

Efectos del COVID-19 en las empresas Pymes de Ciudad Juárez, Chihuahua, México

Effects of COVID-19 on SMEs in Ciudad Juárez, Chihuahua, Mexico

Elena Aguilar Esparza
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México
Rita Ileana Olivas Lara
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México
Jesús Alberto Urrutia de la Garza
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Resumen

Para atender la emergencia sanitaria generada por el virus del COVID-19 en México, se establecieron acciones extraordinarias como la suspensión inmediata de las actividades no esenciales, afectando entre otras a las empresas del sector publicitario de manera contundente ante la baja demanda de servicios publicitarios. El objetivo de esta investigación es examinar la percepción de los empresarios sobre los efectos ocasionados por el cierre temporal de sus negocios con actividades no esenciales. Se realizó un estudio cualitativo de corte no experimental, transeccional, descriptivo, con una muestra no probabilística, intencional, mediante entrevistas semiestructuradas dirigida a empresarios Pymes del ramo de la publicidad de Ciudad Juárez, Chihuahua, por su relación directa con las actividades empresariales, en la cual se abordaron cuatro dimensiones de análisis: efectos económicos, laborales, sociales y psicológicos. Los resultados muestran como las organizaciones se vieron en la necesidad de adaptarse al cambio en un entorno complejo y adverso que las obligó a implementar estrategias para su supervivencia, y donde los empresarios dan muestras de solidaridad, empatía con sus trabajadores y ante todo procurando su seguridad, ocasionando en ellos elevados niveles de preocupación, estrés, ansiedad y frustración.

Summary

To address the health emergency generated by the COVID-19 virus in Mexico, extraordinary actions were established, such as the immediate suspension of non-essential activities, affecting, among others, companies in the advertising sector in a forceful way due to the low demand for advertising services. The objective of this research is to examine the perception of entrepreneurs about the effects caused by the temporary closure of their businesses with non-essential activities. A qualitative, non-experimental, cross-sectional, descriptive study was carried out, with a non-probabilistic, intentional sample, through semi-structured interviews addressed to SME entrepreneurs from the advertising branch of Ciudad Juárez, Chihuahua, due to their direct

relationship with business activities, in which four dimensions of analysis were addressed: economic, labor, social and psychological effects. The results show how organizations were forced to adapt to change in a complex and adverse environment that forced them to implement strategies for their survival, and where employers show signs of solidarity, empathy with their workers and, above all, seeking their safety, causing them high levels of worry, stress, anxiety, and frustration.

Palabras clave: Efectos económicos, laborales, sociales y psicológicos, COVID-19, Pymes.

Keywords: *Economic, labor, social and psychological effects, COVID-19, SMEs.*

Efectos del COVID-19 en las empresas Pymes de Ciudad Juárez, Chihuahua, México

Aguilar, E., Olivas, R., Urrutia, J.

1. INTRODUCCIÓN

Estudios empíricos demuestran que un periodo prolongado de inactividad económica en la localidad puede provocar un cierre definitivo de las empresas. En México al cierre del año 2020, murieron 21.17 % de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) establecidas en el país y para el caso del estado de Chihuahua se tiene la misma tendencia registrando una pérdida de 20.68% de las Pymes (INEGI, 2020a). Por lo antes mencionado, este análisis es de gran importancia ya que presenta evidencias acerca de las percepciones sobre los efectos económicos, laborales, sociales y psicológicos que experimentaron los empresarios durante la pandemia.

Los efectos económicos directos por el cierre de los negocios de manera obligatoria (Acuerdo número 064/2020) (Gobierno del Estado de Chihuahua, 2020a), se traducen en un desequilibrio al no poder obtener ingresos, pero si tener obligaciones patronales, fiscales y comerciales activas, como el pago de la nómina, la renta, los servicios, las cuotas del IMSS, Infonavit, el pago de impuestos federales, estatales y municipales, entre otras. Este desbalance pone en riesgo la permanencia de las empresas, los empleos y la economía de las familias que dependen de esos negocios.

Los efectos laborales son considerables, debido a que las Pymes son las más importantes por la generación del empleo hasta en un 61.1% en el 2019, y, en contraparte las más vulnerables a situaciones adversas como la pandemia (CEPAL, 2020, p. 12).

En cuanto a los efectos sociales de acuerdo con la CEPAL (2020, p. 9) la situación del COVID-19 viene a agravar la problemática social de pobreza, desempleo, educación y el acceso a la salud de la población, provocado por los efectos económicos del cierre de las Pymes.

Finalmente, los efectos psicológicos también surgen por la pérdida económica al crear sentimientos graves de angustia y considerarse un factor de riesgo en síntomas de trastornos psicológicos (Pellecchia et al., 2015; Mihashi et al., 2009). Autores como Medina y Jaramillo-Valverde (2020); Yarlequé et al. (2020) se han dado a la tarea de investigar las repercusiones psicológicas del Covid-19 en todas las esferas en que se desenvuelve el individuo, siendo la parte económica, social, laboral, educativa y familiar las más concurrentes en este campo.

1.1. Efectos de la pandemia en las empresas

Los efectos ocasionados por la pandemia del COVID-19 han sido contundentes, se trata de una crisis global que ha paralizado la economía mundial, las actividades comerciales, los sistemas educativos, el turismo, el transporte y la manufactura entre otros, así mismo, las poblaciones han tenido que entrar en cuarentena para evitar el aumento de contagios.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020, p. 4) las consecuencias a nivel microeconómicos son importantes, las empresas y sus propietarios, sin importar su tamaño o actividad se vieron afectados, algunos efectos económicos que sufrieron las Pymes en mayor o menor medida son el desabasto de materias primas y consumibles, disminución de los ingresos, merma en el efectivo disponible, limitaciones en los servicios financieros, entre otros.

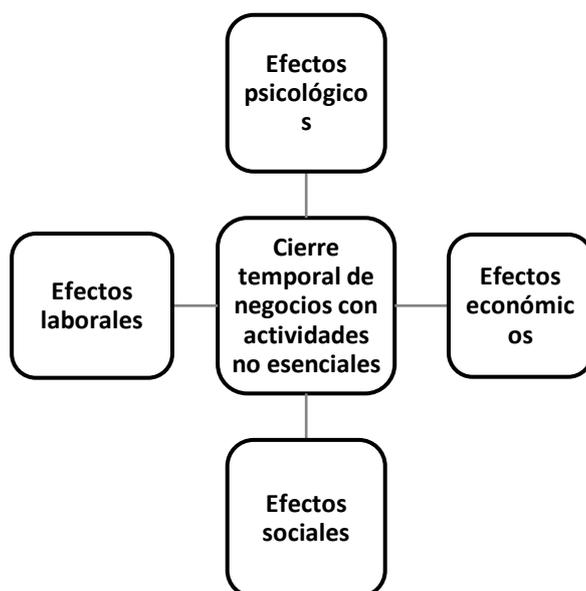
De igual modo, el cierre de los negocios por la crisis sanitaria originó algunos efectos de índole social como la protección de los trabajadores con acciones emergentes para la prevención de contagios en el personal (Arredondo et al., 2021). Por otra parte, en la educación la implementación de políticas educativas en medios virtuales provocó una carga adicional a los trabajadores que son padres de familia por la necesidad de combinar las actividades laborales y escolares de sus hijos (Avellaneda y Elizondo, 2021).

Con respecto a los efectos laborales se puede mencionar que derivado de la disminución de los ingresos las empresas vieron la necesidad de prescindir de una porción de su plantilla laboral (INEGI, 2020b), también llevar a cabo medidas para implementar el teletrabajo para la protección del trabajador (Neri et al., 2021).

Así mismo Brooks et al. (2020) señala que la duración de la cuarentena tiene un efecto psicológico en los individuos. Los cambios sustanciales en los paradigmas del liderazgo en el contexto del COVID-19 ha generado un mayor estrés en los responsables de la dirección de las empresas (Castellanos et al., 2021).

El problema se plantea desde el concepto central del cierre temporal de los negocios con actividades no esenciales y los efectos económicos, laborales, sociales, y psicológicos acontecidos durante la pandemia por COVID-19 en las Pymes de Ciudad Juárez como se presenta en la Figura 1.

Figura 1. Efectos derivados por el cierre temporal de los negocios con actividades no esenciales



La Figura 1 muestra los efectos que emanan de la revisión de la literatura, cuya finalidad es integrar investigaciones previas que contribuyan en la construcción del problema y permitan identificar los resultados provocados por el cierre temporal de los negocios con actividades no esenciales. Con base en lo anterior, destacan los efectos económicos y laborales que se extraen de la segunda encuesta ECOVID-IE 2020 (INEGI, 2020b), así mismo, los sociales de los estudios realizados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), y finalmente los psicológicos, los cuales son estudiados por Brooks et al. (2020) como consecuencias en la salud mental de los individuos ocasionadas por la cuarentena.

La reacción de los empresarios en situaciones adversas y complicadas como la pandemia conducen a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la percepción de los empresarios sobre los efectos ocasionados por el cierre temporal de los negocios con actividades no esenciales debido a la contingencia sanitaria por COVID-19?, siendo el objetivo de este documento el examinar la percepción de los empresarios sobre los efectos ocasionados por el cierre temporal de los negocios con actividades no esenciales debido a la emergencia sanitaria.

El principal supuesto que se plantea es que las organizaciones están en constante cambio y adaptación debido a las influencias internas y externas a que se ven expuestas causando efectos negativos en los empresarios. Con base en ello, la percepción de los empresarios es vital para dar respuesta oportuna a éstas, de acuerdo con Rivera (2013, p. 96) “cuando una influencia es detectada, las organizaciones desarrollan un proceso que implica la intención de tomarla en cuenta o negarse a ella”.

2. Marco teórico

2.1. Efectos del COVID-19 en Ciudad Juárez una visión referencial

Ciudad Juárez es una urbe fronteriza ubicada al norte de México, se destaca por sus actividades industriales a través de las cuáles contribuyen en un porcentaje elevado a la economía del país, se ubica dentro de los 20 municipios más importantes, caracterizándose por ser una ciudad dinámica con actividades económicas y migratorias importantes. Su población, según datos del INEGI (2020c) es de 1,512,450 habitantes, de los cuáles, el 64.73% corresponde a la población económicamente activa.

De acuerdo con la Secretaría de Salud del Estado de Chihuahua el 17 de marzo del 2020 se confirmó el primer caso de coronavirus en Ciudad Juárez, dando inicio de manera oficial el conteo de casos de contagio (Gobierno del Estado de Chihuahua, 2021c). Una manera de controlar y monitorear los contagios de COVID-19 por las autoridades sanitarias fue implementar un sistema de semaforización para limitar las actividades a realizar por la población y las empresas: el color rojo significa que solo se permite operar aquellas empresas con actividades esenciales; el naranja incluye las no esenciales al 30% de su personal y con un aforo reducido; el amarillo significa que todas las actividades están permitidas con un aforo relacionado con su actividad, el color verde se permiten todas las actividades, incluidas las escolares (Gobierno de México, 2021c). Se destaca

que durante el periodo de mayo 2020 a mayo 2021 la ciudad se mantuvo en semáforo rojo casi la mitad de este periodo (Gobierno del Estado de Chihuahua, 2021b).

Al cierre de este documento se detectó que en la ciudad se presentaron 24,464 casos confirmados de COVID-19, mientras que 2,546 resultaron sospechosos, 20,291 negativos y 3,750 defunciones, de acuerdo con la información del semáforo epidemiológico (Gobierno de México, 2021b).

Bajo este contexto, la afectación de la pandemia también alcanzó a las empresas, conforme a los datos más recientes obtenidos de los censos económicos 2019, el número de establecimientos existentes en la ciudad es de 35,110 (INEGI, 2020c), los cuales se presentan en la Tabla 1:

Tabla 1. Establecimientos de Ciudad Juárez

	Cantidad	Porcentaje
Establecimientos	35,110	
Establecimientos con actividad esencial	19,498	55.53 %
Establecimientos con actividad no esencial	15,612	44.47%
Personas ocupadas en establecimientos	527,474	
Personas ocupadas en establecimientos con actividad esencial	302,075	57.27%
Personas ocupadas en establecimientos con actividad no esencial	225,399	42.73%

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2020c).

La Tabla 1 muestra que el 44.47% de los establecimientos son empresas con actividades no esenciales, las cuáles proporcionan empleo a un 42.73% de los trabajadores, estos datos permiten dimensionar la problemática a la que se enfrentaron los empresarios de la ciudad, casi la mitad de los negocios permanecieron cerrados como consecuencia del incremento de contagios en la ciudad, con la consecuente pérdida de ingresos y de empleos, a su vez se vieron obligados a implementar acciones para reducir el impacto negativo ocasionado por la pandemia.

2.1.1. Empresas del sector de la publicidad

Parte esencial de las estrategias de mercadotecnia es el uso de medios publicitarios para promover productos o servicios en un mercado, ya que la publicidad se vincula con las actividades empresariales a lo largo de la cadena de suministros y comprende la producción, distribución, comercialización y venta (Corredor-Lanas, Marcos-Recio y Montañés-García, 2021). De acuerdo con la UNESCO (2021) la pandemia afectó de forma considerable diversas empresas de América Latina del área de la comunicación, marketing y publicidad: la prensa gráfica cayó un 16.5% en 2020, el mercado de la publicidad en televisión se retrajo un 16.1%, la radio un 18.4%, revistas 25.4% y los diarios 25.5%, asimismo, la disminución de los segmentos publicitarios en la industria automotriz, el comercio minorista, turismo, y la cultura en parte por la paralización de todas sus actividades, contrajo aún más el sector publicitario. Corredor-Lanas et al. (2021) añade que una consecuencia de la incertidumbre económica ocasionada por la pandemia es la disminución de la inversión en campañas publicitarias, debido a una relación directa entre las ventas y los

porcentajes que las empresas destinan para publicidad: cuando las ventas son considerables la publicidad se incrementa y caso contrario, cuando disminuye, la inversión para promocionar su productos o servicios disminuye.

2.1.2. Efectos económicos

Para medir el efecto en las organizaciones y determinar el efecto económico generado por COVID-19 en las empresas, el INEGI llevó a cabo dos encuestas durante los meses de mayo, y posteriormente realiza una segunda encuesta durante el periodo del 01 de septiembre al 16 de octubre del 2020 con el objetivo de conocer la situación actual y afectaciones de las empresas, así como dar continuidad al análisis de la primera encuesta. De acuerdo con el INEGI (2020b), los resultados de la segunda encuesta (ECOVID-IE 2020) muestran que los negocios del país sufrieron una serie de afectaciones las cuáles se presentan en la Tabla 2:

Tabla 2. Afectaciones por tamaño de empresa

Tamaño de empresa	Grandes	Medianas y pequeñas	Micros	%
Reducción de personal				
SI	1 966	31 277	273 049	16.35%
NO	8 219	79 370	1 228 239	70.23%
Reducción del monto total de las remuneraciones y/o prestaciones del personal				
SI	3 674	17 693	191 219	11.35%
NO	6 511	92 954	1 310 068	75.23%
Desabasto de insumos, materias primas, bienes terminados o materiales adquiridos para revender				
SI	2 286	24 385	400 909	22.82%
NO	7 900	86 262	1 100 379	63.76%
Disminución de los ingresos				
SI	2 008	94 473	1 387 345	79.20%
NO	8 177	16 174	113 942	7.38%
Disminución de la demanda y cancelación de pedidos				
SI	2 218	60 585	896 777	51.22%
NO	7 967	50 062	604 510	35.36%
Menor disponibilidad de flujo de efectivo				
SI	7 291	58 658	820 781	47.33%
NO	2 895	51 989	680 506	39.25%
Menor acceso a servicios financieros				
SI	1 668	18 234	169 969	10.13%
NO	8 518	92 413	1 331 318	76.45%

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2020b).

En relación con las Pymes y de acuerdo con la tabla anterior, sus principales afectaciones fueron: 1) la disminución de los ingresos; 2) la reducción de la demanda y cancelación de pedidos;

3) menor disponibilidad de flujo de efectivo. Así mismo se reconoce que mantuvieron su plantilla laboral y los sueldos de sus empleados no sufrieron recortes, lo cual incrementa las dificultades de supervivencia.

2.1.3. Efectos laborales

Como consecuencia de la reducción de sus ingresos, la cancelación de pedidos y una menor disponibilidad de flujos de efectivo, las empresas se vieron en la disyuntiva de conservar su plantilla laboral o despedir empleados para sobrevivir, mantener sus operaciones y reducir gastos. (OIT, 2020).

Las medidas adoptadas por el confinamiento vino a acelerar la forma en que se realizan las actividades laborales, se propicia una división del trabajo entre aquellas actividades que no requieren la presencia del empleado y los que precisan su presencia física, con lo cual se reorganiza la fuerza laboral y se implementa el teletrabajo en algunos casos (Neri et al., 2021).

2.1.4. Efectos sociales

La situación de los trabajadores que son padres de familia tuvo repercusiones dentro de la organización, toda vez que tuvieron que reorganizar sus actividades para estar al cuidado de sus hijos y que pudieran recibir la educación a distancia, pudiendo afectar los horarios de trabajo, la puntualidad y el desempeño laboral. Según la CEPAL “la suspensión de las clases tendrá un efecto más allá de la educación, el cuidado y la participación de los padres (especialmente de las mujeres) en el mercado laboral” (CEPAL, 2020, p. 11).

De acuerdo con Altamirano et al. (2020) una estrategia para mitigar los efectos en la salud de los empleados fue el reducir las jornadas laborales autorizados por los gobiernos nacionales y locales. Arredondo et al. (2020) indica que el enfoque es mantener como prioridad la seguridad de los trabajadores, así como disminuir el riesgo de contagios a través de una capacitación constante para apoyar la salud de los colaboradores.

2.1.5. Efectos psicológicos

El periodo de cuarentena por COVID-19 constituye una medida para salvaguardar vidas, sin embargo, trae consecuencias psicológicas que se traducen en comportamientos anormales en el corto, mediano y largo plazo. Las manifestaciones reportadas con mayor frecuencia son trastornos emocionales, depresión, estrés, apatía, irritabilidad, insomnio, TEPT, ira y agotamiento emocional (Broche-Pérez et al., 2020).

Según Brooks et al. (2020) los estresores durante el periodo de cuarentena son: 1) la duración de la cuarentena: una duración de más de 10 días incrementa los síntomas del estrés; 2) el miedo a la infección produce elevados niveles de ansiedad y estrés; 3) la falta de insumos básicos, higiene, se manifiestan en ansiedad, ira y estrés; 4) la información inadecuada, mensajes contradictorios, la falta de transparencia gubernamental son factores de estrés; 5) el deterioro de las finanzas, las dificultades económicas son la principal fuente de alteraciones psicológicas (ansiedad, ira y depresión).

La pandemia ha generado cambios de comportamiento, percepciones y actitudes de los empresarios para superar la crisis ocasionada por la pandemia. Según Robert Shiller, citado por Suárez (2020) la cuarentena es una medida para reducir los contagios, sin embargo, también ocasiona ansiedad y miedo.

2.2. Apoyos recibidos

Las acciones implementadas por el gobierno (federal, estatal y municipal) y las organizaciones empresariales, incluyen apoyos dirigidos a las empresas micro, pequeñas y medianas, así como las grandes empresas (INEGI, 2020b), entre los cuales se mencionan los siguientes rubros presentados en la Tabla 3:

Tabla 3. Apoyos recibidos por tamaño de empresa

	Tipos de apoyo recibido	Total	Grandes	Pequeñas y medianas	Micros
1	Transferencia de efectivo	47.17%	0.10%	2.87%	44.19%
2	Aplazamiento de renta, hipoteca o cargos por servicios públicos	0.51%	0.19%	0.32%	0.00%
3	Aplazamiento de pagos de créditos, suspensión de pagos de interés o refinanciamiento de deuda	4.45%	0.29%	1.15%	3.02%
4	Acceso a créditos nuevos	10.81%	0.04%	1.63%	9.14%
5	Préstamos con tasas de interés subsidiadas	25.08%	0.05%	1.39%	23.64%
6	Apoyos fiscales y subsidios a la nómina	9.86%	0.57%	1.59%	7.70%
7	Otro	7.05%	0.23%	1.21%	5.61%

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2020b).

Entre los apoyos recibidos se destacan aquellos relacionados con las transferencia de efectivo (47.17%) y los préstamos con tasas de interés subsidiado (25.08%), cabe destacar que las microempresas fueron las más beneficiadas con estos apoyos, sin embargo solo el 5.87 del total de las empresas encuestadas manifiestan haber recibido algún tipo de apoyo, lo cual pone en evidencia la situación crítica de la mayoría de las empresas que tuvieron que afrontar de manera individual los efectos de la pandemia.

Para mayor detalle, la Tabla 4 presenta los tipos de apoyos ofrecidos por el gobierno federal a las empresas para mitigar los efectos de la pandemia y de esta manera reactivar la economía del país.

Tabla 4. Tipos de apoyos ofrecidos por el Gobierno Federal debido al COVID-19

Nombre del Apoyo	Descripción	Fecha
Apoyo solidario a la palabra para personas trabajadoras del hogar o personas trabajadoras independientes	<p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ser persona trabajadora del hogar o persona trabajadora independiente al 30 de abril de 2020. – Consultar si eres acreedor al beneficio aquí a través de tu Clave Única de Registro de Población (CURP) 	27-09-2020

Tabla 4. Tipos de apoyos ofrecidos por el Gobierno Federal debido al COVID-19 (continuación...).

Nombre del Apoyo	Descripción	Fecha
Apoyos solidarios a la palabra a empresa	<p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ser persona empresaria que tiene inscrito a su personal en el IMSS. – Pagar puntualmente sus contribuciones – No haber despedido a personal en el contexto de la emergencia sanitaria. 	27-09-2020

Fuente: Elaboración propia adaptado de Gobierno de México (2021a)

Los apoyos otorgados por el Gobierno del Estado de Chihuahua se presentan en el Plan Emergente de Apoyo y Protección a la Salud, empleo e ingreso familiar, en el cual se lleva a cabo una inversión de 3,462.9 millones de pesos, el cual consta de los siguientes apoyos. Ver Tabla 5:

Tabla 5. Tipos de apoyos ofrecidos por el gobierno del estado de Chihuahua por COVID-19

Nombre del Apoyo	Descripción	Fecha
Apoyos a informales.	A través de FIPES se otorgarán subsidios hasta por 40 mil pesos en apoyo al sector informal, el cual no tendrá que pagarlos, sino solo comprobar los gastos realizados con este dinero.	4-abril-2020
Reestructuración de créditos.	Para acreditados actuales del Fideapech y FIPES se reestructurarán sus créditos: 6 meses de gracia en el pago del capital, condonación de intereses por los siguientes 3 meses. A su vez, después de los siguientes 3 meses Fideapech bajará la tasa de interés al 9% y FIPES al 0%	4-abril-2020
Créditos a Pymes.	Créditos de hasta \$200 mil pesos a través de Fideapech, plazos de hasta 60 meses, 6 meses de gracia en el pago del capital, condonación de intereses por los 3 primeros meses y después tasas de interés del 9% fija anual.	8-abril-2020
Microempresas.	Apoyo de hasta \$40 mil pesos para pago de nómina y gastos de operación a través de Fideapech.	4-abril-2020
Descuentos en trámites.	El Gobierno del Estado extiende el descuento de derechos vehicular hasta junio de 2020, el 50% descuento en actas registro civil de abril a junio de 2020, el 25% descuento en licencias de conducir de abril a junio de 2020 (podrá hacerse el pago en estos meses, pero se necesitará recoger una vez pasada la contingencia para no tener filas), el 50% descuento en renovación de permisos para restaurantes con aforo de menos de 40 personas; para el pago de servicios por consumo de agua, se harán descuentos en los recargos por atraso, corte y reconexión a usuarios domésticos y mixto, industrial y comercial, a quienes tengan un consumo menor de 25 metros cúbicos durante marzo, abril y mayo.	4-abril-2020

Tabla 5. Tipos de apoyos ofrecidos por el gobierno del estado de Chihuahua por COVID-19 (continuación...).

Nombre del Apoyo	Descripción	Fecha
Incentivos en impuesto sobre nómina.	Estímulo fiscal del Impuesto Sobre Nóminas a los contribuyentes que mantengan al menos 70% de la plantilla laboral registrada al cierre de febrero: a) Condonación del 100%, abril y mayo, a empresas con menos de 50 empleados, b) Condonación del 50%, abril y mayo, a empresas de entre 51 y 90 empleados y c) Prórroga del 50%, abril y mayo, a empresas de más de 90 empleados; que serán pagados en noviembre y diciembre de 2020.	4-abril-2020
Plan Emergente ocupación temporal	Apoyar a instituciones públicas, privadas y organizaciones de la sociedad civil, en la implementación de modelos de atención a través de ocupación temporal dirigida a mujeres y hombres de 18 años en adelante, que vean afectado su patrimonio o enfrentan una disminución temporal de su ingreso, con motivo de las medidas de seguridad sanitaria.	4-abril-2020
Impulso a MIPYMES (No Hoteles)	Otorgar créditos de hasta \$25 mil pesos sin intereses a micro, pequeños y medianos prestadores de servicios turísticos del Estado de Chihuahua.	4-abril-2020
Condonación fiscal a Hoteles	Apoyar a las empresas durante la contingencia exentándolas del Impuesto sobre Hospedaje (ISH) durante los meses de abril, mayo y junio.	4-abril-2020
Apoyo a Hoteles e	Apoyo económico a los Hoteles de acuerdo con su aportación proporcional a la recaudación 2019 del impuesto sobre hospedaje.	4-abril-2020
Vulnerables del sector turístico	Programa de apoyo económico e impulso a los trabajadores más vulnerables del sector turístico hotelero.	4-abril-2020
Familias afectadas por contingencia	Apoyar a las familias en situación emergente por afectación laboral o de salud directamente relacionadas con el COVID-19.	4-abril-2020
Apoyos a la Cultura.	Programa Extraordinario de Apoyos a la Cultura brinda apoyos económicos dirigidos a personas físicas y morales que se dedican de manera independiente a la creación artística o a la promoción y difusión de la cultura. Se les invita a presentar un proyecto de desarrollo cultural, en alguna de las siguientes líneas de trabajo: a) Fomento a la lectura y escritura; b) Desarrollo, fomento y fortalecimiento de la cultura para niñas, niños y adolescentes; c) Rescate, promoción, protección y difusión de las lenguas indígenas y patrimonio cultural tangible, intangible o biocultural; d) Producción y difusión de proyectos artísticos.	4-abril-2020

Tabla 5. Tipos de apoyos ofrecidos por el gobierno del estado de Chihuahua por COVID-19 (continuación...).

Nombre del Apoyo	Descripción	Fecha
Apoyo a establecimientos de comida	Contribuir en acceso a alimentación emergente, originado por situaciones extraordinarias que deriven en una situación de contingencia, para apoyar a las familias en condición de pobreza y MiPymes que tenga como actividad principal la venta y/o distribución de alimentos	4-abril-2020
Prevención de conductas de riesgo.	Acciones de promoción de la salud mental, prevención de conductas de riesgo, medidas de afrontamiento para la comunidad y atención oportuna a problemas generados por esta situación de adversidad	4-abril-2020

Fuente: Elaboración propia adaptado de Gobierno del Estado de Chihuahua (2021b).

1.1. Contingencia y adaptación al cambio de las organizaciones: una visión teórica

Los diversos efectos por los cierres temporales de los negocios no esenciales obligaron a los empresarios y sus negocios a adaptarse a las condiciones exógenas y disruptivas ocasionando cambios sustanciales en sus organizaciones.

De acuerdo con la teoría de la contingencia, las organizaciones están en constante evolución debido en parte a las presiones del entorno, estos cambios pueden reflejarse en sus procesos, en su organización e incluso se modifica su estructura para sobrevivir, para superar la obsolescencia o para corregir los desajustes en su interior en relación con su ambiente externo (Zapata y Mirabal, 2011).

Por su parte, Nadler y Tushman (1999) señalan que cuanto mayor sea el nivel de ajuste entre los componentes de una organización mejor será su desempeño organizativo para superar los eventos y las limitaciones a las que se enfrentan.

Según Feliz Marrero (2020) los acontecimientos provocados por la pandemia por COVID-19 han puesto de relieve la necesidad de las organizaciones de asumir de forma holística la relación entre el ambiente y sus capacidades (tecnológicas, humanas, económicas) y su estructura (tamaño, mecanismos de control, jerarquía), para favorecer un proceso de cambio de manera flexible y adaptativa que mejoren su desempeño. Cabe resaltar que la pandemia propició un entorno complejo en diversos aspectos pues obligó a la sociedad, a las organizaciones y a la población a modificar sus actividades ocasionando efectos negativos en el ámbito económico, laboral, social y psicológico.

3. Método

La metodología es de corte no experimental, transeccional de tipo descriptivo, con un enfoque cualitativo desarrollado en cuatro etapas:

La primera comprende la revisión de la literatura y consiste en revisar los antecedentes del tema y así obtener información relevante para el análisis (Katayama, 2014), con base en esta revisión documental se delimitaron las dimensiones que conforman este estudio (ver Tabla 6).

Tabla 6. Dimensiones del análisis

Efectos económicos	
Disminución de los ingresos	Puntos de vista acerca de las afectaciones económicas sufridas por el cierre de sus negocios con actividades no esenciales y los apoyos recibidos por parte de las instituciones de gobierno federal y estatal.
Disminución de la demanda y cancelación de pedidos	
Menor disponibilidad de flujo de efectivo	
Efectos laborales	
Reducción del personal	Decisiones tomadas por la disminución de los ingresos en relación con su plantilla laboral.
Protección de sus trabajadores	Medidas adoptadas para proteger a sus trabajadores y seguir funcionando. teletrabajo, protocolos de limpieza, equipos de protección
Efectos psicológicos	
La duración de la cuarentena	Percepción acerca de prologar el aislamiento social y el cierre de los negocios cada vez que se da un incremento de casos de contagio por parte de las autoridades sanitarias estatales y federales.
Información inadecuada y contradictoria por parte de los gobiernos federal, estatal y municipal	
Efectos sociales	
Educación y salud	Experiencia sobre la educación a distancia y la salud de los empleados que afectaran el desempeño de su organización.

Fuente: Elaboración propia en base a: INEGI (2020b); CEPAL (2020); Brooks et al. (2020).

En la segunda etapa se definió la muestra: en esta investigación se optó por un muestreo no probabilístico por bola de nieve, principalmente por las restricciones impuestas por las autoridades de salud; cabe resaltar que es decisión del investigador establecer qué individuos forman parte del estudio y en qué momento es factible concluir el proceso de información, por lo que el tamaño de la muestra se determinó de acuerdo con Izcara (2007) "cuando el número de discursos obtenidos permite interpretar, explicar o describir de forma satisfactoria todas las dimensiones del hecho social objeto del análisis". La unidad muestral se concentró en el ramo de la publicidad en empresas de Ciudad Juárez, Chihuahua.

En la tercera etapa se definió el método, y el instrumento de recolección: 1) el método es la entrevista; 2) para la recolección de datos se utilizó la entrevista semiestructurada, conformada por diez preguntas de acuerdo con las cuatro dimensiones extraídas de la revisión de literatura: económicas, laborales, sociales y psicológicas.

La cuarta etapa se centra en el análisis de contenido de los datos cualitativos, requiere dedicación y tiempo, para lo cual se siguieron las recomendaciones de Álvarez-Gayou (2003): 1) se transcribió toda la información y las notas lo más pronto posible, para no perder frescura y claridad y el sentido de lo comentado por el entrevistado, 2) se leyó cuidadosamente el texto y marcó con diferentes colores puntos interesantes en el discurso y se leyó varias veces el mismo texto hasta apropiarse del mismo; 3) se repasaron las categorías o códigos para clasificarlos y etiquetarlos (ver Tabla 7).

4. Resultados y conclusiones

De acuerdo con los ejes de esta investigación se rescatan algunos testimonios de empresarios Pymes que hacen referencia a ellos, en la Tabla 7 se presenta un resumen de las percepciones más relevantes extraídas de las entrevistas y se resaltan algunas palabras claves en el análisis:

Tabla 7. Síntesis de las percepciones de los empresarios.

Efectos económicos	
Disminución de los ingresos	<p><u>Puntos de vista acerca de las afectaciones económicas sufridas por el cierre de sus negocios con actividades no esenciales y los apoyos recibidos por parte de las instituciones de gobierno federal y estatal:</u></p> <p>E1) Disminución en un 60% de las ventas, actividad no prioritaria, cancelaron pedidos, problemas de liquidez de clientes, efecto dominó.</p> <p>E2) Cierre de otros negocios, clientes y proveedores, no hubo movimientos, pedidos, pago de servicios e impuestos seguían llegando, se redujo el flujo de efectivo, otros ingresos. Recibí apoyos estatales y federales, fueron de gran ayuda.</p> <p>E3) Descapitalizarnos para mantener el negocio, mantener los servicios y la nómina, pago a proveedores, dejamos de percibir ingresos, los clientes alargaron volver a pedir sus formatos. Utilizamos la ayuda del gobierno de López Obrador y de Corral, eso nos ayudó mucho a subsistir.</p> <p>E4) Ventas presenciales a redes empresariales, todo se corta, la comunicación, se pasa a la parte digital, redes sociales, no requieren más este tipo de servicios, impacto del inicio, lapso de 2 meses, aceptación de los locales de la ciudad, hubo afectación a favor en los ingresos, no cancelaron pedidos por anticipo del 50%. Yo no tuve relación en cuanto a esos apoyos no puedo opinar.</p> <p>E5) Contractura en la economía, mayor desafío mantener la operación, falta de ventas, mayor reto, hacer mucho con poco, falta de recurso, mantener todos los compromisos, suspensión de órdenes de compra, cotizaciones.</p>
Disminución de la demanda y cancelación de pedidos	
Menor disponibilidad de flujo de efectivo	

Tabla 7. Síntesis de las percepciones de los empresarios (continuación...).

Efectos económicos	
Menor disponibilidad de flujo de efectivo	E6) Interrupción de cadena de suministros , prolongación en tiempos de tránsito transportes nacionales e internacionales, encarecimiento de estos servicios, inflación global , escasez de componentes electrónicos. Disminución de ingresos es importante, pero la interrupción de la cadena es un reto por la escasez de elementos para continuar con la producción. En nuestro caso no, son clientes de la industria maquiladora, cuentan con presupuestos establecidos.
Efectos laborales	
Reducción del personal	<u>Decisiones tomadas por la disminución de los ingresos en relación con su plantilla laboral:</u> E1) Disminución de jornada laboral, acuerdos no formales, repercusiones legales y demandas laborales . E2) No tengo empleados en este momento. E3) Se enviaron a los trabajadores a sus casas con sueldo completo . E4) Afrontamos la situación con familia, comenzamos a hacer nosotros el trabajo, se liquidó al repartidor, a otro se le mantuvo con el 80% , y otra siguió desde su casa (redes sociales). E5) Si, en definitiva, hablar con el personal, recurso no es suficiente . E6) Medidas de trabajo remoto , solo en casos eventuales es necesaria la asistencia del personal presencial. Se cambio el pago del salario en efectivo a pago con tarjeta bancaria , los portales bancarios se saturan los viernes, se optó por hacer transferencias los jueves de cada semana.
Protección de sus trabajadores	<u>Medidas adoptadas para proteger a sus trabajadores y seguir funcionando. teletrabajo, protocolos de limpieza, equipos de protección:</u> E1) Asignar recurso adicional , modificación en áreas de trabajo , compra de equipo sanitizantes , insumos como cubrebocas, mascarillas y gel . E2) Sin empleados. E3) Tuvimos que acomodarnos, trabajo desde casa en la primera oleada, volver a trabajar con medidas sanitarias, usar máscaras, cubrebocas, gel y tapete sanitizantes . Esto nos impactó , nos enfermamos, familiares en riesgo . E4) Se sanitiza constantemente (cada semana), cambios en el proceso, trabajo desde casa, adecuaciones en la bodega, divisiones, solo una persona tiene acceso. E5) Capacitarnos por diferentes medios que el gobierno ha distribuido (tutoriales, videos diversas plataformas), capacitación del personal, nueva forma de trabajar, más ordenada, entorpece la operación por falta de experiencia . E6) Se les proporcionó elementos de protección (mascarillas, gel, careta y guantes a cargo de la empresa .

Tabla 7. Síntesis de las percepciones de los empresarios (continuación...).

Efectos psicológicos	
La duración de la cuarentena	<u>Percepción acerca de prologar el aislamiento social y el cierre de los negocios cada vez que se da un incremento de casos de contagio por parte de las autoridades sanitarias estatales y federales:</u>
Información inadecuada y contradictoria por parte de los gobiernos federal, estatal y municipal	<p>E1) Alto compromiso, decisiones diarias bastante preocupantes, estrés, el gobierno no demostró solidaridad, no tomó acción, disminuir obligaciones (impuestos o seguridad social).</p> <p>E2) La presión, la incertidumbre, cuánto va a durar, estrés, todo lo que conlleva este tipo de padecimientos. Si ha estado bien el manejo de la pandemia por parte del gobierno.</p> <p>E3) Sufrí presión alta, estrés, más que nada yo, mantener la carga del negocio, laboral y dar la cara a los clientes.</p> <p>E4) En un principio, todos estuvimos de acuerdo con el cierre, fue afectando, debió haber mejor planeación, no cierre total sino cierto aforo, desorganización, desinformación, incongruencia la gente asustada y abarrotaban los supermercados, decepcionada. Mis trabajadores no podían estar mucho en su casa, ya era padre como al inicio, era deprimente, estaban frustrados. Para mí también fue frustrante, y adaptarme a esa parte digital si fue poquito difícil, ahorita ya nos adaptamos bien.</p> <p>E5) Conciencia en el posicionamiento de los semáforos, fue asertivo, considero que este semáforo ha sido utilizado cuestiones políticas, intereses ramos productivos y empresariales, perder credibilidad.</p> <p>E6) Estas medidas se podrían haber reducido, gobiernos promovido uso obligatorio de mascarillas desde el inicio, sistemas intensivos de pruebas y seguimiento de contagios. No se siguieron por cuestiones políticas y no de salud, lo veo muy reprobable.</p>
Efectos sociales	
Educación y salud	<u>Experiencia sobre la educación a distancia y la salud de los empleados que afectaran el desempeño de su organización:</u>
	<p>E1) Apoyos económicos por cierre de guarderías y escuelas a trabajadores, escasez de transporte público, préstamo de vehículos, costos por Uber para el traslado.</p> <p>E2) No los pude percibir.</p> <p>E3) Cubrir la nómina un día antes de lo normal (jueves) para que los trabajadores pudieran surtir su canasta debido al cierre de supermercados el fin de semana, apoyos económicos para atención médica particular por saturación y riesgo de contagio de los servicios de salud públicos (IMSS).</p> <p>E4) Mis trabajadores son jóvenes y no tienen familia, no nos afectó pues no tienen hijos. En mi familia si afectó a mis hermanos, no había la misma interacción y ganas de aprender, decidieron cambiar de carrera. A mis trabajadores se les apoyó con las pruebas de COVID-19, luego se mantuvieron en sus casas, un trabajador se contagió y se le apoyó con las pruebas y todo bien.</p> <p>E5) Sin problemas, los empleados tienen la disponibilidad de aprender, de eso depende su salud.</p> <p>E6) Inicio fue algo nuevo, pronto se acostumbraron, ya están más a gusto trabajando algunos días desde su casa.</p>

Con base en la síntesis de la Tabla 7, se elabora un mapa semántico con las principales ideas extraídas de las entrevistas a los empresarios sobre la percepción de los efectos económico, laborales, sociales y psicológicos derivado de la pandemia y que se muestran en la Figura 2:

Figura 2. Mapa semántico de los efectos derivados por el cierre temporal de los negocio con actividades no esenciales



En la investigación de los efectos del Covid-19 en las Pymes de Ciudad Juárez, se abordaron diversos ejes de análisis que afectaron a los negocios, como también las acciones tomadas por los empresarios y el gobierno. De acuerdo con la teoría de la contingencia, las organizaciones tuvieron la necesidad de adaptarse al cambio en un entorno complejo y adverso, originando modificaciones internas en sus áreas de trabajo, en sus procesos, estableciendo controles sanitarios más estrictos, incluso cambios en sus modelo de negocios para sobrevivir, cabe resaltar que las empresas tuvieron que modificar sus estrategias para corregir los desajustes ocasionados por un ambiente externo complicado, donde la tecnología digital y las redes sociales ocuparon un lugar preponderante en las actividades de las empresas.

Se puede visualizar en los testimonios de los empresarios, que las empresas se vieron afectadas en el rubro económico con la disminución considerable de las ventas y del flujo de efectivo, provocados por la cancelación de pedidos o la perdida en la demanda de sus productos, escasez de recursos e insumos, incremento de precios, inflación, ocasionando con ello un efecto dominó en todos los agentes interesados (stakeholders).

Durante este periodo de crisis los empresarios realizaron acuerdos temporales de reducción de jornadas de trabajo, en algunos casos se pactó la disminución del salario e incluso tuvieron que despedir personal. Se implementó el trabajo en casa en lo posible y se hicieron

adecuaciones para que los empleados pudieran recibir su pago sin tener que acudir a la empresa (transferencias bancarias). Se hicieron adecuaciones en las instalaciones, así como una inversión adicional en el equipamiento necesario para brindar seguridad a los empleados y ofrecieron capacitación para que pudieran desempeñar sus actividades de manera segura.

En el ámbito social, es manifiesta la empatía de los empresarios con sus colaboradores al implementar medidas extraordinarias por la escasez de transporte público y el cierre de escuelas y guarderías, así como la absorción de algunos costos de seguridad social correspondientes al trabajador. De igual manera mostraron su solidaridad al apoyar económicamente a sus empleados para atenderse por cuestiones médicas en instituciones privadas, debido a la saturación de los centros de salud públicos.

El elevado compromiso de los empresarios para mantener sus negocios, provocaron en ellos altos niveles de preocupación, estrés y ansiedad por el compromiso personal y el compartido con sus trabajos de mantener la empresa operando. De igual manera, sus percepciones acerca del manejo de la pandemia consideran que pudo manejarse mejor, con una mayor planeación y de manera más asertiva, haciendo obligatorio desde el inicio el uso del cubrebocas. En cuanto a los apoyos fueron de gran ayuda y la semaforización en un inicio también.

Entre los hallazgos, los empresarios abordan el tema de la interrupción de las cadenas de suministros como un reto mayor que la falta de ingresos, ya que, debido a la escasez de insumos es imposible para las empresas desarrollar sus actividades, ocasionando pérdidas millonarias, incrementos de precios, menor producción, inflación, entre otras consecuencias, por lo cual se recomienda este tema para investigaciones futuras.

5. Referencias

- Altamirano, A., Azuara, O., y González, S. (2020). *¿Cómo impactará la COVID-19 al empleo? Posibles escenarios para América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/C%C3%B3mo_impactar%C3%A1_la_COVID19_al_empleo_Posibles_escenarios_para_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe.pdf
- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Editorial Paidós Mexicana, S.A.
- Arredondo, M., Cisneros, D., y Caldera, D. (2021). Acciones empresariales emergentes ante la covid-19 y la percepción de sus colaboradores en Neri, J., Medina, R., Medina, M., y González, P. (Eds.), *Efectos sociales, económicos y de la salud ocasionados por la pandemia del COVID-19. Impactos en empresas, actividades económicas, gobierno y grupos vulnerables* (pp. 145-160). https://www.researchgate.net/publication/350287391_Efectos_sociales_economicos_y_en_la_salud_ocasionados_por_la_pandemia_del_COVID19_Impactos_en_empresas_actividades_economicas_gobierno_y_grupos_vulnerables/citations
- Avellaneda, D., y Elizondo, N. (2021). Implementación de políticas educativas en contexto de la pandemia de Covid-19 en Chile y Colombia en Neri, J., Medina, R., Medina, M., y González, P. (Eds.), *Efectos sociales, económicos y de la salud ocasionados por la pandemia del COVID-19. Impactos en empresas, actividades económicas, gobierno y grupos vulnerables* (pp. 321-341). https://www.researchgate.net/publication/350287391_Efectos_sociales_economicos_y_en_la_salud_ocasionados_por_la_pandemia_del_COVID19_Impactos_en_empresas_actividades_economicas_gobierno_y_grupos_vulnerables/citations
- Broche-Pérez, Y., Fernández-Castillo, E., y Reyes, D. (2020). Consecuencias psicológicas de la cuarentena y el aislamiento social durante la pandemia de COVID-19. *Revista Cubana de Salud Pública*, 46(e2488), 1–14. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662020000500007
- Brooks, S., Webster, R., Smith, L., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., y Rubin, G. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395(10227), 912–920. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8)
- Castellanos, M., Guzmán, L., y Contreras, W. (2021). Efectos de COVID-19 en el sector mueblera, una perspectiva resiliente hacia nuevos modelos de liderazgo en Neri, J., Medina, R., Medina, M., y González, P. (Eds.), *Efectos sociales, económicos y de la salud ocasionados por la pandemia del COVID-19. Impactos en empresas, actividades económicas, gobierno y grupos vulnerables* (pp. 61-88). https://www.researchgate.net/publication/350287391_Efectos_sociales_economicos_y_en_la_salud_ocasionados_por_la_pandemia_del_COVID19_Impactos_en_empresas_actividades_economicas_gobierno_y_grupos_vulnerables/citations
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. Efectos económicos y sociales. Informe Especial Covid-19*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/S2000264_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Corredor-Lanas, P., Marcos-Recio, J., Montañés-García, F. (2021). Impacto de la pandemia Covid-19 sobre la publicidad. España como laboratorio de la crisis y de las tendencias comunicativas. *Profesional de la Información*, 30(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2021.may.13>

- Feliz Marrero, J. (2020). Efectos del Covid-19 en los mecanismos de coordinación e integración de la arquitectura organizacional en las empresas. *Ciencia, Economía y Negocios*, 4 (2), 107-129. <https://doi.org/10.22206/ceyn.2020.v4i2.pp107-129>
- Gobierno de México (17 de mayo del 2021a). *Apoyos financieros a microempresas y trabajadores independientes. Créditos para apoyar a micronegocios familiares y trabajadores por cuenta propia ante las afectaciones ocasionadas por el COVID-19*. <https://www.gob.mx/covid19medidaseconomicas/acciones-y-programas/apoyos-financieros-a-microempresas-y-trabajadores-independientes>
- Gobierno de México (02 de julio del 2021b). *Covid-19 México. Semáforo epidemiológico: Mapa municipal*. <https://datos.covid-19.conacyt.mx/fHDMMap/mun.php>
- Gobierno de México (04 de julio del 2021c). *Semáforo COVID-19*. <https://coronavirus.gob.mx/semaforo/>
- Gobierno del Estado de Chihuahua (19 de abril 2020a). *Acuerdo 064/2020 del C. Gobernador Constitucional del Estado de Chihuahua por el que se establecen medidas adicionales en materia sanitaria relacionadas con la enfermedad COVID- 19 causado por el virus SARS-Cov2*. https://chihuahua.gob.mx/atach2/periodicos/po32_2020_extra_.pdf
- Gobierno del Estado de Chihuahua (17 de abril de 2020b). *Empresas tienen que acatar las medidas de contingencia: Secretaría del Trabajo*. <https://chihuahua.gob.mx/contenidos/empresas-tienen-que-acatar-las-medidas-de-contingencia-secretaria-del-trabajo>
- Gobierno del Estado de Chihuahua. (20 de mayo del 2021a). *Semáforo rojo*. <http://www.chihuahua.gob.mx/search/node/semaforo%20rojo?page=1>
- Gobierno del Estado de Chihuahua (17 de mayo del 2021b). *Plan emergente de apoyo y protección a la salud, empleo e ingreso familiar*. <https://planemergente.chihuahua.gob.mx/?Ancho=1920&Alto=1080>
- Gobierno del Estado de Chihuahua (19 de mayo del 2021c). *Está en Juárez primer caso de COVID-19 confirmado en Chihuahua*. <http://www.chihuahua.gob.mx/contenidos/esta-en-juarez-primer-caso-de-covid-19-confirmado-en-chihuahua#:~:text=El%20secretario%20de%20Salud%20del,previsto%20que%20vaya%20a%20complicarse.>
- INEGI (2019). *Censos económicos 2019. Resultados definitivos*. 16 de julio del 2020. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- INEGI (2020a). *El INEGI presenta resultados de la segunda edición del ECOVID-IE y del estudio sobre la demografía de los negocios 2020*. Comunicado de prensa núm. 617/20. https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf
- INEGI (2020b). *Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas. ECOVID-IE*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ecovidie/#Tabulados>
- INEGI (2020c). *Visualizador analítico para el COVID-19. Chihuahua, Juárez*. <https://gaia.inegi.org.mx/covid19/>
- Izcará, S. (2007). *Introducción al muestreo*. Editorial Porrúa. México, D.F.
- Katayama, R. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa: fundamentos, métodos, estrategias y técnicas*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/559/INTRODUCCI%C3%83%20N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%83%20N%20CUALITATIVA.pdf?sequence=1>
- Medina, R., y Jaramillo-Valverde, L. (2020). El COVID-19: Cuarentena y su Impacto Psicológico en la población. *Preprint-Scielo*, 1, 12. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.452>
- Mihashi, M., Otsubo, Y., Yinjuan, X., Nagatomi, K., Hoshiko, M., y Ishitake, T. (2009). Predictive factors of psychological disorder development during recovery following SARS outbreak. *Health Psychology*, 28(1), 91. <https://doi.org/10.1037/a0013674>

- Nadler, D., y Tushman, M. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*. México: Oxford University Press.
- Neri Guzmán, J., Rivera, R., Medina Ortega, M., y González Ramírez, P. (2021). *Efectos sociales, económicos y en la salud ocasionados por la pandemia del COVID19. Impactos en empresas, actividades económicas, gobierno y grupos vulnerables*. https://www.researchgate.net/publication/350287391_Efectos_sociales_economicos_y_en_la_salud_ocasionados_por_la_pandemia_del_COVID19_Impactos_en_empresas_actividades_economicas_gobierno_y_grupos_vulnerables/citations
- Organización Mundial del Trabajo (2020). *Observatorio de la OIT: El COVID-19 y el mundo del trabajo. Segunda edición Estimaciones actualizadas y análisis*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_740981.pdf
- Pellecchia, U., Crestani, R., Decroo, T., Van den Bergh, R., y Al-Kourdi, Y. (2015). Social consequences of Ebola containment measures in Liberia. *PloS One*, 10 (12), 1-12. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0143036>
- Rivera, A. (2013). El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación. *Gestión y Estrategia*, 44, 93-105. <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/2593>
- Suárez, M. (2020). Impactos económicos y laborales generados por la pandemia del covid-19 en diferentes industrias en Uruguay: casos de estudio. *Revista Investigación y Negocios*, 13(22), 6-22. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2521-27372020000200002&lng=pt&nrm=iso
- UNESCO (2021). *El impacto de la pandemia del COVID-19 en la sostenibilidad de los medios de comunicación en América Latina. Cambios y transformaciones en los modelos de producción, fuentes de ingreso y productos de los medios latinoamericanos*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377631>
- Yarlequé, L., Alva, L., Núñez, E., Sánchez, H., Arenas, C., Matalinares, M., Gutiérrez, E., Egoavil, I., Solís, J., y Fernández, C. (2020). Efectos Psicológicos de la Pandemia Covid 19 en Estudiantes Universitarios del Perú. En Sánchez, H., y Mejía, K. (Eds.), *Investigaciones en Salud Mental en condiciones de pandemia por el covid-19*. Universidad Ricardo Palma. <https://hdl.handle.net/20.500.14138/3311>
- Zapata, G., y Mirabal, A. (2011). El cambio en la organización: un estudio teórico desde la perspectiva de control externo. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 79-98. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v27n119/v27n119a05.pdf>