



Gestión de crisis. Lecciones aprendidas de empresas durante la pandemia

Crisis management. Lessons learned from companies during the pandemic

Carlos Alberto Castro Bruzual

carlosx76@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-9153-8370>

Universidad Arturo Michelena

Valencia - Venezuela

Artículo recibido 20 de febrero de 2023 / Arbitrado 03 de marzo de 2023 / Aceptado 22 de abril de 2023 / Publicado 01 de mayo de 2023

RESUMEN

La amenaza latente de pandemias futuras causadas por virus respiratorios con potencial epidémico y pandémico es uno de los problemas que enfrenta el sector empresarial. A esto se le suma el hecho de que muchas lecciones aprendidas de empresas durante la pandemia que son desarrollados considerando estructuras organizacionales complejas, los mejores recursos, tiempo, costos y el mejor equipo de trabajo no pueden ser exitosos mientras que otros proyectos desarrollados bajo estructuras muy inferiores y con menos recursos si lo son y viceversa. Por las particularidades la investigación corresponde a un diseño no experimental, de corte transversal, exploratorio y descriptivo. Para explicar el problema de estudio, se acudió a la investigación bibliográfica y de campo, se utilizó métodos teóricos, empíricos y estadísticos. En el resultado propuesto destaca la permanente actualización sobre las decisiones, estrategias y lecciones empresariales aprendidas dentro del contexto de la pandemia originada por el COVID-19.

Palabras clave:

Empresas; estructuras organizacionales; gestión de crisis; lecciones empresariales aprendidas; Pos-Pandemia COVID-19.

ABSTRACT

The latent threat of future pandemics caused by respiratory viruses with epidemic and pandemic potential is one of two problems that the business sector faces. This is the fact that many skills learned from companies during the pandemic that are only developed considering complex organizational structures, the best resources, time, costs and the best work equipment cannot succeed as other projects developed in very inferior conditions. fewer resources se o forem e vice-versa. Regarding particularities, research corresponds to a non-experimental, transversal, exploratory and descriptive design. To explain the problem of the study carried out in bibliographic and field research, theoretical, empirical and statistical methods were used. The proposed result highlights the permanent updating of decisions, strategies and business decisions learned in the context of the pandemic caused by COVID-19.

Keywords:

Companies; organizational structures; crisis management; business skills learned; Post-COVID-19 Pandemic.

INTRODUCCIÓN

A cinco años de la declaratoria de la pandemia por el COVID-19, las empresas tuvieron que vivir un escenario de crisis y enfrentarlo a través de acciones estratégicas, dejando lecciones importantes para futuras crisis. Esta pandemia ha dado un vuelco profundo a la forma en que vivimos, a nuestra forma de trabajar y a nuestra visión del mundo.

Las Organizaciones Empresariales de todo el mundo han estado al pie del cañón para ayudar a las empresas a las que representan a capear el temporal; también han contribuido a conformar las medidas políticas mediante la colaboración con los gobiernos nacionales en la concienciación, la gestión de los riesgos inmediatos para la salud y el bienestar, el mantenimiento a flote de las empresas y la protección de los puestos de trabajo. Tiempos extraordinarios requieren medidas extraordinarias. Las Organizaciones Empresariales han tenido un gran protagonismo a la hora de asegurar que esas medidas sean las correctas y que se apliquen en el momento oportuno y para conseguir los resultados adecuados.

Las Organizaciones Empresariales de todo el mundo han dado un paso adelante para prestar servicios esenciales y amplificar la voz de las empresas en medio de esta situación sin precedentes que ha desencadenado la crisis de la COVID-19. En un entorno externo que evoluciona a diario y en el que millones de empleos, medios de vida y empresas están en juego, las Organizaciones Empresariales han tenido que rediseñar el apoyo que prestan a sus miembros y los canales de comunicación con el gobierno casi de la noche a la mañana.

Con relación a lo anterior, Dai et al. (2021) explican que el COVID-19 produjo un gran impacto en las pequeñas y microempresas (PYMES) chinas, que se derivaron en efectos sustanciales entre varios sectores y regiones de dicho país. Por otro lado, las acciones para afrontar el COVID-19, como fueron las medidas de restricción y el distanciamiento social, provocaron que el comportamiento del consumidor cambiara (Sheth, 2020b), ampliando el consumo en el comercio electrónico desde la compra de productos, pasando a los servicios de ocio y diversión hasta los pedagógicos (Lechuga y Hernández, 2020). Es decir, la pandemia provocada por el COVID-19 y las formas de enfrentarla tuvieron repercusiones en los negocios y en los hábitos de compra de los consumidores.

No obstante, hay que rescatar que los efectos del COVID-19 no fueron del todo malos o perjudiciales para las empresas o para los futuros emprendedores. Para ser más específicos, en México, jóvenes emprendedores decidieron enfrentar a la pandemia aún con limitaciones y escasos recursos a su disposición (Montiel et al., 2021). Asimismo, Kuckertz et al. (2020) mencionan que los empresarios, dentro de su entorno, ven a la oportunidad empresarial como una forma positiva de enfrentar problemas de la actualidad a través de una estrategia empresarial. Además, que se espera que sean flexibles y adapten sus modelos comerciales para reaccionar a una crisis.

De igual modo, Ding y Li (2021) observan que la pandemia podría constituir una oportunidad para que se produzca las adquisiciones y fusiones comerciales. También aseguran que la oportunidad se encuentra en la supervivencia de las empresas en el corto plazo, con una expectativa de crecimiento en el largo plazo. Lo que significa que, a pesar de que se encuentren dificultades, también se puede aprender y obtener lecciones importantes de la crisis actual como sucedió en épocas anteriores.

Aunque todavía es pronto para obtener lecciones definitivas sobre nuestro comportamiento

ante la crisis, los analistas del presente y del futuro deberán extraer lecciones de esta crisis: ¿qué medidas han funcionado y cuáles no?; ¿qué elementos han incrementado nuestra vulnerabilidad ante la crisis?; ¿qué factores han mejorado nuestra capacidad como lecciones aprendidas de empresas durante la pandemia? En última instancia, el análisis crítico y objetivo de la crisis del coronavirus debería servir para fortalecer las sociedades y organizaciones frente a eventos futuros.

Se reconoce que en las decisiones y medidas estatales también hay lecciones aprendidas significativas en el marco de la pandemia, sobre todo considerando que el único decreto con enfoque de género fue el Decreto 810, "Por el cual se crea el patrimonio autónomo para el emprendimiento, la formalización y el fortalecimiento empresarial de las mujeres, con el fin de mitigar los efectos de la Emergencia Social, Económica y Ecológica" y aún se evidencia que el Gobierno parece no haberlo tenido en cuenta para las demás medidas que se tomaron con el fin de mitigar los efectos de la emergencia social. Sin embargo, el alcance de este producto se limita al nivel empresarial como actor central de las expectativas de conducta empresarial responsable. Sin embargo, todas las lecciones aprendidas (estatales y empresariales).

El propósito del presente informe es documentar las experiencias positivas (buenas prácticas) y negativas (desaciertos) observadas durante el proceso investigativo adelantado por la FIP, para ofrecer herramientas a otros actores empresariales (de todos los sectores económicos, no solo de los priorizados) para la toma de decisiones oportunas que velen por la sostenibilidad de sus negocios y sectores económicos, siendo a su vez responsables con los derechos de los trabajadores y trabajadoras.

En ese contexto, el objetivo de este trabajo es describir las decisiones, estrategias y lecciones empresariales aprendidas dentro del contexto de la pandemia originada por el COVID-19. Además, exponer las implicaciones futuras que estas enfrentarán, teniendo en cuenta que al momento de redactarse el presente trabajo se cumplió un año de haberse declarado la pandemia mundial por la OMS. De modo que, para alcanzar el objetivo planteado, se realizó un análisis sistemático de resultados de investigación de artículos científicos, respondiendo a las preguntas de investigación: (1) ¿Cuáles fueron las prácticas empresariales y lecciones en la pandemia?, y (2) ¿cuáles son las políticas o estrategias en el escenario pospandémico? ¿Qué medidas concretas pueden adoptarse para impulsar y generar cambios positivos? Se pueden ampliar las iniciativas emprendidas por las Organizaciones Empresariales para impulsar la recuperación económica y del mercado laboral.

MÉTODO

El enfoque de este estudio atendiendo a su nivel de profundidad la investigación fue un diseño no experimental de alcance descriptivo correlacional. Los métodos del orden teórico: analítico-sintético, inductivo-deductivo y el análisis documental se emplea en la revisión bibliográfica sobre las decisiones, estrategias y lecciones empresariales aprendidas dentro del contexto de la pandemia originada por el COVID-19, y de orden empírico: observación participante, entrevistas grupales en su modalidad grupos de discusión.

Para este trabajo, se seleccionaron distintos métodos que nos permitieran da una explicación y deducción más certera y enfocada de la situación. En primera instancia se utilizará un método inductivo, partiendo de los datos particulares para llegar a las conclusiones generales; es decir, se partirá del

impacto que ocasionó la pandemia originada por el COVID-19 para la dinámica empresarial. Luego, se buscará descomponer cada uno de los elementos influyentes para poder estudiar los conceptos individualmente. A partir del análisis realizado, intentaremos demostrar las decisiones, estrategias y lecciones empresariales aprendidas dentro del contexto de la pandemia originada por el COVID-19; logrando así identificar la percepción de la dificultad y definiendo el problema.

Ante lo expuesto, se optó por llevar adelante una investigación de tipo descriptiva con el objetivo primordial de describir las decisiones, estrategias y lecciones empresariales aprendidas dentro del contexto de la pandemia originada por el COVID-19, pudiendo obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada. Por último, nos centraremos en una investigación aplicada haciendo hincapié en determinar y aplicar las lecciones aprendidas de empresas durante la pandemia. Dicha investigación está basada en los diferentes aportes teóricos recabados.

De esta forma, la estructura de esta investigación se centrará en la recolección de datos primarios utilizando el conocimiento teórico sumado a hechos reales, para que el análisis realizado se pueda aplicar en la realidad de las empresas. Es así que tendrá un carácter documental, basándose en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos, sitios on line y una encuesta.

RESULTADOS

El escenario empresarial pospandémico

Cabe indicar también que autores como Brown y Rocha (2020) mencionan que para solucionar los problemas asociados al distanciamiento financiero ocasionado por el COVID-19, la alternativa para los formuladores de políticas, inversores y empresarios sería la participación en línea en plataformas similares a las redes online de financiación que utilizan los privados. Mientras que, en lo que respecta al distanciamiento en relación con las ventas, (Papadopoulos; Baltas y Balta, 2020) afirman que, Pos-Pandemia, las pymes deberían de incorporar en sus estrategias de negocio los escenarios de crisis y planes empresariales de continuidad en la medida que usen medios alternativos de venta, buscando el aumento de sus ingresos. Dicho de otra manera, las alternativas que calzan con el distanciamiento de las finanzas se integran con plataformas en línea para buscar mayor participación; en cambio, en las ventas, las crisis deben ser un factor de riesgo para dicha actividad, además de que se debe buscar medios alternativos para seguir obteniendo ingresos mientras esté en marcha alguna crisis.

Lo anterior supone que hubo dos grandes grupos empresariales que enfrentaban la pandemia. Por una parte, por ejemplo, los que tomaban medidas drásticas con el afán de poder subsistir en los mercados con acciones relacionadas a la reducción de flujo de cajas. Mientras que otro grupo de empresas, tenían idea estratégica de cómo enfrentar una crisis a través de acciones como la presencia en la red o medidas ágiles de protección de clientes y empleados. Todo esto parece confirmar que las empresas de alguna forma aprendieron algo de la pandemia, sea positivo o negativo. En este sentido, el escenario después de la pandemia ocasionada por el COVID-19, debe de tomarse como una oportunidad para desarrollar nuevas estrategias empresariales, políticas públicas; y, posiblemente, reinventar los modelos de negocios en esta nueva década hacia una nueva revolución industrial o tal vez tecnológica.

Así, por ejemplo, Ratten (2020) expone que los empresarios deben de enfocarse en las medidas políticas que resultaron de la pandemia, también considerar oportunidades novedosas empresariales. En esta misma línea, Belhadi et al., (2021) sostienen que, en épocas definidas por cambios sustanciales, la cohesión entre el gobierno y la industria debe de buscar rediseñar la manera en que se hacen los negocios hacia una construcción de una manufactura sostenible, ágil y con capacidad de afrontar adversidades. Además, Shafi et al. (2020) proponen diferentes políticas para enfrenar la crisis actual y las venideras, con el fin de mitigar la carga en las micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES) como: a) proteger y apoyar al empleo, b) impulsar la economía, c) la planificación, d) desarrollar las capacidades de resiliencia, y e) fomentar las relaciones sociales efectivas.

Con base en lo anterior, se notó que las políticas públicas y empresariales para enfrentar crisis serán importantes para un futuro como la pandemia actual, que se vinculan con los aspectos labores, económicos y sociales, y son temas que siempre resaltan en cualquier situación. Ahora, se considera autores como Martínez y Bañón (2020), quienes mencionan que para que los emprendedores puedan continuar con sus operaciones, necesitan de asistencia institucional tras una crisis ocasionada por el COVID-19, pues estos deben hacer frente a retos tales como la digitalización, financiación, reducción del capital de trabajo y posibles ideas de negocio. Como mencionan Katz et al., (2020), la digitalización es importante para enfrentar situaciones de emergencia, de manera que los países deben prevenir el desarrollo de tecnología digital con infraestructura de banda ancha fija y móvil con el propósito de hacer frente a situaciones futuras. Teniendo en cuenta que, como consecuencia del COVID-19, la tecnología digital pasó a ser reconocida y usada en actividades en el trabajo y en la vida diaria (Zahra, 2021). Aún más, en el sector minorista la tecnología ha tenido un alto impacto frente situaciones particulares y repentinas (Shankar et al., 2020). Cabe resaltar que la digitalización es importante, de modo que, apuntar la mirada a dicho factor ayudará a temas relacionados como el trabajo, la financiación y los nuevos modelos de negocio.

Por otra parte, Akpan et al., (2020) mencionan que, las oportunidades causadas por el COVID-19 apuntan a la reaparición de una nueva generación de emprendedores que lideren la nueva revolución industrial con el descubrimiento de nuevos modelos de negocios basados en tecnologías modernas.

No obstante, es importante tener en cuenta que Akpan et al., (2020) evidenciaron que las pequeñas empresas no se sienten apresuradas a adoptar y poner en funcionamiento las tecnologías de la información avanzada, muy aparte de las tecnologías comunes que usan. Sin embargo, Ebersberger y Kuckertz (2021) mencionan que desde una óptica social, los retos como consecuencia del COVID-19 aparentemente son atractivos para poder afrontarlos a través de la combinación de varios tipos de innovadores.

En este sentido se comprende que, dentro del sector empresarial, la pandemia deja un camino positivo para el surgimiento de nuevas ideas de negocio; sin embargo, algunos de los empresarios ante estas circunstancias aún denotan tranquilidad con la implementación de estrategias tecnológicas que se volvieron importantes en esta crisis.

Siguiendo el razonamiento anterior, el comercio electrónico aumentó porque se adicionaron estrategias como la redes en internet, uso de móviles, entre otras. Si bien es cierto, así como la tecnología y las redes web son valiosas para crisis, como la ocasionada por el COVID-19, algunos de los

empresarios aún no se ven motivados totalmente o van a paso lento con su implementación, debido a limitaciones de recursos económicos o el conocimiento del mundo digital, que ya es algo preocupante en la época actual o se debe a que la mayoría de los negocios son pequeñas empresas. Sin embargo, el tamaño de la empresa no es un impedimento para la adopción de tecnología, un claro ejemplo son los pequeños negocios de venta que implementaron los pagos electrónicos con aplicaciones, los cuales no son necesariamente grandes tecnologías.

Lecciones aprendidas de empresas durante la pandemia

Una primera lección de esta crisis es la necesidad de prestar mayor atención a los riesgos naturales y, en concreto, a los riesgos biológicos. La crisis del coronavirus ha puesto de manifiesto que las sociedades, institucional y tecnológicamente más avanzadas, están, también, inexorablemente ligadas a la naturaleza. Durante años, el debate en torno la crisis financiera, las tensiones geopolíticas o el terrorismo internacional han dirigido la atención, en mayor medida, hacia aquellos riesgos internos al sistema social.

En efecto, los tipos de riesgos que amenazan con desestabilizar nuestras sociedades son numerosos. Pero el riesgo biológico un subtipo de riesgo natural junto al riesgo geológico, meteorológico, climático e hidrológico y en concreto, la amenaza de una pandemia parecía haber pasado a ser considerado, en algunos ámbitos, como un riesgo del pasado. Como afirma un reciente artículo de la revista City Journal, "demasiadas de nuestras élites carecen de las herramientas analíticas más básicas para comprender las amenazas que enfrentamos de la naturaleza" (Khan, 2020).

Buenas prácticas y aciertos. Para efectos de este informe, se identifican como buenas prácticas y/o aciertos, las decisiones o acciones de actores empresariales (empresas, hogares empleadores, gremios y asociaciones) que buscan prevenir y mitigar los impactos negativos del COVID-19 en las mujeres trabajadoras en los tres sectores priorizados. Además, aquellas medidas que están orientadas a su bienestar y goce efectivo de sus derechos, basándose en criterios de salud, seguridad, condiciones laborales, fortalecimiento de capacidades, violencias basadas en género, entre otros.

Seguidamente se describen las buenas prácticas identificadas, organizadas según las temáticas que se muestran en la figura a continuación. Además, éstas se complementan con experiencias que inspiran.

- a) Las empresas se reinventaron pensando en sus trabajadoras.

En el contexto de la crisis generada por la pandemia del covid-19, y el impacto que tuvo en el sector de hoteles y restaurantes, se resaltan las prácticas de algunos restaurantes que, durante la emergencia sanitaria, transformaron sus procesos y la forma en que desarrollaban sus modelos de negocio, para mantener su operación y el empleo de sus trabajadoras/es (cocineros/as, mesera/os, proveedores/as de alimentos, domiciliarios/as, entre otros).

La creatividad y recursividad de las empresas fue importante para que se mitigaran las afectaciones sobre sus trabajadores, en su mayoría mujeres. Con los cerramientos y restricciones, algunos restaurantes crearon nuevas líneas de negocio que garantizaron el empleo de sus trabajadoras como la venta a domicilio hecha por las mismas trabajadoras del restaurante o la venta de comida congelada. Dado que el sector de hoteles y restaurantes tiene una alta representación femenina, este tipo de estrategias aseguró los ingresos de las trabajadoras garantizando el acceso a sus medios de

vida y el de sus familias.

De manera que, en crisis como ésta, es importante que se identifiquen y reconozcan los recursos existentes (fuerza laboral, infraestructura, capacidades, implementos, medios de transporte, etc.) y qué se puede hacer con ellos para sobreponerse a la crisis. Conociendo estos recursos, se pueden tomar decisiones informadas minimizando el impacto para los trabajadores/as, sobre todo aquellos en condiciones de vulnerabilidad (discapacidad, edad, género, pre-existencias de salud, cabezas de hogar, entre otros), preservando su salud y seguridad, y conservando sus puestos de trabajo y los niveles de ingreso.

b) Reactivación de contratos a trabajadoras domésticas suspendidas.

Con la declaratoria de la emergencia económica, social y ecológica y la disposición del aislamiento preventivo obligatorio en Colombia, las condiciones y los arreglos laborales de muchas de las trabajadoras domésticas cambiaron. Según una encuesta realizada por la Escuela Nacional Sindical (ENS), de 131 empleadas domésticas que participaron en el sondeo 37% vieron suspendidos sus contratos laborales por no poder concurrir a sus sitios de trabajo.

El 28 de mayo de 2020 el sector de trabajo doméstico fue autorizado para reanudar sus labores y se permitió el derecho a la libre circulación para las trabajadoras y trabajadores domésticos. Por esta razón, algunas de las empresas y hogares empleadores lograron que aquellas trabajadoras domésticas que tenían suspendidas sus labores, reanudaran sus actividades. En el caso de las empresas, algunas implementaron modelos progresivos de reactivación de las trabajadoras basados en el diálogo con los líderes de cada área en la organización para seleccionar quiénes, por criterios como la experiencia, el desempeño y el servicio podían regresar a sus labores. No obstante, la FIP no identificó que se incorporaran en estos análisis criterios relativos a la condición de vulnerabilidad de los/as trabajadores/as.

Ésta se considera una buena práctica toda vez que empresas y empleadores/as han facilitado la recuperación de los trabajos, ingresos y la consecuente reincorporación de las trabajadoras domésticas al mercado laboral para recuperarse de la crisis económica provocada por la pandemia.

c) Implementación de nuevas formas de trabajo en el trabajo doméstico

Durante el aislamiento preventivo obligatorio y luego de la reactivación del sector de trabajo doméstico el 28 de mayo de 2020, algunos de los y las empleadores/as implementaron estrategias para que las trabajadoras domésticas desempeñaran sus labores de manera segura. Entre las medidas tomadas durante el aislamiento preventivo obligatorio se encuentra la habilitación concertada del trabajo interno por parte de empleadores y empleadoras como respuesta a solicitudes de trabajadoras domésticas que manifestaron encontrarse en riesgo por situaciones de maltrato y abuso en sus propios hogares. Esto, en el marco de un diálogo que resultara conveniente para el/la empleador/a y la trabajadora, no bajo presión ni temor de perder sus trabajos e ingresos.

Por otra parte, durante la reactivación económica del sector algunos hogares empleadores optaron por la implementación de soluciones para el traslado hacia y desde los lugares de trabajo de las trabajadoras domésticas con el fin de reducir el riesgo de contagio por el uso del transporte público. En entrevistas, el 19% de los y las empleadores/as manifestaron haber dispuesto de un transporte privado pagado por ellos, sin que esto representara una disminución en los ingresos de la trabajadora

doméstica, para que ella pudiera desplazarse desde su lugar de vivienda hasta el sitio de trabajo y viceversa.

d) Capacitaciones a mujeres dueñas de micronegocios durante la pandemia.

Diferentes asociaciones sectoriales de origen empresarial brindaron capacitaciones a mujeres dueñas de micronegocios para el fortalecimiento de sus emprendimientos. Las capacitaciones incluyeron información sobre el uso de tecnología y mercadeo virtual que les permitiera a estas mujeres comercializar sus productos en plataformas virtuales y así garantizar un ingreso económico para ellas y sus familias.

Por ejemplo, la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) ofreció capacitaciones sobre educación financiera que permitiera a las mujeres emprendedoras contar con la posibilidad de tomar decisiones informadas, evaluando los riesgos y oportunidades en el marco de la pandemia; así como capacitaciones sobre marketing digital para tratar temas como tecnología aplicada a las finanzas y estrategia de negocios.

Lo anterior resulta importante teniendo en cuenta que informes producidos por entidades oficiales a nivel nacional y organismos internacionales sobre mercado laboral venían registrando que las mujeres pertenecen a una de las poblaciones que podía resultar más afectada por la crisis frente a la protección de sus derechos; más aún si desarrollaban sus actividades en los sectores económicos más críticos durante la emergencia.

e) Garantías de representación gremial aún en medio de restricciones presupuestales de afiliados

Aunque los gremios se sostienen gracias a las cuotas que aportan sus afiliados, es decir, las empresas de cada uno de los sectores que deciden afiliarse, se identificó que durante el periodo de asilamiento más estricto, en el que las empresas de los sectores objeto de estudio no pudieron operar por la naturaleza de sus actividades, algunas de estas asociaciones sectoriales redujeron las cuotas de representación o, incluso, exoneraron a algunos de sus afiliados del pago de este aporte, sin que ello condujera a suspender la representación gremial o sectorial en el marco de la crisis.

f) Incidencia de los gremios en el posicionamiento de los sectores de comercio, hoteles y restaurantes ante la toma de decisiones del Gobierno nacional y local.

Los gremios son actores clave en nuestra sociedad, que influyen como dinamizadores del desarrollo empresarial, económico y social del país. Durante la pandemia, se destacan los procesos de incidencia de gremios como ACODRES, COTELCO, FENALCO y ACOPI, entre otros. Éstos han participado en el debate público y han visibilizado los impactos de aquella y de las medidas tomadas por el Gobierno nacional y local en las empresas y los y las trabajadores/ras de cada uno de los sectores que representan. Lo anterior permitió generar incidencia en las medidas estatales diseñadas e implementadas para la reactivación de los sectores objeto de estudio.

En ese sentido, se identificó que algunos gremios, incluyendo los antes mencionados, representando los intereses de sus afiliados, dirigieron distintas comunicaciones⁶ a alcaldías locales y al Gobierno nacional, llamando la atención a las afectaciones negativas en sus empresas y presentando propuestas concretas para la generación de subsidios, apoyos y reducción de impuestos con el fin de

proteger sus negocios, y por ende asegurar los medios de vida de sus trabajadoras/es.

Cada acción como parte de las lecciones aprendidas de empresas durante la pandemia, tiene impacto directo en la población, si bien, el beneficio de la gente en materia de salud y económica es una de las prioridades en sentido de mantener los niveles de calidad de vida, permitiendo un impacto en la sociedad que pueda ser triplicado en función del éxito puntual obtenido.

Lecciones aprendidas a nivel regional

a) Trabajar en la visión colectiva del proceso de preparación, vigilancia y respuesta ante emergencias de salud, en consonancia con el fortalecimiento e integración de las capacidades básicas del RSI (2005).

b) Adaptar los planes existentes con enfoques integrados para la planificación de la preparación para pandemias causadas por patógenos respiratorios (conocidos y desconocidos), a partir del reconocimiento de que existen elementos compartidos y en común en las acciones de preparación y respuesta para infecciones por diferentes microorganismos respiratorios.

c) Fortalecer las capacidades desarrolladas para la vigilancia y el control de la gripe y la experiencia de la integración de la COVID-19 a estas capacidades como una gran modelo dinámico y flexible para ampliar y adaptar la preparación y respuesta a otros patógenos respiratorios. Las redes construidas durante la epidemia de gripe son un ejemplo valioso para considerar, aprovechar y desarrollar la preparación y respuesta a eventos respiratorios.

d) Las redes e iniciativas de investigación existentes constituyen la fortaleza para la preparación, la planificación y la investigación de pandemias; la experiencia es clave para el reconocimiento de prioridades y desarrollos futuros en emergencias en salud.

e) Abogar por lograr el incremento de los presupuestos nacionales destinados a los planes de preparación y respuesta que aseguren la sostenibilidad de las capacidades.

f) Explorar mecanismos de cooperación técnica que promuevan sistemas de salud resilientes, una mayor coherencia en la integración, el monitoreo de capacidades y el uso de tecnologías innovadoras.

g) Fortalecer las funciones esenciales de salud pública renovadas.

DISCUSIÓN

En el presente trabajo se identificaron aspectos conceptuales que justifican las decisiones, estrategias y lecciones empresariales aprendidas dentro del contexto de la pandemia originada por el COVID-19. Todos los sectores de negocios estaban poco preparados, sin un plan de contingencia o estrategias para asumir retos de crisis globales en general.

Hao, Xiao y Chon (2020) explican que, a pesar de que la industria hotelera en China fue una de las primeras en tener contacto con la pandemia, adoptó medidas ágiles para atenuar los prejuicios económicos como la protección a sus empleados y clientes. A su vez, Nguyen et al., (2021) encontraron que las empresas vietnamitas tenían un pensamiento estratégico, sólido y estaban preparadas para enfrentar una crisis como la originada por el COVID-19.

Por su parte, Ramírez et al., (2020) identificaron medidas de actuación en las micro y pequeñas empresas (MYPE) peruanas, relacionadas con un nivel estratégico, como las estrategias de enfoque, el desarrollo y retirada organizacional; y, en el nivel operacional se destacaron el incremento de la cartera de clientes, presencia en la red y el cambio del giro empresarial.

Por otra parte, Breier et al. (2021) sostienen que el Modelo Innovación Empresarial (BMI, en inglés) es una estrategia valiosa para que las empresas del sector hotelero hagan frente y reanuden sus actividades después de la crisis de la pandemia. Mientras que, de modo idéntico, Lee y Trimi (2021) señalan que la convergencia de innovación puede ser una herramienta clave para manejar situaciones relacionadas con las crisis pandémicas mundiales. Sin embargo, según Caballero-Morales (2021), para poner en marcha la innovación se debe de llevar a cabo una optimización de los procesos productivos de las empresas. En otras palabras, la innovación en sus distintos modelos es otra de las alternativas para sobrellevar la actual situación de crisis, pero necesita de condiciones óptimas en los procesos de negocios dentro de las empresas.

En esta misma línea de pensamiento, Sheth (2020a) muestra cómo las empresas industriales pueden sobrevivir a situaciones como la pandemia o incluso más extremas, a través de las siguientes acciones: a) orientar la acción a los stakeholders, b) medir la satisfacción de los stakeholders, c) convertirse en un buen cliente, d) convertirse en asesores confiables, e) modernizar las tecnologías de la información, e f) incorporar un propósito a la empresa.

Con base en lo anterior, se notó que las políticas públicas y empresariales para enfrentar crisis serán importantes para un futuro como la pandemia actual, que se vinculan con los aspectos labores, económicos y sociales, y son temas que siempre resaltan en cualquier situación. Ahora, se considera autores como Martínez y Bañón (2020), quienes mencionan que para que los emprendedores puedan continuar con sus operaciones, necesitan de asistencia institucional tras una crisis ocasionada por el COVID-19, pues estos deben hacer frente a retos tales como la digitalización, financiación, reducción del capital de trabajo y posibles ideas de negocio.

Como menciona Katz et al., (2020), la digitalización es importante para enfrentar situaciones de emergencia, de manera que los países deben prevenir el desarrollo de tecnología digital con infraestructura de banda ancha fija y móvil con el propósito de hacer frente a situaciones futuras. Teniendo en cuenta que, como consecuencia del COVID-19, la tecnología digital pasó a ser reconocida y usada en actividades en el trabajo y en la vida diaria (Zahra, 2021).

Aún más, en el sector minorista la tecnología ha tenido un alto impacto frente situaciones particulares y repentinas (Shankar et al., 2020). Cabe resaltar que la digitalización es importante, de modo que, apuntar la mirada a dicho factor ayudará a temas relacionados como el trabajo, la financiación y los nuevos modelos de negocio.

En este sentido se comprende que, dentro del sector empresarial, la pandemia deja un camino positivo para el surgimiento de nuevas decisiones, estrategias y lecciones empresariales; sin embargo, algunos de los empresarios ante estas circunstancias aún denotan tranquilidad con la implementación de estrategias tecnológicas que se volvieron importantes en esta crisis.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en este artículo, han revelado una notable diversidad de valoraciones y criterios sobre las decisiones, estrategias y lecciones empresariales aprendidas dentro del contexto de la pandemia originada por el COVID-19 que impactan en la población y en la calidad productiva empresarial. Ella, al igual que las metodologías ágiles para la gestión de proyectos empresariales, tiene un nivel alto de jerarquía en el sistema de influencias en el ámbito empresarial dirigido al contexto empresarial.

Esta investigación, aunque presenta un aporte actualizado sobre las lecciones aprendidas de empresas durante la pos-pandemia, pudo constatar que los dueños de pequeñas empresas que renuncian a las actividades empresariales como resultado del COVID-19 pasan inadvertidos, pero esto representa un motivo importante para indagar como los mismos empresarios retornan con nuevas empresas. Es decir, esto se traduce que en futuras investigaciones se tendrá que profundizar esta cuestión en particular, la cual podría ser muy interesante estudiar, así como todos los temas tratados en el presente trabajo.

Finalmente, es importante destacar como parte de las mejores prácticas para instrumentar las mejores las lecciones aprendidas de empresas durante la pos-pandemia, el contexto empresarial requerirá la implementación de acciones de corresponsabilidad en las que el Estado y las empresas adelanten acciones tendientes a mitigar los impactos sobre las mujeres, erradicar patrones discriminatorios y mejorar sus condiciones de inserción y permanencia en el trabajo. Es así como será posible poner en el centro de las relaciones laborales y de las acciones de recuperación.

REFERENCIAS

- Akpan, I. Soopramanien, D., & Kwak, D. (2020). Cutting-edge technologies for small business and innovation in the era of COVID-19 global health pandemic. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 1-11. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1799294>
- Akpan, I., Udoh, E., & Adebisi, B. (2020). Small business awareness and adoption of state-of-the-art technologies in emerging and developing markets, and lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1820185>
- Belhadi, A., Kamble, S., Jabbour, C. J. C., Gunasekaran, A., Ndubisi, N. O., & Venkatesh, M. (2021). Manufacturing and service supply chain resilience to the COVID-19 outbreak: Lessons learned from the automobile and airline industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120447. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120447>
- Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102723. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102723>
- Brown, R., & Rocha, A. (2020). Entrepreneurial uncertainty during the Covid-19 crisis: Mapping the temporal dynamics of entrepreneurial finance. *Journal of Business Venturing Insights*, 14,

e00174. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00174>

- Caballero-Morales, S. O. (2021). Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. *Research in International Business and Finance*, 57, 101396. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101396>
- Dai, R., Feng, H., Hu, J., Jin, Q., Li, H., Wang, R., Wang, R., Xu, L., & Zhang, X. (2021). The impact of COVID-19 on small and medium-sized enterprises (SMEs): Evidence from two-wave phone surveys in China. *China Economic Review*, 67, 101607. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2021.101607>
- Ding, A. W., & Li, S. (2021). National response strategies and marketing innovations during the COVID-19 pandemic. *Business Horizons*, 64(2), 295-306. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.12.005>
- Ebersberger, B., & Kuckertz, A. (2021). Hop to it! The impact of organization type on innovation response time to the COVID-19 crisis. *Journal of Business Research*, 124, 126-135. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.051>
- Khan, R. (2020). Waking up to reality. *City Journal* (en línea). <https://www.city-journal.org/decayof-the-american-system>
- Hao, F., Xiao, Q., & Chon, K. (2020). COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102636. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636>
- Katz, R., Jung, J., & Callorda, F. (2020). Can digitization mitigate the economic damage of a pandemic? Evidence from SARS. *Telecommunications Policy*, 44(10), 102044. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2020.102044>
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis - A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Lechuga, M. & Hernández, J. (2020). La primavera del 2020: Las repercusiones del Covid-19 en los patrones de consumo y el comercio electrónico en Durango, México. *Revista de Economía del Caribe*, 26. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/318/3181675004/index.html>
- Lee, S. M., & Trimi, S. (2021). Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis. *Journal of Business Research*, 123, 14-22. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.041>
- Montiel Méndez, O. J., Flores Novelo, A., Avila Paz, E., & Sierra Martínez, S. J. (2021). "Tengo que sobrevivir": Relato de vida de tres jóvenes microemprendedores bajo COVID-19. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23(1), 67-84. <https://doi.org/10.36390/telos231.06>
- Nguyen, H. H., Ngo, V. M., & Tran, A. N. T. (2021). Financial performances, entrepreneurial factors and coping strategy to survive in the COVID-19 pandemic: case of Vietnam. *Research in International Business and Finance*, 56, 101380. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101380>
- Martínez, C., & Rubio Bañón, A. (2020). Emprendimiento en épocas de crisis: Un análisis exploratorio de los efectos de la COVID-19. *Small Business International Review*, 4(2), 53-66. <https://doi.org/10.26784/sbir.v4i2.279>

- Papadopoulos, T., Baltas, K. N., & Balta, M. E. (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. *International Journal of Information Management*, 55, 102192. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102192>
- Ramírez Charca, E. D., & Campos Lizarzaburu, W. B. (2020). Microempresas en pandemia: una aproximación desde el discurso del emprendedor. *Economía & Negocios*, 2(2), 22-31. <https://doi.org/10.33326/27086062.2020.2.968>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (covid-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167>
- Shafi, M., Liu, J., & Ren, W. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan. *Research in Globalization*, 2, 100018. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100018>
- Shankar, V., Kalyanam, K., Setia, P., Golmohammadi, A., Tirunillai, S., Douglass, T., Hennessey, J., Bull, J. S., & Waddoups, R. (2020). How Technology is Changing Retail. *Journal of Retailing*. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.006>
- Sheth, J. (2020a). Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 261-264. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.028>
- Sheth, J. (2020b). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 280-283. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>
- Zahra, S. A. (2021). International entrepreneurship in the post Covid world. *Journal of World Business*, 56(1), 101143. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101143>