

# *Impacto del COVID-19 en los cambios organizacionales*

número 28, JUNIO - NOVIEMBRE 2025

## **Mairy Alexandra Palomino Plasencia**

Investigador independiente

 [mairy02307@gmail.com](mailto:mairy02307@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-5872-3258>

## **Marlon Stalin Taco Arias**

Investigador independiente

 [marlon.taco@eppetroecuador.ec](mailto:marlon.taco@eppetroecuador.ec)

<https://orcid.org/0009-0006-9590-5014>

## **Como citar**

Palomino Plasencia, M. A. y Taco Arias, M. S. Impacto del COVID-19 en los cambios organizacionales. I.C. Investig@cción, 14(28), 12-33. <https://doi.org/10.69986/JGWZ8847>

**12**

Recepción: 31 de marzo de 2025

Aprobado: 15 de julio de 2025

## **RESUMEN**

La pandemia del COVID-19 trajo consigo una crisis organizacional global. Los cambios en las organizaciones fueron profundos y no todas pudieron adaptarse a las condiciones sanitarias y económicas que exigía la mayor crisis que ha tenido la humanidad en los últimos cien años; muchas fracasaron. Esta investigación analiza los cambios organizacionales derivados de la pandemia. El estudio tiene un diseño documental, descriptivo, no experimental, transaccional y de tipo cualitativo. La revisión de la literatura permite identificar tres tipos o bloques de estudios: 1) aquellos estudios pioneros que sostienen la hipótesis de [Chandler \(1962\)](#) de que el cambio en la estructura de las organizaciones obedece a la estrategia que permita la adaptación al contexto que las envuelve; 2) aquellos estudios que identifican

los cambios organizacionales como medidas para el incremento de la productividad vía la explotación laboral y el uso de las nuevas tecnologías; y 3) aquellos estudios que sostienen que la inteligencia artificial (IA) se presenta como una pieza clave para desplazar al recurso humano y darle paso a una nueva era del uso de la tecnología remota en el ámbito laboral que permitirá abaratar los costos de las empresas. Esta investigación profundiza en el estudio de los cambios organizacionales que acontecieron a nivel global por efecto de la pandemia, este conocimiento puede ser útil a otras organizaciones que pueden llegar a experimentar en un futuro cambios globales de esta magnitud. Las aportaciones de este documento se enmarcan en el campo de conocimiento gerencial, en la mejora en la toma de decisiones y en el desarrollo de nuevas competencias a nivel organizacional.

**Palabras Claves:** cambio organizacional, pandemia, COVID-19, gerencia, toma de decisiones.

## ABSTRACT

---

*The COVID-19 pandemic brought with it a global organizational crisis. The changes in organizations were profound, and not all were able to adapt to the health and economic conditions demanded by the greatest crisis humanity has experienced in the last hundred years; many failed. This research analyzes the organizational changes derived from the pandemic. The study has a documentary, descriptive, non-experimental, transactional, and qualitative design. The literature review allows us to identify three types or blocks of studies: 1) those pioneering studies that support Chandler's hypothesis (1962) that the change in the structure of organizations obeys the strategy that allows adaptation to the context that surrounds them; 2) those studies that identify organizational changes as measures to increase productivity through labor exploitation and the use of new technologies; and 3) those studies that argue that artificial intelligence (AI) is presented as a key element in displacing human*

*resources and ushering in a new era of remote technology use in the workplace, which will allow companies to reduce costs. This research delves into the study of the organizational changes that occurred globally as a result of the pandemic; this knowledge may be useful to other organizations that may experience global changes of this magnitude in the future. The contributions of this document are framed within the field of managerial knowledge, in the improvement of decision-making and in the development of new competencies at the organizational level.*

**Keywords:** *organizational change, pandemic, COVID-19, management, decision-making.*

## INTRODUCCIÓN

---

La Comisión para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha documentado la crisis sanitaria del COVID-19, que a diferencia de las crisis previas en la que sus orígenes obedecen a factores determinantes de tipo económico, financieros, políticos y sociales, ésta obedece enteramente a factores biológicos con graves repercusiones en la salud pública ([Filgueira et ál., 2020](#)). Se tiene registro que para el año 2020 la caída del Producto Interno Bruto Mundial (o PIB mundial) fue del 4.2 %, y porcentajes similares experimentaron el G 20 (3.8) y la Eurozona (7.5 %), en todos los casos con consecuencias graves en materia económica ([Olivié y Gracia, 2021](#)).

Organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) han catalogado a esta pandemia como la crisis sanitaria de mayor envergadura de los últimos cien años ([OCDE, 2020](#)). La recuperación para todas las economías no fue de la misma forma, incluso, al día de hoy, se sabe que hay economías que no se han recuperado del todo y que, por el contrario, se han endeudado (como en el caso de Ecuador con una deuda como porcentaje del PIB de más del 60 %), y siguen padeciendo una crisis severa tanto en materia económica, como social y política ([Edy et ál., 2020](#)).

La caída PIB mundial en algunos casos llegó a tasas del -12.9 %, como en el caso de Argentina en el año 2020. En economías pobres o subdesarrolladas este porcentaje fue mayor, quienes lograron recuperarse casi de forma inmediata fueron las economías más fuertes y de primer mundo, particularmente porque éstas contaron con un mejor sistema de salud y porque fueron las que lograron innovar en la generación de vacunas, acaparando primero la inmunidad de sus habitantes y después generalizándola en la venta para la demás población del mundo ([Wu et ál., 2020](#)).

No hay que olvidar que no todas las economías tenían el presupuesto suficiente para poder comprar y adquirir las vacunas, también es importante recordar que muchas de estas economías no contaban con una logística tanto en infraestructura como en transporte para poder distribuir las en su país, la falta de aparatos e insumos médicos básicos y la falta de personal médico y de enfermería caracterizaba a los sistemas de salud principalmente de países en desarrollo como sistemas altamente desarticulados. Esta desarticulación de los sistemas de salud mucho tuvo que ver con las medidas de política en salud de implementadas por los modelos económicos neoliberales llevado a cabo en décadas previas en prácticamente toda América Latina, por lo que al principio de la pandemia investigadores como [Rojo y Bonilla \(2020\)](#) apelaran a un cambio de paradigma.

Para el caso de México, por ejemplo, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) el 14 de julio de 2021 informó sobre el impacto registrado hasta el momento de la pandemia de COVID-19, reconociendo que la mayor severidad se habría experimentado en las personas más vulnerables y que esta caída en el desempleo habría afectado al bolsillo de los mexicanos, no sólo en sus ingresos sino también en la interrupción de sus cuentas de ahorro y aportaciones por jubilación y retiro. De acuerdo con este informe, para junio de 2020 la tasa de desocupación en México fue del 5.3 % y los puestos de trabajo perdidos en ese mes respecto del año anterior fue de alrededor de 12.5 millones de personas, entre trabajadores formales e informales ([SHCP, 2021](#)).

El escenario laboral fue muy semejante en países con niveles de desarrollo similares a los de México, sin embargo, fue una situación más crítica y de menor recuperación (o recuperación más lenta), por ejemplo, en países pobres del continente africano ([Weller et ál., 2020](#)). Afortunadamente en México la recuperación fue rápida; en diciembre del 2024, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), México presentó una tasa de desempleo del 2.4 %, la tasa más baja de la que se tiene registro y una de las más bajas en todo el mundo.

La pandemia fue llevadera para unos gobiernos, pero no para otros, las condiciones sociales y políticas se sumaban a la parte crítica económica y sanitaria y eso complicaba mucho el manejo de la crisis organizacional. En algunos países se implementaron medidas represivas como los toques de queda en Europa (Francia, Italia, Bélgica y Eslovenia). En otras partes del mundo, por ejemplo, se recurrió a la violencia policial y/o a la intervención de la fuerza pública para contener a la población que con desesperanza se abalanzaba a los hospitales públicos o privados. Es conveniente no olvidar la saturación en las funerarias y crematorios, en Guayaquil (Ecuador), por ejemplo, muchos de los cuerpos eran dejados a su suerte fuera de los domicilios o incinerados en crematorios comunitarios; por otro lado, muchos de los contagiados que eran a su vez rechazados socialmente iban a los hospitales con la esperanza de curarse, pero muchos de ellos morían en el transporte o en las puertas de los hospitales, muchos no pudieron despedirse de sus seres queridos ([Jiménez et ál., 2021](#)).

La crisis del COVID-19 trajo nuevos retos para las organizaciones, así como la urgente necesidad de priorizar en la generación de ciencia, en el uso de nuevas tecnologías y en la producción de mayores innovaciones que facilitarían la mayor resiliencia para futuros riesgos mundiales ([Starkey, 2021](#); [Amos, 2021](#)). Resulta evidente que los efectos del COVID-19 provocaron cambios en las organizaciones, sin embargo, son pocas las investigaciones que se han dado a la tarea de recopilarlos, analizarlos y encontrar en ellos un patrón de comportamiento que

permita identificar cómo es que se llevaron a cabo, cuáles fueron sus aciertos y sus errores y cómo este conocimiento puede llegar a ser útil a otras organizaciones que pueden llegar a experimentar en un futuro cambios globales de esta magnitud.

La presente investigación va en esta dirección de profundizar en el estudio de los cambios organizacionales que acontecieron a nivel global. Se analiza el contexto que envuelve a las organizaciones y se presentan los principales estudios, se hace una revisión exhaustiva de la literatura con miras de que esta investigación aporte al campo de conocimiento gerencial, una mejor toma de decisiones y el desarrollo de nuevas competencias a nivel organizacional.

## MÉTODO

---

Este estudio tiene un diseño descriptivo, no experimental, transaccional y de tipo cualitativo. El paradigma cualitativo está inmerso en los procesos propios de la investigación gerencial, es decir, se presenta como un enfoque fenomenológico – interpretativo que busca comprender la praxis o hechos empíricos asociados a la experiencia personal o vivida. Esta investigación es no experimental porque se recolecta información sin que medie ninguna manipulación o control de las variables de estudio. El nivel de la investigación es descriptivo, ya que a través de una aproximación teórica será posible identificar tres bloques de estudios que agrupan los principales hallazgos en la literatura sobre el tema ([Gallardo, 2017](#)).

Por su parte, dentro de los pasos a seguir o método, se emplea el método científico que es el más efectivo para la búsqueda de la verdad cuando uno se enfrenta a un problema de investigación de tipo científico. Es conveniente señalar que la investigación es también de tipo documental, en el sentido en que se realizará no sólo la revisión del estado del arte sobre el tema, sino los documentos publicados en relación a este campo de conocimiento del cambio organizacional por efectos de la pandemia ([Hernández y Mendoza, 2018](#)).

# RESULTADOS

---

En términos generales se puede decir que cada sociedad y cada economía refleja el tipo de organizaciones que la componen. Basados en el método cualitativo se han recolectado distintas experiencias sobre el impacto de la pandemia en los cambios organizacionales. Por ejemplo, estudios como el de [Ramírez et ál., \(2021\)](#) presentan investigaciones aplicadas a nivel de empresas y micro, pequeñas y medianas organizaciones en México, sus estudios van desde restaurantes, hoteles, negocios ambulantes, unidades administrativas, universidades, empresas familiares, asociaciones civiles de artesanos, entre otras, y van rescatando las vivencias en cada caso, sus estrategias y las medidas que implementaron para adaptarse a nuevos escenarios, particularmente escenarios vulnerables, de crisis, escases, riesgo e incertidumbre.

Desde el enfoque de cultura organizacional y bajo el método cualitativo, investigadores como [Santa et ál. \(2022\)](#) recolectan experiencias particularmente de supermercados, tiendas departamentales, empresas turísticas y de servicios, así como de organizaciones educativas de nivel superior y universitario. También se tiene registro de estudios realizados para analizar los cambios organizacionales que se experimentaron en laboratorios químicos ([Zapata y Quintero, 2024](#)) o las experiencias profesionales compiladas por los investigadores José María Vitaliti y Paula De Luca Lauzon en el que recuperan las vivencias en el sector salud desde un ámbito hospitalario, en unidades psiquiátricas, asilos y albergues infantiles, entre otros, cuestionándose, por ejemplo, el concepto de humanidad en pandemia, el concepto de libertad y encierro, los efectos psicológicos del aislamiento y el papel de la familia como una organización primaria y fundamental para el cuidado en pandemia y pos pandemia y cómo estas familias también se tuvieron que reorganizar para hacer frente a las adversidades del entorno ([María y De Luca, 2021](#)).

Hoy sabemos que las organizaciones son creadas por las personas y cambian conforme cambia su ambiente interno y externo, son sociales y en este sentido se dice que un cambio organizacional obedece también a un cambio social. Las organizaciones están atentas a los cambios en el entorno y se van adaptando a las circunstancias, algunas más rápidamente que otras, y muchos de estos cambios organizacionales se distinguen por la velocidad en que se adoptan estos cambios y las estrategias que se implementan para dar respuesta ([Gómez, 2021](#)). La intensidad o radicalidad del cambio organizacional puede hacer la diferencia entre unos y otros, de la misma manera su continuidad o gradualidad, además de considerar si estos cambios entran dentro de lo planeado o si son disruptivos ([Fierro, 2020](#)). A continuación, veamos algunos estudios que han registrado estos cambios organizacionales por efectos de la pandemia.

Por ejemplo, algunos estudios sostienen que se ha realizado un despliegue a gran escala del trabajo remoto que muchas organizaciones, incrementando con ello su productividad y sus beneficios económicos. También, que el trabajo en línea les permitió a algunas empresas reducir costos y ampliar su plantilla laboral, incluso que le abrió la puerta a la internacionalización de su personal y mano de obra buscando mejores equipos de trabajo a menores precios, esto sin dejar de lado que se intensificaron las jornadas de trabajo, la explotación laboral y los problemas de salud (como en el caso del estrés laboral) que se dispararon de forma exponencial ([Brien et ál., 2022](#)).

Son todas estas adaptaciones organizacionales las que hicieron posible que algunas organizaciones lograran mantenerse a flote durante la recesión económica mundial pese a la pérdida por defunción, también de capital humano valioso. También, la pandemia exacerbó muchos de los grandes y graves problemas laborales al interior de las organizaciones a nivel mundial. Por ejemplo, la explotación laboral, la desigualdad en los ingresos, la escasa movilidad y rigidez organizacional para escalar puestos o posiciones de trabajo, la

diferencia salarial por efecto de género, la protección ante la ley por omisiones tanto de los trabajadores como del patrón, así como la falta de regulaciones que no contemplaban esta modalidad de nuevos trabajos que se demandaron por efecto de la pandemia y que no contaban con un marco institucional para su protección y correcto funcionamiento ([Bourne, 2022](#); [Shyam, 2021](#); [Bansode, 2021](#)).

La pandemia menguó la salud laboral al interior de las organizaciones resaltando con ello la vital importancia que tiene la gerencia en el manejo de situaciones de manera efectiva, por ejemplo, en actividades tanto de planeación, como de ejecución y control, que están enfocadas en alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. El manejo del estrés y de conflictos a nivel interno estuvieron a la orden del día y eso demandó personal de gerencia altamente capacitado para poder guiar a los equipos de trabajo a buen puerto, es decir, un talento humano con habilidades de liderazgo y con cualificación profesional a través del uso de diferentes metodologías en aras de no dejar caer ni la productividad, ni la eficiencia, ni la competitividad, que es lo que los hace distintos y marca su diferencia en el mercado frente a sus competidores ([Shields, 2021](#); [EACA, 2023](#); [British Medical Association, 2022](#)).

A nivel organizacional, esta “nueva normalidad” demandó una mayor y mejor selección y reclutamiento del personal en el área de recursos humanos con miras de impulsar el sector empresarial de una manera rápida y eficiente, por ejemplo, se sabe que los procesos de selección de los nuevos gerentes de proyectos están siendo revisados partiendo del impacto causado y las buenas prácticas utilizadas para afrontar las actuales y futuras crisis a nivel mundial. Adicionalmente, las agencias y calificadoras internacionales consideran que se debe garantizar que el personal existente tenga un desarrollo integral, sano y humano y que éste sea capaz de afrontar los cambios no planificados en el futuro, incluyendo las exigencias de una mayor productividad ([Omale et ál., 2023](#)).

Finalmente, es importante señalar que los cambios organizacionales demandan del conocimiento especializado para su realización, es decir, del conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que haga de sus gerentes y personal directivo, así como de sus ejecutivos y personal operativo, un personal altamente eficaz, eficiente y efectivo, que estén dispuestos a gestionar proyectos con un conjunto de habilidades inherentes a su posición, en otras palabras, que permitan con ello a las organizaciones mantenerse en la vanguardia del sistema mundial ([Varma et ál., 2020](#); [Kirchner et ál., 2021](#); [Calderón, 2020](#)).

## DISCUSIÓN

---

Desde el inicio de la pandemia COVID-19, las empresas a nivel mundial se han visto impactadas por escenarios difíciles que actualmente continúan generando incertidumbre. El COVID-19 trajo consigo cambios en la manera de trabajar y en los patrones de interacción dentro de las organizaciones. Debido a esto, las empresas adaptaron la gestión gerencial a una nueva realidad existente, pero las variaciones en el COVID-19, su alto índice de mortalidad, las restricciones gubernamentales y la inexperiencia por parte de las organizaciones en manejo de riesgo sanitarios, originaron que durante los años 2019-2023 existiera un vacío que obligó a las organizaciones a reinventar sus modelos de negocios ([Drinot, 2021](#); [Rode, 2020](#); [Chatterjee et ál., 2020](#); [Islam-Shamin, 2022](#)).

Todavía no se tiene un consenso sobre las distintas estrategias que las empresas implementaron para poder sobrevivir y salir adelante de la pandemia. A pesar del avance de la ciencia sobre el tema, en el ámbito organizacional es escasa la literatura. Hace falta aún un mayor número de investigaciones a nivel de empresa y particularmente desde un punto de vista gerencial sobre la toma de decisiones y los cambios organizacionales que se experimentaron para poder sortear las adversidades que trajo consigo la pandemia y que en la mayoría de los casos llevó a la quiebra a las empresas y al cierre miles de unidades económicas a nivel mundial ([Starkey, 2021](#); [Amos, 2021](#); [Brien et ál., 2022](#)).

Las empresas se debatieron entre un equilibrio financiero y la retención del personal. El cierre de empresas, la caída en la logística y la distribución física, la falta de adaptación tecnológica y el desarrollo de habilidades por parte del personal fueron entre otras razones las suficientes para que unas empresas siguieran adelante y otras se mantuvieran en franco rezago hasta su desaparición. No todas las organizaciones tuvieron la misma suerte, más allá del tamaño de la organización y de la solidez económica y financiera, mucho tuvo que ver con la forma en que la gerencia y el liderazgo de sus directivos tomaron las decisiones para hacerle frente a la crisis sanitaria ([Bourne, 2022](#); [Shyam, 2021](#); [Bansode, 2021](#); [Shields, 2021](#); [EACA, 2023](#); [British Medical Association, 2022](#)).

En las compañías se exigió una nueva reingeniería que privilegiara el talento humano, la rápida adopción y adaptación tecnológica y el desarrollo de habilidades tecnológicas y emocionales por parte de todo el personal. No en todos los casos se logró enaltecer patrones de liderazgo emergente que permitieran que las empresas sobrevivieran con nuevos esquemas gerenciales y bajo toma de decisiones en escenarios de riesgo e incertidumbre. El liderazgo gerencial jugó un papel muy importante no sólo para cuidar del personal en materia de salud y seguridad, sino para encontrar las mejores estrategias que le brindaran al personal alternativas de trabajo bajo modalidades a distancia y al cliente mejores opciones de consumo y de pago de servicios o compra de productos ([Omale et ál., 2023](#); [Varma et ál., 2020](#); [Kirchner et ál., 2021](#)).

No queda claro aún dentro de la literatura cuáles son realmente las estrategias tomadas que permitieron hacerle frente a la pandemia y que renovaron la forma de gestionar sus recursos. Algunas investigaciones contribuyen significativamente a este campo de conocimiento presentando un análisis crítico sobre la resiliencia organizacional en tiempos determinantes de crisis y que permitiría tener una visión más integral de lo que se hacía antes, de lo que se implementó y de lo que se hace actualmente para poder llevar a cabo con éxito las labores de las organizaciones ([ICEX, 2022](#); [HMG, 2022](#)).

Es importante hacer notar que algunas investigaciones muestran que se ejecutaron inicialmente planes de emergencia en situaciones de incertidumbre donde los gobiernos nacionales soportaron financieramente a las empresas con la finalidad de minimizar el impacto para la reducción, el reacomodo del personal y el establecimiento de los nuevos escenarios de producción. La irrupción de los mercados laborales a nivel mundial persistió a pesar del control de la pandemia, implicando que hasta el momento no existe un plan dentro de la práctica para la gerencia diseñado para afrontar este tipo de desafíos y nuevos escenarios dentro de las organizaciones ([Basque Trade & Investment, 2020](#); [HMG, 2022](#)).

De esta manera, dentro de los escenarios que se plantearon en las organizaciones durante la pandemia se destaca la gobernanza nacional a nivel mundial ante una situación de crisis como lo implicó tener una preparación y un plan de respuesta, pero hasta el momento ningún país u organización estaba preparado para contener y afrontar este tipo de contexto público ([Bernedo et ál., 2023](#); [Legler, 2021](#); [Carreño, 2022](#); [Prado et ál., 2023](#); [Mayordomo et ál., 2022](#); [Munzhedzi, 2021](#)).

Actualmente, las estrategias para estar al día se desarrollan bajo esquemas de infraestructuras digitales que permiten realizar el trabajo a distancia, sin embargo, se observa que los profesionales en este campo tienen miedo de afrontar nuevas toma de decisiones para la planeación, ejecución y monitoreo de una gestión de proyectos, destacando en estos nuevos escenarios, no solo la paralización en cuanto al seguimiento y el control, sino también, se visualiza un pánico entre pares competidores que aventajan en cuanto al desarrollo de nuevas habilidades laborales ([Aguerrevere et ál., 2020](#); [González et ál., 2024](#); [Martínez, 2021](#); [Vargas, 2020](#); [Chudziński et ál., 2022](#)).

Es conveniente decir que aún más peligroso es el escenario de enfermedades laborales que ha traído consigo la pandemia para desenvolverse bajo estas nuevas modalidades organizacionales. De mantenerse esta situación paradigmática en la adaptación de la

gerencia a estos nuevos escenarios no se podrán cumplir con sus objetivos estratégicos, de ahí que simplemente de no reinventarse, se desvanecerán en el mundo organizacional como se ha tenido registro de una gran cantidad de organizaciones que desaparecieron marcando un antes y un después ([Andrade y Arteaga, 2021](#); [Ares, 2021](#); [Burdorf et ál., 2020](#); [Benavides, 2020](#); [Fontcuberta et ál., 2021](#); [Cárdenas Tapia, 2020](#); [Cárdenas Montoro, 2020](#); [ILO, 2021](#)).

Es posible identificar tres bloques de estudios que agrupan los hallazgos en la literatura sobre el impacto del COVID-19 en los cambios organizacionales. Se puede decir que un primer bloque va de la mano de la hipótesis pionera de [Chandler \(1962\)](#) que considera que el cambio organizacional es manifestación de las estrategias que se implementaron a nivel estructural para mantenerse y hacerle frente a la adversidad del entorno. Un segundo bloque de estudios identifica el cambio organizacional como respuesta al avance tecnológico, muchas veces bajo modalidades de explotación laboral disfrazadas de un supuesto incremento de la productividad; finalmente, un tercer bloque sostiene que la inteligencia artificial (IA) se presenta como una pieza clave para desplazar al recurso humano y darle paso a una nueva era del uso de la tecnología remota en el ámbito laboral que permitirá abaratar los costos de las empresas.

## REFERENCIAS

---

- Aguerrevere, G., Amaral, N., Bentata, C. y Rucci G. (2020). Desarrollo de habilidades para el mercado laboral en el contexto de la COVID-19. *BID-Publicaciones. Políticas Sociales en respuesta al Coronavirus*, 1-7. <https://publications.iadb.org/es/desarrollo-de-habilidades-para-el-mercado-laboral-en-el-contexto-de-la-covid-19>
- Amos, M. (2021). Derechos humanos y la pandemia del COVID-19 en el Reino Unido. UNED. *Teoría y Realidad Constitucional (TRC)*, (48), 125-152. <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-DerechosHumanosYLaPandemiaDelCovid19EnElReinoUnido-8187273.pdf>
- Andrade Ramírez, G. V. y Arteaga Linzán, M. M. (2021). Riesgos laborales: Causas y consecuencias en tiempos de Covid-19. *Dominio de las Ciencias*, 7(3), 247-265. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8229724> <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i3.1992>
- Ares Camerino, A. (2021). Medicina del trabajo y COVID-19. *Actualidad Médica*, 106(814), 45-50. <https://actualidadmedica.es/wp-content/uploads/814/sp02/pdf/re06.pdf>
- Bansode, V. A. (2021). *The Impact of COVID on Current and Future Business Operations* [Archivo PDF]. <https://cmr.berkeley.edu/assets/documents/pdf/2021-03-the-impact-of-covid-on-current-and-future-business-operations.pdf>
- Basque Trade & Investment (2020). Impacto de la COVID-19 en el Reino Unido. *Basque Trade & Investment*. <https://basquetrade.spri.eus/informe-impacto-de-la-covid-19-en-reino-unido/>
- Benavides, F.G. (2020). La salud de los trabajadores y la COVID-19. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 23(2), 154-158. <https://dx.doi.org/10.12961/apr.2020.23.02.02>

- Bernedo Soto, J. M., Bernedo Soto, M. L. y Murillo Ticona, T. A. (2023). La Gobernanza de las Políticas Públicas en Tiempos de Pandemia. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 7(5), 1192-1212. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.7796](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7796)
- Bourne, L. (2022). Facilitating Change: Project Management in the time of Covid. *PM World Journal*, XI, 1-17. [https://mosaicprojects.com.au/PDF\\_Papers/P211\\_Rethinking-Change.pdf](https://mosaicprojects.com.au/PDF_Papers/P211_Rethinking-Change.pdf)
- Brien, P., Harari, D., Keep, M. y Ward, M. (2022). *The economic impact of Covid-19 lockdowns* [Archivo PDF]. <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CDP-2022-0215/CDP-2022-0215.pdf>
- British Medical Association (2022). *The public health response by UK governments to COVID-19* [Archivo PDF]. <https://www.bma.org.uk/media/5980/bma-covid-review-report-4-28-july-2022.pdf>
- Burdorf, A., Porru, F. y Rugulies, R. (2020). The COVID-19 (Coronavirus) pandemic: consequences for occupational health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 46(3), 229-30. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3893>
- Calderón Hernández, G. (2020). Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: una reflexión desde la perspectiva de la gestión del talento humano. *Lúmina*, (21), 10-17. <https://doi.org/10.30554/lumina.21.3987.2020>
- Cárdenas Montoro, G.J. (2020). *Habilidades directivas, clima organizacional en el compromiso laboral docente de Educación Básica Alternativa EBA UGEL 05 – 2019* [Tesis Doctoral, Universidad Cesar Vallejo]. [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV\\_07385d232c729a592b61ce977e66d987](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_07385d232c729a592b61ce977e66d987)

- Cárdenas Tapia, V. R. (2020). *Diseño de Habilidades Directivas en contexto covid-19 para mejorar el Compromiso Organizacional de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo* [Tesis Doctoral, Universidad Nacional del Centro del Perú]. [https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/6615/T010\\_44636251\\_D.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/6615/T010_44636251_D.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Carreño Lara, E. (2022). Hacia una nueva gobernanza sanitaria global? Problemas y desafíos tras la pandemia del COVID-19. *Revista de Gestión Pública*, 11(2), 117–138. <https://doi.org/10.22370/rgp.2022.11.2.3712>
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass: The MIT Press.
- Chatterjee, R., Bajwa, S., Dwivedi, D., Kanji, R., Ahammed, M. y Shaw, R. (2020). COVID-19 Risk Assessment Tool: Dual application of risk communication and risk governance. *Progress in Disaster Science*, 7, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2020.100109>
- Chudziński, P., Cyfert, S., Dyduch, W. y Zastempowski, M. (2022). Leadership decisions for company SurVIRval: evidence from organizations in Poland during the first Covid-19 lockdown. *Journal of Organizational Change Management*, 35(8), 79-102. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jocm-09-2021-0289/full/html>
- Drinot, P. (2021), Coronavirus en el Reino Unido: el costo del excepcionalismo. *História, Ciências, Saúde – Manguinhos*, 28(4), 1-6. <https://www.redalyc.org/journal/3861/386169620002/html/>
- EACA (2023). Organizational health, the new competitive advantage in a post-COVID world. *Health Communications Council*. [https://eaca.eu/wp-content/uploads/2023/06/HCC\\_Organisational\\_health.pdf](https://eaca.eu/wp-content/uploads/2023/06/HCC_Organisational_health.pdf)

- Edy Ewoh, U., Theodore, D. U. y Ewoh, E. U. (2020). Determinantes de la prosperidad nacional más allá del ámbito económico (Evidencia de Proverbios 14:34). *Revista de Humanidades de la KIU*, 5 (3), 7-20. <https://ijhumas.com/ojs/index.php/niuhumas/article/view/1001>
- Fierro Celis, F. A. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación, *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (88), 13-31. <https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560>
- Filgueira, F., Galindo., L.M., Giambruno, C. y Blofield, M. (2020). América Latina ante la crisis del COVID-19: vulnerabilidad socioeconómica y respuesta social. *Serie Políticas Sociales*, (238). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/921f35a1-c982-49c7-b048-410d34407ad2/content>
- Fontcuberta, L., Delclós, J., García, G., Ramada, J.M., Seguí, M. M. y Ronda, E. (2021). 2020: Archivos en tiempos de la COVID-19. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 24(1), 12-19. <https://dx.doi.org/10.12961/aprl.2021.24.01.02>
- Gallardo Echenique, E. E. (2017). *Metodología de la Investigación: manual auto formativo interactivo*. Universidad Continental. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/4278>
- Gómez Álvarez, P. D. (2021). El cambio y su impacto en las organizaciones, *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(2), 213- 220. <https://doi.org/10.30545/academo.2021.jul-dic.10>
- González Trejo, E. S., Martínez Valdez, R. I. y Catache-Mendoza, M. del C. (2024). Resiliencia Organizacional, recuperación para la fuerza laboral post COVID-19: bienestar físico y psicológico en empresas de giros de manufactura y comercial. *Vinculatégica EFAN*, 10(1), 120–135. <https://doi.org/10.29105/vtga10.1-466>

HMG (2022). *COVID-19 Response: Living with COVID-19* [Archivo PDF]. [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/621400ede90e0710b73fd459/COVID-19\\_Response\\_-\\_Living\\_with\\_COVID-19.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/621400ede90e0710b73fd459/COVID-19_Response_-_Living_with_COVID-19.pdf)

Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ed. Mc Graw Hill Education. [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)

ICEX (2022). *Informe Económico y Comercial. Reino Unido. Elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España en Londres* [Archivo PDF]. <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/documentos/quienes-somos/donde-estamos/red-exterior/reino-unido/DOC2021870265.pdf>

ILO (2021). *Leading business in times of Covid crisis*. International Labour Organization. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_dialogue/@act\\_emp/documents/publication/wcms\\_766658.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@act_emp/documents/publication/wcms_766658.pdf)

Islam Shamim, M. (2022): The effects of COVID-19 on Project Management Prozesse and Practices. *Central Asian Journal of Theoretical and Applied Sciences*, 3(7), 221-227. [https://www.researchgate.net/publication/362388053\\_The\\_Effects\\_of\\_COVID-19\\_on\\_Project\\_Management\\_Processes\\_and\\_Practices](https://www.researchgate.net/publication/362388053_The_Effects_of_COVID-19_on_Project_Management_Processes_and_Practices)

Jiménez Díaz, J. F., Ruiloba Núñez, J. M. y Collado Campaña, F. (2021). Liderazgo político para un mundo nuevo: cambios globales y pandemia de la Covid-19. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, LXVI (242), 109-141. <https://doi.org/10.22201/fcpsy.2448492xe.2021.242.76524>

- Kirchner, K., Ipsen, C. y Hansen, J. P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(4), 493-500. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>
- Legler, T. (2021). Presidentes y orquestadores: la gobernanza de la pandemia de Covid-19 en las Américas. *Foro internacional*, 61(2), 333-385. <https://doi.org/10.24201/fi.v61i2.2833>
- Maria Vitaliti, J. y De Luca Lauzon, P. (2021). *Experiencias profesionales en tiempos de pandemia*. Universidad del Aconcagua. <https://www.aacademica.org/jose.maria.vitaliti/76>
- Martínez Sesmero, J. M. (2021). Innovación y tecnología en época de adversidad. *Revista de la OFIL*, 30(2), 89-90. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1699-714X2020000200089](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1699-714X2020000200089)
- Mayordomo Maya, S., Hermosilla Pla, J. y Fernández Villarejo, M. (2022). Pandemia, gobernanza y municipalismo, en las coronas metropolitanas a partir de su estudio en Riba-roja de Túria (Valencia). *Investigaciones Geográficas*, (77), 381-405. <https://doi.org/10.14198/INGEO.20100>
- Munzhedzi, P.H. (2021). Analysing the application of governance principles in the management of COVID-19 in South Africa: Lessons for the future. *Africa's Public Service Delivery & Performance Review*, 9(1), 1-8. <https://apsdpr.org/index.php/apsdpr/article/view/490>
- Olivé I. y Gracia, M. (2021). Así impactó la pandemia en la globalización. *Real Instituto Elcano*, 94, 1-15. <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/asi-impacto-la-pandemia-en-la-globalizacion/>
- Omale, S. A., Oyenuga, M. y Gurin, M. (2023). Effects of Covid-19 pandemic on organizational transformation and employee's performance. *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*, 7(1), 16- 33. <https://www.researchgate.net/>

publication/367298474\_Effects\_of\_Covid-19\_pandemic\_on\_organizational\_transformation\_and\_employee's\_performance  
<http://doi.org/10.31039/jomeino.2022.7.1.2>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2020). *How's Life? 2020: Measuring well-being*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9870c393-en>

Prado Maillard, V. P., Saldierna Salas, A. R. y Marañón Lazcano, F. de J. (2023). "La Gobernanza Global y COVID 19: Análisis de la Percepción del Desempeño de las Instituciones Nacionales. *InnOvaciOnes De NegOciOs*, 1(1), 1–17. <https://doi.org/10.29105/revin1.1-445>

Ramírez Martínez, G., Lozano Carrillo, Ó., Rosas Castro, J. A., Mapén Franco, F. J. y Payró Campos, P. (2021). *Innovación Organizacional en la pandemia SARS-CoV-2 (COVID-19)*. Grupo Editorial HESS. [https://remineo.org/repositorio/libros/IOP-SARS-CoV-2%20\(COVID-19\).pdf](https://remineo.org/repositorio/libros/IOP-SARS-CoV-2%20(COVID-19).pdf)

Rojo Gutiérrez, M.A. y Bonilla, D.M. (2020). COVID-19: La necesidad de un cambio de paradigma económico y social, *CienciAmérica*, 9(2), 77–88. doi: 10.33210/ca.v9i2.288.

Rode, Ph. (2020). Londres y la COVID-19: ¿demasiado complejo para un solo gobierno? *CIDOB REPORT*, (5), 35-41. [https://www.cidob.org/sites/default/files/2024-07/35-42\\_PHILIPP%20RODE\\_CAST.pdf](https://www.cidob.org/sites/default/files/2024-07/35-42_PHILIPP%20RODE_CAST.pdf)

Santa Ana Escobar, M.B., Rivera Acosta, P., Neri Guzmán, J. C. y Deniz Guizar, A. (2022). *Re-creación de la cultura organizacional durante la pandemia por COVID-19*. *Estudios de Caso*. Ediciones Comunicación Científica. <https://doi.org/10.52501/cc.033>

- SHCP (2021). COVID-19, Mercado Laboral y el SAR. *Apuntes sobre el SAR*, 5, 1-18. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/656430/AP-05-2021\\_Impacto\\_de\\_la\\_Pandemia\\_en\\_el\\_Mercado\\_Laboral\\_VFF.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/656430/AP-05-2021_Impacto_de_la_Pandemia_en_el_Mercado_Laboral_VFF.pdf)
- Shields, A. (2021). *The Impact of Covid on Workplace Conflict* [Archivo PDF]. <https://www.consensiopartners.co.uk/wp-content/uploads/2021/08/The-Impact-Of-Covid-On-Workplace-Conflict.pdf>
- Shyam, B.R. (2021). Desafíos de ña gestión y el liderazgo de RR.HH. durante la turbulencia. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 8(3), 14-17. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=5023872](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5023872)
- Starkey, F.O. (2021). *El impacto del COVID-19 en el consumidor británico. El rol de la innovación en la industria de alimentación* [Archivo PDF]. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/436763/retrieve>
- Vargas Zúñiga, F. (2020). Formación profesional en la respuesta a la crisis y en las estrategias de recuperación y transformación productiva post COVID-19. *Organización Internacional del Trabajo* (OIT). <https://www.oitcinterfor.org/en/node/7904>
- Varma, C., Chavan, C. y Luniya S. (2020). COVID-19 pandemic – Organizational challenges and way forward. *Mukt Shabd Journal*, IX(X), 282-288. [https://www.researchgate.net/publication/377812902\\_COVID-19\\_pandemic\\_-\\_Organizational\\_challenges\\_and\\_way\\_forward](https://www.researchgate.net/publication/377812902_COVID-19_pandemic_-_Organizational_challenges_and_way_forward)
- Weller, J., Gómez Contreras, M., Martín Caballero, A. y Ravest Tropa, J. (2020). *El impacto de la crisis sanitaria del COVID-19 en los mercados laborales latinoamericanos*. Documentos de Proyectos Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/9a99df0b-2af2-49a9-a022-30358043be08/content>

Wu, Y. C., Chan, C. S. y Chan., Y. J. (2020). El brote de COVID-19: una visión general. *Journal of the Chinese Medical Association*, 83(3), 217-220. <https://doi.org/10.1097/JCMA.0000000000000270>

Zapata Vásquez, C. O. y Quintero Arango, L. F. (2024). Cambios organizacionales implementados a partir del Covid-19 en un laboratorio químico de la ciudad de Medellín. *Ciencia Y Academia*, (5), 68-84. <https://doi.org/10.21501/2744838X.4936>