

Eréndira Fierro Moreno*

Las estrategias de respuesta, la protección de los derechos de los trabajadores y la gestión del cambio de empresas mexicanas ante la crisis por el Covid-19

Response strategies, protection of workers' rights and change management of Mexican companies in the face of the Covid-19 crisis

Abstract | Faced with the health and economic contingency in which society finds itself, this article aims to determine to what extent response strategies and worker's rights influence the management of change in the face of the Covid-19 crisis. The methodology used was that of a multiple regression model with data obtained from the Survey of Response Strategies of Mexican Companies (EEREM, Spanish initials) 2020, which is based on a non-probabilistic sampling (for convenience-volunteer subjects) to 109 companies in Mexico; whose unit of analysis was mostly senior and middle managers. The results show that response strategies and the protection of workers' rights in the face of the Covid-19 crisis predict that change management is an element for companies to face new challenges. In addition to the above, this study confirms a positive and significant relationship between response strategies in change management processes that are necessary in companies in the face of the Covid-19 crisis.

Keywords | Covid-19, change management, worker's rights, Mexico.

Resumen | Ante la contingencia de salud y económica en que se encuentra la sociedad, el presente artículo tiene como objetivo determinar en qué medida las estrategias de respuesta y los derechos de los trabajadores influyen en la gestión del cambio ante la crisis por Covid-19. La metodología que se utilizó fue la aplicación de un modelo de regresión múltiple con datos obtenidos de la Encuesta de Estrategias de Respuestas de Empresas Mexicanas (EEREM) 2020 que está basada en un muestreo no probabilístico (por conveniencia-sujetos voluntarios) a 109 empresas de México; cuya unidad de análisis fue en su mayoría mandos directivos y medios. Los resultados comprueban que las estrategias de res-

Recibido: 18 de noviembre, 2020.

Aceptado: 3 de noviembre, 2021.

* Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Contaduría y Administración.

Correo electrónico: eferrom@uaemex.mx | eren_fierro@yahoo.com

Fierro Moreno, Eréndira. «Las estrategias de respuesta, la protección de los derechos de los trabajadores y la gestión del cambio de empresas mexicanas ante la crisis por el Covid-19.» *INTER DISCIPLINA* 11, n° 29 (enero-abril 2023): 289-309.

doi: <https://doi.org/10.22201/ceiich.24485705e.2023.29.84492>

puesta y la protección de los derechos de los trabajadores ante la crisis por Covid-19 predicen que la gestión del cambio es un elemento para que las empresas enfrenten los nuevos desafíos. Aunado a lo anterior, este estudio confirma una relación positiva y significativa de las estrategias de respuesta en los procesos de gestión del cambio que son necesarias en las empresas ante la crisis por Covid-19.

Palabras clave | Covid-19, gestión del cambio, derechos de los empleados, México.

Introducción

LA PANDEMIA POR COVID-19 ha afectado la cotidianidad de millones de personas en todo el mundo por lo que más que una crisis sanitaria, es una crisis con afectaciones en diversos sectores cuyas consecuencias resaltan en la esfera económica (ONU 2020). Este tipo de afectaciones en el ámbito económico tiene mayores impactos en las poblaciones pobres de los países emergentes (Momaya 2020).

Las naciones se enfrentan a importantes desafíos como el decrecimiento económico (Ballesteros y Useem 2017) del cual la crisis por Covid-19 no es la excepción, por lo que la eficacia de respuesta debe relacionarse con la velocidad de actuación. Además de las afectaciones en la vida de las personas, la crisis pandémica está incidiendo en las empresas en momentos frágiles en que las circunstancias políticas y económicas son inestables (Cuervo-Cazurra, Mudambi y Pedersen 2018). De esta manera, esta crisis plantea la actuación inmediata y, por las circunstancias, se requiere de respuestas eficaces y estrategias que permitan que las empresas sobrevivan y logren recuperarse de los efectos adversos de la pandemia (Wenzel, Stanske y Lieberman 2020).

La pandemia por Covid-19 ha revelado vulnerabilidades extraordinarias derivadas de la incertidumbre mundial generalizada (Caligiuri 2020). Ante este entorno emergente, las empresas han replanteado sus estrategias para enfrentarse a la crisis generada por la Covid-19 (Wenzel, Krämer, Koch y Reckwitz 2020). Como consecuencia de ello, los directivos y los empleados experimentan cada vez más incertidumbre de actuación. Esto, por lo tanto, plantea interrogantes sobre la forma en que los directivos y los empleados pueden responder eficazmente (Wenzel, Stanske y Lieberman, 2020; Alvarez, Afuah y Gibson 2018) mediante capacidades de renovación estratégica, haciendo uso de la mejor manera de los recursos con que se cuenta (Wenzel *et al.* 2020).

Indudablemente la autonomía, la toma de decisiones descentralizadas, las estrategias de actuación inmediata y la garantía de protección de los trabajadores aumentan la rapidez y la eficacia con que una empresa puede responder tanto a las amenazas como a las oportunidades del entorno externo derivadas de procesos necesarios de cambio (Teece *et al.* 1997; Guo *et al.* 2020; Cummings y Worley 2013).

Para encarar la crisis, desde el punto de vista económico, se ha enfatizado la necesidad de investigar y definir formas del desempeño en las empresas. Ante los desafíos por la Covid-19, los investigadores tienen la oportunidad y la responsabilidad compartida de encontrar respuestas certeras (Caligiuri *et al.* 2020). De aquí lo fundamental de que las organizaciones establezcan sus principales estrategias de respuesta y afiancen la posición de los empleados mediante estrategias que garanticen la supervivencia y la continuidad de las empresas a través de elementos de gestión del cambio. En este sentido, esta investigación busca dar respuestas a las siguientes preguntas: ¿cuál es el efecto de las estrategias de respuesta ante la crisis por Covid-19 en la gestión del cambio?, ¿cuál es el efecto de la protección de los derechos de los trabajadores en la gestión del cambio?

Entonces, ante los efectos de la pandemia por Covid-19 y los cuestionamientos definidos, esta investigación se sustenta en los principios de la teoría de la complejidad en los que se establece que las organizaciones deben adaptarse a las fuentes externas de incertidumbre y complejidad (Lawrence y Lorsch 1967; Lawrence y Dyer 1983). De manera tal que la teoría de la complejidad sirve como referente teórico para definir que en situaciones como las planteadas por la crisis por Covid-19, el comportamiento de una empresa no debe ser homogéneo respecto del de otras sino que, por el contrario, debe definirse la existencia de una relación entre principios de adaptación, de funcionamiento respecto del entorno, así como de integración con los cambios ocurridos en el ambiente (Woodward 1965).

Con base en la argumentación anterior, el objetivo de la presente investigación fue conocer los efectos que tienen las estrategias de respuesta y la protección a los derechos de los trabajadores en la gestión del cambio ante la crisis por Covid-19. Así, el presente estudio busca contribuir a ampliar el conocimiento actual de la ciencia administrativa, estableciendo que en contextos como el del Covid-19, los procesos de gestión del cambio se ven influenciados por el efecto de las estrategias de respuesta y la protección de los derechos de los trabajadores.

El presente documento está estructurado de la siguiente forma: primero, se presenta una revisión de la literatura que argumenta las hipótesis de investigación que se plantean. En segundo lugar, se describe el método de investigación y los procedimientos de análisis. Por último, se presentan los hallazgos, la discusión, las limitaciones e implicaciones de la investigación.

Revisión de literatura e hipótesis

La gestión del cambio y la protección de los derechos de los trabajadores

Las crisis son una parte omnipresente de la vida de las organizaciones (Wenzel, Krämer, Koch y Reckwitz 2020), sin embargo, estas abren oportunidades de re-

novación estratégica, incluso para las empresas que se aferran de manera rígida e inflexible a su estrategia bajo condiciones normales. Esto es así porque las crisis desencadenan un modo de reflexión que permite a los directivos y los empleados trascender los límites de lo que creen que es posible llegar a ser. Sin embargo, las crisis duraderas dejan en el panorama empresarial huellas irrevocables que hacen imposible regresar al orden anterior (Wenzel *et al.* 2020).

Las relaciones laborales contemporáneas están cambiando como consecuencia de factores como los avances en los sistemas de información, el aumento de la competencia mundial y la creciente interdependencia entre las organizaciones y las personas que han creado nuevas “reglas” fundamentales para las organizaciones. Entonces, el éxito de una empresa suele medirse en función de su capacidad de cambio rápido y su capacidad de respuesta a múltiples grupos de interés, en un entorno en el que los plazos de ejecución son cada vez más cortos y en el que se necesita una mayor cooperación interna y externa. Así, el éxito de la gestión del cambio repercute en las características fundamentales de las relaciones laborales que constituyen a la organización (Anderson y Schalk 1998, en Schalk y Rousseau 2009).

Dado que muchas empresas de todo el mundo se restructurarán o desaparecerán debido a la pandemia por Covid-19, los trabajadores se reciclarán o serán despedidos y es probable que los costos económicos, sociales, psicológicos y de salud de estas acciones sean inmensos (Kniffin *et al.* 2020). Este cambio repentino debe garantizar los derechos de los trabajadores, pues de estos depende la continuidad y la permanencia de las organizaciones en el mercado, y aunque un gran número de empresas ha tratado de mantener, en su mayoría, la permanencia de sus trabajadores llevando a cabo estrategias como el trabajo virtual, se presentan nuevos desafíos para los empleados como la inseguridad laboral y la futura incertidumbre económica (Caligiuri *et al.* 2020).

En este marco, los derechos laborales resultan trascendentales para la relación entre el trabajador y la organización. Históricamente, los derechos laborales se han derivado de una serie de demandas por parte de los trabajadores, a partir de la revolución industrial se presentan las primeras exigencias de que se vinculen con la jornada laboral el salario y la seguridad social (Antezana, 2012). Como resultado de lo anterior, se crearon una serie de leyes en diversos países que garantizaban condiciones básicas para la sobrevivencia de los trabajadores. Es importante señalar que las primeras leyes asociadas con el trabajo fueron consecuencia de las luchas obreras en diversas partes del mundo con las cuales lograron plasmar sus reivindicaciones en derechos laborales que se extendieron para el beneficio de gran parte de los trabajadores (Ceamanos 2006).

Como se mencionó, las primeras peticiones de los trabajadores estaban asociadas con la reducción de la jornada laboral, el incremento del salario, el acceso

a atención médica, así como la obtención de diversos beneficios que otorga la seguridad social. Por lo cual, durante el siglo XX se fue consolidando la idea de garantizar los derechos de los trabajadores. Sin embargo, a partir de 1980, los derechos laborales han sufrido un deterioro importante debido a las políticas económicas relacionadas con la maximización de las ganancias para las empresas y en detrimento de los beneficios para los trabajadores (Escalante 2015).

En este contexto, la pandemia Covid-19 ha acentuado la pérdida de los derechos laborales, resultando trascendental conocer el comportamiento de las empresas con respecto al derecho de los trabajadores. En particular, esta investigación analiza el salario y la continuidad laboral como estrategia de protección de los derechos laborales.

En época de crisis económica y de salud, al garantizar la empresa los derechos de los trabajadores se genera una correspondencia eficaz entre empleado y empleador que abre la posibilidad de una mayor productividad que beneficia a la organización. Es importante señalar que la desprotección por parte de la empresa a sus empleados puede generar desequilibrios internos que impactan en pérdidas costosas en el rendimiento de la organización y en los procesos de cambio (Omar, Chan y Jones 2009).

En este sentido, un elemento central para incrementar la productividad de las empresas se plantea mediante el otorgamiento de condiciones laborales favorables para los trabajadores, así entonces, los cambios laborales que ha generado la pandemia actual deben de garantizar la seguridad, la estabilidad, la certidumbre de los empleados y con ellos la gestión del cambio de las organizaciones (Caligiuri 2020).

Según Guo *et al.* (2020), las estrategias de protección de los derechos de los trabajadores fueron las siguientes: pago de los salarios a todos sus empleados de manera normal, mantener los trabajos de la mayoría de los empleados, negociación con los empleados o con los sindicatos, pago de los salarios de los empleados que están en cuarentena, licencia compensatoria o el pago de horas extra para los empleados que deben continuar con el trabajo presencial a pesar de la cuarentena y estrategias de pago igualitarias tanto para sus empleadas como para sus empleados.

Estrategias de respuesta ante la crisis

Las estrategias empresariales son fundamentales para sobrevivir en épocas de crisis, en particular en el Covid-19 se han presentado aspectos extraordinarios que han obligado a las organizaciones y a la sociedad a transformar las relaciones y la manera de interactuar. Por lo anterior, es importante definir estrategias en las organizaciones como un método de sobrevivencia ante la crisis económica y de encierro que se ha implementado en casi todo el mundo.

De esta manera, según Aguilera, González y Rodríguez (2011), las estrategias empresariales se definen como un patrón de decisiones que dan lineamientos y orientan las políticas de la organización con la finalidad de cumplir con los objetivos y los beneficios que se hayan impuesto en la organización, además, se deben considerar elementos como el capital humano, los recursos económicos, la competencia, de tal forma que estos permitan generar condiciones para lograr cumplir las metas establecidas.

Por otro lado, una estrategia empresarial se define como un plan que, alineado con las metas, políticas y valores de la empresa, permite la utilización de recursos para el fortalecimiento de competencias en un ambiente de negocios competitivo, donde los rivales enfocan sus esfuerzos al logro de ventajas competitivas (Quinn y Voyer 1998). Es importante señalar que en particular las estrategias empresariales deben relacionarse con el crecimiento, la producción, la competencia.

En lo que respecta a Hernández (2012), las estrategias empresariales deben considerar dos elementos: por un lado, los aspectos internos que tienen que ver con la productividad, la optimización de los recursos y el ambiente laboral, y, por el otro, los elementos externos que tienen que ver con las relaciones públicas, de tal forma que permitan generar acuerdos estratégicos con socios para incrementar las ventajas competitivas en el mercado de la organización

Con base en lo anterior, se exponen diversas definiciones de estrategia que permiten esclarecer el concepto de estrategias empresariales y que en términos generales se puede definir como las acciones o lineamientos que se plantean desde la dirección de una organización para cumplir las metas trazadas con apoyo de elementos como los recursos, las relaciones laborales y la política empresarial. Sin embargo, la actual crisis pandémica ha transformado las estrategias empresariales principalmente basadas en los cambios y actualizaciones tecnológicas.

La crisis por el Covid-19 ha redefinido los recursos organizativos y ha acentuado las capacidades organizativas clave. Necesariamente se requiere de adaptaciones y priorizaciones organizativas efectivas, que permitan los procesos de cambio con la finalidad de dar respuestas certeras y que generen desempeño en las organizaciones. La implementación de estrategias debe ser más ágil con la finalidad de garantizar un impacto directo y rápido para que la empresa pueda cambiar de dirección y adaptarse a nuevas situaciones (Caligiuri 2020).

Son diversas las estrategias que debieron implementar las empresas ante la crisis por el Covid-19, por ello se debió pasar de un papel de implementación de estrategias estáticas y reactivas a una comprensión más ágil de las posiciones que tuvieran un impacto directo en la rapidez con la que la empresa pudiera cambiar de dirección y adaptarse a nuevas situaciones. El brote de Covid-19 y la pandemia mundial han afectado todos los ámbitos de la economía y la sociedad, lo cual ha dado lugar a una serie de escenarios completamente novedosos y de cam-

bio para la toma de decisiones (Ivanov 2020), esto es, las organizaciones deben adaptar los cambios considerando la participación, y el grado tomando en cuenta el comportamiento y las costumbres de la organización (Zimmermann 2000).

La vida organizacional contiene situaciones paradójicas, las cuales exigen coordinación y gestión del cambio, lo cual implica también ocuparse de la presencia de diferencias de gran impacto para la organización (Beech *et al.* 2004).

El reto del cambio se basa en la velocidad del aprendizaje y en el impacto que los cambios tienen hacia un nuevo paradigma de percepción del entorno, de un nuevo equilibrio entre la estructura y los procesos al interior. La participación de los integrantes de las organizaciones ante eventos contingentes permite aprovechar las capacidades existentes, aceptar el carácter caótico, experimentar con relaciones de trabajo fuera de la rutina ordinaria, fomentar la creatividad y la capacidad en la búsqueda de soluciones, acercarse a soluciones del problema vivido y reducir la resistencia al cambio (Zimmermann 2000).

Frente a los cambios, las organizaciones deben asumir acciones estratégicas y a la vez gestionar y ajustar los cambios necesarios e ineludibles generados por eventos discontinuos y atípicos. Dentro de estas acciones, se deben comprender de manera holística procesos, acciones, estructuras, cultura, atributos, habilidades y relaciones diseñadas para asegurar que la organización permanezca flexible cuando se enfrente a nuevos eventos (Weber y Tarba 2014; Ivory y Brooks 2018). Aunque la mayoría de las organizaciones visualizan enormes desafíos derivados de la crisis Covid-19, algunas otras también son capaces de percibir las señales y ver las oportunidades para revisar las direcciones y establecer diversas estrategias (Momaya 2020).

La pandemia por Covid-19 ha generado la realización de estrategias inmediatas que, dados los eventos extremos o extraordinarios, permiten identificar y comprender dinámicas importantes y fundamentales que en condiciones normales no son visibles (Kniffin *et al.* 2020).

Las investigaciones han demostrado que las organizaciones crean capacidad de recuperación y desarrollan estrategias eficaces para hacer frente a los problemas. De aquí que los administradores de empresas y los encargados de formular políticas se enfrentan a la necesidad de idear estrategias y medidas de política apropiadas que se ajusten a las distintas contingencias generando procesos de cambio (Liu, Lee y Lee 2020). Además, la identificación de estas estrategias debe partir de paradojas de desempeño, de pertenencia y de organización (Lüscher y Lewis 2008).

Por lo anterior, es fundamental, para evitar el cierre de empresas, la pérdida de puestos de trabajo y la disminución de los ingresos, así como mitigar el desplazamiento del trabajo, el requerir de una serie de estrategias para la supervivencia y continuidad de estas (ONU 2020).

Las estrategias son diversas, entre estas están las concernientes a la recuperación de la producción; para esta investigación se consideraron las siguientes: reducción de la producción y/o los servicios, reducción de los costos de operación, su empresa se deshizo de las unidades de negocio con pérdidas y sin ganancias, adopción del teletrabajo en línea, optimización de los modelos de negocio para captar las nuevas necesidades de los clientes, inversión en innovación tecnológica, diversificación en nuevas áreas de negocios, cambio de las líneas de productos o servicios existentes, cambio de la cobertura del mercado regional, cambio de las relaciones de cooperación externa (Guo *et al.* 2020).

De acuerdo con la argumentación anterior, surgen las siguientes hipótesis:

H1: La protección de los derechos de los empleados tiene efectos positivos en la gestión del cambio.

H2: Las estrategias de respuesta ante la crisis tienen efectos en la gestión del cambio.

Método

Diseño de investigación

Esta investigación es de tipo transversal y no experimental. En términos de las relaciones estimadas, se trata de un estudio correlacional.

Muestra y caracterización

La presente investigación está basada en la Encuesta de Estrategias de Respuestas de Empresas Mexicanas (EEREM) 2020, que obtuvo información mediante un proceso de muestreo no probabilístico aplicado a 109 empresas de México. La unidad de análisis estuvo constituida por mandos directivos y medios a quienes se garantizó confidencialidad y anonimato de sus datos. Las empresas fueron elegidas buscando las unidades más representativas y convenientes para el estudio.

Instrumento de recolección de datos

La estrategia de investigación fue la aplicación de la EEREM (2020), mediante un cuestionario en línea aplicado a empresas mexicanas durante las tres últimas semanas de septiembre y la primera de octubre de 2020. La EEREM se integró por dos secciones: a) datos de las empresas (giro de la empresa, tamaño de la empresa, sector de la empresa), y datos demográficos y laborales de los respondientes (nivel jerárquico, edad, nivel de estudios, antigüedad, tipo de contrato, género), y, b) variables objeto de estudio (gestión del cambio, estrategias de respuesta ante la crisis Covid-19 y protección de los derechos de los trabajadores), cuyos reactivos se plantearon en escala *Likert* de siete opciones que van de 1 (totalmen-

te en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo). El instrumento fue construido a partir de las contribuciones teóricas de diversos autores Guo *et al.* (2020) y Cummings y Worley (2013). Ver anexo. Además, se realizó una validación de contenido a través de expertos, cuyas sugerencias fueron incorporadas en la segunda revisión del cuestionario.

Variables de análisis

La variable dependiente, *gestión del cambio*, se basó en Cummings y Worley (2013), operacionalizada con 11 reactivos que derivaron de la conceptualización del desarrollo organizacional y el cambio.

La variable independiente, *estrategias de respuesta ante la crisis Covid-19*, se basó en Caligiuri *et al.* (2020), conformada por 10 reactivos o ítems y fue medida de manera unidimensional; la variable independiente, *protección de los derechos de los trabajadores*, se soportó por Guo *et al.* (2020) conformada por seis reactivos o ítems y fue unidimensional.

Validez de las variables

Para evaluar las escalas de cada una de las variables, se realizó un análisis factorial exploratorio según el método componentes principales con rotación varimax ortogonal (Nunnally y Bernstein 1995). No se encontraron problemas de dimensionalidad en ninguna variable. Considerando que todos los datos fueron recolectados del mismo instrumento de medida, fue necesario comprobar la presencia del sesgo de la varianza del método común a través del test de un factor de Harman (Konrad y Linnehan 1995). Los resultados del análisis factorial exploratorio revelan que las variables no pertenecen a un único factor y, por lo tanto, se puede atribuir a que la varianza de las variables del estudio se debe a los constructos que se evalúan y no al método de evaluación. En las estructuras factoriales obtenidas, todos los ítems presentaron cargas o saturación superiores a 0.5, criterio considerado aceptable (Castañeda, Cabrera, Navarro 2010), con una varianza explicada del 69.1%. Además, en este análisis factorial exploratorio se evaluó el índice de adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) cuyo valor fue de 0.81, valor aceptable por ubicarse entre 0.80 y 0.90. La prueba de esfericidad de Bartlett para adecuación muestral resultó significativa ($p = 0.000$).

Asimismo, para determinar la confiabilidad del instrumento se obtuvo la consistencia interna de cada una de las dimensiones, así como la escala global de cada factor o constructo mediante el alfa de Cronbach: *Estrategias de respuesta ante la crisis por Covid-19* (0.76), *Protección de los derechos de los empleados* (0.76), y, *Gestión del cambio* (0.94). De acuerdo con los índices, se observa consistencia interna entre los reactivos de cada variable.

Métodos de estimación

En esta investigación se estimaron los efectos conjuntos de las *Estrategias de respuesta ante las crisis por Covid-19* y de la *Protección de los derechos de los trabajadores en la Gestión del cambio*, a partir de un modelo de regresión lineal múltiple. Para adecuar el análisis a las condiciones de una ecuación de regresión por mínimos cuadrados ordinarios, se calculó: a) la normalidad de variables según la asimetría y curtosis (± 2); b) la multicolinealidad de las variables a través del factor de inflación de la varianza ($FIV < 3$); c) el principio de linealidad a partir de un gráfico de residuos en contra de la variable independiente en el que no se observó ningún patrón.

Resultados

Análisis descriptivo

Según los datos recabados mediante la EEREM (2020), se presentan los datos de las empresas según su giro, tamaño, sector empresarial, así como la información demográfica y laboral de los respondientes que se vincula con el nivel jerárquico, la edad, el nivel de estudios, la antigüedad, el tipo de contrato y el género.

Como se puede observar en la tabla 1, más del 60% de las personas que contestaron el cuestionario fueron hombres y solo 40% mujeres. La edad de la mayoría de la población se concentraba en el grupo de 31 a 40 años, y casi el 100% de los respondientes tiene un nivel educativo de licenciatura o posgrado. Estos resultados confirman además elementos como una mayor participación laboral de los hombres, y que las personas que se encontraban laborando eran de edades jóvenes.

En lo que corresponde a los aspectos laborales, más del 70% de las empresas pertenecían a organizaciones medianas y grandes, aproximadamente el 80% de los respondientes eran directivos o mandos medios. Por último, casi el 90% de las personas que contestaron la EEREM 2020 tenían contrato definitivo. Es importante señalar que las características laborales de los entrevistados son privilegiadas, debido a que en su mayoría son mandos medios o directivos y cuentan con seguridad al tener un contrato definitivo.

Otros elementos de la tabla 1 son destacables como que el 50% de las empresas tenía más de 1000 trabajadores (grande). Además, una de cada cuatro (23%) de las empresas estaban en el sector automotriz. Este resultado es fundamental porque este sector ha sido uno de los que más efectos negativos tuvo durante la pandemia por Covid-19.

Por otro lado, en la tabla 2 se expone el impacto que tuvo el pago de salario como protección a los derechos de los trabajadores según el tamaño de la empresa, en este resultado se pueden observar pequeñas diferencias con respecto a este derecho laboral. Por ejemplo, casi un 70% de las empresas grandes y media-

Tabla 1. Características de las empresas y de los respondientes.

Características de la empresa		Características de los respondientes	
	n (Porcentaje)		n (Porcentaje)
Giro de la empresa		Sexo	
Productos	80 (73.4%)	Hombre	60.6%
Comercial o intermediaria	6 (5.5%)	Mujer	39.4%
Servicios	23 (21.1%)	Edad	
Tamaño de la empresa		20-30 años	22.0%
Grande empresa	55 (50.5%)	31-40 años	55.5%
Mediana empresa	22 (20.2%)	41-50 años	13.8%
Pequeña empresa	19 (17.4%)	50+ años	9.2%
Microempresa	13 (11.9%)	Jerarquía laboral	
Sector de la empresa		Directivos	31.2%
Automotriz	21 (19.3%)	Mando medio	49.5%
Alimentación	13 (11.9%)	Personal <i>staff</i>	10.1%
Comercio	9 (8.3%)	Operativo	9.2%
Farmacéutico	6 (5.5%)	Antigüedad laboral	
Construcción	5 (4.6%)	> 10 años	18.3%
Educación	4 (3.7%)	6-10 años	23.9%
Agricultura	2 (1.8%)	1-5 años	45.9%
Otro	49 (44.0%)	< 1 año	11.9%
		Escolaridad	
		Posgrado	51.4%
		Licenciatura	47.7%
		Tipo de contrato	
		Definitivo	89.9%
		<i>Outsourcing</i>	5.5%
		Temporal	4.6%
Observaciones	109	Observaciones	109

Fuente: Elaboración propia con base en la EEREM (2020).

nas (mayores a 250 trabajadores) pagaron a sus trabajadores el salario durante la pandemia. En lo que respecta a las empresas micros y pequeñas (menores a 250 trabajadores) 64 por ciento de estas pagaron a sus trabajadores el salario durante la pandemia en el año 2020. Lo anterior plantea que sin distinción del tamaño de la empresa más de dos terceras partes de los trabajadores continuaron recibiendo su salario, lo que implica que gran parte de las organizaciones

Tabla 2. Distribución porcentual del pago de salario como protección de los derechos de los trabajadores y el tamaño de la empresa, 2020.

Tamaño de la empresa	En desacuerdo	De acuerdo	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo
Micro y pequeñas	32.0	64.0	4.0
Grandes y medianas	24.7	68.5	6.8

Fuente: Elaboración propia con base en la EEREM (2020).

estudiadas mantuvieron la protección de los derechos laborales asociados con el ingreso, pero, además, porque este resultado puede relacionarse con las características de contrato laboral en la que la mayoría era definitivo.

En lo correspondiente a las estrategias empresariales, la información presentada en la tabla 3 expone el porcentaje de empresas que adoptaron servicios o productos digitales ante la pandemia del Covid-19 según sector empresarial. En este sentido, los sectores que adoptaron en mayor medida los servicios digitales fueron construcción, servicios y comercio. En contraste, en el sector agropecuario solo la mitad de las empresas estudiadas adoptaron la estrategia mencionada. Estos resultados pueden asociarse con las características propias de cada sector, pues, por ejemplo, en el agrícola puede ser más importante la prestación de servicios no digitales a diferencia de un sector como el del comercio que además tuvo un gran auge asociado con las restricciones físicas impuestas por la pandemia.

Una vez que se exponen resultados importantes sobre la población entrevistada, así como las diferencias por tamaño de la empresa y sector empresarial con respecto a los derechos laborales y las estrategias implementadas ante la pandemia del Covid-19, en la siguiente se presentan resultados estadísticos que permiten cumplir con el objetivo de la investigación.

Tabla 3. Distribución porcentual de la adopción de servicios o productos digitales de la empresa como estrategia de respuesta según sector empresarial, 2020.

Sector de la empresa	En desacuerdo	De acuerdo	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo
Agricultura	50.0	50.0	0.0
Construcción	20.0	80.0	0.0
Automotriz	9.5	71.4	19.0
Servicios (alimentos, turismo, educación y farmacéutica)	4.8	81.0	14.3
Comercio	0.0	85.7	14.3
Otros	4.9	73.2	22.0

Fuente: Elaboración propia con base en la EEREM (2020).

El efecto de las *Estrategias de respuesta ante la crisis por Covid-19*, de la *Protección de los derechos de los trabajadores* en la *Gestión del cambio*

Como se observa en la tabla 4, para las tres variables de la investigación, los respondientes concuerdan respecto a la percepción que se tiene de los constructos en estudio según los valores de las medias estimadas: para la variable *Estrategias de respuesta ante la crisis por el Covid-19* (media = 4.27, d.e. = 1.0). La variable *Protección de los derechos de los empleados* (media = 4.82, d.e. = 0.779). La variable *Gestión del cambio* (media = 5.23, d.e. = 0.98).

Para comprobar la relación entre las tres variables de la investigación en empresas mexicanas, se realizó un análisis de correlación lineal bivariada. En la tabla 4 se observan los estimadores de Pearson para la correlación entre las variables en estudio. En cuanto a la correlación entre las variables *Estrategias de respuesta ante la crisis por el Covid-19* y *Gestión del cambio* la correlación es positiva y baja ($r_{xy} = 0.27$, $p < 0.01$), mientras que entre las variables *Protección de los derechos de los trabajadores* y *Gestión del cambio* la correlación es positiva y alta ($r_{xy} = 0.51$ $p < 0.01$). Por lo tanto, existe una asociación lineal estadística significativa entre las variables de la investigación.

Tabla 4. Distribución de las variables de estudio y matriz de correlación bivariada.

	Media	Desviación estándar	Matriz de correlación		
			Gestión del cambio	Estrategias de respuesta ante la crisis por Covid-19	Protección de los derechos de los empleados
Gestión del cambio	5.23	0.98			
Estrategias de respuesta ante la crisis por Covid-19	4.27	1.00	0.27*		
Protección de los derechos de los empleados	4.82	1.00	0.51*	-0.13	

Sig. * $p < 0.010$.

Fuente: Elaboración propia con base en la EEREM (2020).

La tabla 5 presenta los resultados de los estadísticos de asimetría, curtosis y factores de inflación de la varianza de las variables que anteceden el análisis de regresión lineal múltiple que se propuso en la metodología. Acorde con estos resultados, es adecuado el desarrollo del modelo propuesto al establecer la normalidad de las variables, así como la ausencia de multicolinealidad que afecte las

Tabla 5. Estadístico de asimetría, curtosis y factor de inflación de la varianza.

Variable	Asimetría	Curtosis	FIV
Gestión del cambio	-0.56	1.43	<3.0
Estrategias de respuesta ante la crisis por Covid-19	-0.23	1.37	<3.0
Protección de los derechos de los empleados	-0.78	0.42	<3.0

Nota: FIV = Factor de inflación de la varianza.

Fuente: Elaboración propia con base en la EEREM (2020).

estimaciones. En la tabla 6 se presentan los resultados de la regresión lineal múltiple para determinar los efectos de las *Estrategias de respuesta ante la crisis por Covid-19* y de la *Protección de los derechos de los empleados* en la *Gestión del cambio*. El modelo realizado es significativo ($F = 30.44$, $p < 0.01$) y presenta un coeficiente de determinación de $R^2 = 0.38$, es decir, se infiere que las dos variables independientes explican casi 40% de la variabilidad de la variable dependiente. En forma específica, la variable *Estrategias de respuesta ante la crisis por Covid-19* ($\beta = 0.34$, $p < 0.01$) y la variable *Protección de los derechos de los trabajadores* ($\beta = 0.52$, $p < 0.01$) tienen un efecto positivo y significativo sobre la *Gestión del cambio*. Al contrastar los efectos de los coeficientes tipificados se observa que la variable *Protección de los derechos de los empleados* (β tipificado = 0.56, $p < 0.01$) tuvo un mayor efecto que la variable *Estrategias de respuesta ante la crisis por Covid-19* (β tipificado = 0.35, $p < 0.01$) en la *Gestión del cambio*. En el apartado siguiente se analizan los resultados estadísticos que se han presentado.

Tabla 6. Análisis de regresión lineal múltiple.

	beta	t	beta-tipificado
Estrategias de respuesta ante la crisis por Covid-19	0.34*	4.42	0.35
Protección de los derechos de los empleados	0.52**	7.01	0.36
R^2	0.38		
R^2 ajustada	0.37		
ANOVA-F (p-valor)	30.44 ($p = 0.000$)		
n = 109			

Sig. ** $p < 0.001$; * $p < 0.010$.

Fuente: Elaboración propia con base en la EEREM (2020).

Discusión de resultados

El objetivo de la investigación fue determinar los efectos que tienen las estrategias de respuesta de las empresas y la protección de los derechos de los traba-

jadores en la *Gestión del cambio ante la crisis por Covid-19*. Lo anterior, porque ante el entorno emergente de la crisis por Covid-19, las empresas replantearon sus estrategias para enfrentarse a los efectos adversos de la pandemia por lo que los procesos de cambio deben formar parte de la vida de la organización.

La continuidad y el cambio deben gestionarse como estados coexistentes (Nasim y Sushil 2014; Sushil 2005; Sturdy y Grey 2003). De manera específica, se requiere que las estrategias impacten en la gestión del cambio (Cascio 2020; Zeller 2013) y garanticen la protección de los trabajadores con la finalidad de que rápida y eficazmente las empresas puedan responder tanto a las amenazas como a las oportunidades del entorno externo derivadas de procesos necesarios de cambio (Teece *et al.* 1997; Guo *et al.* 2020; Cummings y Worley 2013).

Bajo esta argumentación y desde la teoría de la contingencia que establece que las organizaciones se deben adaptar a las fuentes externas de incertidumbre y de complejidad (en este caso la crisis por el Covid-19) y donde los factores de contingencia son factores de contexto que moderan la relación entre un sistema organizativo y su rendimiento (Hamman 2017), los hallazgos de la investigación lo comprueban e indican que las estrategias de respuesta ante la crisis por Covid-19 predicen la gestión del cambio y en qué medida la protección de los derechos de los trabajadores predicen la gestión del cambio

Por consiguiente, cuando se motiva el deseo y la necesidad del cambio; cuando se crea un sistema de soporte para los agentes del cambio; cuando se garantizan las condiciones laborales de los trabajadores, entonces las empresas podrán ser organizaciones que permitan enfrentar los nuevos desafíos ante la crisis por Covid-19. La evidencia empírica encontrada en la literatura ayuda a confirmar los resultados esperados de estas relaciones (Caligiuri *et al.* 2020; Guo *et al.* 2020; Tong, Liu, Zhang, y Wang 2018; Duska 2007; Kniffin *et al.* 2020; Schalk y Rousseau, 2009; Wenzel, Krämer, Koch y Reckwitz 2020; Wenzel, Stanske y Lieberman 2020).

La crisis por Covid-19 plantea la actuación inmediata y, por las circunstancias mismas, se requiere de respuestas eficaces. Es decir, se requiere de estrategias en tiempos de crisis y respuestas que permitan que las empresas sobrevivan a una crisis y logren recuperarse.

Por ello, las empresas mexicanas desarrollaron estrategias inmediatas, tales como: la reducción de la producción y/o servicios, la reducción de costos de operación, la adopción del teletrabajo en línea, la optimización de modelos de negocio para captar las nuevas necesidades de los clientes, la inversión en innovación tecnológica, la diversificación en nuevas áreas de negocios.

Asimismo, con la finalidad de garantizar los procesos de cambio necesarios en las empresas, estas deben garantizar la protección de sus trabajadores mediante el cumplimiento de sus obligaciones como el pago de los salarios a todos sus trabajadores de manera normal, el conservar los trabajos de la mayoría de

los trabajadores, la implementación de estrategias ante la necesidad de negociar con los trabajadores o con los sindicatos, el pago de salarios de los trabajadores que están en cuarentena, organizar licencias compensatorias o el pago de horas extras para los empleados que deben continuar con el trabajo presencial a pesar de la cuarentena y establecer estrategias de pago iguales para las trabajadoras y los trabajadores.

Con estos resultados, este estudio aporta un valor teórico al conocimiento al confirmar una relación positiva y significativa de las estrategias de respuesta en los procesos de gestión del cambio, necesarias en las empresas ante la crisis por Covid-19, lo cual se sustenta y se predice por la teoría de la contingencia que establece que las organizaciones se deben adaptar a las fuentes externas de incertidumbre y complejidad. Es decir, se aporta evidencia sobre las estrategias de respuesta para enfrentar la crisis como la del Covid-19 que sirva para garantizar la supervivencia y la continuidad de las empresas.

Limitaciones y sugerencias

Aun y cuando este estudio mostró un efecto positivo y significativo de las estrategias de respuesta y la protección de los empleados (ante la crisis por el Covid-19) en la gestión del cambio, esta inferencia se basó en datos de corte transversal. Y aunque no es posible establecer una relación de causalidad entre las variables en estudio, pues la interpretación de la causalidad en el mundo real no se garantiza: futuras investigaciones deben incorporar estudios longitudinales que prueben los constructos en diferentes tiempos y demuestren las relaciones sustentadas en la teoría.

Implicaciones prácticas

Este estudio proporciona una implicación práctica referente a las estrategias inmediatas que realizaron empresas mexicanas ante la crisis por el Covid-19; entre ellas, la necesidad de manejar eficazmente el cambio mediante diversas estrategias de respuesta ante la crisis; asimismo, se comprueba la importancia que tiene garantizar la protección de los empleados para conllevar a que las empresas den continuidad certera y eficiente para enfrentar la pandemia por el Covid-19. **ID**

Referencias

Aguilera, L., González, M. y Rodríguez, R. 2011. Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigación y Ciencia*, 19(53): 39-48.

- Alvarez, S. A., Afuah, A. y Gibson, C., 2018. Should management theories take uncertainty seriously? *Academy of Management Review*, 43(2): 169-172. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0050>.
- Anderson, N., y Schalk, R., 1998. The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 637-648, ene. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<637::AID-JOB986>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<637::AID-JOB986>3.0.CO;2-H).
- Antezana, P. 2012. Historia del derecho laboral. *Fides et Ratio – Revista de Difusión Cultural y Científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 5(5): 67-78.
- Ballesteros, L. y Useem, M. 2017. Masters of disasters? An empirical analysis of how societies benefit from corporate disaster aid. *Academy of Management Journal*, 60(5): 1682-1708. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0765>.
- Barber, A. E., Dunham, R. B. y Formisano, R. A. 1992. The impact of flexible benefits on employee satisfaction: a field study. *Personnel Psychology*, 45(1): 55-74, mar. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00844.x>.
- Beech, N., Burns, H., de Caestecker, L., MacIntosh, R. y MacLean, D. 2004. Paradox as invitation to act in problematic change situations. *Human Relations*, 57: 1313-1332 oct. <https://doi.org/10.1177/0018726704048357>.
- Boudreaux, C. J. 2020. Employee compensation and new venture performance: does benefit type matter? *Small Business Economy*. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00357-5>.
- Branco, M. C. y Rodrigues, L. L. 2006. Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69: 111-132, oct. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9071-z>.
- Caligiuri, P. et al. 2020. International HRM insights for navigating the Covid-19 pandemic: implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51: 697-713, jul. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>.
- Cascio, W. F. 2020. Managing a virtual workplace. *Academy of Management Perspectives*, 14(3): 81-90, febr. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468068>.
- Castañeda M., Cabrera A., Navarro Y. y De Vries, W. 2010. *Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS. Un libro práctico para investigadores educativos*. Brasil: EDIPUCRS.
- Ceamanos, R. 2006. La historia obrera y social contemporánea en Francia a través del estudio de Le Mouvement Social (1960 - 2000). *Anuario Colombiano de Historia Social y de la Cultura*, (33): 311-336.
- Cornell B. y Shapiro A. C. 1987. Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*, 16(1): 5-14, primavera. <https://doi.org/10.2307/3665543>.
- Creswell, John. 2009. *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Londres: Sage Publications.

- Cuervo-Cazurra, A., Mudambi, R. y Pedersen, T. 2018. The boundaries of the firm in global strategy. *Global Strategy Journal*, 8(2): 211-219, mar. <https://doi.org/10.1002/gsj.1208>.
- Cummings, Thomas y Christopher G. Worley. 2013. *Organization development & Change*. USA: South-Western, Cengage Learning.
- Duska, R. 2007. Employee rights. *Contemporary reflections on business ethics. (Issues in Business Ethics, 23)*, primavera. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4984-2_1.
- EFEREM. 2020. *Encuesta de estrategias de respuestas de empresas mexicanas*. México.
- Escalante, Fernando. 2015. *Historia mínima del neoliberalismo*. México: El Colegio de México.
- Guo, H., Yang, Z., Huang, R. y Guo, A. 2020. The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: implications from a COVID-19 survey. *Frontiers of Business Research in China*, 14(19): 1-25.
- Hair, Joseph F., Rolph Anderson, Ronald Tatham y William Black. 2008. *Análisis multivariante*, 5a ed. Madrid: Prentice Hall.
- Hamann, P. M. 2017. Towards a contingency theory of corporate planning: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 67: 227-289. <https://doi.org/10.1007/s11301-017-0132-4>.
- Hernández, Marcela. 2012. *Estrategias empresariales en la subcontratación internacional: la influencia de las configuraciones culturales y subjetivas*. México: UAM y Plaza y Valdés.
- Ivanov, D. 2020. Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives — lessons from and thinking beyond the Covid-19 pandemic. *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03640-6>.
- Ivory, S. y Brooks, S., 2018. Managing corporate sustainability with a paradoxical lens: lessons from strategic agility. *Journal of Business Ethics*, 148: 1-15. <https://doi.org/10.1007/S10551-017-3583-6>.
- Jones, S. 2002. Employee rights, employee responsibilities and knowledge sharing in intelligent organization. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 14(2/3): 69-78, ene. <https://doi.org/10.1023/A:1021119503782>.
- Kniffin, K. et al. 2020. Covid-19 and the workplace: implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 2020. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>.
- Konrad, A.M. y Linnehan, F., 1995. Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practice? *Academy of Management Journal*, 38(3): 787-820, jun. <https://doi.org/10.2307/256746>.
- Koys, D. J. 2001. The effects of employee satisfaction, organizational citizenship

- behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1): 101-114. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x>.
- Lawrence, Paul y Davis Dyer. 1983. *Renewing American industry: organizing for efficiency and innovation*. Nueva York: Free Press.
- Lawrence, Paul y Jay Lorsch. 1967. *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston, Massachusetts: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Leedy, Paul y Jeanne Ellis Ormrod. 2001. *Practical research. Planning and design*. 7a ed. Estados Unidos: Merrill Prentice Hall.
- Liu, Y., Lee, J. M. y Lee, C. 2020. The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of Covid-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, 19: 277-297. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00119-x>.
- Ljubojevic, C., Ljubojevic, G. y Maksimovic, N. 2012. Social responsibility and competitive advantage of the companies in Serbia. Managing transformation with creativity. *Proceedings of the 13th Management International Conference*. Budapest, Hungría. <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-201-1/papers/MIC4206.pdf>.
- Lüscher, L. S. y Lewis, M. W. 2008. Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2): 221-240, abr. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.31767217>.
- Martín, Quintín, María Teresa Cabero y Yanira del Rosario De Paz. 2008. *Tratamiento estadístico de datos con SPSS*. Madrid: Thomson Learning.
- Max-Neef, M., Elizalde, A. y Hopenhayn, M. (versión de). 1986. *Desarrollo a escala humana una opción para el futuro*. Santiago, Chile: Cepaur y Fundación Dag Hammarskjöld. http://www.daghammarskjold.se/wp-content/uploads/1986/08/86_especial.pdf.
- Momaya, K. (2020). Return from Covid-19: thinking differently about export competitiveness and sustainability. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 15: 1-19, ago. <https://doi.org/10.1007/s42943-020-00012-6>.
- Nasim, S. y Sushil. 2014. *Flexible strategy framework for managing continuity and change in e-governemt*. https://www.researchgate.net/publication/290463860_Flexible_Strategy_Framework_for_Managing_Continuity_and_Change_in_E-Government/citation/download.
- Nunnally, Jum e Ira Bernstein. 2009. *Teoría psicométrica*. México: Mac Graw Hill, 1995.
- Omar, Z., Chan, K. Y. y Joned, R. 2009. Knowledge concerning employees' legal rights at work among banking employees in Malaysia. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 21: 343-362. <https://doi.org/10.1007/s10672-009-9123-5>.

- ONU. 2020. *Respuesta integral de las Naciones Unidas a la Covid-19: salvar vidas, proteger a las sociedades, recuperarse mejor*. https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/comprehensive_response_to_Covid-19_spanish.pdf.
- Osigweh, C. A. 1990. Elements of an employee responsibilities and rights paradigm. *Journal of Management*, 16(4): 835-850. <https://doi.org/10.1177/014920639001600412>.
- Pérez, César. *Minería de datos: técnicas y herramientas*. Alicante, España: Ediciones Paraninfo, 2008.
- Quinn, J. y Voyer, J. 1997. El incrementalismo lógico: cómo manejar la formación de estrategias. En Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J., *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall, 139-145.
- Rousseau, Denise. 1995. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Schalk, R. y Rousseau, D. 2009. Psychological contracts in employment. En *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, 133-142. file:///C:/Users/Invitado/Downloads/schalkenrousseau.pdf
- Sturdy, A. y Grey, C. 2003. Beneath and beyond organizational change management: exploring alternatives. *Organization*, 10: 651-662. <https://doi.org/10.1177/13505084030104006>.
- Sushil, Saboo, N. 2005. Flexible strategy framework for managing continuity and change in e-governement. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 1(1): 22-32, ene. https://doi.org/10.1007/978-81-322-1560-8_4
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
- Tong, L., Liu, N., Zhang, M. y Wang, L. 2018. Employee protection and corporate innovation: empirical evidence from China. *Journal Business Ethics*, 153: 569-589, primavera. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3412-3>
- VanYperen, N. W., Hagedoorn, M., Zweers, M. y Postma, S. 2000. Injustice and employees' destructive responses: the mediating role of state negative affect social. *Justice Research*, 13(3): 291-312, sept. <https://doi.org/10.1023/A:1026411523466>.
- Wang, H. C., He, J. y Mahoney, J. T. 2009. Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: the roles of economic-and relationship-based employee governance mechanisms. *Strategic Management Journal*, 30(12): 1265-1285. <https://doi.org/10.1002/smj.787>.
- Weber, Y. y Tarba, S. Y. 2014. Strategic agility: A state of the art. *California Management Review*, 56(3): 5-12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.5>.
- Wenzel, M., Stanske, S. y Lieberman, M. B. 2020. Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41: V7-V18. file:///C:/Users/Invitado/Downloads/Wenzeletal_2020%20(1).pdf.

- Wenzel, M., Krämer, H., Koch, J. y Reckwitz, A., 2020. Future and organization studies: on the rediscovery of a problematic temporal category in organizations. *Organization Studies*, 41(10): 1441-1455. <https://doi.org/10.1177/0170840620912977>.
- Woodward, J. 1965. *Industrial organization: theory and practice*. Nueva York: Oxford University Press.
- Zeller, D. 2013. *The virtual workforce: adapting human resource policies*. https://www.researchgate.net/publication/280051176_The_Virtual_Workforce_Adapting_Human_Resource_Policies/citation/download.
- Zimmermann, Arthur. 2000. *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas*. Quito, Ecuador: Ediciones Abya Yala.