajo, la adaptación de los puestos de trabajo y la estructura organizacional, y la adopción e implementación de los nuevos protocolos sanitarios en los lugares de trabajo. Estos hallazgos han sido posible trabajarlos gracias al aporte de los colaboradores y de los representantes expertos de las áreas de gestión del talento humano de las medianas y grandes empresas salvadoreñas.

3.1.1. La implementación y adaptación del teletrabajo

La cuarentena obligatoria decretada por el Gobierno salvadoreño a consecuencia de la propagación del COVID-19 en el territorio nacional obligó a que la gran mayoría de empresas del país se vieran en la necesidad de buscar nuevos métodos de trabajo para continuar y asegurar las operaciones productivas, pues de ello dependía la sobrevivencia del negocio. De lo que se trataba era de incursionar en un territorio totalmente desconocido, ya que ninguna empresa, con toda seguridad, había diseñado planes ni tenía experiencia previa que le sirviera de línea de base para poder tolerar la grave situación sanitaria y económica de manera más estratégica, con lo cual tuvieron que

aprender en el camino, para así desarrollar un pensamiento flexible e innovador para guiar las actividades del día a día.

En el contexto de la antes expuesto, el hecho de haberse aprobado la Ley de Regulación del Teletrabajo, específicamente el 20 de marzo de 2020, es decir, un día después de haberse decretado la cuarentena obligatoria, les abrió a las empresas una oportunidad para poder seguir operando en condiciones diferentes a las tradicionales.

No cabe duda de que se trata de una ley que abrió la oportunidad que demandaba la realidad económica nacional, ante la crisis sanitaria y económica que se estaba viviendo, ya que tiene como propósito fundamental promover, regular e implementar el teletrabajo como instrumento para la generación de empleo y la modernización de las instituciones nacionales.

La OIT define al teletrabajo como el uso de TIC, a través de la utilización de teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio, para así poder trabajar fuera de las instalaciones del empleador (OIT, 2020).

Sin embargo, no hay que olvidar que la realidad de la actividad económica salvadoreña adolece del hecho de estar enfocada en los servicios, los cuales demandan de una interacción activa entre los diferentes *stakeholders*; es decir, colaboradores, clientes, proveedores, etcétera (Erazo, 2020).

En aquellos días, para muchas organizaciones, el operar bajo la modalidad del teletrabajo era una novedad que aún no se atrevían a implementar; sin embargo, dada la situación que se vivía entonces, resultó ser una alternativa viable para desarrollar las actividades del día a día. Así, de manera general, los resultados del estudio indican que, antes de la cuarentena obligatoria, aproximadamente el 93 % de las empresas medianas y grandes del país trabajaban bajo modalidad presencial, el 4 % operaba de manera semipresencial y únicamente un 2 % hacía uso del teletrabajo (Jiménez *et al.*, 2021).

Cada organización vivió de manera diferente los devastadores efectos del COVID-19. Así, por ejemplo, las instituciones educativas, sin importar su nivel, resultaron ser unas de las más afectadas debido a la naturaleza de sus operaciones, dado que la comunidad educativa comprende tanto a los estudiantes y los maestros, como también a los padres y madres de familia, con lo cual el reto de transitar de una modalidad tradicional de hacer educación a una básicamente nueva para muchas instituciones implicó el aprender a manejar herramientas TIC, aplicadas a la enseñanza virtual, que les obligó a tener que readaptarse y adquirir los recursos y las herramientas que les permitieran dar continuidad a su labor formativa.

Entre algunas de las principales estrategias diseñadas e implementadas desde las direcciones del talento humano de estas instituciones, se pueden indicar las siguientes:

- Formación de comités para regular el apoyo y la asistencia al personal, tanto a nivel laboral como físico y emocional.
- Programas permanentes de acompañamiento y monitoreo del personal ante la introducción del teletrabajo en las actividades académicas.
- Reforzamiento de las actividades de coordinación entre las jefaturas y los subordinados de las diferentes áreas, destacando la importancia de la comunicación inmediata entre los miembros.

En la misma línea del caso anterior, están los negocios ubicados en el sector comercio que, dada la tradicional relación de atención personalizada existente entre cliente y oferente en las salas de venta, la emergencia por el COVID-19 les tomó de sorpresa, en especial la declaratoria de la cuarentena obligatoria, que les obligó a la mayoría a cerrar sus actividades comerciales.

No debemos olvidar que, en la vieja normalidad, el sector comercial salvadoreño operaba en su mayoría de manera presencial, impulsado por el típico comportamiento de

los demandantes locales que están acostumbrados a entablar una relación física cercana con el oferente. En tal sentido, en la nueva normalidad la gestión del talento humano en las organizaciones ha tenido que reestructurarse y establecer procedimientos acordes al momento que estamos viviendo; así, por ejemplo, el diseñar e implementar programas para capacitar a los colaboradores ha resultado ser un factor clave de éxito, especialmente aquellos enfocados en desarrollar competencias en el manejo de las TIC.

En efecto, en algunas empresas los procesos de reclutamiento y selección del personal se interrumpieron durante el periodo de confinamiento, mientras que, en otras, este proceso se desarrollaba haciendo uso de plataformas digitales. Al respecto, es importante señalar que un grupo de empresas efectuaban esta diligencia con una visión más a futuro, dado que lo hacían con el propósito de asegurarse de contar con personal competente y dispuesto a iniciar labores una vez se reiniciaran las actividades productivas con la finalización de la cuarentena obligatoria.

No cabe duda de que para muchas empresas el operar bajo la modalidad de teletrabajo fue prioritario, pues esta nueva forma de trabajar se volvió en el nuevo *modus operandi* al que debían engancharse las organizaciones, situación que no resultó del todo atractiva para todos los colaboradores de las organizaciones salvadoreñas. Al respecto, de acuerdo con la información recopilada de los representantes del área de recursos humanos, haciendo uso de la herramienta del guion de entrevista, se ha conseguido determinar que el proceso de transición a la modalidad de teletrabajo no fue nada fácil para muchas empresas y sus colaboradores.

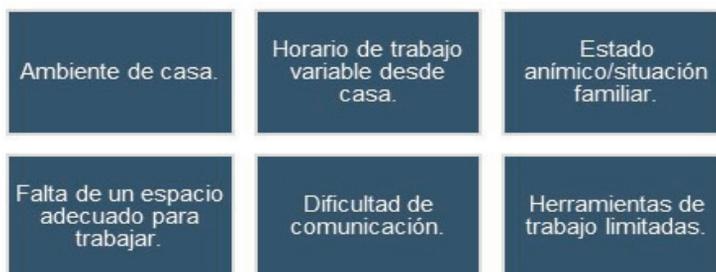
Fueron los colaboradores cuyas edades eran de más de 40 años los que se vieron más complicados para poderse adaptar a las nuevas demandas en los puestos de trabajo, a consecuencia de la entrada de la nueva normalidad. En cambio, los colaboradores más jóvenes, que por su naturaleza se sienten más cómodos haciendo uso de las nuevas

tecnologías y la comunicación mediante medios digitales, se adaptaron con mayor facilidad a esta nueva realidad.

Hoy en día, aun cuando algunos expertos en gestión del talento humano afirman que el proceso de acomodo ha sido superado por los

colaboradores y se han perfeccionado competencias para efectuar el trabajo en modalidad virtual, también reconocen que todavía algunos colaboradores se sienten más cómodos realizando sus labores de manera presencial, tal como se presenta en la Figura 2.

Figura 2. Factores que dificultan el trabajo desde casa



Fuente: tomado de Jiménez *et al.* (2021).

A pesar de lo anterior, cabe indicar que un no insignificante 43.48 % de las organizaciones representadas en la muestra consideran como muy bueno el proceso de adaptación a la modalidad de teletrabajo por parte de los colaboradores.

Además, los representantes del área de gestión del talento humano concuerdan que una de las mejores estrategias empleadas en el 2020 fue preparar y capacitar a los colaboradores en el trabajo virtual, de modo anticipado al primer caso de COVID-19 en el país, pues la pandemia no se advertía todavía. En tal sentido, la evolución a la nueva forma de hacer negocios resultó ser menos dañina para los colaboradores y las organizaciones en general.

La lección aprendida destaca el hecho de la gran oportunidad que el país entero experimentó, al descubrir que se podían ejecutar las actividades productivas de manera diferente, que hay más opciones para alcanzar los objetivos empresariales y que es factible destacar, a pesar de los temores, los miedos y las situaciones adversas, mediante la adaptación.

3.1.2. La adaptación de los puestos de trabajo y la estructura organizacional

Sin lugar a duda, la crisis sanitaria y económica provocada por el COVID-19 ha transformado totalmente la forma de desarrollar las actividades productivas en las empresas salvadoreñas, especialmente por la adopción de la modalidad del teletrabajo. En efecto, esta ha resultado ser un verdadero desafío y, a la vez, una gran oportunidad para las empresas del país. Sin embargo, esta no ha sido la única consecuencia causada por la pandemia, dado que también los puestos de trabajo y la estructura de las organizaciones han sufrido transformaciones, las cuales se abordan en el presente estudio.

Al respecto, las organizaciones encuestadas coinciden en indicar que el COVID-19 ha obligado a hacer modificaciones en los puestos de trabajo. Las razones son diversas, desde cambios en la carga de actividades establecidas hasta el reemplazo de algunos equipos para cumplir con las labores que cada puesto de trabajo demanda.

Tabla 1. Cambios en los puestos de trabajo

Opciones	Clasificación de la organización					
	Mediana empresa		Gran empresa		Total	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Agregar nuevas actividades al puesto de trabajo.	67	55%	63	48%	130	51%
Disminuir actividades al puesto de trabajo.	18	15%	25	19%	43	17%
Aumento en las horas laborales.	53	44%	62	47%	115	45%
Disminución en las horas laborales.	22	18%	19	14%	41	16%
Cambio/reemplazo de herramientas de trabajo.	65	54%	82	62%	147	58%
Otra.	13	11%	10	8%	23	9%
Total	121	100%	132	100%	253	100%

Fuente: tomado de Jiménez *et al.* (2021).

Como se observa en la Tabla 1, los resultados más relevantes están condensados en las opciones: Agregar nuevas actividades al puesto de trabajo (51 %), Aumento en las horas laborales (45 %) y Cambio/reemplazo de herramientas de trabajo (58 %), razón por la cual en los subapartados siguientes se concentrará el análisis en dichas opciones.

3.1.2.1. Agregar nuevas actividades al puesto de trabajo

De acuerdo con los expertos en gestión del talento humano, con la declaratoria de la cuarentena obligatoria, se abrió la modalidad del trabajo remoto desde casa, dado que muchas organizaciones en su esfuerzo por garantizar la continuidad de las operaciones, y sabedoras que bajo el nuevo contexto que se estaba viviendo era imposible desarrollar las actividades ordinarias de manera tradicional, se vieron en la obligación de tener que desarrollar las faenas laborales del día a día de cada puesto de trabajo haciendo uso de nuevos protocolos.

Fue así como el área de la gestión del talento humano, en conjunto con todos los colaboradores de la empresa, se enfo-

caron en la trascendental tarea de diseñar e implementar estrategias encaminadas a dar respuesta a las crecientes necesidades emocionales, físicas y laborales de los colaboradores, haciendo uso de nuevos procedimientos y normativas.

3.1.2.2. Aumento de las horas laborales

Las nuevas diligencias asignadas a las labores del día a día de los colaboradores, en el período de la cuarentena, indujeron a su vez a un aumento en las horas trabajadas, de acuerdo con algunos expertos entrevistados, ya que era necesario ampliar el tiempo invertido en el trabajo.

En efecto, esta fue una de las consecuencias que la generalidad de los colaboradores de la mediana y gran empresa salvadoreña vivieron y que trajo consigo diversos efectos en la salud física y emocional de los colaboradores, como por ejemplo ansiedad, estrés, irritabilidad, dolores musculares y en articulaciones, por mencionar los más significativos. Se trata de padecimientos cuyos motivos son de carácter también diverso, tales como la falta de un espacio

adecuado para trabajar, el ambiente familiar de casa, las exigencias de la organización, el miedo al mismo contexto de pandemia, por mencionar algunos.

3.1.2.3. Cambio/reemplazo de herramientas de trabajo

Resulta interesante descubrir que, entre el resto de las opciones, ha sido el cambio/reemplazo de herramientas de trabajo a la que más aluden los encuestados, ello sin lugar a duda, porque cambiarse a la modalidad de trabajo remoto desde casa de manera abrupta y súbita llevó a que los colaboradores tuvieran que cambiar de instalaciones, métodos y herramientas para realizar sus labores.

Para los encargados del área de gestión del talento humano, significó un desafío, dado que tenían que responder a las necesidades laborales de todos los colaboradores en la organización. En algunas empresas, como los *call centers*, hubo que reubicar el equipo de trabajo necesario en las casas de los colaboradores, lo que implicó hacer instalaciones apropiadas para el buen desempeño de las personas y los equipos, situación que, sin lugar a dudas, significó un esfuerzo económico y logístico de parte de los empleadores.

Además, los sistemas de comunicación también resultaron afectados, ya que fue necesaria la utilización de equipos y plataformas en línea para sostener reuniones con los *stakeholders*, tanto internos como externos a la organización. Tal fue el caso de las constructoras que, de acuerdo con sus representantes, el desenvolverse en condiciones de COVID-19, sufrieron aprietos en temas relacionados con la ejecución de las obras o los proyectos de construcción, el manejo del personal, de los clientes y los proveedores.

En lo que concierne al cambio de la estructura organizacional, de manera general, las grandes y medianas empresas reafirman que sí fue necesario efectuar reestructuraciones. Además, los expertos en gestión del talento humano coinciden en señalar que en el período de confinamiento obligatorio y, en algún tiempo posterior, se produjeron cambios en temas relacionados con el estilo de liderazgo, las formas de resolución de los conflictos, el trabajo en equipo, la colaboración, la vinculación con la organización, la fluidez de la comunicación, etcétera.

En efecto, a lo largo del año 2020, los ejecutivos que tenían personal a su cargo manifiestan haber estado más abiertos a escuchar a sus subordinados, debido fundamentalmente a la crisis que se estaba viviendo por la pandemia. El estilo de liderazgo giró significativamente en muchas empresas, pues los dirigentes se comprometieron en dar más acompañamiento a los colaboradores, darles retroalimentación de manera más rápida, flexibilizar algunas políticas e instaurar un ambiente organizacional más sano para todos en la organización.

Los resultados indican que han sido las grandes empresas las que en su mayoría han experimentado dichas transformaciones, tal como se presenta en la Tabla 2. De acuerdo con lo planteado por los encargados de la gestión del talento humano, dichos cambios respondían al hecho del mayor número de colaboradores a cargo de un mismo supervisor o jefe, situación que les obligó a realizar un mayor esfuerzo para dar acompañamiento; además, el tener más colaboradores a cargo, indujo a que el área de gestión del talento humano se esforzara por implementar estrategias enfocadas en garantizar una mayor comprensión y sostenibilidad de las nuevas normativas.

Tabla 2. Cambios en la estructura organizacional dentro de las empresas salvadoreñas a causa del COVID-19

Opciones	Clasificación de la organización					
	Mediana empresa		Gran empresa		Total	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Sí	55	45%	78	59%	133	53%
No	66	55%	54	41%	120	47%
Total	121	100%	132	100%	253	100%

Fuente: tomado de Jiménez *et al.* (2021).

3.1.4. La adopción e implementación de los nuevos protocolos

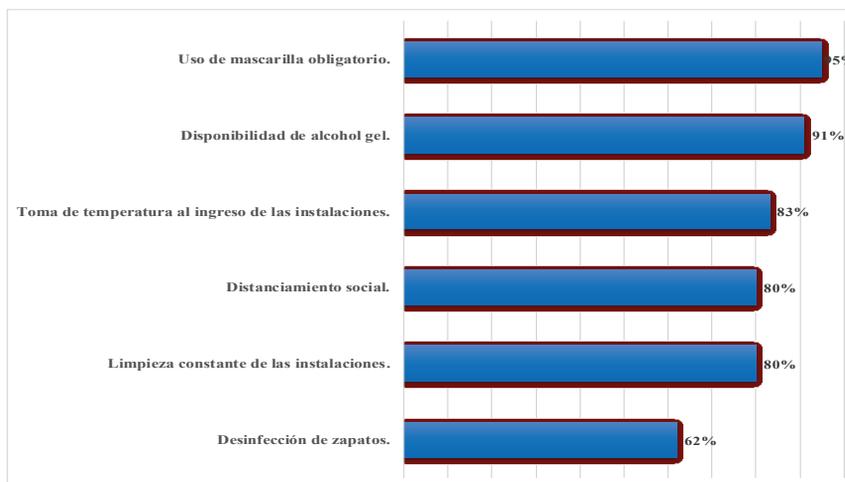
La nueva realidad empresarial tras la crisis del COVID-19, una vez superada la etapa del confinamiento obligatorio, se vio muy influenciada por el hecho que el Gobierno de El Salvador, a través del Ministerio de Salud (MINSAL), promulgó una serie de decretos ejecutivos que estaban orientados a regular las condiciones laborales, así como una serie de determinados protocolos que animaran el proceso de reactivación escalonada de las actividades económicas y productivas a nivel nacional, las relaciones laborales y los movimientos sociales, en el sector público y privado. Fue así como se dio a conocer el Plan de Reapertura Económica compuesto de cinco fases; cada una de las fases circuns-

cribía qué organizaciones podían reiniciar sus labores productivas.

En tal sentido, era un prerrequisito indispensable que las organizaciones para reanudar actividades, cumplieran con la exigencia de aplicar rigurosamente los diferentes Protocolos de Seguridad Sanitaria diseñados por el MINSAL. Hoy en día, las empresas tanto públicas como privadas están claras del hecho que el mortal virus convive entre todos y, por esa razón, dicha normativa sigue siendo vigente.

De acuerdo con la información obtenida, entre las normas de bioseguridad adoptadas e implementadas por las medianas y grandes empresas salvadoreñas para la seguridad de sus colaboradores, están las que se presentan en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Protocolos de bioseguridad implementados en las empresas salvadoreñas



Fuente: tomado de Jiménez *et al.* (2021).

Así, por ejemplo, aproximadamente el 95 % de los colaboradores de las organizaciones encuestadas, manifiestan que el uso obligatorio de mascarilla es una de las medidas más importantes, ya que es de conocimiento general que su uso reduce significativamente la transmisión del mortal virus entre las personas.

Según los expertos en la gestión del talento humano entrevistados, el mayor de sus temores durante la etapa de confinamiento fue la infección de sus colaboradores y la pérdida de vida de algunos de ellos. Actualmente, cuando la mayoría de los colaboradores ha vuelto a las instalaciones físicas de la empresa, dicho temor se ha incrementado, dado que siempre existe el riesgo de un contagio masivo.

Por esa razón, es fundamental observar al pie de la letra la normativa contenida en los protocolos emitidos por el Gobierno central, en lo que respecta a las medidas necesarias para el cuidado de las personas y evitar así el contagio. Dichos esfuerzos deben realizarse de manera conjunta; es decir, desde las estrategias, los planes y los protocolos establecidos por las organizaciones, hasta los elaborados por los mismos colaboradores, que deben compromete-

terse por velar por su salud, la de sus compañeros y la de su grupo familiar.

Al respecto, cabe indicar que el Ministerio de Trabajo junto con el MINSAL, en el *Protocolo Integral de Prevención de Riesgos Biológicos en los Lugares de Trabajo*, varían la normativa en función de cada sector productivo.

3.1.5. Conclusión

La pandemia COVID-19 ha provocado en todos los países del mundo numerosas pérdidas humanas, una recesión económica inimaginable, temor a la enfermedad y, en el mundo empresarial, gran incertidumbre. Específicamente, las grandes y medianas empresas salvadoreñas se han visto grandemente afectadas por la crisis sanitaria y económica provocada por este mortal virus, ya que les ha traído cuantiosas pérdidas de vidas de colaboradores y significativos gastos necesarios para reestructurar las actividades laborales y así poder responder a las exigencias del día a día.

En efecto, el teletrabajo se volvió en una modalidad trascendental para que los colabo-

radores desarrollasen sus actividades laborales y, así, no pausar las operaciones productivas de las empresas. Fue así como el Gobierno de El Salvador, con la aprobación de la Ley de Regulación del Teletrabajo, creó un instrumento apropiado para incentivar la continuidad y la generación de nuevos puestos de trabajo, así como la modernización de las instituciones.

La modalidad de trabajo remoto desde casa también alteró la forma tradicional de efectuar las actividades productivas; ahora, bajo esta modalidad, los colaboradores manifiestan haber experimentado cambios en lo que respecta a las horas invertidas para ejecutar el trabajo, las herramientas y los equipos para ejecutar las tareas y la carga laboral en general.

En el contexto propio de la cultura organizacional, los aspectos vinculados con el liderazgo, la resolución de conflictos, el trabajo en equipo, la colaboración del personal, la vinculación, la flexibilización de algunas políticas y comunicación, entre otros, han sufrido transformaciones a consecuencia de la pandemia COVID-19. Los niveles gerenciales han tenido que convertirse en vínculos activos con los colaboradores para así conocer de primera mano sus necesidades y preocupaciones y así responder adecuadamente a sus necesidades.

Sin lugar a duda, transformaciones de tal envergadura producidas en el interior de las organizaciones provocan reacciones diversas en los colaboradores, razón por la cual el equipo del área de gestión del talento humano debió adoptar el trascendental desafío de establecer las medidas, directrices y protocolos necesarios que respondieran al acompañamiento y cuidado de todo el personal.

Sin embargo, aun cuando la pandemia COVID-19 acarreó inestabilidad mental, emocional y física para todos, un significativo número de empresas advirtieron en este nefasto acontecimiento mundial una gran oportunidad, dado que la misma incertidumbre los obligó a innovar y aceptar nuevos retos. Hoy en día, son muchas organizaciones que consideran estar mejor y más preparadas

para lidiar con circunstancias desfavorables como las experimentadas en el año 2020; hasta el punto de que, para muchos especialistas en el tema de la gestión del talento humano, una de las competencias más apreciadas en los colaboradores es la previsión al cambio y la adaptación al mismo.

4. Agradecimientos

El conocimiento compartido en este texto no hubiera sido posible sin el esfuerzo de Stefanie Janet Jiménez Najarro, Edwin Emanuel Molina Raymundo, Andrea Sofía Ramírez Pineda y Andrés Eduardo Sandoval Mena. Se trata de un grupo de estudiantes egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, a quienes dirigí en su trabajo de graduación, titulado: *Expectativas y temores de los empleadores salvadoreños en el contexto de la pandemia COVID-19*.

Así pues, deseamos expresarles con la mayor gratitud nuestro reconocimiento por sus contribuciones y aportes.

Referencias bibliográficas

Abarca, A., Alpízar, A., Sibaja, G. y Rojas, C. (2013). *Técnicas cualitativas de investigación*. Universidad de Costa Rica.

Amaya Castillo, J. O. (2000). *La visión estratégica de la Gerencia Integral para lograr el éxito en las Empresas* [Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciado(a) en Administración de Empresas]. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (2010). *Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo*. <https://www.mtps.gob.sv/download/ley-general-de-prevencion-de-riesgos-en-los-lugares-de-trabajo-2/>

Banco Central de Reserva (BCR). (4 de abril de 2021). Economía salvadoreña

crecerá entre 5% y 6% en 2021, según proyecciones BCR [Noticia]. <https://www.bcr.gob.sv/2021/04/13/economia-salvadorena-crecera-entre-5-y-6-en-2021-segun-proyecciones-bcr/>

BCR. (2017). Base de Datos Económica y Financiera. <https://estadisticas.bcr.gob.sv/base-economica-y-financiera>

Barrantes, R. (2013). *Investigación. Un camino al conocimiento Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Beltrán Mora, L. N. (2008). *Política económica*. Escuela Superior de Administración Pública.

Bishop, S. R. (2002). What do we really know about Mindfulness-Based Stress Reduction? *Psychosomatic Medicine*, 64(1), 71-83. <https://doi.org/10.1097/00006842-200201000-00010>

Campos, C. (2018). Caracterización del Sector Exportador. *Boletín Económico Marzo-Abril 2018*, 3-27. <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1610701248.pdf>

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

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE). (2014). *Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa*. <https://www.conamype.gob.sv/wp-content/uploads/2013/04/Ley-MYPE-web.pdf>

Crosby, Philip B. (1989). *La organización permanentemente exitosa*. McGraw-Hill.

Departamento del Trabajo de los EE. UU. (2020). *Todo sobre la OSHA (Administración de Seguridad y Salud Ocupacional)*. <https://www.osha.gov/sites/default/files/publications/osha3173.pdf>

Drucker, P. (1997). *Gerencia para el futuro*. Grupo Editorial Norma.

Drucker, P. (1996). *Drucker: su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Grupo Editorial Norma.

Drucker, P. (1990). *Las fronteras de la administración*. Editoriales Hermes.

Drucker, P. (1986). *La innovación y el empresario innovador*. Editorial Sudamericana.

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

Erazo, M. J. (Octubre de 2020). *Teletrabajo en El Salvador. Factibilidad y retos ante la pandemia de COVID-19*. Unidad de Inteligencia del mercado laboral. Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS). https://www.researchgate.net/profile/Maria-Erazo-12/publication/346967229_Teletrabajo_en_El_Salvador_Factibilidad_y_retos_ante_la_pandemia_de_COVID-19/links/5fd53194a6fdccdb8c065a5/Teletrabajo-en-El-Salvador-Factibilidad-y-retos-ante-la-pandemia-de-COVID

Goldratt, E. M. (1993). *La meta*. Ediciones Castillo.

Goldratt, E. M. (1995). *No fue la suerte*. Ediciones Castillo.

Goldratt, E. M. (1997). *El síndrome del pajar*. Ediciones Castillo.

Goldratt, E. M. y Fox, R. (1997). *La carrera*. Ediciones Castillo.

Hay, E. J. (1997). *Justo a tiempo*. Grupo Editorial Norma.

Hammer M. y Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Grupo Editorial Norma.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw Hill.

Hope, J. & Hope, T. (1997). *Competing in The Third Wave*. Harvard Business School Press.

Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP). (2020). Publicaciones en prensa. <https://www.transparencia.gob.sv>

Instituto Salvadoreño de Seguro Social (ISSS). (21 de mayo de 2020). Manejo de la fatiga laboral en tiempos de crisis: COVID-19. *Vida, Familia y Salud. Portal de Atención Primaria en Salud del ISSS*. <http://aps.issss.gob.sv/familia/salud-al-d%C3%ADa/Manejo%20de%20la%20fatiga%20laboral%20en%20tiempos%20de%20crisis:%20COVID-19>

Jiménez Najarro, S. J., Molina Raymundo, E. E., Ramírez Pineda, A. S. y Sandoval Mena, A. E. (2021). *Expectativas y temores de los empleadores salvadoreños en el contexto de la pandemia COVID-19* [Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciado(a) en Administración de Empresas, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas de El Salvador]. http://abaco.uca.edu.sv/opac/bfi/verdetalle_.php?idobra=182611&searchType=materias&searchText=Desempleo%20%20E1%20Salvador&tipomaterial=0&cc=0&tipob=2

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). *Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Grupo Planeta.

Katz, J. (1998). Aprendizaje tecnológico ayer y hoy. *Revista de la CEPAL, X01*, 1-20. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/12124>

Katzenbach, Jon R. (1998). *Teams at The Top*. Harvard Business School Press.

Kotler, J. P. (1992). *El poder gerencia*. Nueva Editorial Interamericana.

Kotler J. P. (1997). *El líder del cambio*. McGraw Hill.

Maqueda, F. (1990). *Cómo crear y desarrollar una empresa*. Ediciones Deusto.

Mathenson D. & Mathenson, J. (1998). *The Smart Organization*. Harvard Business School Press.

McCall, M. W. Jr. (1998). *High Flyers*. Harvard Business School Press.

McCormack, M. H. (1985). *Lo que no te enseñan en la Facultad de Negocios de Harvard*. Lasser Press.

Ministerio de Economía (MINEC). (Marzo de 2021). Anexos de resolución de solicitudes. *Portal de Transparencia*. <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/minec/documents/anexos-de-solicitudes?page=5>

MINEC. (2009). *Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategia para la Competitividad Sostenible de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas*. https://nanopdf.com/queue/el-salvador-generando-riqueza-desde-la-base_pdf?queue_id=-1&x=1676414135&z=MjAxLjI0Ny4xM-DUuODQ=

Ministerio de Salud (MINSALUD). (2020, 16 de marzo). Decreto ejecutivo N.º 6. Disposiciones para Ordenar a los Trabajadores el Retiro a su Domicilio para Resguardarse del Contagio de la Pandemia COVID-19, y para Garantizar su Remuneración. *Diario Oficial*, Tomo N.º 426, pág. 16. <https://app.vlex.com/#vid/842438328>

MINSALUD. (2020). *Lineamientos Generales para adopción de medidas sanitarias en la reanudación de actividades de los sectores públicos y privados*. <http://asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/lineamientos/lineamientosgeneralesparaadopciondemedidas-sanitarias-en-lareanudacion-de-actividades-delos-sectores-publico-y-privado-Acuerdo1005.pdf>

MINSALUD. (2020, 21 de marzo). *Decreto ejecutivo N.º 12. 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. <https://COVID19.gob.sv/wp-content/uploads/2020/04/Decreto-Ejecutivo-No12.pdf>

Ministerio de Trabajo y Prevención Social (MTPS). (2020, 25 de mayo). *Protocolo de contingencia frente al coronavirus.* <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/mtps/documents/372062/download>

MTPS. (2020, 20 de octubre). *Protocolo integral de prevención de riesgos biológicos en los lugares de trabajo.* <https://www.mtps.gob.sv/download/protocolo-integral-de-prevencion-de-riesgos-biologicos-en-los-lugares-de-trabajo/?wpdmdl=1953&refresh=60f211768d6ce1626476918>

Moreno Jiménez, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57, supl. 1, https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2011000500002

Nelson, B. (1997). *1001 Ways to Energize Employees.* Workman Publishing.

Oficina Internacional del Trabajo (OIT). (2013). *La prevención del estrés en el trabajo: Lista de puntos de control.* https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_251057.pdf

OIT. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella.* https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2019). Los nombres de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) y del virus que la causa. [https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-\(COVID-2019\)-and-the-virus-that-causes-it](https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-(COVID-2019)-and-the-virus-that-causes-it)

Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2020, 11 de marzo). *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia* [Noticia]. <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-COVID-19-como-pandemia>

Peppard, J. y Rowland, P. (1996). *La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios.* Prentice Hall.

Pérez Trejo, C. A., Rodríguez Trejo, R. R. y Tolentino, J. Á. (2012). *Propuestas para la construcción de un entendimiento nacional en materia fiscal.* Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE). <http://www.repo.funde.org/id/eprint/314/1/FISCAL-ENT.pdf>

Peters Thomas J. y Waterman, Robert H. Jr. (1996). *En busca de la excelencia.* Grupo Editorial Norma.

Peters, T. y Austin, N. (1998). *Pasión por la excelencia.* Ediciones Folio.

Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation.* Harvard Business School Press.

Porter, M. E. (1996). *Ventaja competitiva.* Editorial Continental.

Real Academia Española. (2021). *Pandemia.* En *Diccionario de la lengua española.* Recuperado el 15 de febrero, de <https://dle.rae.es/pandemia>

Sánchez, R. A. (2016). Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 231-258. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17449696008.pdf>

Senge Peter M. (1992). *La quinta disciplina.* Ediciones Juan Granica.

Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos.* International Thomson.

Spendolini, M. J. (1994). *Benchmarking.* Grupo Editorial Norma.

Stevenson, H. H. (1998). *Do Lunch or be Lunch: The Power of Predictability in Creating Your Future*. Harvard Business School Press.

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

Toledo, J. (2020). *Prevención y control de infecciones y nuevo coronavirus (COVID-19): precauciones estándares y uso de equipos de protección personal* [PowerPoint]. Organización Panamericana de la Salud (OPS).

Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. El Manual Moderno.

Vaquerano Amaya, J., Flores Polanco, M. y Morán Valencia, M. (2020). *Una aproximación al clima organizacional en las empresas de El Salvador bajo el contexto de la pandemia COVID-19. Síntesis del informe*. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA).