

Globalización y coronavirus, PyMEs, crisis, cambio y liderazgo auténtico

Rita Mabel Villegas¹

ritamabelvillegas@gmail.com

Fecha de recepción: 4 de octubre de 2020

Fecha de aceptación: 15 de noviembre de 2022

ARK CAICIT: <http://id.caicyt.gov.ar/ark://kikzbk3hh>

Resumen

En esta presentación abordamos la globalización en tiempos de coronavirus, las consecuencias que apremian a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), crisis y cambios necesarios para contar con líderes auténticos en un escenario confuso, complejo e incierto.

En tal sentido trataremos de dar una mirada a partir del aporte de distintos autores que nos aproximen a una conceptualización que posibilite comprender por un lado: los efectos de la globalización en “una economía, regionalizada internamente”, dividida, “competitiva y asimétrica donde la inestabilidad, la exclusión” en el “Norte como en el sur como resultado de una integración sin regulación” y; por el otro, sus consecuencias ante la pandemia mundial que azota el universo y provoca crisis, en la empresa PyMEs, cambio y necesidad de contar ante un escenario incierto con liderazgos auténticos, creatividad adaptativa donde se sostengan condiciones de salud y laborales positivas para el empresario, el grupo de trabajo y la organización.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

¹ Profesora e investigadora en Universidad Nacional de la Patagonia Austral

En este recorrido analizamos como una situación imprevista e impensada como el coronavirus que impacta en lo económico, social, político, tecnológico, cultural da un giro inesperado a la globalización y cómo nos ajustamos, adaptamos, flexibilizamos desde las pequeñas y medianas empresas en tiempos de crisis, al cambio y desde allí a la necesidad de contar con liderazgos auténticos y creativos cuyos comportamientos organizacionales articulan con la cultura, valores, hábitos y creencias positivamente entre el sujeto empresario, el trabajador, el grupo, la organización y a la sociedad en general.

Palabras clave: Globalización – Coronavirus - PyMEs - liderazgo

Summary

In this presentation we address globalization in times of coronavirus, the consequences that small and medium-sized enterprises (SMEs) initiate, the crisis and the changes necessary to have authentic leaders in a confusing, complex and uncertain scenario.

In this sense, we will try to analyze the contribution of different authors that bring us closer to a conceptualization that allows us to understand, on the one hand, the effects of globalization on "an economy, internally regionalized", divided, "competitive and asymmetric where it comes from " instability, exclusion "in" North as in the south as a result of integration without regulation " and; On the other hand, its consequences in the face of the global pandemic that causes the universe and the crisis, in the SME company, change and the need to have authentic leaders, adaptive creativity, from which to uncomfortable stage, health conditions and positive work is kept for the entrepreneur. , the working group and the organization.

In this tour, we analyze it as an unforeseen and unthinkable situation such as the coronavirus that impacts the economic, social, political, technological and cultural aspects of an unexpected turn towards globalization and how we adjust, adapt and flexibilize small to medium-sized companies. crisis, change and hence the need to have authentic and creative leaders with organizational behaviors articulated with culture, values, habits and positive attitudes among the entrepreneur, the worker, the group, the organization and society in general.

Keywords: Globalization - Coronavirus - SMEs – leadership.

Sumário

Nesta apresentação, abordaremos a globalização em tempos de coronavírus, as consequências que as pequenas e médias empresas (PMEs) iniciam, a crise e as mudanças necessárias para ter líderes autênticos em um cenário confuso, complexo e incerto.

Nesse sentido, tentaremos analisar a contribuição de diferentes autores que nos aproximam de uma conceituação que nos permita entender, por um lado, os efeitos da globalização sobre "uma economia regionalizada internamente", dividida, competitiva e assimétrica de onde vem. "instabilidade, exclusão" no Norte como no sul como resultado da integração sem regulamentação" e; Por outro lado, suas consequências diante da pandemia global que causa o universo e a crise, na empresa de PME, mudam e a necessidade de ter líderes autênticos, criatividade adaptativa, da qual para estágio desconfortável, condições de saúde e Um trabalho positivo é mantido para o empreendedor, o grupo de trabalho e a organização.

Nesta turnê, analisamos como uma situação imprevisível e impensável, como o coronavírus que afeta os aspectos econômicos, sociais, políticos, tecnológicos e culturais de uma mudança inesperada para a globalização e como ajustamos, adaptamos e flexibilizamos pequenas e médias empresas. crise, mudança e, portanto, a necessidade de ter líderes autênticos e criativos com comportamentos organizacionais articulados à cultura, valores, hábitos e atitudes positivas entre o empreendedor, o trabalhador, o grupo, a organização e a sociedade em geral.

Palavras chaves: Globalização - Coronavírus - PME - liderança.

Globalización y coronavirus

La caracterización del mundo es cada vez más "VICA" "volátil, incierto, complejo y ambiguo" (Melamed, 2017, p. 25) pero también hay más fricción "en el marco de una hipercompetitividad exponencialmente creciente en todos los sectores y la convergencia de todos ellos." (Levy, 2019, p.23)

La situación originada por el COVID19 es un indicador que como señala Malamed (2020, 13 de Marzo) "exacerbado y potenciado, ya que la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y

la ambigüedad han crecido extraordinariamente y la velocidad con la que la problemática se va desplegando es algo que hubiera sido imposible de imaginar” y, ocasiona un contexto de profunda turbulencia, desorden, desconcierto, perturbación a escala mundial.

Esta complejidad en la vivimos no lleva a pensar que estamos en incertidumbre, confusión, desorden, pero en esto no puede ser resumida la complejidad, la que no puede ser definida en forma simple. Al respecto, Morín (1990, p.32) señala que la complejidad es:

un tejido (*complexus*: lo que está tejido en conjunto) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: que presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple. [...], es el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. Así es que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre [...] De allí la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto, es decir, de seleccionar los elementos de orden y de certidumbre, de quitar ambigüedad, clarificar, distinguir, jerarquizar.

Este escenario confuso y de alcance mundial provoca las turbulencias más inesperadas en el mundo financiero, económico, político, social y pone en vilo a los líderes mundiales; que nos hace reflexionar sobre los valores y derechos esenciales como es la vida del hombre. En este contexto, la vida cotidiana se altera y las actitudes naturales se modifican frente a una nueva realidad que arrolla y donde actúan variables no controlables ni reguladas por las leyes del hombre. La vida, el comportamiento social, psicológico, espiritual y los valores se replantean.

La flexibilización de capital que profundizó la competencia internacional se interrumpe. Se aceleran las redes de comunicación y la tecnología ante el aislamiento necesario para proteger la vida. Estamos aislados, pero no desconectados. Las nuevas formas de dominación y alienación

enfanzadas por la globalización se detienen para dar paso a un nuevo paradigma² que desde la simplicidad desafía al hombre en pensarse a sí mismo y en el bien común.

En este tiempo en que el hombre se alerta por una pandemia mundial se produce una etapa de defensa orientada hacia la protección del sujeto y de la sociedad. Un virus impensado e inesperado permite reflexionar las consecuencias que deja el modelo productivo capitalista en el planeta y los desastres ecológicos en el ambiente como asimismo no perder de vista que la integración comercial e interdependencia de los países que privilegió los intereses económicos y la tasa de ganancia, hoy se enfoca en un nuevo contexto para salvar vidas humanas, para acelerar el desarrollo científico tocológico que permita cuanto antes encontrar una vacuna para salvar a las personas.

En este sentido, el Estado que se reconfiguró ante la presencia globalizadora³ como “Estado competitivo”, “Estado de posicionamiento” hoy se replantea el estar más presente como “Estado de Seguridad” y priorizar políticas orientadas principalmente a la salud para que se generen condiciones inmejorables a fin de beneficiar lo comunitario por encima del beneficio del capital entre privados y dar significado al Estado que valore políticas de seguridad, prevención y control.

La globalización nos transporta a distintos significados que tienen en común destacarse como “un proceso de alcance mundial que impacta en el ámbito económico, social, político y cultural, sobre aquellos de carácter nacional y local.” (Bravo, 2012, p. 545). Si bien no es un proceso nuevo es causante de diferentes cambios, nuevas relaciones de tiempo y espacio que transcurren a partir de un cambio principalmente revolucionado por las comunicaciones y también por la información que se apoya en un nuevo paradigma relacionado al conocimiento, la

² “el paradigma de simplicidad es un paradigma que pone orden en el universo, y persigue al desorden. El orden se reduce a una ley, a un principio. La simplicidad ve a lo uno y ve a lo múltiple, pero no puede ver que lo Uno puede, al mismo tiempo, ser Múltiple. El principio de simplicidad o bien separa lo que está ligado (disyunción), o bien unifica lo que es diverso (reducción).” (Morín, 1990, p. 55)

³ De acuerdo a los momentos históricos se estima que abarca últimos 30 años del siglo XX y continúa en actual siglo XXI.

innovación, la tecnología, la producción, el comercio mundial y el cambio de las relaciones de poder en lo económico y político.

Este proceso llega al mundo con profundo alcance a los distintos países y se presenta en algunos más que en otros en forma desigual dejando “enormes efectos negativos desequilibrantes, desgarradores en lo económico, social, político, ambiental, cultural e internacional.” (Sunkel, 2006, p. 38) su proceso además de desbalancear provoca heterogeneidades, incorpora a algunos, excluye a otros, desplaza parcial o totalmente. Según el informe de 2015 de la OCDE al referirse a las desigualdades señala que: “cuando un grupo tan grande de la población gana tan poco con el crecimiento económico, el tejido social se deshace y la confianza en las instituciones se debilita” (Keeley, 2018, p. 17).

Lo expresado provoca un gran desafío para los Estados que deben recuperar su acción política para establecer un nuevo equilibrio que logre equilibrar Estado y mercado en contexto globalizador. Su alcance es tan amplio que instala y ubica en la agenda pública la discusión de las nuevas relaciones de Estado, nación, democracia, derechos humanos entre otros dejándonos en este tiempo sorprendidos, asombrados, desconcentrados ante la pandemia mundial de coronavirus que pone en vilo al mundo y cuyas consecuencias afecta absolutamente a todos los países, de oriente a occidente, de norte a sur, igualando a todos: incluidos y excluidos, no desalojando absolutamente a nadie de la posibilidad del contagio.

El presente nos muestra que ante la implacable propagación y transmisión del virus los países sostienen respuestas disidentes, descoordinadas, desiguales sin un esquema común entre ellos que debilita la confianza de los líderes. Sobre todos de aquellos que en democracias liberales siguen privilegiando el individualismo político por encima de lo colectivo. Todos tratan de una u otra forma de afrontar los múltiples retos que causa el COVID 19, desde la imprevista carga para las organizaciones principalmente de salud, para sus trabajadores al creciente número de fallecidos y a la catástrofe económica que deja la pandemia.

En estas circunstancias, el mundo se integra a través de la tecnología, la información y la comunicación. El hombre se conecta al mundo para no desconectarse, vive sus propias experiencias y trata de interpretar su realidad principalmente desde las redes sociales, mientras se

encuentra aislado. No obstante “La realidad es un mundo vivido en el que los fenómenos están dados, un mundo de la vida cotidiana que los sujetos viven en una actitud natural, desde su sentido común” (Pérez J., 2015, p. 9). Esta realidad deja un sesgo de angustia, pero también admite hallarnos a nosotros mismos como personas, como grupos, como organizaciones cada una de ellas en sus propias subjetividades.

Este escenario pesimista entrevé un derrumbe del comercio internacional, una reconfiguración de las cadenas distributivas y de producción. Los continentes cierran fronteras, espacio aéreo y el aislamiento provoca un derrumbe económico mundial impensado. Seguramente, habrá un antes y un después en el modo de pensar el mundo, la sociedad, el modo de hacer negocios, de hacer empresa, de liderar, de distinguir lo principal de lo accesorio, de replantear el individualismo y ubicar lo colectivo por encima de otras las prioridades.

En este tiempo de crisis el mundo, conmovido, se reconvierte, se produce una crisis en la vida a todos y nos replantea la necesidad de contar con líderes auténticos desde lo social, político y económico en el mundo empresarial y en particular en las PyMEs que son las más afectadas por las decisiones de aislamiento impuestas por el Estado para que el virus no se expanda y preservar la vida como valor esencial. Estas últimas son las más perjudicadas ante las circunstancias prevalecientes y es allí donde se deben buscar los modelos empresariales y sociales conscientes vinculados fuertemente a valores cercanos a la solidaridad, la cooperación, colaboración, asociatividad, empatía, resiliencia, confianza, responsabilidad, compromiso social entre otros.

1. Las PyMEs, crisis, cambio y liderazgo auténtico

1.1. Situación actual

Tal lo señalado en el inicio, el mundo es más cada vez VICAF y la aparición inesperada del COVID19 afecta desde distintos ángulos tanto al sector público como al sector privado.

Desde el punto de vista público se afianza el rol del Estado bajo la lupa de la “seguridad” para que se den garantías a la salud de la población, al conocimiento científico, a

disponer de los organismos de seguridad en toda su dimensión, en proveer medicamentos, médicos, enfermeros para el cuidado de los infectados, de asegurar el cierre de las fronteras aéreas y terrestres, de subsidiar socialmente, de informar con claridad a la comunidad para llevar tranquilidad y no generar pánico, entre tantas otras acciones dado que la pandemia mundial considerada como un “enemigo invisible” amenaza países ricos o pobres siendo estos últimos los más afectados.

Desde las operaciones privadas, se suspenden distintas actividades - sobre todas aquellas vinculadas con la concentración humana- y, la fricción existente de la hipercompetitividad se frena para acompañar las medidas impuestas por los estados esta inmovilización privada enfría la economía, provoca un efecto cascada en la inmensidad de actividades económicas-productivas, financieras, comerciales mundiales y se desliza precipitadamente en los sectores de menor estructura como son las PyMEs pero, que significamente son mayores ya que motorizan la economía de los distintos países.

Estas empresas, a pesar del aislamiento resisten para no cerrar sus puertas y sobrevivir en un escenario altamente complejo, sin embargo, el tiempo que pueden aguardar para no morir es breve⁴ en tanto y en cuanto no se dediquen a actividades relacionadas directamente con los productos de primera necesidad que es lo que el cliente aislado prioriza. Su impacto tiene diferente intensidad según la actividad económica productiva que realicen en particular en los países de América Latina y el Caribe (CEPAL,2020) los que se presenta en la Tabla 1

Tabla 1

Intensidad de los efectos de la crisis, por sector de actividad económica

Fuerte	Significativo	Moderado
Servicios de turismo	Minería	Agricultura, ganadería y pesca
Industria cultural	Electricidad, gas y agua	Producción de alimentos para el

⁴ Se estima que una PyMES cerrada en Estados Unidos dura a partir del cierre por coronavirus 25 días y que en países como el nuestro 15 días.

tradicional		mercado interno
Comercio	Construcción y materiales para la construcción	Insumos y equipamiento médico
Reparación de bienes	Servicios empresariales	Medicamentos
Hoteles y restaurantes	Actividades financieras	Telecomunicaciones
Transporte	Bebidas	Envases
Moda	Muebles y madera	
Automóviles	Industria química	
	Electrónica - Maquinaria y equipo	

Fuente: Elaboración propia en base a datos de CEPAL, 2020 (Comisión Económica para América Latina y el Caribe)

En nuestro país, se estima que, dependiendo de la actividad, la caída puede oscilar entre el 25 y 40% y en aquellos relacionados con la actividad turística, aerocomercial y transporte puede alcanzar el 80%. Más allá de las acciones del gobierno respecto a créditos flexibles, subsidios, lo cierto es que el 40 % de ellas se encuentran en situación de informalidad. La crisis tiene efectos negativos en el consumo privado, la inversión y las exportaciones. Se prevé que al finalizar el año el producto bruto interno (PBI) caiga a un 10,5% (CEPAL, 2020).

Si las PyMEs no venden no generan ingresos, no pueden cumplir con sus obligaciones fiscales, pagar impuestos, cargas sociales, salarios, tampoco pueden cumplir con el círculo económico de: compra- venta- cobro- pago. Esto provoca además un efecto directo sobre los distintos actores que con ella se relacionan: trabajadores, proveedores, clientes, instituciones públicas, privadas entre otros. En síntesis, se produce una ruptura generalizada en la cadena de pagos.

Su importancia es tal que de acuerdo a los datos de la Organización de Naciones Unidas (2017) señalan que: “estos negocios representan más del 90% del total de empresas, generan entre el 60% y el 70% del empleo y son responsables del 50% del producto interior bruto (PIB)

mundial”, si bien estos datos pueden variar en algunos países, en el caso de Argentina representan el 95% de las empresas y generan el 70 % del empleo argentino. Sobre un total de 1.066.351 PyMEs existentes el 50,1% se encuentra registrado en el Ministerio de la Producción lo que representa un total 534.454 empresas. Estos datos significativos nos señalan el papel fundamental que tienen en la economía del país.

El informe del Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2019) marca que “Las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel fundamental como generadoras de empleo, agentes de estabilización social y fuentes de innovación, especialmente en los países en desarrollo”, que en este tiempo deben agudizar los sentidos para obtener su máxima creatividad, innovación y adaptación a un entorno que resulta hostil, por lo que se modifica el proyecto de vida, el comportamiento individual, grupal y organizacional para reconfigurarse ante las nuevas imposiciones que surgen del contexto externo al que definitivamente nunca fue ajeno.

Podemos asociar esta transformación en los términos con los que Bourdieu (1972:54) conceptualiza el *habitus* al señalar que:

se define como un sistema de disposiciones durables y transferibles -estructuras estructuradas predisuestas a funcionar como estructuras estructurantes- que integran todas las experiencias pasadas y funciona en cada momento como matriz estructurante de las percepciones, las apreciaciones y las acciones de los agentes cara a una coyuntura o acontecimiento y que él contribuye a producir.

Entonces, la PyMEs modifica su horizonte porque debe adaptarse a un cambio no buscado que frustra sus aspiraciones de competitividad, desarrollo y crecimiento para transformarse en supervivencia y conservar su proyecto de vida durante el tiempo que dure la difícil situación que lo coloca en peligro.

En la realidad trunca que amenazan sus sueños también se alerta de nuevas oportunidades que son exploradas y explotadas de acuerdo al tipo de actividad que desarrolla, las características personales, cualitativas, la fluidez y flexibilidad del emprendedor, que en el caso de los

empresarios argentinos se agudiza ante la crisis en la búsqueda de nuevas iniciativas. Se produce una explosión de demanda en el sector servicios, principalmente salud, *delivery* de todo tipo, *e-commerce*. Las PyMEs dinámicas sobrevivirán, pero otras no, en ello juega la capacidad de reacción del empresario y la estrategia y adaptabilidad que tenga hacia la innovación tecnológica, la creatividad, la información y la comunicación las que cumplen en esta etapa un rol fundamental.

En esta descripción, se produce una gran brecha entre los PyMEs que manejan tecnología amigable de quienes no lo hacen. Existen entre las mismas marcadas heterogeneidades por estructura, por el lugar en el que se ubican, por la accesibilidad, por su dominio, por ausencias de políticas que acompañen al sector en este sentido para superar dificultades, entre otros factores. “muchas empresas todavía tienen grandes dificultades para iniciar y ampliar sus actividades comerciales, la revolución en el sector de las TIC —cuando está acompañada por medidas gubernamentales adecuadas— les brinda una oportunidad para superar muchos de esos obstáculos.” (CEPAL, 2019)

1.2. Crisis

El mundo cotidiano, que es diverso para cada persona, también lo es para cada grupo y organización interpretado de acuerdo a cada una de sus vivencias. En ello podemos observar cómo en estas circunstancias juegan un rol importante la cultura, los valores y las creencias principalmente en los rasgos que caracterizan a un PyMEs. Hay quienes se adaptan más que otros, mientras unos buscan estrategias de impulso en su empresa mediante sorprendentes innovaciones, otros quedan absolutamente paralizados, vacilantes sin saber qué hacer, qué rumbo seguir, condicionados y temerosos de la situación. Asumen muchas veces como señala Schutz (1999) el rol de “*forastero*”, este concepto relacionado a “la experiencia de ajenidad”, “ajenidad y familiaridad” “*son categorías de nuestra interpretación del mundo.*” (Como se cita en Pérez J., 2012, p. 65). Situación que es descripta como:

La razón más profunda de su objetividad reside en su propia amarga experiencia del límite de “pensar habitual” lo cual le ha enseñado que un hombre puede perder su status, las reglas que lo guían y hasta su historia y que la manera normal de vida está siempre mucho menos garantizada de lo que parece (Schutz, 1999, p.106).

En este sentido, al referirse a la dudosa lealtad del forastero indica: “el forastero no puede o no quiere sustituir totalmente la pauta cultural de su grupo de origen por la nueva pauta cultural.” (Schutz, 1999, p.106)

Para el PyMEs la empresa es el lugar donde realiza su experiencia laboral, la que se ve amenazada por las circunstancias del actual entorno y cambia su cultura predominante. Su proyecto de vida se construye desde un espacio de autorrealización personal donde despliega toda su energía y es lógico asumir que la situación contextual o somete a un gran estrés laboral. Entendiendo por tal “a la respuesta física y emocional negativa, displacentera que ocurre cuando los requerimientos del trabajo no coinciden con las capacidades, recursos o necesidades del trabajador”. Es “un trastorno de adaptación” (Pérez J., 2012, p.25) entre “el trabajador” - para esta situación el PyMES- y la “situación estensora” que no solo afectará de manera individual, sino también lo hará en el grupo y organización de pertenencia.

Alvin Toffler llama a esta descripción “el *shock* del futuro”, que tal como lo expresa, es “el stress y la desorientación destructiva, a la cual introducimos a las personas al someterlas a un cambio excesivo dentro de un lapso de tiempo demasiado cortos” (Fresco, 2005, p.182), esto sucede cuando las personas y organizaciones se ven obligadas a asimilar más cambios de los que son capaces de absorber.

Las causas actuales del entorno económico, financiero, social, la situación de inseguridad, peligro por el posible acortamiento del ciclo de vida empresarial, ausencia de expectativas futuras, son factores que alimentan la salud organizacional de la empresa en forma negativa.

Esta situación se centra en la “identidad del rol” más que en “la identidad de sí” y mucha más tensión si de él dependen trabajadores en la actividad económica que desarrolla. En estas

circunstancias, el PyMEs se siente desorientado, desconfiado, desesperado, acorralado con alto nivel de incertidumbre, vacío en el que se hace presente un “enrolamiento enajenante”.

Schultz (1999), plantea que lo habitual puede mantenerse siempre que se cumplan ciertos supuestos básicos, si esto no ocurre, si uno de los supuestos deja de confirmarse el pensar lo habitual se hace impracticable, se produce la “crisis” que según la definición de W. I. Thomas “interrumpe la corriente de hábito y origina condiciones modificadas de conciencia y práctica” (Como se cita en Schultz, 1999, p. 99).

En el mundo de las empresas es muy común utilizar el término “crisis”, considerando que es un acontecimiento que llega desde afuera, que debe ser observado y analizado objetivamente, pero la pandemia mundial llegó tan virulentamente que no dio tiempo suficiente a muchos empresarios a reaccionar.

“La crisis es un tránsito. No es un evento claramente identificado que un día comienza y al poco tiempo termina. Una crisis es un proceso” (Kastica, 2008, p.32). Para poder abordarla es importante comprender qué es lo que nos pasa a nosotros, como seres humanos en el período de transición. Para ello es necesario saber qué perspectivas debemos abandonar para poder superarla. Es decir, de qué manera creamos los acontecimientos que forman parte del proceso de resolución (Kastica, 2008), este es el gran desafío del PyMEs en este tiempo.

Vivimos en un mundo y de pronto comenzamos a vivir otro. Generalmente, sumergidos en lo cotidiano el empresario se desenvuelve en su cultura, hábitos, creencias, valores y en sus propias prácticas, pero cuando se produce una ruptura como la que nos acontece esta provoca un derrumbe de las creencias básicas las cuales le daban seguridad y libertad. Es entonces que ante ello se desconcierta, desorienta y muchas veces toma decisiones apresuradas sin estar totalmente convencido.

Mientras construye un nuevo sistema de creencias, las cosas siguen ocurriendo, en el ambiente externo la incertidumbre, la susceptibilidad aumenta. Entre el mundo pre crisis y el mundo pos crisis se produce un mundo de transición, este último es el puente de inseguridad que debe atravesarse, el que al establecerse marca nuevas reglas y necesidades diferentes.

Kastica (2008, p. 37) plantea que “los mundos en transición son momentos para desaprender y reaprender, para detectar los valores en gestación y, sobre todo, para definir cuál será nuestro rol en la construcción del escenario pos crisis.”

1.3. Cambio

Desde el punto de vista de la administración, siempre hemos pensado en el cambio y en los procesos de cambio para transformar las organizaciones. En el mundo que vivimos este es permanente, por lo tanto, hay que estar preparado y esto requiere de PyMEs más flexibles, creativas, innovadoras, adaptativas con suficiente inteligencia emocional por partes de sus dueños para controlar sus emociones, como los estados emocionales de los integrantes de la empresa.

Por lo general, cuando se produce la crisis reflexionamos en el cambio. Consideramos que para lograr el éxito empresarial este no debe ser manejado desde arriba sin explicar a la gente de qué se trata. Sino que se deben buscar las metodologías adecuadas para llevarlas a la práctica. Sin embargo, la situación actual es tan sorpresiva que deben extremarse las habilidades y competencias creativas para hacerlo velozmente.

Frente a las crisis, se produce un cambio inesperado en el que debe adaptarse la PyMEs, haciendo que las cosas sean diferentes, que es el objetivo del cambio, “es el pasaje de un estado de cosas a otro diferente. Es toda modificación a lo existente. Es un quiebre de expectativas”, entendiendo a estas como “la esperanza por satisfacer un valor, posicionado en la mente de cada individuo” (Fresco, 2005, p. 133).

Pensar el cambio en este escenario es un muy buen punto de partida para hacer las cosas de un modo diferente, reconocer los valores propios del empresario, considerando a tal como aquellos elementos de juicio que concretan ideas del individuo sobre lo que es correcto, bueno o deseable, percibidos por cada persona que se ve afectada en este escenario incierto. Cuando se modifica lo existente, se altera el *status quo* hacia un nuevo modelo sujeto a la percepción subjetiva.

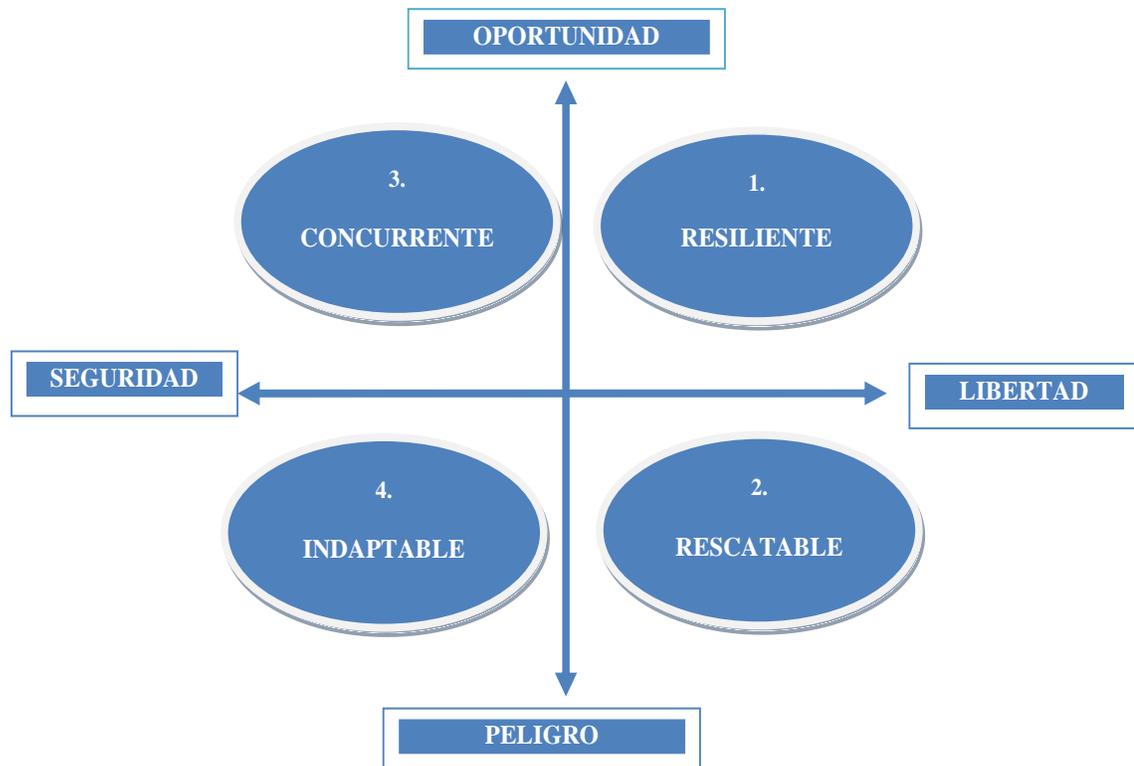
Cuando no tenemos satisfacción, sobreviene la desesperanza junto al dolor. Cuando en la organización se produce un cambio sabemos que nos acercamos a un problema sobre todo con quienes serán los sujetos de cambio, Fresco, entre otros, lo denominan “el público objeto del cambio” (2005, p.133) y supone una dimensión empresarial que se acompaña en un proceso. Para que sea realizable debe ser percibido y esto es lo que ha sucedido con la pandemia mundial que ha precipitado los procesos de cambio en función de la realidad.

Los empresarios PYMEs desde sus distintas percepciones interpretan la realidad, en ello juegan sus propios valores y como señalamos también sus creencias, hábitos, actitudes, que permiten a quienes se encuentran más permeables captar el entorno de manera que puedan asumir nuevos valores congruentes con la nueva realidad. Rescatar estos conceptos resultan útiles frente al proceso globalizador, la pandemia mundial de coronavirus, lo efectos que se producen en los países, en las empresas, las PyMEs, los liderazgos, las personas, los grupos y las organizaciones donde debemos reflexionar que este proceso nos lleva indefectiblemente a un cambio que para que sea realidad es necesario irrumpir “en el proceso de transformación mental, tanto del empresario como del público objeto de cambio” (Fresco 2005, p.134)

Si el PyMEs posee la capacidad de asumir que hay una transformación del ambiente externo y comprende las causas del “modelo invisible” decimos que nos encontramos ante un empresario resiliente. Entendiendo por tal a la capacidad que posee el individuo para asimilar el cambio sin mostrar comportamientos disfuncionales, donde se manifiestan ciertas características particulares tales como: adaptación hacia la incertidumbre, sentido de organización como concepto de trabajo en el grupo humano, seguridad y confianza en sí mismo, compromiso asumido al cambio, adaptación mutua hacia su equipo y su organización entre otras.

En este sentido, siguiendo a Fresco (2005) es posible observar cuatro modelos de comportamiento frente a la problemática del cambio, en el que observamos en el eje vertical (superior) la oportunidad considerada como la voluntad de hacer. En el eje vertical (inferior) está el peligro que sería no hacer por temor. En el eje horizontal (derecha) tenemos la libertad como predisposición para lograr cambio y la seguridad (izquierda) con preferencia al no hacer para mantener el *status quo*.

Figura 1: Modelos de comportamiento frente al cambio



Fuente: El proceso de transformación y cambio en las organizaciones. (2005, p. 184). Fresco, J.C. IMR Consulting grup. Buenos Aires. Argentina.

Del análisis de los cuadrantes, surgen cuatro modelos de comportamiento frente al cambio:

1. Resiliente: orientado hacia las oportunidades, el empresario puede ser sujeto de cambio pero asociado a la libertad, con una mentalidad totalmente despojada de prejuicios propios para conjugar una resiliencia al cambio.

2. Rescatable: orientado hacia la libertad, pero la sensación de peligro lo mantiene alejado del cambio. La actitud de otros resilientes dentro de la empresa puede motivar en otro la resiliencia y convencerlo de que será libre.

3. Concurrente: es más orientado a la seguridad concurre hacia la oportunidad, pero se trata de un empresario temeroso, no está totalmente convencido, pero puede convertirse si logra confianza en un líder resiliente.

4. Inadaptable: aferrado a la seguridad y al peligro, es temeroso y ve todo negativamente no se adapta al cambio. No se adapta. Difícil de integrar y dispuesto a conductas disfuncionales. Es un típico empresario “yo – yo”.

De acuerdo a lo expuesto, cabe señalar que el modelo resiliente requiere de dos esfuerzos, por un lado, la disponibilidad en la mente del sujeto y, por el otro disminuir la ansiedad y grado de peligro que puede significar para el grupo y la organización.

A medida que el PyMEs posea más conocimiento de los hechos que acontecen, seguramente tendrá más seguridad en alcanzar nuevas metas y objetivos, hasta cuando puedan experimentar ciertos temores. No obstante, si mantiene su estabilidad física y emocional podrá adecuarse activamente al proceso de cambio y modificará sus niveles de productividad, de comercialización, logística de distribución, servicios entre otros.

1.4. Liderazgo adaptativo

El contexto actual nos interpela hacia la búsqueda del predominio de la autenticidad, en quienes lideran desde unas empresas PyMEs a una gran empresa, desde una institución pública a un país, desde lo particular a lo global a privilegiar a las personas y al mundo.

Los verdaderos pilotos de tormenta que sean capaces de vincular en un tiempo tan complejo la vida laboral con la salud y “la integración de la personalidad al mundo y del mundo hacia la persona” (Perez J., 2012, p.49) son los verdaderos exitosos en este escenario. Sobre todo teniendo en cuenta la búsqueda del equilibrio entre la empresa y sus trabajadores, para lo cual la OIT (Organización Internacional del Trabajo, 2019, p.5) identifica cinco dimensiones:

- a) Promover la salud y la seguridad;

- b) Aumentar la productividad y la sostenibilidad de las empresas;
- c) Ser conveniente para la familia para mejorar el equilibrio entre el trabajo y su vida privada;
- d) Promover la igualdad de género; y
- e) facilitar la elección y la influencia del trabajador en sus horas de trabajo

Observemos que en primer lugar coloca la promoción de la salud y la seguridad. Estas sirven de base para concebir que se logre un equilibrio entre las necesidades del trabajador y las exigencias de las empresas. Se considera desde la propia OIT (2019, p.6) que la aplicación de beneficios de un orden saludable para trabajadores y empresas permite:

- a) Menor nivel de estrés,
- b) Mejores hábitos de sueño y estilo de vida
- c) Disminución del riesgo de enfermedades cardiovasculares, desórdenes gastrointestinales y reproductivos, trastornos del sistema osteomuscular, infecciones crónicas y enfermedades mentales,
- d) Disminución de la cantidad de accidentes y lesiones en el lugar de trabajo
- e) Mayor productividad
- f) Aumento de la de la satisfacción y motivación en el trabajo
- g) Menores índices de ausentismo y de rotación de personal

Hoy se pone en juego la dicotomía “economía versus salud”, los líderes de cambio en el mundo empresario y en particular las PyMEs serán los que prioricen en su agenda: empatía, para ponerse en lugar del otro. Contención, de manera de transmitir serenidad sin dejar de estar alerta y minimizar el peligro llevando confianza a su grupo y organización. Agilidad, para responder con mayor velocidad a lo usual. Flexibilidad, para adaptarse en la búsqueda de las máximas habilidades y competencias. Visión para proyectar pos transición. Claridad, para focalizarse en las cuestiones principales que impactan buscando simplicidad en tanta complejidad (Malamed, 2020). Conscientes, sobre problema que aqueja a la humanidad. Responsable, incondicional, integro y humilde ante la situación, busca alternativas para su empresa protege su salud, la del

grupo y organización, autenticidad siendo el mismo y adaptándose creativamente a las nuevas condiciones contextuales, para llevar adelante la empresa.

La adaptación creativa en este sentido facilita “crear condiciones en la realidad psíquica y laboral para no caer en la monotonía, la despersonalización, el agotamiento y el sentimiento de frustración y vacío”. En estas circunstancias, Victor Frankl (1981) reflexiona que “el hombre puede hallar sentido a la existencia en la realización de tres tipos de valores: los creativos (actividad, productividad, innovación), los vivenciales (contemplación, emocionalidad, sensibilidad) y los actitudinales (capacidad para sobrellevar constructivamente los golpes del destino, los sufrimientos) (Como cita Pérez J., 2012, p.61-62)

En el caso de la creatividad, será la aparición a nuevas ideas, con pensamiento positivo para adaptarse al contexto, la que puede venir del interior de la empresa con ideas del empresario, de su equipo de trabajo o bien desde afuera con las oportunidades que a pesar del caos brinda el nuevo escenario. El estado creativo agudiza el ingenio en las PyMEs y da una ventaja distintiva principalmente a las que se encuentran familiarizada con la innovación tecnológica, mediante la cual impulsan el trabajo en línea, se capacitan para ventas *on line*, crean base de datos de clientes, establecen nuevos diseños de comercialización, efectúan acciones de voluntariado conectándose con la comunidad, (donan telas, barbijos, alimentos a poblaciones vulnerables, entre otras acciones), crean nuevos productos, (ejemplo de ello son aquellas PyMEs que adaptaron sus maquinarias para fabricar respiradores y los accesorios que éstos requieren) realizan servicios a medida del cliente (quien tenía un restaurant se reconvierte en ventas de menú *on line*), adecúan distintas formas de accesibilidad de cobro y pago, entre otras tantas que podemos enunciar. De esta manera, el empresario actúa constructivamente al hacer de la vivencia laboral una experiencia diferente.

Tomando como referencia algunos autores señalados por Pérez Jauregui (2012, p.74, 75) sobre la creatividad decimos que:

Winnicott señala que la creatividad está al alcance de quien se quiera jugar, salirse de los moldes, estar “fuera de sí” para lograr singularidad.

Gastón Bachelard señaló que la creatividad es un conjunto de fuerzas que empujan, al hombre a sobrepasar su propia condición. Crear es redefinir, reestructurar, combinar de modo original los objetos, los proyectos, ideas, experiencias.

Gilles Deleuze señaló seis aspectos centrales de la creatividad. a) surge cuando el hombre está frente a la imposibilidad, cuando está atenazado, b) implica una línea de fuga usando un territorio desconocido, c) implica una salida frente al estrangulamiento, es un nomadismo, es hacerse extranjero, d) es incursión en lo desconocido, abandono de la propia tierra, de la seguridad, e) es una sintaxis, f) es un estilo.

En estas circunstancias, el grupo de trabajo creativo actúa positivamente, agudizando la cooperación, la solidaridad, el trabajo de equipo que trasciende la empresa, se afirma el liderazgo creativo desde la tarea diaria en la contención socio-emocional, es proactivo, visionario de lo que acontece, comunica con fluidez, calidez y seguridad. A pesar de las actuales circunstancias, el líder crea un ambiente propicio en el entorno laboral que se convierte en un lugar de crecimiento en el que todos juntos construyen y se desarrollan efectivamente.

Esta creatividad trasciende también a lo tecnológico, la tendencia nos permite avizorar que prosperarán los “líderes remotos”, con cualidades auténticas para dirigir “equipos de trabajo remotos”, que obtendrá resultados eficaces si la empresa, el líder y el equipo reúnen ciertas actitudes tal como: a) responsabilidad en el trabajo, b) reglas precisas, c) compartir objetivos comunes, d) claridad en la información y comunicación, e) sintonía, f) sinergia, g) confianza mutua entre otras.

El líder auténtico crea un ambiente propicio laboral, con manejo de la inteligencia emocional, cultural y generacional.

Desde la inteligencia emocional: toma conciencia de las emociones, comprende los sentimientos de los demás, tolera las presiones y frustraciones del trabajo, acentúa la capacidad de trabajar en equipo, adopta una actitud empática y social que permite el desarrollo personal, y convive en un ambiente armónico donde participa y actúa con todos los integrantes de la empresa.

Desde la inteligencia cultural, posee habilidad para reconocer y adaptarse a otras culturas, capacidad de negociación en la interacción de personas de otros países.

Desde la inteligencia generacional, cultiva habilidades para tratar el talento de cada una de las generaciones que integran el equipo: Generación⁵ *Baby Boomers*, X, Y (*millennials*), Z (*centennial*) para evitar conflictos ante distintas maneras de pensar.

El nuevo estilo de liderazgo auténtico prioriza la humildad, el respeto, ubica en el centro a las personas, las que al ser tenidas en cuenta contribuyen sanamente a multiplicar beneficios en todos los aspectos, con trabajadores, con los resultados obtenidos y con el crecimiento de la empresa, aún en circunstancias tan impensadas como las que actualmente afectan al mundo. “Mas no hay creación de este mundo compartido sin la condición de una mismidad anclada en raíces fuertes auténticas, abiertas a lo dialógico comunitario” (Pérez J., 2015, p. 11)

Conclusiones

El trabajo abordado nos permite concluir sobre la necesidad de contar en el ámbito de las empresas, en particular de las PyMEs con auténticos líderes de cambio en tiempo de crisis y sobre todo en un contexto como el actual donde el mundo amenazado por la pandemia mundial de coronavirus paraliza sus actividades la cuales traen diferentes consecuencias desde lo económico, social, político, financiero, cultural, tecnológico entre otros.

El COVID 19 aparece como un “cisne negro” - concepto divulgado por Nassim Taleb en 2007 y utilizado en economía en la última década- con el que se identifica un fenómeno inesperado e impredecible. Esta situación trae efectos altamente negativos porque aumentará la desigualdad, la marginación, la pobreza, el desempleo, el aislamiento social, la inseguridad, el

⁵ Podemos señalar que, de acuerdo a la edad de las generaciones estas, a sus características, diferencias individuales se dividen desde el marketing en 4 generaciones. Los *Baby Boomers* describe a las personas que nacieron entre el año 1946 y 1964. *Generación X* o también llamados inmigrantes digitales, Gen X, *Generación MTV* o *Generación Jones*, son aquellos nacidos entre los años 1965 y 1979 y actualmente son los que mueven el mundo a nivel laboral y económico. *Generación Y* o *Millennials* son los nacidos entre 1980 y 1999. Es una generación liberal desde el punto de vista familiar. *Generación Z* o *Centennials* son aquellos nacidos a partir del 2000. Nacieron con internet.

deterioro de la clase obrera y de la clase media, dado que se aproxima un futuro que promete bajo crecimiento de la economía mundial, deterioro en la distribución del ingreso y que a nivel país causará mayor inestabilidad económica y social.

La globalización que interconectó al mundo principalmente desde lo económico y político con interdependencia entre países, liberación de capitales financieros, nuevas formas de mercantilización, movilidad de la fuerza de trabajo mundial, migración, internacionalización en la producción, aceleración de las redes de comunicación, innovación tecnológica, transporte internacional entre otras se ve jaqueada por la pandemia mundial. En este escenario es inevitable la crisis que provoca importantes consecuencias sobre todos los países ricos y pobres, mayores heterogeneidades, desplazando y perjudicando a las personas, a las empresas, principalmente PyMEs, siendo estas las más afectadas desde lo económico- financiero.

A nivel de las PyMEs, no podemos dejar de señalar que provocará impactos altamente negativos y un escenario desfavorable que trae angustia y frustración lo que a corto plazo se manifestará en la caída de ventas por la suspensión de la apertura de locales en sus diversas actividades y se profundizarán en el futuro ante la recesión que se aproxima a nivel de nuestro país.

Sin embargo, en medio de la turbulencia global, nos encontramos con aquellos habilidosos empresarios que toman la crisis como un trampolín al cambio para reconvertirse, recrear nuevas ideas y buscar nuevas oportunidades que el escenario inestable y complejo ofrece. Ese empresario totalmente creativo adaptativo, innovador, altamente positivo que aprovecha las redes de comunicación para acomodar su empresa y salir en un escenario negativo dirige remotamente, crea equipos virtuales, ofrece productos y servicios con las alternativas que da la tecnología, piensa estratégicamente y planifica el futuro.

Esos ávidos PyMEs creativos e innovadores son los que pueden lograr una salida con la fluidez y flexibilidad, compatible al proyecto de vida que lo contiene y que le permite avizorar un mundo cotidiano esperanzador, convencido de su cultura, creencias, valores, hábitos y virtudes que lo acompañan a un estilo de hacer empresa y que lo sitúa como un protagonista activo aún en un complejo escenario como en el que le toca desenvolverse.

La pandemia que padecemos a nivel mundial constituye para cada persona una bisagra en un mundo global que además de lo que implica para la empresa permite reflexionar en la necesidad de volver a colocar al hombre como hacedor de su propio destino para equilibrar toda su dimensión psíquica, espiritual y corporal, recuperando valores esenciales como cuidar la vida, la salud de él y el prójimo por encima de los intereses económicos y de poder que ponen en juego.

Bibliografía

Bustamante Enrique, Albrnoz Luis Alfonso, Alvarez Monzoncillo José Maria, Buquet Santiago, Frnquet Rosa, Gay Celeste, otros. (2002). “Las industrias culturales desde dos siglos”. En B. Enrique, *Hacia un sistema mundial de comunicación* (págs. 19-38). Barcelona, España: Gedisa.

Bravo, E. (2012). Globalización, innovación tecnológica y pobreza. Aproximación a las nuevas conceptualizaciones en latinoamérica. *Espacio abierto*, 21 (3), 543-556.

CEPAL. (2021). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*. Recuperado el Agosto de 2020, de <http://hdl.handle.net/11362/46501>

CEPAL. (2020). *Sectores y empresas, frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. Recuperado el Agosto de 2020, de <http://hdl.handle.net/11362/45734>

CEPAL. (Junio de 2011). *Repositorio digital CEPAL*. Recuperado el 29 de Marzo de 2020, de Políticas para la innovación de las pequeñas y medianas empresas para América Latina: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/3868>

CEPAL. (2005). *Tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) para el fomento de las pymes exportadoras en América Latina y Asia oriental*. Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de CEPAL: <https://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/socinfo/noticias/documentosdetrabajo/6/23296/P23296.xml&xsl=/socinfo/tpl/p38f.xsl&base=/socinfo/tpl/top-bottom.xslt>

- Fresco, J. C. (2005). *El proceso de cambio y transformación de las Organizaciones*. Buenos Aires. Argentina: IMR Consulting grup.
- Kastika, E. S. (2008). *Resolver la crisis. Ideas, recomendaciones y guía metodológicas para resolver las crisis con creatividad*. Buenos Aires. Argentina: INNOVAR.
- Keeley, B. (2018). *Desigualdad de ingresos. La brecha entre ricos y pobres*. (E. OCDE, Editor, & OCDE, Productor) Recuperado el 5 de Febrero de 2020, de OECD Publishing: https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/desigualdad-de-ingresos_9789264300521-es#page6
- Malamed, A. (2018). *El futuro del trabajo, el trabajo del futuro*. Buenos Aires: Planeta.
- Malamed, A. (13 de Marzo de 2020). *Talento y Liderazgo. Desde la conexión hasta el trabajo remoto, las claves para liderar las organizaciones en tiempos de coronavirus*. Recuperado el 25 de Marzo de 2020, de INFOBAE: <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2020/03/13/desde-la-conexion-hasta-el-trabajo-remoto-las-claves-para-liderar-las-organizaciones-en-tiempos-de-coronavirus/>
- Morin, E. (2011). *Introducción al pensamiento complejo*. España: Gedisa.
- (O.I.T.), O. I. (2019). *Guía para establecer una ordenación del tiempo de trabajo equilibrada OIT*. Ginebra: OIT.
- Perez Jauregui, I. (2012). *Burn-out y estrés laboral. Estrategias para abordarlos*. Buenos Aires: Psicoteca Editoria.
- Pérez Jáuregui, I. (2015). *Proyectos de vida y liderazgos auténticos. Técnicas de evaluación*. Buenos Aires: Psicoteca Editorial.
- Schutz, A. (1999). *El forastero*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Sunkel, O. (2006). Sostenibilidad del desarrollo vigente en América Latina. En J. Aromando, *El desafío de la Globalización en América Latina. Claves para una interpretación*. (págs. 23-72). Buenos Aires, Argentina: Editorial Jorge Baudino.