

# Cambio organizacional en tiempos de crisis. Lecciones del COVID-19 para la adaptación y mitigación del cambio climático

## Organizational Change in Times of Crisis. Lessons from COVID-19 for the Adaptation and Mitigation of Climate Change

Benjamín Mairena Calvo\*

DOI: 10.22458/rb.v32i2.3892

Recibido – Received: 06/08/2021 / Corregido – Revised: 20/09/2021 / Aceptado – Accepted: 01/10/2021

### RESUMEN

El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara el brote del virus respiratorio de Waham (China) como una pandemia. No existe un mecanismo rápido para identificar a los infectados, por tanto no es posible aplicar un procedimiento de aislamiento que sea 100% efectivo para prevenir la propagación, se obliga a la aplicación de reglas generales de distanciamiento físico a toda la población, lo que significó al mismo tiempo obligar a reducir las actividades de empleo de importación, exportación, producción y consumo; se provoca así la caída de los mercados y las economías, dejando sin trabajo a millones de personas. A pesar de ello, las medidas sanitarias y las restricciones de libre tránsito han tenido un impacto positivo en el medio ambiente, reduciendo significativamente las emisiones atmosféricas. A su vez, las organizaciones han implementado muchas estrategias y nuevas formas de trabajar y hacer negocios, esto por supuesto ha implicado cambios organizacionales y ha demostrado que las empresas mejor preparadas son aquellas que logran un mejor uso de las tecnologías digitales. Todo lo anterior demuestra la capacidad del ser humano para enfrentar crisis, un aprendizaje que ahora se puede aplicar para una recuperación económica sustentable ligada a la agenda climática internacional que busca adaptarse al cambio climático y, si es posible, frenar el fenómeno.

**Palabras clave:** cambio organizacional; crisis; cambio climático; COVID-19.

### ABSTRACT

On March 11, 2020, the World Health Organization (WHO) declared the Wuhan China respiratory virus outbreak a pandemic. There was no quick mechanism to identify those infected, so it was not possible to apply an isolation procedure that was 100% effective to prevent the spread. This required the application of general rules of physical distancing to the entire population. At the same time, this forced to reduce import, export, production, and consumption employment activities, which of course, caused the fall of markets and economies, leaving millions of people unemployed. Despite this, sanitary measures and free movement restrictions have had a positive impact on the environment, significantly reducing atmospheric emissions. In turn, organizations have implemented many strategies and new ways of working and doing business, which has implied organizational changes and has shown that the best prepared companies are those that make better use of digital technologies. All the above demonstrates the ability of human beings to face crisis, a lesson that can now be applied to a sustainable economic recovery linked to the international climate agenda that seeks to adapt to climate change and, if possible, stop the phenomenon.

**Key words:** organizational change; crisis; climate change; COVID-19.

\* Ingeniero químico y máster en Administración y Dirección de Empresas, ingeniero responsable de área en RECOPE / directivo humanitario en Cruz Roja Costarricense. Limón, Costa Rica. [bmca43@gmail.com](mailto:bmca43@gmail.com)  
ID: <https://orcid.org/0000-0001-8804-5809>

## Introducción

El año 2020 será siempre recordado como en el que la humanidad sufrió los embates de una crisis social, económica y sanitaria producto de un virus respiratorio. El 11 de marzo del año 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró pandemia el antes llamado brote de virus respiratorio de Wuhan (China), hace muchos años no se vivía una crisis sanitaria mundial como esta, la cual ha repercutido en prácticamente todas las regiones del mundo y en todas las actividades.

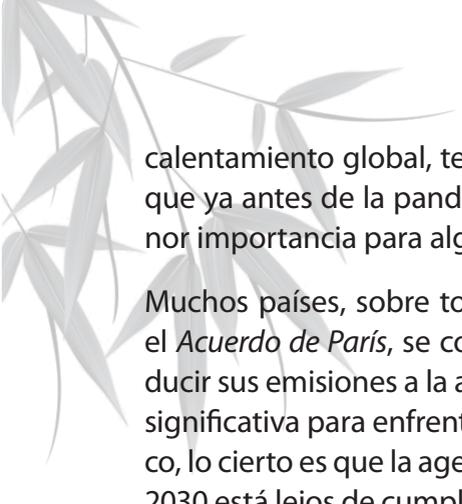
No existe mecanismo o forma inmediata de identificar a los contagiados, por tanto no es posible aplicar algún procedimiento de aislamiento que sea 100% efectivo para evitar la propagación en grupos selectivos, lo que obliga a la aplicación de normas generales de distanciamiento físico a toda la población y a restricciones vehiculares, que a su vez obligó, en algún momento dado, a reducir casi por completo las actividades de importación, exportación, producción y consumo; lo anterior provocó la caída de mercados y economías, dejando a millones de personas sin empleo. Por otra parte, el limitado espacio fiscal del que disfrutaban muchos países de la región también obstaculiza el apoyo de los gobiernos a la actividad económica (Banco Mundial, 2021).

Una de las primeras medidas tomadas por los gobiernos para reducir los contagios y la propagación del virus SARS-CoV-2 fue cerrar sus fronteras, lo que adicional al aislamiento de las ciudades y pueblos, provocó que los países paralizaran o redujeran de forma significativa las actividades comerciales y el traslado de personas entre países. Los aeropuertos fueron de los primeros en sufrir las consecuencias y por supuesto el sector turismo que

depende no solo de los turistas locales, sino también de los extranjeros. Todo lo anterior ha afectado las actividades económicas en el mundo, pero como menciona un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, Respuestas Políticas de las ciudades al COVID-19, 2020) hay sectores donde los efectos son mayores.

Según informes del sitio web oficial del Banco Mundial, por primera vez en más de 20 años se prevé que la pobreza extrema aumentará a nivel mundial. Un informe del *Programa de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe* alerta sobre la situación en la región donde, de acuerdo con López (2020), preocupa no solo el nivel o impacto de la crisis sobre el tamaño de las economías y su capacidad de recuperación, sino también el impacto distributivo que ha tenido, la crisis interactúa de forma heterogénea incidiendo mayormente en los sectores de la población más vulnerables, como lo son aquellos con limitado acceso a servicios públicos, las personas que dependen de mercados informales, los micro y pequeños empresarios y las mujeres en situación de empleo precario, entre muchos otros.

La humanidad está luchando con un enemigo inesperado, que no tiene inclinaciones de género, nivel económico, ni religión; no reconoce fronteras y no existe lugar seguro para evitarlo. Su creciente impacto acaparó no solo los medios de prensa, sino la vida diaria y la forma de ver el mundo de gran parte de la población del planeta. Fuera del ámbito económico sus consecuencias son la pérdida de vidas humanas sin distinción alguna, lo cual es evidente y tangible a muy corto plazo, muy diferente a otros problemas ya existentes y discutidos ampliamente como lo es el



calentamiento global, tema incluso trillado y que ya antes de la pandemia parecía de menor importancia para algunos sectores.

Muchos países, sobre todo los que firmaron el *Acuerdo de París*, se comprometieron a reducir sus emisiones a la atmósfera de manera significativa para enfrentar el cambio climático, lo cierto es que la agenda climática para el 2030 está lejos de cumplirse; sin embargo, las medidas implementadas con el objetivo de reducir la propagación del COVID-19, si bien han tenido impactos económicos grandes y negativos, también han reducido de manera significativa el uso de combustibles y por supuesto entre ellos el de combustibles fósiles, lo que a su vez ha repercutido de forma positiva en el ambiente, pues ha reducido de manera importante las emisiones de gases efecto invernadero que estos producen. Por ejemplo, en China las emisiones de CO<sub>2</sub> cayeron alrededor de un 25% durante cuatro semanas con las restricciones sanitarias impuestas durante semanas de enero y febrero (Carbon Brief, febrero, 2020). Adicional a lo anterior, la paralización completa del traslado de personas y la ausencia del ser humano en algunas zonas ha motivado no solo que la vegetación aumente, sino también que algunos animales visiten ciudades y sitios donde anteriormente era casi imposible verlos.

Los dos aspectos mencionados, tanto la reducción de las emisiones como una mayor presencia de flora y fauna, si bien es cierto puede que sean efectos del momento y no sostenibles en el tiempo, han causado un gran impacto en la población mundial y han demostrado que es posible frenar de manera significativa las emisiones contaminantes a la atmósfera. Se suma también la readecuación de la dinámica social y el entorno laboral y

comercial que ha obligado a muchos sectores a recurrir al uso de tecnologías digitales, plataformas informáticas y entornos virtuales para realizar su trabajo, rompiendo en muchos casos con falsos mitos, como la imposibilidad de que algunas tareas pudiesen realizarse a distancia mediante alguna plataforma virtual. Si bien es cierto no todos los trabajos pueden realizarse de forma virtual o a distancia, sí existen aquellos donde la aplicación de la modalidad, llamada teletrabajo para el caso de Costa Rica, ha fomentado aún más la descongestión de carreteras y reducido el desplazamiento de miles de personas lo cual reduce los consumos de energías por transporte y rompe con algunos paradigmas. Es probable que aunque se regrese a una situación de normalidad, sin pandemia, muchas empresas opten por mantener el teletrabajo en algunos puestos laborales.

El uso de plataformas informáticas y medios digitales para el trabajo y comercio ha implicado cambios importantes en la forma de hacer muchas actividades y obligado a las empresas u organizaciones a reestructurarse y promover cambios irreversibles en su forma de hacer los trabajos y por supuesto la forma en que se organizan, lideran y administran los recursos humanos.

Antes de la pandemia, ya el mundo estaba en crisis, quizás sus efectos no eran tan visibles e inmediatos, pero desde hace varios años se evidencia que el incremento en la temperatura del planeta ha modificado el clima y, con ello, el bienestar de los suelos, bosques, vegetación y por supuesto las actividades humanas. De acuerdo con la Agencia de la ONU para los Refugiados (ACNUR), durante el 2017 se registraron alrededor de 18,8 millones de desplazamientos de personas,

principalmente por desastres naturales y el impacto del cambio climático. La actual crisis que vive el mundo no es más que el efecto combinado de la crisis climática y la crisis por la pandemia del COVID-19.

Lo anterior también sucede a nivel local, la crisis es un efecto combinado, si bien es cierto los efectos económicos de la pandemia por COVID-19 se sienten en todo el mundo, en algunas regiones puede que sea más acentuado. Para el caso de Costa Rica, sus efectos se deben a la interacción sumativa de situaciones ya existentes de años atrás, así como a los efectos propios de la pandemia.

El *Informe del Estado de la Nación* del año 2020 señala la convergencia de múltiples situaciones que agravan la problemática de Costa Rica, dentro de las que destaca:

- Inadecuado uso del suelo y recursos naturales.
- Dificultades de articulación de las actividades productivas, su fuente de riqueza y empleo.
- Poca generación de oportunidades laborales, falta de equidad e integración social.
- Insolvencia económica del gobierno que le impide mejorar la condición de los hogares más vulnerables.

Todo lo anterior afecta las cadenas productivas de los bienes y servicios, la economía de todos los sectores y por ende a toda la población, aunque a algunos más que a otros.

Sin embargo, como lo menciona un informe de la serie EKLA: *Cambio climático en tiempos de coronavirus*, hay externalidades positivas de las que podemos aprender, que son

evidentes a raíz de las medidas tomadas para combatir el COVID-19, y tienen el potencial de acelerar tendencias sociales que han sentado las bases para la reconfiguración del panorama energético, como las innovaciones tecnológicas y los modelos de negocios (EKLA, abril 2020). Es así como muchas instituciones públicas debieron implementar el teletrabajo y en muchos casos con ello fue necesario una readecuación de las labores y ajustes de horario, el proceso debió realizarse en un corto periodo de tiempo y en sus inicios se creía que sería por unas semanas, pero se extendió, lo que implicó cambios y ajustes en el proceso. De igual forma, el sector empresarial y los comercios adaptaron sus estrategias de trabajo y algunos innovaron nuevos trabajos y formas alternas para obtener un ingreso económico. Por supuesto, en el proceso no todos lograron adaptarse y miles de personas perdieron su empleo.

## Metodología

La metodología utilizada fue una revisión documental, con el fin de identificar fuentes primarias y secundarias relacionadas con la crisis sanitaria mundial por COVID-19 que las diferentes organizaciones, gobiernos y población en general han tenido que enfrentar, y cómo la situación ha revelado e ilustrado una serie de oportunidades que pueden ser usadas para enfrentar otras crisis como lo es el cambio climático.

Para el logro de los objetivos se partió de dos principales fuentes de información: artículos científicos de revistas e informes o documentos de diferentes agencias y organizaciones nacionales e internacionales. La búsqueda se hizo mediante el buscador de Google y bases de datos de revistas indexadas en relación

con los temas: cambio organizacional, situación por COVID-19 y cambio climático.

La principal pregunta por responder para la investigación fue: ¿qué hemos aprendido del COVID-19 que nos puede servir para el cambio climático?

El artículo intenta plantear una reflexión sobre la crisis climática y sobre cómo la emergencia por COVID-19 ha demostrado que sí es posible a través de ciertas medidas reducir de forma importante las emisiones contaminantes a la atmósfera y de esa manera forjar aún más el camino de la agenda climática de los gobiernos y fomentar medidas sostenibles en el tiempo para frenar el cambio climático.

## Resultados y discusión

La crisis de la pandemia por COVID-19 ha dejado nuevamente al descubierto la necesidad de contar con estructuras organizacionales flexibles que se puedan adaptar a las diferentes transformaciones que demanda el entorno, algunas de ellas pueden ser simples, pero otras involucran cambios organizacionales. De acuerdo con Rivera (2013), el cambio organizacional es un proceso estratégico, porque de él depende en gran medida la permanencia de las organizaciones en el ambiente. Un cambio puede impactar de manera positiva o negativa en las estructuras, funciones y procesos al interior de las organizaciones, es un proceso estratégico.

Ante la crisis por el COVID-19, los sectores económicos que mejor se adaptaron fueron aquellos que de alguna u otra manera pudieron aprovechar el internet y las tecnologías digitales. Desde las actividades más cotidianas como recibir lecciones en el colegio o

universidad hasta las más complejas como trabajos industriales aprovecharon las bondades y oportunidades de las tecnologías informáticas y plataformas virtuales para mantener su quehacer.

El Banco de Desarrollo de América Latina, la OCDE y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), recientemente presentaron un informe llamado *Perspectivas Económicas de América latina 2020: Transformación Digital para una Mejor Reconstrucción*, donde se indica claramente que los países de América Latina y el Caribe, caracterizados por una enorme brecha de productividad respecto a las economías desarrolladas, deben aprovechar la revolución digital de forma que sea la que impulse el aumento de productividad.

Las herramientas digitales están desencadenando innovaciones en los modelos de negocio y los sistemas de producción, la reorganización de los sectores económicos, nuevas dinámicas en el mundo del trabajo, la oferta de bienes y servicios inteligentes y nuevas condiciones de competitividad.

Las tecnologías de la información y los entornos virtuales obligan a los líderes y en general a los colaboradores de las organizaciones a adaptarse a los nuevos cambios y desarrollar habilidades o fortalecer destrezas que les permitan comunicarse de forma clara y efectiva a través de plataformas informáticas que así lo permitan, esto presenta nuevos retos porque demanda conocimientos básicos sobre las diferentes alternativas o medios para comunicar, de igual forma cada medio o plataforma cuenta con muchas herramientas para diferentes entornos, las cuales abarcan tanto aspectos simples como presentar la imagen de los participantes y compartir



pantalla, como plataformas educativas que permiten crear foros, presentaciones, videos y estructuras de seguimiento de aprendizaje e intercambio de información entre profesores y estudiantes.

Adicional a lo anterior y de acuerdo con Anchal (2020), se requieren otras habilidades de tipo comunicativas que puedan influenciar en los colaboradores de la forma más efectiva posible, así mediante las nuevas plataformas virtuales lograr la suficiente motivación para cumplir objetivos. Lo que antes se consideraban habilidades o buenas prácticas de comunicación como mirar hacia distintos puntos del auditorio, sonreír, mirar a los ojos a las personas, estrechar la mano o una palmada en la espalda, deben ser sustituidas por otras acciones que incluso hoy desconocemos, dada la rapidez de los cambios manifestados.

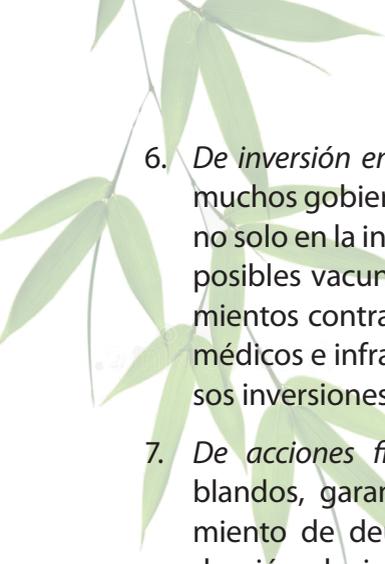
Los aspectos mencionados involucran innovaciones en las formas de trabajo, en el liderazgo y en las formas de comunicación, que por supuesto también obliga al desarrollo de nuevas habilidades tanto para los colaboradores como para los líderes, lo cual implica cambios organizacionales.

Lo anterior es la base de un nuevo modelo de organizaciones, aquellas capaces de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. La transformación digital debe contribuir a la consecución de una transición “justa” hacia un crecimiento sostenible con bajas emisiones de carbono acorde con el avance de la justicia social (OCDE *et al.*; 2020).

Para reducir o mitigar los impactos negativos de la pandemia por COVID-19, los gobiernos debieron implementar una serie de medidas y estrategias, algunas de las cuales

evolucionaron o cambiaron del todo durante el año 2020. Según un informe del BID (2020), dentro de las principales medidas para enfrentar la crisis destacan las medidas financieras, las medidas laborales, de digitalización, de reorientación de capacidades productivas y de protocolos de seguridad en instalaciones. Además, existen muchas otras medidas que si bien es cierto están relacionadas vale la pena mencionar, como lo son la inversión en biotecnología para posibles vacunas-tratamientos y las medidas de aislamiento físico. A continuación se explican brevemente:

1. *Laborales* como flexibilización de horarios, subsidios para cubrir parcialmente salarios de trabajadores afectados, el teletrabajo, entre otras.
2. *Digitales* como subsidios para adopción de nuevas tecnologías, plataformas para mipymes, capacitación en temas digitales, repositorio de herramientas digitales, entre otros.
3. *De reorientación de capacidades productivas* como articulación público-privada para capacidades productivas ociosas hacia el abastecimiento de insumos esenciales.
4. *De protocolos de seguridad y sanidad* implementados en empresas, negocios e instituciones con el objetivo de reducir las posibilidades de contagio entre personal, usuarios y público.
5. *De aislamiento físico y medidas de distanciamiento en lugares públicos*, lo que a su vez obligó la creación de restricciones de circulación vehicular para reducir el número de personas en sitios públicos.



6. *De inversión en biotecnología y medicina*, muchos gobiernos y empresas invirtieron no solo en la investigación y desarrollo de posibles vacunas, sino también en tratamientos contra la enfermedad y equipos médicos e infraestructura, en muchos casos inversiones muy grandes.

7. *De acciones financieras* como créditos blandos, garantías, prórrogas de vencimiento de deudas, diferimiento y/o reducción de impuestos, pago oportuno o adelanto a proveedores del estado, reducción de tasas de interés, entre otras.

Las medidas anteriores, sobre todo los protocolos de seguridad sanitaria, implicaron el cierre de sitios públicos y la mayoría de comercios, por tanto se requirió de un nuevo enfoque de alternativas de negocio que, sumado a las otras medidas, implicaron una serie de cambios y replanteamientos estructurales para trabajar y hacer negocios, lo que planteó en alguna medida cambios organizacionales rápidos. Las empresas o negocios que no lograron la evolución tuvieron pérdidas económicas cuantiosas y algunas desaparecieron o están destinadas a colapsar.

Un aspecto importante que vale la pena mencionar, en el que se ahondara más adelante, es que si bien es cierto las medidas tomadas para la contención de la emergencia por COVID-19 no estaban previstas antes de la pandemia, la creación e implementación de las mismas ha permitido dejar en evidencia el impacto ambiental positivo que se puede obtener de algunas de ellas al dejar abierta una gama de oportunidades, de forma que una adecuada construcción de estrategias postpandemia permitiría no solo la recuperación económica, sino que la misma se ajuste a una agenda climática ya discutida a nivel internacional desde años antes de la pandemia.

La pandemia provocada por el virus SARS-CoV-2 implicó la implementación de una serie de medidas que evidenciaron la relación directa entre economía, producción y ambiente. Ver el efecto directo de algunas restricciones por la pandemia sobre el ambiente, y a su vez sobre la economía, permite ilustrar algunas acciones que eventualmente pueden ser parte de una agenda de recuperación económica sostenible y compatible con la agenda climática internacional. Como lo mencionan Cárdenas y Guzmán *et al.* (2020), para construir esa senda de un sistema económico mejor adaptado a los riesgos, es necesario construir sistemas de gobernanza y financieros que respondan con mejor ciencia, mejor información y medidas en donde gobiernos, firmas e inversionistas puedan direccionar recursos para reconstruir la economía con el capital natural, donde se reduzcan los riesgos y se fortalezca la resiliencia.

Un informe del BID de abril del 2020, titulado *Respuestas al COVID-19 desde la ciencia, la innovación y el desarrollo productivo*, señala cuatro aspectos básicos que pueden contribuir a la generación de las condiciones para acelerar una salida de la crisis.

1. Contar con una estrategia integral para lograr un adecuado equilibrio entre intervenciones de urgencia de apoyo a las empresas y otras necesarias para generar el crecimiento futuro.
2. Contar con capacidades locales para poder dar una respuesta adaptada a las necesidades y realidades de la región.
3. Poseer ecosistemas de innovación más maduros y capacidades institucionales más desarrolladas.
4. Debe aprovecharse la oportunidad para impulsar agendas transformativas y nuevos modelos de negocio.

Todas las medidas de alguna u otra forma requieren de modificaciones en la forma de trabajar, lo cual a su vez implica cambios organizacionales en alguna medida. Por otra parte, como menciona León (2020), los aprendizajes sobre las relaciones entre la actividad económica y la salud de los ecosistemas urbanos y rurales y sus efectos en la calidad de vida de los hogares comienzan a emerger. La calidad del aire puede cambiar en muy poco tiempo si la actividad industrial y las formas y tecnologías de movilidad de los ciudadanos cambian. Los acueductos de las grandes ciudades están observando una reducción en sus costos de tratamiento de aguas residuales, a partir de lo cual podemos comprender los beneficios económicos de una conversión en la tecnología de tratamiento y procesamiento de la industria.

León (2020) enfatiza en una serie de “ventanas de oportunidad” para una agenda de recuperación económica y sostenibilidad ambiental en América Latina y el Caribe, dentro de las que menciona: repensar el transporte de las ciudades, el teletrabajo, el consumo y las prácticas sostenibles, el comercio electrónico y las cadenas de comercio justo y sostenible. Si bien es cierto son oportunidades generales para toda la región de América Latina y puede que algunas de ellas ya se estén practicando aun antes de la pandemia, vale la pena revisar brevemente cada una y en un futuro –en el caso de Costa Rica– fortalecer las ya existentes o implementar otras que aún no se ponen en práctica. A continuación se analiza cada una de ellas:

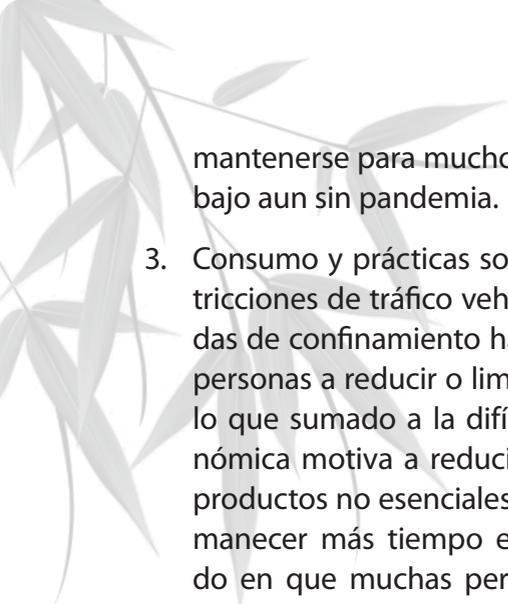
1. Repensar el transporte de las ciudades: las medidas de aislamiento físico y restricción vehicular han dejado al descubierto la necesidad de una mejor reorganización de las ciudades y de los medios de

transporte. Tanto por la necesidad de reducir aglomeraciones ante la posible transmisión de enfermedades respiratorias entre personas, así como por la reducción de traslados y el uso de vehículos automotores que generan contaminación, surgen entonces iniciativas que fomentan el uso de la bicicleta y el caminar.

La contribución de una estrategia de movilidad basada en caminar y el uso de bicicletas, con espacio de maniobra en muchas de las ciudades de la región, podría generar beneficios sociales en reducción de tiempos excesivos de movilidad, reducción de emisiones y reducción de morbilidad y mortalidad por enfermedades respiratorias. La actividad física involucrada provoca también mejoras considerables en salud. Más aún, se han documentado beneficios en el comercio derivados de un mayor flujo de ciclistas y peatones (Carmona *et al.*, 2018).

2. Teletrabajo: es una de las principales acciones creadas por empresas e instituciones con el objetivo de no paralizar por completo sus servicios, si bien es cierto no todos los trabajos se pueden adaptar a esta modalidad, y las opciones pueden variar de un lugar a otro, en Costa Rica es una actividad muy extendida debido a la emergencia nacional por COVID-19, además de permitir trabajar a distancia, reduce los traslados de las personas y con ello el congestionamiento vial y la huella de carbono de los vehículos. De acuerdo con Castro (2020), en el año 2020, dada la situación que permea al mundo entero, se evidenció que el teletrabajo es una forma de organización necesaria para afrontar las crisis sanitarias, el cual puede





mantenerse para muchos puestos de trabajo aun sin pandemia.

3. Consumo y prácticas sostenibles: las restricciones de tráfico vehicular y las medidas de confinamiento han obligado a las personas a reducir o limitar sus compras, lo que sumado a la difícil situación económica motiva a reducir el consumo de productos no esenciales. A su vez, el permanecer más tiempo en casa ha influido en que muchas personas opten por valorar y poner en práctica hábitos más saludables y ambientales como el deporte, el reciclaje, el compostaje, entre otros. De acuerdo con León y Cárdenas (2020), un claro ejemplo de esto es el compostaje que al parecer ha despertado la curiosidad de muchas personas en sus hogares. Los datos de búsquedas de términos como *compost*, *reusing*, *repurpose* aumentaron durante el año 2020 y 2021, si se comparan con las búsquedas en los mismos periodos de años anteriores, al contrario de la palabra *shopping*, que presenta un decrecimiento al hacer la misma comparación.
4. Comercio electrónico y cadenas de comercio justo y sostenible: al igual que el teletrabajo, el comercio electrónico se ha incrementado debido a las medidas de restricción vehicular y confinamiento, muchas organizaciones de bienes y servicios implementaron estrategias de comercio electrónico y otras fortalecieron las actividades que ya tenían bajo la modalidad. Por su parte, para los consumidores es una forma de continuar con algunos de sus hábitos y así se fortaleció la cadena de valor bajo en esta forma de comercio. Las nuevas prácticas laborales pueden brindar oportunidades para la

transformación del empleo en América Latina y el Caribe (OCDE, 2020). Se permite así que ciertos sectores de la población tengan otras opciones para incursionar en el mercado laboral, de especial importancia sobre todo en aquellas regiones donde las únicas formas de empleo son agrícolas. Por supuesto, lo anterior demandará acceso a internet y cambios organizacionales; tanto en las empresas como en las políticas públicas que aseguren que estos sectores puedan tener acceso a las plataformas digitales.

5. Impuestos verdes y precios justos: la reducción de emisiones a la atmósfera y la presencia de flora y fauna inusuales, en ciudades y poblados, ha provocado que a nivel mundial se genere una mayor conciencia ambiental y que tanto las empresas como las personas acepten más fácilmente medidas como impuestos a los combustibles y a productos que contaminen; además de que se impulsen las tecnologías verdes y sostenibles. De acuerdo con León y Cárdenas (2020), lo anterior podría generar ingresos y reconciliar la necesidad de atender a la población afectada por la pandemia, además del cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible.

El reforzamiento de una agenda ambientalmente sostenible y el grado de aprovechamiento que se pueda obtener de cada una de las oportunidades dependerá en gran medida de las políticas públicas de cada país y de los cambios organizacionales que se demandarán, tanto en las organizaciones del estado como en el sector privado.

De acuerdo con Gutiérrez (2020), ahora la salud aparece con mayor claridad determinada

por nuestro comportamiento, costumbres y mecanismos de desarrollo económico, tanto global como local. Los tipos de energía (hoy ralentizadas) y de industrialización que han movilizadado el mundo desarrollado, el crecimiento exponencial de las ciudades, los agroquímicos y desechos vertidos en nuestros campos y cursos de agua, ahora son cuestionados.

Si bien es cierto, algunas de las medidas implementadas para la contención de la emergencia por COVID-19 serán eliminadas si la crisis sanitaria llega a su fin, otras llegaron para quedarse, tal es el caso de aquellas medidas que de alguna u otra manera ya se han puesto en práctica de manera gradual, como lo es el teletrabajo y el comercio digital. Ambas dependen del desarrollo y uso de plataformas digitales e internet, además favorecen una recuperación económica y sostenible con el ambiente, compatibles con los objetivos de desarrollo sostenible y la agenda climática de Costa Rica, según el *Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático 2018-2030*, el cual a su vez es una contribución de Costa Rica, comprometida ante el Acuerdo de París de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático en setiembre de 2015.

No obstante, como se ha resaltado, estas y muchas otras medidas requieren grandes cambios organizacionales tanto en el sector privado como en las instituciones públicas. De acuerdo con Castro (2020), desde el año 2015 se promulgó el decreto N°39225-MP-MTSS-MICITT, enfocado en la aplicación del teletrabajo en las instituciones públicas, pero no fue sino hasta el año 2019 que se creó la ley N°9738 *Ley para regular el teletrabajo*, la cual se mantiene vigente en la actualidad,

también por la pandemia COVID-19 durante el año 2020 se emitieron las directrices N°73, N°77 y la N°88 referentes al teletrabajo. Las instituciones públicas tuvieron que asimilar grandes cambios en poco tiempo, lo cual en otras condiciones no habrían tenido éxito, pero por la declaratoria de emergencia sanitaria impuesta por el gobierno de Costa Rica (16 de marzo del año 2020) fueron de carácter obligatorio para la mayoría de las instituciones.

Si bien las medidas laborales han sido exitosas, también se demuestra que los beneficios de la modalidad pudiesen haberse aprovechado desde hace varios años, pues aunque algunas empresas lo practicaban, era de carácter voluntario. De acuerdo con Castro (2020), de un total de 18 095 personas que participaron en una encuesta sobre teletrabajo, 92,8% de los encuestados afirma encontrarse en teletrabajo, y 85,9% afirma que les otorgaron la posibilidad laboral debido a las medidas sanitarias por COVID-19.

Uno de los grandes retos y cambios organizacionales para aprovechar aún más las experiencias ante el COVID-19 y que estas sean sostenibles en el tiempo, debe enfocarse en crear la estructura y las condiciones óptimas para que el teletrabajo continúe en los puestos laborales que así lo permitan y, en los que no, verificar si es posible que se logre aunque sea de forma parcial. De acuerdo con Castro (2020), del total de 18 095 personas que participaron en la encuesta sobre teletrabajo, 5357 indican que una de las desventajas de esta modalidad laboral es la desvinculación emocional y el aislamiento con respecto al equipo de trabajo y 4417 personas indican que los problemas frecuentes con la conexión de internet es una desventaja importante. Por otra

parte, 3512 señalan que han tenido dificultad en la adaptación inicial de la modalidad, 2134 indican que han tenido dificultad para trabajar en equipo, 2094 han tenido dificultad para acceder a los sistemas informáticos de la institución durante la jornada laboral, 1383 señalan la presencia de otras desventajas y 1327 indican que la falta de suministro de información para desempeñar sus funciones es una desventaja considerable.

Lo anterior, demanda cambios y ajustes para que los teletrabajadores no pierdan el sentido de pertenencia con su equipo o la organización, mejores herramientas y plataformas informáticas, capacitaciones y por supuesto mejoras en el acceso a internet, en todos estos aspectos los líderes de las organizaciones deben asumir un rol importante.

El comercio digital y nuevas formas de hacer negocio también requiere de los cambios y ajustes mencionados anteriormente, en especial las pequeñas empresas. De acuerdo con la OCDE, Costa Rica continúa siendo una economía dual, que combina un sector exportador innovador y dinámico con otro sector compuesto principalmente por pymes locales que no se benefician de las oportunidades que brinda la integración a la economía global. Para aumentar la productividad será necesario establecer las condiciones adecuadas para que las empresas nacionales prosperen y, al mismo tiempo, mantener y reforzar un compromiso largo con el comercio y la inversión extranjera directa (Estudios Económicos de la OCDE Costa Rica, 2020).

Las políticas públicas deben de asegurar que las pymes cuenten con las herramientas necesarias para innovar y lograr los cambios correspondientes. De igual forma, las grandes empresas multinacionales tienen una tarea

importante, el CEO (Chief Executive Officer, por sus siglas en inglés) debe preguntarse si está siendo proactivo o por el contrario solo está tomando decisiones para defenderse.

El porcentaje de equipos que deben teletrabajar permanentemente, la aceleración en procesos de innovación o las nuevas necesidades derivadas del cambio en el comportamiento del consumidor, son algunos de los temas más relevantes a los que se enfrentan los líderes empresariales en estos momentos (Renjen, 2020).

Un tema de vital importancia, sobre todo en momentos de grandes cambios en corto tiempo, es asegurarse de que el recurso humano cuente no solo con las herramientas tecnológicas necesarias para el proceso de adaptación, sino que se identifiquen sus preocupaciones, expectativas y motivaciones para asegurarse de que están acordes con las metas de la organización; de no estarlo, neutralizar aspectos negativos y aprender de ellos, ahora más que nunca el clima organizacional debe ser monitoreado constantemente.

De acuerdo con Pérez *et al.* (2016), la capacidad de reacción es una variable de importancia creciente que va a definir la permanencia de las organizaciones en el mercado. La capacidad depende directamente de la visión de sus directivos para interpretar que los procesos internos de la organización, se debe generar por una dinámica sin la cual no sería factible afrontar los cambios. Además, como lo menciona Valderrama (2019), una de las mayores barreras es la resistencia al cambio, la clave para lograrlo es la transformación cultural con el objetivo de convertirse en una organización ágil que se enfoque en el cliente, la colaboración de personas empoderadas

en redes de equipo, la toma rápida de decisiones y en líderes que fomenten el compromiso y la innovación.

## Conclusiones y recomendaciones

A través de miles de años el ser humano ha logrado imponerse, evolucionar y sobrevivir a las adversidades, la actual pandemia ha provocado la pérdida de vidas humanas y perjuicios millonarios; no obstante, es un evento del que vale la pena aprender y generar conocimiento social y científico, y así lo ha hecho el ser humano, ya se cuenta con varias opciones de vacunas para el COVID-19 y se generaron momentos de reflexión sobre la relación directa entre la producción, la economía y el ambiente, siendo el ambiente el más favorecido por la actual crisis, al menos por el momento, lo que permite ilustrar los potenciales alcances de algunos cambios en los hábitos de transporte y consumo. Por supuesto, se demandan cambios políticos y administrativos a los que tanto el sector estatal como privado han debido adaptarse, quienes tuvieron las herramientas tecnológicas y las organizaciones más ágiles gozaron de mayores oportunidades ante la crisis, incluso algunos generaron nuevos negocios y formas de comerciar.

El teletrabajo, el comercio digital, la innovación y la digitalización de muchos servicios públicos ya no serán percibidos como temas del futuro o ajenos a nuestro contexto, pero se requiere de cambios organizacionales y de liderazgo. Las tecnologías digitales brindan nuevas oportunidades, pero también crean grandes retos, uno de ellos es cómo asumir los cambios en la comunicación y con ello en la forma de asumir el liderazgo ahora, desde una computadora y con decenas de

colaboradores incluso ubicados en diferentes partes del mundo. Adicional a lo anterior, se espera que la recuperación económica vaya de la mano con la sostenibilidad ambiental y empatada con la agenda climática, lo cual involucra compromisos importantes para aprovechar las enseñanzas y experiencias durante la pandemia por COVID-19.

## Referencias

- Agencia de la ONU para Refugiados (2020). Cambio Climático y Desplazamiento por Desastres. <https://www.acnur.org/cambio-climatico-y-desplazamiento-por-desastres.html>
- Anchal, R. (2014). E-Leadership- A New and Modern Style of Leadership. *International Journal of Advances in Management and Economics, Volumen 3, Issue 5*. <https://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/download/480/418>
- Banco Mundial (2020). Aumento en la pobreza extrema debido a la pandemia. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2020/10/07/global-action-urgently-needed-to-halt-historic-threats-to-poverty-reduction>.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2020). Respuestas al COVID-19 desde la Ciencia, la Innovación y el Desarrollo Productivo. Primera Edición, abril del 2020. <http://dx.doi.org/10.18235/0002347>
- Carbon Brief (Febrero 2020). Analysis: Coronavirus temporarily reduced China's CO<sub>2</sub> emissions by a quarter. <https://www.carbonbrief.org/analysis-coronavirus-has-temporarily-reduced-chinas-co2-emissions-by-a-quarter>
- Cárdenas, M., Guzmán, J., Hernández, J. (2020). Boosting ESG Finance for the Post-Covid-19 World. *Commentary, Center on Global Energy Policy*. SIPA-Columbia University. [https://energypolicy.columbia.edu/sites/default/files/file-uploads/BoostingESGFinancePost-COVID\\_CGEP\\_Commentary\\_042220-3.pdf](https://energypolicy.columbia.edu/sites/default/files/file-uploads/BoostingESGFinancePost-COVID_CGEP_Commentary_042220-3.pdf)
- Carmona, M. Gabrieli, T., Hickman, R., Laopolou, T., Livingstone, N. (2018). Street appeal: The value of street improvements. *Every Journey Matters*. <http://content.tfl.gov.uk/street-appeal.pdf>
- Castro, L. (2020). Situación del Teletrabajo ante el COVID-19, Costa Rica 2020. Ministerio de Trabajo y Seguridad



Social. [http://www.mtss.go.cr/elministerio/despa-cho/teletrabajo/informe\\_teletrabajo\\_covid19.pdf](http://www.mtss.go.cr/elministerio/despa-cho/teletrabajo/informe_teletrabajo_covid19.pdf)

Konrad Adenauer, S. (2020). La Gestión Ambiental en Tiempos de Pandemia. *Serie ECLA: Cambio Climático en Tiempos de Coronavirus*. N°1. <https://www.kas.de/documents/273477/8706787/Art%C3%ADculo+CG++CC+en+tiempos+de+Coronavirus+Final.pdf/b6dc26b2-63a7-4c2c-f4d8-897f0ad41e8a?version=1.0&t=1586355690808>

Konrad Adenauer, S. (2020). ¿Podrá el COVID-19 reducir la huella de carbono en América Latina?, *Serie ECLA: Cambio Climático en tiempos de coronavirus*. N° 3. [https://www.kas.de/documents/273477/8706787/Podr%C3%A1+el+COVID-19+reducir+la+huella+d+e+carbono+en+Am%C3%A9rica+Latina\\_dise%C3%B1o.pdf/02850da0-2412-0110-d33e-c5038ced-511f?version=1.0&t=1587297086905](https://www.kas.de/documents/273477/8706787/Podr%C3%A1+el+COVID-19+reducir+la+huella+d+e+carbono+en+Am%C3%A9rica+Latina_dise%C3%B1o.pdf/02850da0-2412-0110-d33e-c5038ced-511f?version=1.0&t=1587297086905)

León, D., Cárdenas, J. (2020). Lecciones del COVID-19 para una agenda de sostenibilidad en América Latina y el Caribe. *PNUD América Latina y el Caribe*. PNUD LAC C19 PDS N° 14 A. [https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/crisis\\_prevention\\_and\\_recovery/lecciones-del-covid-19-para-una-agenda-de-sostenibilidad-en-amer.html](https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/crisis_prevention_and_recovery/lecciones-del-covid-19-para-una-agenda-de-sostenibilidad-en-amer.html)

López, L. (2020). Implicaciones socioeconómicas de la pandemia por COVID-19. Ideas para la acción en políticas públicas. *PNUD América Latina y el Caribe. Visiones Transversales Volumen 1*. [https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/crisis\\_prevention\\_and\\_recovery/the-socio-economic-implications-of-the-covid-19-pandemic--ideas.html](https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/crisis_prevention_and_recovery/the-socio-economic-implications-of-the-covid-19-pandemic--ideas.html)

Ministerio de Ambiente y Energía (2018). Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático de Costa Rica 2018-2030. San José, Costa Rica. Dirección de Cambio Climático (DCC), Ministerio de Planificación y Política Económica. Programa Arauclima, abril 2018. <https://cambioclimatico.go.cr/politica-nacional-de-adaptacion/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2020). Unidos en un Esfuerzo Global. Respuestas Políticas de las Ciudades al COVID-19.

*Afrontar el coronavirus (COVID-19)*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/respuestas-politicas-de-las-ciudades-al-covid-19-12646989/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Banco de Desarrollo de América Latina, CEPAL (2020). Perspectivas Económicas de América Latina (2020). Transformación Digital para una Mejor Reconstrucción. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46029-perspectivas-economicas-america-latina-2020-transformacion-digital-mejor>

Pérez, L., Vilariño, C., Ronda, G. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*. Volumen 37, N° 3. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360448031007>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2020). Innovación, resiliencia y transformaciones urgentes hacia una justicia inclusiva en América Latina y el Caribe. [https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/democratic\\_governance/innovacion--resiliencia-y-transformaciones-urgentes-hacia-una-ju.html](https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/democratic_governance/innovacion--resiliencia-y-transformaciones-urgentes-hacia-una-ju.html)

Programa del Estado de la Nación (2020). Consejo Nacional de Rectores. Informe del Estado de la Nación. San José, Costa Rica <https://estadonacion.or.cr/informes/>

Renjen, P. (2020). The preserverance of the resilente leadership: Sustaining impact on the road to thrive. *Deloitte article*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/covid-19/sustaining-resilient-leadership-covid-19.html>

Rivera, A. (2013). El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación. *Revista Gestión y Estrategia*, N°44. <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/66>

Valderrama, B. (2019). Transformación Digital y Organizaciones Ágiles. Universidad Politécnica de Madrid. *Universidad Tecnológica Intercontinental, Paraguay*. Volumen VI. <https://www.utic.edu.py/revista.ojs/revistas/6/pdf/1.pdf>