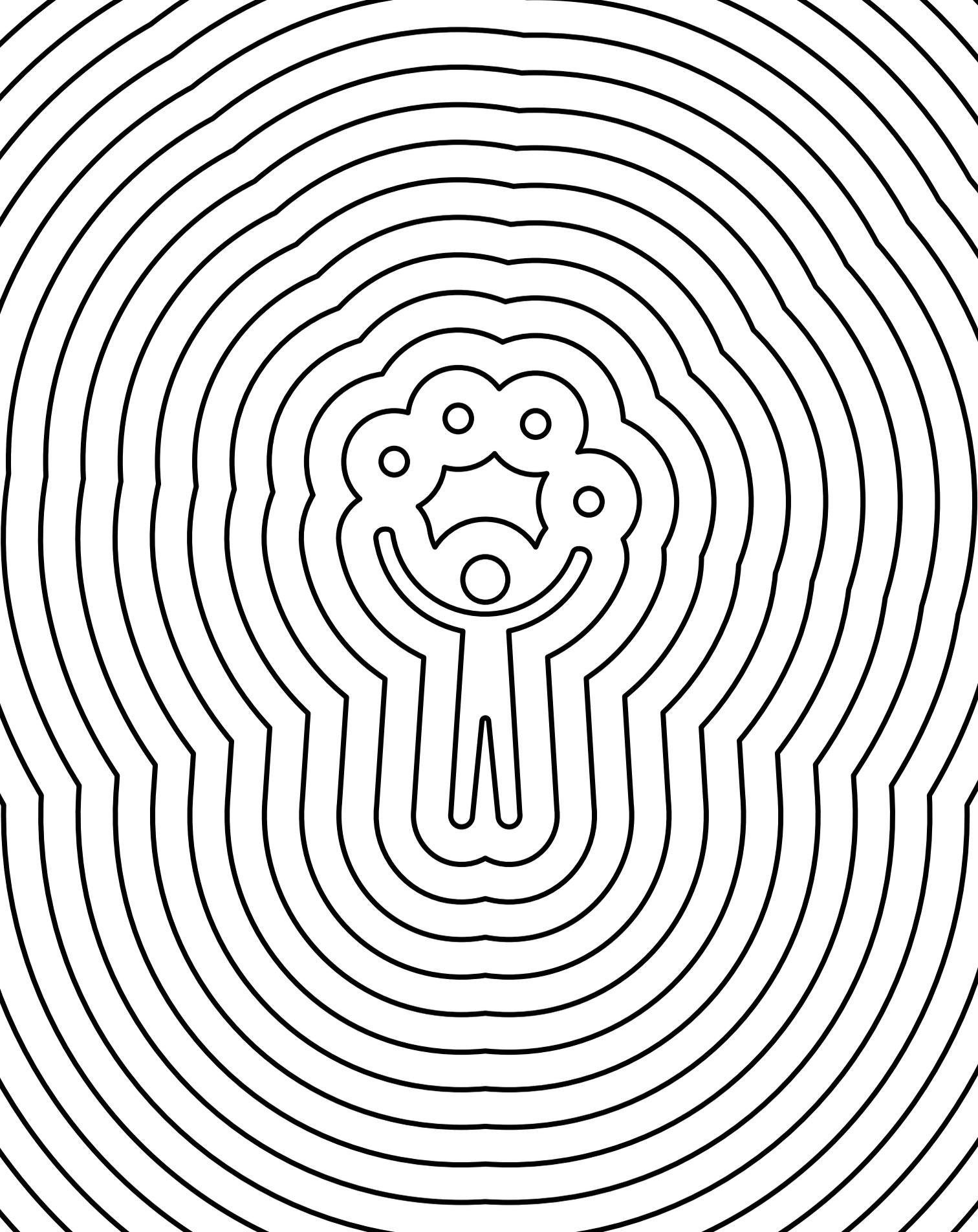


INVESTIGACIÓN

---

**MALABARES EN LA RED**  
**UNA APRECIACIÓN DE LA ADAPTABILIDAD DE LOS**  
**OFERENTES DE SERVICIOS AL ECOSISTEMA DIGITAL**

Ivette Chacón



## MALABARES EN LA RED UNA APRECIACIÓN DE LA ADAPTABILIDAD DE LOS OFERENTES DE SERVICIOS AL ECOSISTEMA DIGITAL

AUTORA: Ivette Chacón<sup>1</sup>  
ichacon@monicaherrera.edu.sv

Fecha de recepción: 08/01/21

Fecha de aprobación: 21/01/21

### Resumen

La adaptabilidad es una cualidad de los seres vivos para lidiar con las situaciones de desventaja que ofrece el medio. El apareamiento de la COVID-19 le ha planteado al mundo laboral de hoy una diversidad de retos al ecosistema comercial, los que han modificado la forma en que las organizaciones proveen servicios de innovación y servicios tecnológicos en El Salvador. La investigación es un acercamiento a las acciones y ajustes que han permitido a las organizaciones sobrellevar las limitantes planteadas por el apareamiento de la pandemia y evaluar cuáles han sido los cambios efectuados que permiten una rápida adaptación. También, un acercamiento al tipo de habilidades que han sido desarrolladas producto de la emergencia, cómo se adopta la innovación bajo esta situación de crisis y qué tipo de redes de apoyo han sido indispensables para que las organizaciones desempeñen sus funciones y sigan operando.

La manera en cómo los operadores de servicios tecnológicos y especializados han transformado la forma de hacer negocios frente a la dificultad en los meses de confinamiento total y parcial en el país crea la oportunidad de abordar realidades y retos con cinco proveedores de servicios especializados: dos start ups tecnológicos, un estudio de innovación, un servicio de reclutamiento en línea y un creador de experiencias y espectáculos de última generación (video mapping) con la finalidad de crear una instantánea de las mejores

prácticas y habilidades en el marco de una economía de bajo contacto. Una lectura con marco evolutivo y performativo para la sostenibilidad en tiempos de crisis.

Palabras clave: adaptabilidad, innovación, servicios, economía de bajo contacto.

### Abstract

Adaptability is a quality of living beings to deal with disadvantageous situations within the environment. The emergence of COVID-19 has brought to the actual work world diverse challenges to the commercial ecosystem, those that have modified the way organizations provide innovation services and technological services in El Salvador. Research is an approach to the actions and adjustments that have allowed organizations overcome the limitations outlined due to the appearance of the pandemic and evaluate which have been the changes made that allow a quick adaptation. Also, a close up on the type of skills that have been developed due to the emergency, how innovation is adopted under this crisis situation and what kind of support networks have been essential for organizations to perform their duties and continue to operate.

The way in which technological and specialized service operators have transformed the way of doing business towards the difficulties faced within the months of total and partial confinement in the country, creates the opportunity to address realities and challenges with five specialized service providers: two technological start ups, an innovation study, a service of online recruiting and an experience and state-of-the-art shows creator (video mapping) in order to create a snapshot of the best practices and skills in the framework of a low contact economy. A reading with an evolutionary and performative framework for sustainability in times of crisis.

Keywords: adaptability, innovation, services, low contact economy.

<sup>1</sup> Estratega de Diseño en Syncros, Laboratorio de Diseño Estratégico de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera (ichacon@monicaherrera.edu.sv).

## Introducción

Se habla en términos de adaptabilidad en razón a las cualidades que muestran los individuos para adaptarse al cambio a través de una serie de requerimientos modificables en el tiempo. No debe tomarse como sinónimo de adaptación (Fundéu, 2020), una acción que puede ser ejecutada de forma personal como automatizada. Este mecanismo de adaptabilidad es susceptible a ser leído en otros campos y convenciones de relación, tal como la práctica económica. En El Salvador, un país con un mercado local pequeño comparado a sus vecinos centroamericanos, se ha convertido en la arena en la que oferentes de productos y servicios reinventan a diario la manera tradicional de hacer negocios. El estudio presenta un contraste de cómo algunos de los proveedores de servicios buscan pasar de la cultura comercial presencial para entrar en, a raíz de la pandemia de COVID-19, a una economía de bajo contacto (Low Touch Economy). Este estudio constituye una aproximación a las experiencias, ajustes positivos y retos de la oferta nacional de servicios (intangibles) a un mercado virtual.

### I. Situación de la economía y el trabajo durante la pandemia COVID-19

Una de las más grandes apuestas mundiales para lograr establecer un sistema de coexistencia con mayor equidad, productividad sostenible apoyada en el menor impacto ambiental, la constituye el compromiso adquirido para el logro de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS). Para los países firmantes del mundo, y en particular para las regiones más afectadas por la inequidad, el logro de los ODS se encuentra cuesta arriba. Desde la perspectiva económica, el cumplimiento del objetivo 8, “trabajo decente y crecimiento económico” (UN, 2019), no

será comprensible sin poder tasar el impacto del estancamiento en las actividades productivas y la empleabilidad, después del embate de la COVID-19.

Las tendencias con respecto al trabajo para 2019 (según el Informe de Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2019, OIT, p. 74) estipulaban que sería improbable lograr el objetivo 8 para 2030 al ritmo que se estaba llevando debido, principalmente, a la inequidad característica de los países en el mundo. El trabajo decente y el crecimiento económico sostenible están aún lejos para todos. El caso de El Salvador no es excepcional. Para antes de la pandemia se ubicaba en un nivel de ingreso mediano bajo debido a la precariedad de empleo y a una informalidad de entre el 70-80%, y más del 50% de la población se ve afectada por pobreza unidimensional (OIT, 2019, p. 43). La situación de entonces no era halagadora, y dibujarla a unos meses de distancia (2020) sigue siendo bastante incierta.

Una adopción temprana de medidas de contención de la pandemia ha sumado un fuerte impacto del gasto social público. El Salvador se adelanta casi un mes a la afectación de la pandemia (paraliza labores el 21 de marzo de 2020), lo que ocasionó una enorme presión al esquema de gastos de las empresas (grandes y pequeñas) y de los trabajadores independientes al asumir sus compromisos contractuales sin operar. La paralización de las actividades consideradas no esenciales solo fue liberando presión hasta el momento de las fases uno y dos de la reapertura económica escalonada dadas en el mes de agosto (ARPAS, 2020; Gobierno de El Salvador, 2020).

Esta reapertura gradual ha propiciado un trabajo conjunto -aunque no desde un principio- entre gremiales y el gobierno. Las cámaras y asociaciones han puesto a disposición de las autoridades sanitarias una serie de protocolos de operaciones bajo normas de inocuidad, de autoría de la ESEN y el INCAE (Rauda y Labrador, 2020), que no siempre han tenido puntos de coincidencia con las líneas generales oficiales, lo que, como en otros países de la región, ha dificultado el diálogo público-privado (CEPAL, 2020). Finalmente, ambas partes acuerdan retomar labores de forma gradual, eso les llevó alrededor de un mes más de

<sup>2</sup> Low Touch Economy (LTE) o economía de bajo contacto es el tipo de economía en la que las relaciones comerciales ya no dependen de forma exclusiva de la presencialidad en las transacciones o intercambios. El término se aborda con más profundidad en el apartado II.

negociaciones, lo que debería de comenzar en junio espera hasta agosto para ser implementado.

La interrupción del flujo circular de la economía, debido a la reducción de la movilidad y sus variables interconectadas de reducción de ingresos y empleos, ha puesto a pensar a los especialistas en coincidencias con hechos históricos precedentes como la Gran Depresión y la contracción económica de 2008 (Fuentes, 2020). Son considerados periodos de duras pruebas, acompañados del surgimiento de algunas soluciones creativas para la generación de ingresos, vinculados en un principio a la cadena de suministros de primera necesidad para el consumo y alternativas de tercerización como los servicios de envío (los únicos autorizados frente a la medidas paliativas para funcionar y/o circular durante los períodos de cuarentena sanitaria).

El IVAE (indicador a corto plazo del crecimiento económico) revela que, para los meses de julio y agosto en el país, "(...) aunque todos los sectores han reportado crecimientos negativos, los sectores más afectados son: construcción (-29.8%), industria (-14.0%) y comercio (-10.3%)" (CAMARASAL, 2017). Esto nos dice que, en medio de una crisis sanitaria y política, bajo medidas restrictivas de movilidad, con falta de liquidez, con la paliativa de propuestas de paquetes de ayuda directa y estímulos (CEPAL, 2020) y frente a una inminente recesión, aún persisten iniciativas que se revelan como claras y adaptaciones económicas flexibles que se atomizaron en un mercado a diario cambiante y que ofrecen lecciones importantes de aprendizaje en tiempos de crisis.

Es por ello que el estudio del funcionamiento de organizaciones e iniciativas que aprovecharon el distanciamiento -y que aseguraron operaciones, ventas y hasta un nivel de rentabilidad aceptable en estos momentos de crecimiento limitado- se vuelve relevante, pues son ellos quienes por encima de un modelo cambiante de reglas de funcionamiento han logrado subsistir: los negocios dentro de las economías de bajo contacto.

## II. Apuesta: economía de bajo contacto (*Low Touch Economy*)

Nunca como ahora, la tecnología había estado tan presente. Las particularidades de transmisión del virus de la COVID-19 han obligado al confinamiento en los hogares, al teletrabajo, al cierre de fronteras, negocios y de la industria (las no indispensables), confrontaciones ideológicas, entre muchas otras restricciones y amenazas. Estos cambios abruptos tocaron y lanzaron al agua a muchas personas, quienes al no obtener ingresos por depender eminentemente de la circulación y el contacto, se vieron obligadas a buscar otras opciones y reinventar sus propios medios de subsistencia. Muchas se integraron a las filas de la economía de bajo contacto (*Low Touch Economy*, LTE por sus siglas en inglés).

La *Board of Innovation* (la junta de la innovación) entiende por economía de bajo contacto al "(...) nuevo estado de nuestra sociedad y economía, permanentemente alterado por la COVID-19. Se caracteriza por las interacciones de bajo contacto, medidas de salud y seguridad, nuevos comportamientos humanos y cambios permanentes en la industria" (De Ridder y De May, 2020, p. 6). El estado permanente de alteración de la movilidad y las medidas sanitarias que deriven de su embate estarán presentes en el rediseño de las actividades productivas y comerciales de las organizaciones frente a los riesgos emergentes.

Algunos de los efectos que produce esta crisis global y que favorecen la economía de bajo contacto son:

- a. El incremento del desempleo y el aumento del subempleo. Muchas familias impulsarán un pequeño negocio para dinamizar la economía familiar; surge la flexibilización de la oferta o cambio de rubro.
- b. La pérdida o desconfianza en productos o servicios de consumo, lo que dará lugar a oportunidades de comunicar procesos de inocuidad antes sumidos en la back end (la trastienda del servicio, la parte no visible del mismo).

- c. Dificultades en la conciliación de la vida laboral y doméstica, “la vivienda se vuelve el centro del universo” (Peng, Lu, Lim y Chen, 2020); un incremento de las horas laborales, seguido por la disponibilidad ininterrumpida (las personas rompen o traspasan las barreras de horarios y límites laborales).
- d. Dependencia total o casi total de la tecnología y servicios de telecomunicaciones; búsqueda inicial o permanente de actualización de habilidades (mediante consumo de cursos en línea gratuitos o pagos).
- e. Preferencia por las entregas a domicilio o para llevar, aunque impliquen costos adicionales; ideas nuevas para empaque o embalaje, los nuevos costos serán contabilizados
- f. Cambio en la forma de socialización y adopción de nuevos rituales (en los que predomine la distancia física o la presencia virtual), entre otros (De Ridder y De May, 2020; Peng, Lu, Lim y Chen, 2020).

Dentro de este marco de efectos esperados se recolectó información de acciones y estrategias implementadas por cinco proveedores de servicios locales que mostraran su forma de operar en una economía de bajo contacto.

### III. Método de captura de datos y contraste. Criterios de selección de la muestra

Para el estudio se optó por un tipo de investigación cualitativa que permitiera obtener una mayor cantidad de datos particulares de los sujetos de estudio y, con ellos, poder hacer inferencias correspondientes. Se hizo acopio de una muestra por conveniencia dentro de la base de datos del programa Emprende<sup>3</sup> de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera (ECMH), así como la atención a la recomendación de colegas y amigos del medio.

<sup>3</sup> Emprende es el programa que fomenta el emprendimiento mediante el apoyo de negocios potenciales dentro de la comunidad universitaria de la ECMH, y que brinda acompañamiento y asesoría técnica para su lanzamiento.

### 3.1 Muestra

Se seleccionaron cinco empresas cuyo enfoque económico estuviera dentro de la administración y provisión de servicios diversos con un componente digital implícito (canales, medios, productos, asociados, etc.), por encima de aquellas que manufacturan o distribuyen productos. Las empresas, salvadoreñas en su totalidad, debían contar con uno o más años de funcionamiento y mantener activas sus funciones durante la pandemia de COVID-19. Los contactos debían someterse a una entrevista a profundidad y acceder a compartir sus hallazgos en esta investigación. Lo expresado en estas entrevistas fue contrastado con la información concerniente a las limitaciones de operación de las organizaciones como resultado de la COVID-19 (ver apartado II).

Los nombres y rubros de las empresas seleccionadas son los siguientes:

**CAPAUNO:** es una empresa de desarrollo de startups tecnológicas que opera en la región centroamericana desde hace más de 20 años (CAPAUNO, 2020). Su fuerza laboral se extiende a Estados Unidos y Colombia. Son consultores y desarrolladores de ideas de negocio digitales. Nacen como consorcio en 2016, enfocados en temas de propiedad intelectual, patentes, licencias de tecnología, creatividad aplicada al internet y negocios electrónicos. El consorcio cuenta con 60 empleados enfocados en distintos proyectos.

Entrevistado: Roberto Palomo Cea, CEO de Web Informática y socio fundador de CAPAUNO.

**Elaniin:** es una compañía tecnológica (startup) enfocada en el desarrollo del e-commerce y la presencia de marca digital. Se describen como creadores de estrategias digitales y desarrolladores, materializan experiencias que combinan la ciencia y el análisis de datos, tecnología, el desarrollo de software y el diseño centrado en el usuario (Elaniin Tech Compay, 2020). Fundada en 2017, sus operaciones incluyen EE. UU., Canadá y Europa. Cuenta con 90 empleados.

Entrevistado: Christian Zayas, Business Intelligence Lead, Elaniin.

**Et Lux.SV:** se define como creadores de experiencias digitales a distintas escalas y de video mapping. Nace de un panorama muy poco explorado de nuevas tecnologías para la creación de productos digitales y espectáculos enfocados en las personas. Su especialización en video mapping los ha llevado a trabajar en la región centroamericana y el Caribe. Cuenta con ocho empleados permanentes y con una planilla ampliada por evento. Forma parte del consorcio con El Dragón y tiene año y medio de funcionamiento.

Entrevistado: German Hernández Saavedra, copropietario de Et Lux.

**InnBox:** son consultores en innovación a través de workshops y acompañamiento personalizado. Nacen en 2015 como una iniciativa de Fab Lab. Cuentan con cuatro socios y sus especializaciones incluyen las comunicaciones, la arquitectura, el diseño y la informática. Trabajan localmente, con proyección internacional a través de sus aliados internacionales.

Entrevistado: Carlos Barahona, socio fundador de InnBox.

**Red Sofa:** empresa que pertenece al grupo Search, han operado en el país por más de 25 años en el rubro de la innovación humana, en la colocación de talento ejecutivo. Nace en 2018 con la finalidad de crear una comunidad colaborativa entre personas de negocios a través de una app que opera en el país y en otros nueve países de Latinoamérica. El grupo Search (que incluye a Red Sofa) cuenta con 75 empleados.

Entrevistado: Roberto López, cofundador y gerente general en Red Sofa.

Las organizaciones seleccionadas tienen componentes y operaciones digitales como presenciales, vigentes antes de la pandemia. Esto permitió ubicarlas en un

escenario con puntos comunes: una experiencia digital hacia sus clientes, no concretada en su totalidad.

### 3.2 Razón conceptual de la investigación

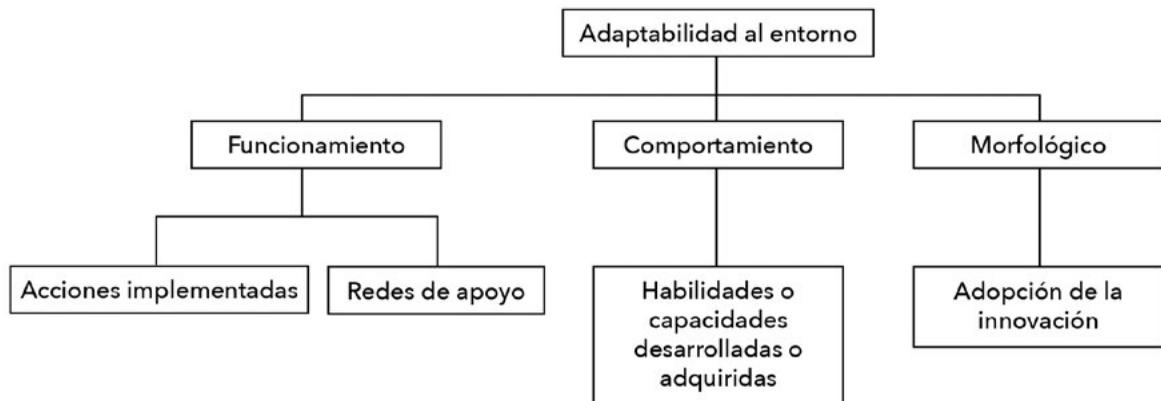
Para la muestra escogida, y como parte de la búsqueda de una estructura conductora que evidenciara de la mejor manera las estrategias que emplearon las organizaciones para hacer frente a una nueva situación y sostener sus actividades económicas en un entorno poco favorable, se buscó inspiración en los mecanismos de adaptación de las especies: fisiológico o del funcionamiento, etológico o de comportamiento y morfológico o de la forma (Vilee, 1981; Fanjul de Moles y Gonsebatt, 1993, p. 10), los que combinados, mejor reflejaran una mayor adaptabilidad al medio.

El uso metafórico de los mecanismos en mención permitió establecer paralelos entre los datos obtenidos, que brindarían una posible explicación basada en la teoría evolutiva. Es así como se estipulan tres dimensiones de análisis de datos que se explican de la siguiente forma:

- (a) El funcionamiento de la organización se refiere a las acciones o procesos llevados durante la pandemia que permitieron la operatividad del negocio en la forma en cómo se ofrece el producto o servicio. También contempla aquellas acciones que tuvieron que ser adoptadas o implementadas por medidas propias del distanciamiento y prevención de riesgos de contagio de la COVID-19. Nuevos departamentos, perfiles, contrataciones, habilidades adquiridas.
- (b) El comportamiento adquirido es la dimensión que se refiere al cambio de prácticas de trato, uso, comercialización del producto o servicio ofertado. Las actitudes propias de los miembros de la organización que demuestran un buen ajuste a las circunstancias presentes al momento de la oferta. Actitudes, toma de decisiones, disponibilidad de recursos de la organización.
- (c) Morfológico o forma/materialización de la innovación es la concreción de las ideas y procesos en productos o experiencias que son consumidas

o vivenciadas por los clientes. Adopción de la innovación. Nuevas formas de acompañamiento, nuevos productos o servicios (ver imagen 1).

Imagen 1: Dimensiones conductoras del estudio



Fuente: elaboración propia.

#### IV. Malabares en la red: adaptaciones dentro de la nueva realidad económica

Las cinco organizaciones que fueron abordadas manifestaron distintas formas de interpretar y funcionar, propiciadas por la pandemia vigente. Adaptaciones y maniobras resultantes estuvieron a la orden del día.

En el mundo del espectáculo circense, los malabares son una serie de ejercicios vistosos y virtuosos que revelan la pericia de quien los ejecuta en al menos tres momentos: la selección de los objetos, la pericia de ejecución y el tan buscado punto de equilibrio para que pueda existir el mejor de los espectáculos, o uno que al menos asombre a quienes lo presencian. Mientras tanto, en el mundo de la vida orgánica, a nivel evolutivo, los organismos obtienen su ajuste (fit) a las condiciones predominantes de su entorno, lo que garantiza su supervivencia. Es así como la razón de

adaptación y las tendencias de operación se unen en la metáfora: los malabares en la red, operaciones en la nueva normalidad (ver imagen 2).

Los mecanismos de adaptación antes descritos, junto con la capacidad performativa del malabarismo –explicado como la técnica de lanzar objetos con mucha pericia, buscando un punto de equilibrio–, un típico malabarismo de lanzamiento (Blas Foix, 2019), sirven de estructura (tanto el mecanismo como la técnica) en la que confluyen el funcionamiento de las organizaciones en estudio a través de la economía de bajo contacto dentro del ecosistema comercial local. Sirva esta metáfora binaria para explicar la toma de decisiones, retos y buenas prácticas realizadas.

Imagen 2: Metáfora de funcionamiento en la nueva normalidad



Fuente: elaboración propia.

La descripción de las dimensiones funcionamiento, comportamiento y forma dentro de la lectura de una nueva normalidad económica para las cinco organizaciones estudiadas se presenta a continuación.

#### a) Funcionamiento (acciones y redes de apoyo)

Todas las organizaciones estudiadas –sin excepción– manifestaron haber experimentado cambios a lo largo de estos últimos meses de pandemia y confinamiento obligatorio, lo que las ha llevado a ser más eficientes con los recursos disponibles y adaptables con mayor celeridad. Los cambios van desde aspectos administrativos hasta reingenierías de puestos y obligaciones. Algunos, los más nuevos en el mercado, tuvieron que replantear su plan de negocios ante un panorama que ya no obedecía a la realidad o su línea base.

Cuatro de cinco organizaciones están en el rubro de eventos, abiertos o personalizados a los clientes. Estas actividades vieron una disminución drástica hasta el punto de la inexistencia por el cierre económico generalizado. Los eventos multitudinarios representaban una factura considerable y una

oportunidad de negocio que se extendía al mundo virtual. Hoy día, con la reapertura económica, los aliados y clientes de estas empresas aún albergan necesidades formativas o de exposición a buenas prácticas, lo que ha dado la oportunidad de trabajar con eventos remotos con características puntuales: con alta masificación, internacionales, más frecuentes, resueltos con personal interno (*know how* local o propio), algunas veces amigos o socios estratégicos (los consorcios mueven el talento entre sus distintas marcas o empresas); se llevan a cabo con costos más competitivos, con menos rentabilidad debido al ahorro de costos fijos (salvando contrataciones elevadas, traslados de ponentes y pago por locación, entre otros). Las agendas de eventos que estaban vendidos antes de la pandemia se han reconsiderado en las plataformas virtuales.

Esta presencia sostenida al generar eventos en pandemia los hace ver ante otras organizaciones como aliados y amigos, más allá de sus relaciones comerciales. La clave ha sido el manejar la incertidumbre a través de la actualización y la empatía, como dice German Hernández: “Mis amigos son mis clientes y los clientes, mis amigos” (comunicación

personal, 16 de octubre de 2020). Esta confianza en las relaciones comerciales con antelación construidas también sacó a flote temores entre colegas que ofrecieron sus servicios o buscaban alternativas laborales por la incertidumbre laboral imperante, un típico “teneme en cuenta”. Para una de las empresas implicó la oportunidad de desarrollar programas de asistencia *freelance* con talento de alto perfil para sortear un poco la incertidumbre de una nueva contratación. Este tipo de operaciones son una consecuencia lógica de la contracción del mercado: el subempleo o empleo temporal.

Otras actividades que llegan a tomar relevancia son las capacitaciones, clases y cursos que pasan a la virtualidad y, muchas veces, a la gratuidad; la idea es proporcionar contenido de calidad, derivado de la experiencia de los miembros y amigos/conocidos a costo cero o como intercambio colaborativo. Levantar blogs y brindar contenido en las comunicaciones formales y comerciales (correos electrónicos) los mantuvo vigentes y los posicionó como expertos dentro de la gama de contenidos que se pueden compartir. “Asistir a los miembros del ecosistema”, como dice Carlos Barahona, de InnBox (comunicación personal, 8 de octubre de 2020).

Sin embargo, no todo ha sido un panorama negativo entre tanta incertidumbre en la que, a escala nacional, predominaron despidos, cierres y falta de liquidez. Algunas empresas del rubro o afines han visto ventajas emergentes. Para los desarrolladores de *software*, las necesidades de sus socios comerciales y clientes han representado un despunte de su rubro en el ámbito comercial. Para quienes tienen departamentos de desarrollo de *software*, su productividad ha subido (Ch. Zayas, comunicación personal, 8 de octubre de 2020). Los servicios tecnológicos están siendo más demandados y han crecido muchísimo (G. Hernández, comunicación personal, 16 de octubre de 2020).

Con una virtualización y automatización en ciernes y de carácter obligatorio, algunos han visto ampliar sus carteras de clientes y negocios en cantidad, aunque algunas veces en menor complejidad. La apuesta fue aceptar proyectos más pequeños y en mayores cantidades, a medida se fueron ventilando fechas para

la reapertura económica. Durante la suspensión total de labores y confinamiento, lograron subsistir con sus clientes más grandes, obligados a prestar servicios: la banca. Pasaron de ver “un proyecto nuevo por mes, a ver 20 nuevos proyectos por mes” (R. Palomo Cea, comunicación personal, 28 de octubre de 2020). Hay que destacar que los participantes se mueven comercialmente en un rubro que no es ajeno a lo virtual.

Los servicios compartidos son otras modalidades de supervivencia desveladas. Grupos de compañías del mismo consorcio prestando sus servicios a otras para reducir costos de subcontratación (*outsourcing*). La reducción de personal o congelamiento de plazas también fueron mencionados. Aunque a pesar de muchos de los entrevistados, algunas organizaciones han recurrido a esto; otras, en cambio, manejan con orgullo el mantener su planta intacta (solo una de las organizaciones hizo recortes considerables en su planilla, otra creció en el rubro del desarrollo de *software* y el resto luchó por mantener intactos su número de empleados o congelar plazas y tercerizaciones).

La pandemia también obligó a las organizaciones a ver hacia dentro. Dentro del marco de unas operaciones más livianas y con costos reducidos, muchas de ellas recurrieron a formas más ágiles de resolver sus actividades, adoptando nuevas metodologías como las enfocadas a objetivos organizacionales; las mismas que les revelaron que realizaban muchas actividades prescindibles o de modalidad *offline* que podían ser redistribuidas para evitar la sobresaturación de los equipos de trabajo con más demanda en ese momento (R. López, comunicación personal, 21 de octubre de 2020).

La adaptación a las actividades únicamente digitales, si bien no fue del todo natural, tampoco fue obligada para las organizaciones estudiadas. Los costos mayores de la virtualidad fueron aquellos en los que no pudieron hacerse de nuevos clientes, pues culturalmente las ventas importantes se hacen presenciales. Hay una pérdida importante de la presencia y el contacto humano, el lenguaje no verbal y las formas de compartir se han visto afectadas por los

canales digitales (C. Barahona, comunicación personal, 8 de octubre de 2020).

Algunas de las actividades más recurrentes para sortear un mejor funcionamiento han sido:

- Creación de estrategias para el desarrollo e implementación de nuevos productos o servicios adaptados a la nueva normalidad.
- Refrescamiento de sus páginas web y canales digitales en redes sociales. Seguimiento a clientes remotos (con quienes ya funcionaban de forma digital) así como a los locales; no siempre con una intención contractual en mente, únicamente presencia: videollamadas, correos electrónicos con contenido de valor, etc.
- Búsqueda de alternativas para entregables físicos: software especializado para contrataciones, facturación y software especializado en métricas, en consonancia con los protocolos de salud: contadores de tráfico.
- También están los simuladores para pruebas de aplicaciones y otros productos web, adquisición de licencias profesionales o corporativas de calendarios digitales, organizadores, entre otros, para agilizar operaciones remotas.
- Derivación del talento o de nuevas oportunidades de negocio entre las marcas de los consorcios.
- Virtualización de eventos de capacitación y formativos (masterclass), lo que ha permitido pasar de lo local a una visibilidad internacional. Trabajo con terceros creíbles, confiables (alianzas), y búsqueda de talento para socios temporales.

En consonancia con lo anterior, Roberto López afirma: “Nunca nos hubiéramos abierto a estos mercados como lo hemos hecho en esta pandemia” (comunicación personal, 21 de octubre de 2020). A nivel táctico, garantizar un funcionamiento liviano: entregar sedes que están subutilizadas gracias al trabajo en casa, reducción de costos de operación, ahorro en

gastos, reenfoque de presupuestos (R. Palomo Cea, comunicación personal, 28 de octubre de 2020).

Entre las redes de apoyo que han sostenido el funcionamiento de estas organizaciones están: la incorporación de desarrolladores de proyectos, especialistas en *marketing* y el empleo de hasta cinco desarrolladores digitales junto con un profesional en edición de video; otros, enfocados hacia su talento, han ampliado las plazas de profesionales en RR. HH, especializados en *startups* tecnológicos. Si bien la tendencia actual es emplear o abrir plazas por contrato (algunos meses), se puede identificar el interés de las organizaciones hacia la optimización de los recursos en el manejo de proyectos, las comunicaciones y la venta de productos y servicios, así como la retención del talento humano especializado. Se ha recurrido a la redistribución de actividades entre los empleados haciendo uso de herramientas de innovación como el vaciado de información tipo self service, recursos e información a los que los interesados pueden tener acceso (R. López, comunicación personal, 21 de octubre de 2020). Por extensión del concepto de red, dos de las organizaciones concursan actualmente por fondos económicos del gobierno para mantenerse a flote<sup>4</sup>.

Como servicios esenciales, las organizaciones mencionan: conexión confiable de internet (indispensable), servicio de almacenamiento en la nube (clouding), servicios de automatización, *software* para trabajo remoto (actualización de licencias, uso de organizadores, agendas electrónicas), adquisición de *software* especializado para pruebas o simuladores, contrataciones y pagos, licencias corporativas para

<sup>4</sup> Los fondos disponibles para las empresas en El Salvador fueron anunciados como un paquete de medidas económicas a implementar en abril de 2020. Ver nota en: <https://forbescentroamerica.com/2020/04/24/gobierno-de-bukele-lanza-plan-de-ayuda-de-1000-mdd-para-empresas-afectadas-por-covid-19/>. Los fondos se planificaron para inyectar liquidez y para pago de hasta un 50% de los salarios, de acuerdo con la ministra de Economía María Hayem. El Fideicomiso para la Recuperación Económica de las Empresas (Firempresa) será calificado por Bandedal. Nota disponible en: <https://www.presidencia.gob.sv/fideicomiso-del-gobierno-abre-oportunidad-para-llevar-alivio-a-trabajadores-de-mipymes-y-sus-familias/>.

videoconferencias (Zoom, Meet, Teams), apps de chats en tiempo real (WhatsApp). De forma física, mensajería (Hugo) para el manejo de cheques y documentos, e incluso una empresa de transporte para llevar hasta los empleados la oficina a casa (un programa que permite llevar muebles y equipo de oficina a los hogares de los colaboradores).

### **b) Comportamiento (habilidades o capacidades desarrolladas o adquiridas)**

El tema de las habilidades ha experimentado muchos cambios, principalmente de cultura organizacional y de crecimiento personal. Habilidades en el manejo de las TIC han ido a la cabeza como aquellas útiles para el teletrabajo (utilización de plataformas de comunicación en vivo y de trabajo colaborativo: Skype, Zoom, Meet, Jamboard, Miro); además, aprendizaje especializado según el rubro, por ejemplo gráficas en tiempo real, sistemas de transmisión en vivo (livestreaming), entre otros. Lo anterior ha puesto mucha presión en algunos, pues requirieron aprendizajes de temas complejos en muy corto tiempo, aunado a la presión mediática y real de la existencia de la pandemia. Ellos enfatizan la ocurrencia de una curva de aprendizaje alta en muy poco tiempo.

Los participantes recalcaron también que no basta solo poseer las habilidades digitales necesarias, sino que sus empleados también deben poseer o manejar sus habilidades blandas para poder asegurar el desempeño desde casa. Responsabilidad, sentido de compromiso, cumplimiento de metas, respeto a las tareas en horarios laborales son algunas de ellas. Es allí donde entra el trabajo de recursos humanos (RR. HH.): "Existen variables que se están viendo como la parte humana y [se] están evaluando que no les pase factura en productividad y resultados de la empresa", lo que Christian Zayas define como, más que habilidades, mostrarse adaptables a los cambios de estrategia (comunicación personal, 8 de octubre de 2020).

En cuanto a funcionamiento es mucho más difícil mantener la motivación (R. Palomo Cea, comunicación personal, 28 de octubre de 2020); el liderazgo se enfoca en lo operativo y la conexión con el grupo de trabajo se pierde estando solos en casa. Algunos

entrevistados manifiestan que el trabajo ha constituido una invasión a la vida doméstica y a las rutinas familiares. German Hernández habló de los costes en salud y del manejo de las dinámicas familiares de tener el trabajo en casa. Obtener un balance ha sido complejo, "ha requerido de una reingeniería familiar (...) ponerse todos de acuerdo (...) consensuar". Particularmente representó una inversión monetaria extra el separarlos espacialmente, pero asegura fue una mejora psicológica importante (comunicación personal, 16 de octubre de 2020).

Algunos de ellos mencionan el tema del manejo del tiempo en casa. Esta cita lo ilustra:

No es llevarse la computadora a la casa... es una cultura [habla de la separación trabajo y casa], es un hábito que no todas las empresas tienen la capacidad de hacer (...), descubrimos que no todos están en la habilidad de acoplarse a trabajos remotos, inclusive algunos de los centennials<sup>5</sup> (Ch. Zayas, comunicación personal, 8 de octubre de 2020).

También Zayas se refiere a la falta de equipamiento, y recomienda que las organizaciones diagnostiquen qué es lo mínimo que debe tener el colaborador en casa para ser igual de productivo que en la oficina; una buena práctica de su organización fue el llevar a casa de sus colaboradores, sin importar qué tan lejos fuera, su equipo básico de oficina (comunicación personal, 8 de octubre de 2020). En ese sentido, aunque se registró una experiencia relacionada al trabajo remoto y actividades propias del cuidado que recaen sobre las mujeres, esta investigación no pudo obtener una mayor cantidad de datos a ese respecto con los otros participantes.

En general, el personal dentro de las organizaciones ha aprendido a ser más flexible en el trato con los clientes y han recibido la misma receptividad de parte de ellos; se han visto en la necesidad de incrementar

<sup>5</sup> Centennial es el término aplicado para definir a una generación que nació ya inmersa en la tecnología digital. Demográficamente, son los nacidos desde el año 2000, también conocidos como generación Z (Cruz Expósito, 2018).

sus habilidades persuasivas, pues estos meses de confinamiento han representado un cambio cultural tan veloz, que ha requerido trasladar discursos y establecer negocios incorporando cada vez más recursos digitales, desplazando el tradicional contacto humano y personalizado, imperante en el mercado salvadoreño.

Se ha impuesto el enfoque en la resolución de problemas, analizar y actuar con rapidez con las condicionantes que surgen producto de la pandemia en el mercado local, e incluso internacional. Los generadores de eventos han capitalizado al máximo el recurso que comercializan (han aprovechado para sí las buenas prácticas y consejos girados en las conferencias que auspician). Esto último los mantiene activos en la incorporación constante de conocimiento nuevo. En fin, ellos señalan que las organizaciones deben aprender a manejarse en la incertidumbre:

(...) Manejar la ambigüedad porque si se les pregunta a sus superiores (...) ya nadie tiene el control de las cosas; y no es tanto tener el control sobre todo, sino de saber hacer las preguntas correctas para saber cómo guiar al equipo y saber hacia dónde se van a mover los negocios (Roberto López, comunicación personal, 21 de octubre de 2020).

Lo anterior refiere a un tipo de liderazgo diferente, el liderazgo en tiempo de crisis.

Los participantes del estudio fueron abordados por aquellos rasgos de personalidad/habilidades que los han definido en este tiempo de incertidumbre y sobre las características que debe tener una organización resiliente. El vaciado de esta información se muestra a continuación (tabla 1):

Tabla 1: Habilidades adquiridas y características que hacen resilientes a las organizaciones

<b>Participante</b>	<b>Habilidades blandas</b>	<b>Características de una organización resiliente</b>
Participante 1	Adaptable. Desarrolla confianza en sus socios (u otros miembros del equipo). Sabe equivocarse.	Utiliza el cambio para el aprendizaje constante.
Participante 2	Capaz de organizarse (y autogestionarse). Accede y domina los recursos necesarios para ejecutar sus funciones (espacio, equipo e infraestructura básica desde la perspectiva del empleado). Estabilidad personal y psicológica.	Promueve y capacita a las personas para el trabajo remoto. Tiene una preocupación genuina por los colaboradores. No tiene miedo al cambio y lo promueve culturalmente, a todos los niveles de la organización (autogestión).
Participante 3	Presencia activa con colaboradores y clientes más allá del trabajo. Trabaja y entrega insumos de calidad. Respeto rutinas y procesos. Autocuidado. Mantiene el optimismo, cultiva a los amigos/conocidos con intereses comunes, hace arte (conecta con su parte creativa).	Mantiene el optimismo de los empleados a distintos niveles (preocupación genuina). Tiene estrategias alternativas (plan A, B y C). Persevera en el rubro, mantiene el contacto y la comunicación activa con los clientes y a nivel interno. Maneja los conflictos y refuerza los puntos comunes. Negocia.
Participante 4	Curioso/a. Desarrolla prototipos rápidos (se equivoca y aprende rápido). Es ágil de forma estructurada. Transparente (maneja expectativas claras).	Colabora (establece redes de coayuda). Es flexible para lograr una rápida adaptación. Está abierto a la retroalimentación (feedback, receptividad) para la implementación de mejoras.
Participante 5	Creativo/a. Sintetiza ideas en modelos. Capacidad para contar historias (storytelling). Optimista (es positivo/a).	Aprovecha la experiencia de la organización. Sabe manejar sus crisis.

Flexibilidad, empatía, estabilidad emocional y psicológica, simplificación de procesos, establecimiento de rutinas, curiosidad, entendimiento de los cambios sociales y culturales, agilidad y habilidades de comunicación son los rasgos que, en términos generales, unen los hilos entre las habilidades más practicadas y confiables entre los participantes. Sin embargo, el acceso a recursos y equipamiento mínimo para trabajar no pueden pasar desapercibidos.

Desde la experiencia propia, en el campo de la arquitectura habitacional no todos los hogares en El Salvador están equipados con áreas de trabajo en casa, ni estas logran estar bien acondicionadas y lo suficientemente equipadas con infraestructura de telecomunicaciones. Los ajustes en la práctica son parte de los imperativos de *facto* pospandemia COVID-19.

Los aspectos a destacar sobre las organizaciones resilientes tienen mucha relación con los que ya fueron documentados para las personas: el aprendizaje continuo a través del cambio, la inversión en la actualización del recurso humano, desarrollo de un ambiente empático que favorezca la autogestión y nuevas propuestas, la buena y constante comunicación interna y externa, desarrollo de habilidades de negociación entre sus miembros en el apareamiento de conflictos, colaboración, pensamiento flexible y receptividad para la implementación de mejoras son las que en conjunto más funcionan para la sostenibilidad en tiempos de crisis.

### **c) Forma (morfología) (adopción de la innovación, concreción de esta)**

La adopción de la innovación es una de las características más difíciles de medir, ya que la innovación, así como la resiliencia, pueden considerarse momentos específicos en el funcionamiento de una organización, mas no un estado permanente. La adopción de la innovación requiere de la confluencia de muchas variables, disímiles entre rubros. En este apartado, la atención se concentrará en los indicadores de innovación más evidentes desde la perspectiva de los entrevistados, vigentes en la entrega de productos y servicios que ellos ofertan.

Una de las reflexiones más potentes sobre la adopción de la innovación nos la ofrece Carlos Barahona, quien sostiene que la innovación está inmersa en una paradoja: una vez se adopta, se normaliza y hay que volver a innovar (comunicación personal, 8 de octubre de 2020). Innovar es una tarea en constante construcción, por esa razón algunos especialistas la denominan una filosofía empresarial. Roberto Palomo Cea habla de estos momentos en que se trabaja el pensamiento innovador: el momento de crear y el de “minar” o llevar a la práctica. “Mientras estás haciendo esto, la mayor parte de las organizaciones están vendiendo y entregando aquello que ya viste que funciona. Tenés que manejar las dos cosas”, expresa, aduciendo que la innovación es de carácter permanente (comunicación personal, 28 de octubre de 2020).

La innovación se alimenta de las necesidades de los propios clientes. En palabras de Michael Schrage, investigador de la Iniciativa de Economía Digital del MIT Sloan School, la investigación para la creación es una constante y no hay mejor momento que este para ser emprendedores o tener una empresa pequeña o mediana, ya que el coste de crear, de innovar, ha caído drásticamente y sigue reduciéndose. Subraya en su trabajo la importancia de entender lo que hacen las personas con lo que les ofreces (Infonomía, 2007).

En estos momentos de crisis en donde todos velan por sobrevivir, entender el cambio y adaptarse a él, parecen ser herramientas cruciales. ¿Qué ayuda a esta comprensión del medio en crisis? La investigación, la curiosidad, la prueba y el error incremental y funcional (C. Barahona, comunicación personal, 8 de octubre de 2020). Otros verán el valor de la eficiencia en tiempos de crisis. Para Christian Zayas, la planificación estratégica que tome en cuenta este momento histórico es crucial. Su organización planifica una operación 60% remota y 40% presencial para el año 2021, aunque para ellos el trabajo remoto ya era una realidad antes de la pandemia (comunicación personal, 8 de octubre de 2020).

Hay una reflexión profunda en la que algunos de los entrevistados coinciden: la venta de la innovación está enfocada afuera y hay muy poco que de ella se queda dentro de la organización. Esto obligó a las

organizaciones, a propósito del paro de actividades, a revisar sus propios procesos de innovación (Ch. Zayas, comunicación personal, 8 de octubre de 2020). Así mismo, les brindó la oportunidad para destinar tiempo y trabajar en el rediseño de sus productos o servicios desde sus canales digitales (refrescamientos de imagen, creación de nuevo contenido, interacciones menos espaciadas), lo que les condujo a transformaciones en la forma de ejecutar y ofrecer sus servicios.

“A veces el servicio no es una cosa que te requiere volver a nacer, simplemente es un cambio de óptica de lo que ya tenés” (R. Palomo Cea, comunicación personal, 28 de octubre de 2020). Recoger información, mantener presencia, identificar las problemáticas de los clientes y quiénes estaban ejecutando buenas prácticas permitió crear productos y servicios enfocados a resolver problemas, identificación de gaps (brechas) para convertirlas en oportunidades (R. López, comunicación personal, 21 de octubre de 2020). Un tema de colaboración con “los otros”, no solo verlos como “el cliente”.

Para las organizaciones estudiadas, la innovación se materializa en una serie de actividades concretas:

- Invierten en el bienestar del recurso humano: ejecución de actividades de desarrollo psicológico, de acompañamiento 1:1 o motivacionales. Los líderes se reúnen con sus equipos con mayor frecuencia. Una de las organizaciones reconoció el haber contratado a un especialista en técnicas de RR. HH. para start ups tecnológicas.
- Buscan y reclutan nuevos talentos, aquellos que demuestren el dominio de sus competencias, que se perfilen como dinámicos, proactivos y con altos niveles de especialización. Uno de los entrevistados identificó ventajas de género: valoró el sentido del compromiso y entendimiento profundo de las mujeres en distintos campos de desempeño.
- Manejan un nivel de entendimiento o valoración cultural del medio. Las organizaciones estudian y comprenden el mercado en los países en donde operan. Ponen especial interés en el manejo de

operaciones durante la pandemia e introyectan lecciones aprendidas.

- Apuestan por la automatización de procesos: desde el manejo de la oficina hasta procesamiento más complejo de la información compartida por los equipos de trabajo.
- Implementan sprints (reuniones frecuentes de menor duración) de status (estados) generales, lo que permite recuperar cierto grado de contacto humano y un funcionamiento ágil.
- Reconocen los vacíos (gaps) que tienen los clientes para convertirlos en oportunidades de negocios.
- Mantienen una actividad sostenida en la creación de productos y servicios nuevos. Sus procesos de innovación son constantes y sostenidos.
- Prototipan rápido. Y buscan aliados en la implementación de nuevas ideas.

#### 4.1 Drivers o motivadores de la innovación

A los entrevistados se les propuso una terna de cuatro variables que dirigen la innovación para que indicaran cómo estas, u otras identificadas por ellos, guían la innovación en las empresas que representan. Las variables fueron: tendencias dentro del rubro, competencia, investigación y prueba y error. Si bien la mayoría asiente en la prevalencia de algunas/todas de estas variables, agregaron otras identificadas en su ejercicio profesional:

- Las ventas, que determinan el enfoque de los nuevos proyectos a ejecutar o compromisos a adquirir, los retos que ofrecen los clientes. La mayor parte de los cambios o ajustes que registran las organizaciones estarían dirigiendo las inversiones, capacitaciones o la adquisición de nuevas tecnologías (Ch. Zayas, comunicación personal, 8 de octubre de 2020). Los clientes son quienes traen los nuevos retos. El movimiento de las ventas es un indicador de tendencias o movimientos dictados por el mercado.

- La investigación, enfocada en el entendimiento contextual y cultural; busca que las experiencias tengan un impacto cultural, apela a valores universales para su replicabilidad (G. Hernández Saavedra, comunicación personal, 16 de octubre de 2020). La investigación entendida como práctica contraria a las asunciones e importación descontextualizada de ideas para su implementación (R. López, comunicación personal, 21 de octubre de 2020). La innovación es metodológica, una cultura de la organización, como dice R. Palomo Cea (comunicación personal, 28 de octubre de 2020).

#### V. Dificultades y aciertos en la práctica mostrados por las organizaciones

Algunas de las dificultades experimentadas por las organizaciones durante la pandemia en 2020 fueron:

- El seguimiento de los equipos de trabajo y el ejercicio de un liderazgo no presencial. El rendimiento de los equipos de trabajo no solo depende de la disponibilidad de los dispositivos tecnológicos, sino también de la presencia, la inmediatez de la facilidad o no de acceder a los miembros en el momento justo. La información invaluable del lenguaje no verbal para la toma de decisiones y el acompañamiento.
- Mantener la motivación de las personas a través de la empatía. Las personas crean equipos, mantienen charlas informales que consideran importantes, se saludan y perciben a los otros como sus pares (Herman Miller, 2020, párr. 2); en el entorno digital las conexiones humanas son difusas, fragmentando la cohesión grupal. Se han perdido los liderazgos cercanos, basados en la calidez de las relaciones humanas.
- Dificultades en el balance de la relación trabajo-familia. Reingeniería de relaciones familiares, crear rutinas, respetar espacios de intimidad que han sido transgredidos por el trabajo.

- Dificultad para el reclutamiento de talento nuevo, principalmente la disponibilidad del talento especializado. No hay muchos movimientos laborales, tampoco ofertas atractivas por falta de liquidez e incertidumbre en cuanto a estabilidad laboral.
- La extensión de los horarios de trabajo y la ausencia en el establecimiento de límites de atención del trabajo. Se espera que en el trabajo remoto se esté disponible 24/7.
- Preocupación por trasladar las experiencias presenciales a virtuales sin perder la calidad.

Algunos de los aciertos experimentados por las organizaciones durante la pandemia en 2020 fueron:

- Dedicar tiempo a aprender, a escribir y experimentar. Crear de nueva cuenta y tomar distancia de la parte administrativa. El encuentro con la parte creativa permite armonizar el pensamiento pragmático y generar ideas “fuera de la caja”, principalmente si el enfoque es la resolución de problemas.
- Prototipar de forma rápida, atreverse. Confiar en las iniciativas de los socios, generar confianza al interior y al exterior de la organización a través de estas.
- Permanecer vigentes y cultivar presencia con socios y amigos. No todas las actividades realizadas estaban pensadas para la monetización. Mucha de la presencia en tiempos de dificultad se retribuyó semanas o hasta meses después.
- Mantener la calidad del trabajo y los entregables. Eso augura buenas relaciones a largo plazo y posibilita la captura de clientes nuevos por recomendación (boca-oreja).
- Escuchar las propuestas e ideas de todos. Los startups tecnológicos no son burocráticos en sus procesos y esta característica anima la autogestión entre sus colaboradores. Las buenas ideas son producto de todos dentro de la organización y

generan confianza y sentido de pertenencia entre los colaboradores.

- Arriesgar y asumir nuevos retos. Durante la pandemia se han presentado una serie de nuevas situaciones y requerimientos de clientes y socios, los que demandan soluciones creativas y originales. Las organizaciones se mostraron más abiertas a compartir experiencias (positivas o negativas) y a reflexionar sobre su práctica.
- Trabajar con una cuota racional de incertidumbre. No se puede tener control de todo, lo único permanente en estos meses es el cambio.

## VI. Facilitadores de la economía de bajo contacto identificados en la investigación

El panorama de la economía de bajo contacto es una forma de funcionar y hacer negocios en una realidad de operación con restricciones, ya no solo políticas y económicas, sino de carácter sanitario. En el apartado II de esta investigación se hizo referencia a seis restricciones y/o favorecedores de la nueva forma de hacer negocios. Según la información recabada con los entrevistados, estos aspectos se contrastan de la siguiente manera:

- a) Las realidades descritas en las distintas organizaciones revelan un amplio apoyo en **modelos de flexibilización** sobre la forma en que se entregan los servicios o productos al final de la experiencia. Esta manera flexible de ver la realidad permitió de forma tácita establecer acuerdos dentro de las limitantes de movilidad o de funcionamiento impuestas, como en las restricciones de operación durante la pandemia impuestas por el Gobierno de El Salvador. Las modalidades digitales permitieron salvar algunos filtros operativos en el ámbito presencial, con lo que queda demostrado que la organización remota es completamente viable, apoyada en un cada vez más profesionalizado sistema de logística y abastecimiento. El comercio electrónico ha llegado a una cuota de madurez sin precedentes en el país.

Sin embargo, y tal como ya lo detallaban organismos internacionales como la OIT, los niveles de **subempleo** aparecen aquí como alternativas al trabajo formal, constituyendo modelos contractuales de duración limitada o por proyecto (consultorías y contrataciones freelance). Lo que engrosaría una serie de problemáticas encadenadas de inseguridad laboral y falta de cobertura (no tener derecho a bajas por enfermedad y otros mecanismos de protección social) (OIT, 2020), propias de puestos operativos o no gerenciales. Las organizaciones en general se debaten entre mantener todas sus plazas (la mayoría lo ha hecho, solo una ha llegado a la reducción por cesantía), reducir su planilla (las menos) o, en su defecto, congelar plazas por renuncias de sus colaboradores.

También se han visto en la necesidad de **modificar sus rubros**, por ejemplo aquellas que aprovecharán sus bases de contactos especializados en temas de interés o el conocimiento acumulado de su práctica para el ejercicio de la formación profesional.

- b) No existen indicadores de **pérdida de confianza** en los productos o servicios ofertados por las organizaciones que representan los entrevistados. Al contrario, sus relaciones económicas más estables se basan en esa confianza, calidad ofrecida y tratamiento personalizado que ofrecen.
- c) Algunos entrevistados mostraron ejemplos de las **dificultades en la conciliación de la vida laboral y doméstica**. Los casos extremos llegan a los despidos o renuncias, algunos de mujeres en áreas operativas. Los costes más vistos han sido en afecciones a la estabilidad emocional y la salud mental y física. Las relaciones con el núcleo familiar se resienten, pues los demás miembros también operan de forma remota. Algunas de sus consecuencias son: lidiar con el estrés de un espacio no apto para el desempeño del trabajo, la demanda de cuidado y protección de los miembros de la familia, el establecimiento de límites y horarios de jornadas laborales como evidencia de la priorización de horas de trabajo contractuales versus trabajo por metas u objetivos.

d) En cuanto al tipo de rubro, su naturaleza es la marcada dependencia (para algunos, casi total) de **operaciones en línea**. Se deja de lado la tradicional forma de venta cara a cara del país y los trámites administrativos de funcionamiento, la coordinación del trabajo y el desarrollo de productos están pensados –en su mayoría– para el e-commerce o el uso digital. Sí se han visto afectadas las modalidades de asesoría y educativas propias de la venta/enseñanza/adopción de la innovación a terceros, que se trasladan al mundo digital.

La **actualización de habilidades y la construcción de nuevas capacidades** han sido una constante en todos para el trabajo de la innovación como modelo de operaciones. Algunos vieron hacia adentro, entendiendo que no siempre ejecutaron la innovación que venden a terceros. La suspensión obligada de labores les permitió revisar y actualizar sus propias estrategias.

e) Los **servicios se entregan a terceros de forma digital** sin generar costos operativos que no estuvieran previstos, solo que habían demorado en implementar (adquisición de software especializado o piezas de hardware).

f) Definitivamente, uno de los cambios más palpables ha sido el de la **forma de socialización y adopción de nuevos rituales**; evidencia de ello son los seguimientos, dinámicas para mantener la comunicación y cohesión de los equipos de trabajo, apoyo psicológico y moral, sprints y reuniones puntuales de avances; estos son solo algunos de los medios más utilizados para paliar la falta de contacto y desintegración de las místicas de trabajo previamente constituidas. Todos, sin excepción, resienten la pérdida del contacto presencial y humano.

## VII. Conclusiones

Las acciones y los ajustes implementados por las organizaciones en estudio permitieron establecer un entendimiento de los recursos y conocimientos

disponibles en tiempos de crisis (apertura a las propuestas de los colaboradores, generación de contenido de valor en diferentes formatos, posicionarse como expertos en su rubro, una mejor redistribución del trabajo, agilización de procesos, captura de nuevos clientes vinculados por primera vez o de forma intensiva al comercio digital o el teletrabajo); además, posibilitaron ejecutar sus funciones indispensables con una notable calidad dentro del menor rango de maniobrabilidad, salvando limitantes de seguridad, movilidad, distanciamiento; y sobre todo, el generar nuevos servicios enfocados a la resolución de problemas inmediatos. Todo ello sin dejar de considerar o repensar la innovación endógena.

Habilidades. Lo anterior no pudo lograrse únicamente tomando en cuenta la forma en que se concebía el trabajo antes de la COVID-19. El pensar en el presente requirió involucrar de forma consciente una variedad de formatos de comunicaciones remotas, dispositivos de sincronización y entrenarse para buscar una alternativa de desempeño de las acciones asociadas al cargo, sin dejar de lado la incorporación de cambios: cultura de manejo de los equipos de trabajo, nuevos tiempos o entregables. Si se piensa a futuro o mediano plazo, también requirió de una ampliación de la curva de aprendizaje, de tal forma que se pudieran localizar tendencias susceptibles a ser asimiladas por la cultura. Los *startups* tecnológicos se han enfocado en vender, proponer y ser profetas de servicios de innovación, paradigma ampliamente buscado, pero que no siempre el cliente está dispuesto a adoptar con celeridad.

La adopción de la innovación está de la mano del ADN de la organización, de cómo esta forma parte de una mística y cultura de desempeño, ofreciendo respuesta a los retos y las oportunidades del medio. En la investigación se dio cuenta de la materialización de esta, revelando de forma predominante la apreciación cultural o entendimiento del contexto frente a cualquier tipo de decisión vertical o tendencia desvinculada. Prototipar rápido, equivocarse y aprender sobre estos errores son aspectos de los más mencionados, así como la valoración del equipo humano que desarrolla

las actividades cruciales de la organización. Para más detalles, volver al apartado IV, literal c.

El apoyo fundamental para mantenerse operando lo han obtenido las organizaciones de sus propios aliados comerciales y de las buenas relaciones con sus clientes permanentes como redes de apoyo. Una de las fortalezas es no considerar del todo la relación de negocios como tal, sino como un acercamiento para brindar apoyo y ayuda especializada desde el campo de experticia. Ofrecer productos y servicios de valor, pero sobre todo un trato personalizado. Una adaptabilidad que no depende únicamente de las condiciones del medio, sino que está indisociada a las otras entidades, a las otras organizaciones. Al final, se trata de manejar todas las variables posibles, de hacerlo con pericia para llegar al tan ansiado punto de equilibrio o resiliencia.

Malabarismo puro.

## Bibliografía

- ARPAS. (2020). ARPAS. Recuperado de: <https://arpas.org.sv/2020/07/gobierno-anuncia-que-fase-2-de-reapertura-economica-iniciara-el-20-de-agosto/>
- Blas Foix, X. (2019). Circoteca. Recuperado de: <https://www.circoteca.cl/2019/08/los-malabarismos-desde-la-praxiologia-motriz-articulo-xavier-blas-foix/>
- CAMARASAL. (2017). Cámara de Comercio e Industria de El Salvador. Recuperado de: <https://www.camarasal.com/noticias/1498-construccion-comercio-e-industria-los-sectores-con-menor-dinamismo-hasta-junio-de-2020>
- CAPAUNO. (2020). CAPAUNO. Recuperado de: <http://capauno.net/>
- CEPAL. (15 de septiembre de 2020). CEPAL, noticias. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/noticias/alicia-barcelona-la-recuperacion-america-latina-caribe-pospandemia-sera-feminista-o-sera>
- CEPAL. (Julio de 2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. CEPAL. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734-sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion>
- Cruz Expósito, I. (8 de septiembre de 2018). BBVA. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/centennials-la-generacion-no-conocio-mundo-sin-internet/>
- De Ridder, P. y De May, N. (2020). Informe de estrategia. Los ganadores de la economía de bajo contacto. Board of Innovation. Board of Innovation. Recuperado de: <https://www.boardofinnovation.com/low-touch-economy/>
- De Ridder, P. y De May, N. (2020). La nueva Low Touch Economy. Innovation Board. Recuperado de: <https://www.boardofinnovation.com/low-touch-economy/>
- Elaniin Tech Compay. (2020). Elaniin. Recuperado de: <https://elaniin.com/company/>
- Fanjul de Moles, M. L. y Gonsebatt, M. E. (enero de 1993). Fisiología y evolución. (U. N. Facultad de Ciencias, Ed.) Ciencias(29), 9-12. Recuperado de: <https://www.revistacienciasunam.com/es/178-revistas/revista-ciencias-29/1658-fisiolog%C3%ADa-y-evoluci%C3%B3n.html>
- Forbes Centroamérica. (24 de abril de 2020). Gobierno de Bukele lanza plan de ayuda de 1000 mdd para empresas afectadas por COVID-19. Forbes Centroamérica. Recuperado de: <https://forbescentroamerica.com/2020/04/24/gobierno-de-bukele-lanza-plan-de-ayuda-de-1000-mdd-para-empresas-afectadas-por-covid-19/>
- Fuentes, J. (2020). Observatorio COVID19. Recuperado de: [https://observatoriocovid19.sv/doc/economia/economia\\_observatoriocovid19.sv.pdf](https://observatoriocovid19.sv/doc/economia/economia_observatoriocovid19.sv.pdf)

- Fundéu. (2020). Adaptabilidad no significa lo mismo que adaptación. Madrid, España. Recuperado de: <https://www.fundeu.es/recomendacion/adaptabilidad-no-significa-lo-mismo-que-adaptacion-1284/>
- Gobierno de El Salvador. (2020). Reapertura económica. Recuperado de: <https://covid19.gob.sv/reapertura/>
- Herman Miller. (2020). Why Magazine. Recuperado de: <https://www.hermanmiller.com/stories/why-magazine/work-life/>
- OIT. (2019). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2019. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado de: [https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2019/WCMS\\_713013/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2019/WCMS_713013/lang--es/index.htm)
- OIT. (2020). COVID-19 y el mundo del trabajo: punto de partida, respuesta y desafíos en El Salvador. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_755521.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_755521.pdf)
- Peng, M., Lu, Y., Lim, K. y Chen, E. (22 de junio de 2020). Neighborhoods Redefined: How Lockdown Redefined the Idea of Being Alone Together. EPAM CONTINUUM. Recuperado de: [https://assets.ctfassets.net/85176i98xmcy/YwtdMYW9wwWivlcoq3q9k/276c3947e9d74d2e04360c1a67feb558/\\_Neighborhoods\\_Redefined.pdf](https://assets.ctfassets.net/85176i98xmcy/YwtdMYW9wwWivlcoq3q9k/276c3947e9d74d2e04360c1a67feb558/_Neighborhoods_Redefined.pdf)
- Presidencia Gobierno de El Salvador. (16 de octubre de 2020). Fideicomiso del Gobierno abre oportunidad para llevar alivio a trabajadores de mipymes y sus familias. Recuperado de: Presidencia Gobierno de El Salvador: <https://www.presidencia.gob.sv/fideicomiso-del-gobierno-abre-oportunidad-para-llevar-alivio-a-trabajadores-de-mipymes-y-sus-familias/>
- Rauda, N. y Labrador, G. (20 de mayo de 2020). Empresarios logran que el Gobierno impulse reapertura nueve días antes de lo que quería. El Faro. Recuperado de: [https://elfaro.net/es/202005/el\\_salvador/24446/Empresarios-logran-que-el-Gobierno-impulse-reapertura-nueve-d%C3%ADas-antes-de-lo-que-quer%C3%ADa.htm](https://elfaro.net/es/202005/el_salvador/24446/Empresarios-logran-que-el-Gobierno-impulse-reapertura-nueve-d%C3%ADas-antes-de-lo-que-quer%C3%ADa.htm)
- UN. (2019). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de: Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible0000>
- Vilee, C. A. (1981). Biología. México: Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V.