

# COVID-19

## Naturaleza de la crisis en las organizaciones mexicanas y su impacto




### Síntesis

Las situaciones extraordinarias ocurren cada día y, precisamente por ello, las organizaciones deben tener diversos planes de contingencia que les permitan superar sus debilidades, aprovechar sus fortalezas y mermar sus amenazas, para salir avantes de esas problemáticas. Sin embargo, en México el impacto y las repercusiones de la pandemia de COVID-19, la falta de preparación de las organizaciones y consulta a expertos en diversas áreas económico-administrativas, han repercutido en la desaparición de un gran número de MiPyMES, las cuales conforman una base fuerte de la economía nacional. Más allá de las dificultades que esto representa, se resalta la importancia de las que sobrevivieron, para reconocer su actuar, en conjunto con las estrategias y planes, que las están llevando a subsistir después de un año complicado para cualquier sector económico.

**E**n el contexto nacional actual, independientemente de la situación extraordinaria que se vive por la pandemia, se estima que por lo menos, en un periodo de cada cinco años, las organizaciones tienden a entrar en crisis, esto dependiendo de diversos factores, pero es un hecho recurrente en la economía actual.

Por ello, es necesario dar una definición acerca de la crisis, la propia ISO 22301 la define como “una situación con un alto nivel de incertidumbre que afecta las actividades básicas y/o la credibilidad de la organización y requiere medidas urgentes”.



Es importante **tener la solución**, pero más aún, es **codificar los problemas** para conocer la raíz de estos

**L.A. Miguel Ángel Flores Huerta**

Estudiante de la Maestría en Administración en la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
miguel.af.huerta@gmail.com  
@Miguel\_Huerta94

El presente artículo hace referencia a este tema, ya que la crisis está referida a un acto de proporciones catastróficas e inesperadas, que afecta en la estructura económico-administrativa de las organizaciones, poniéndolas en riesgo no solo de un desbalance total, sino de su posible extinción. Entre los factores causantes de esta situación hay que mencionar la falta de conocimiento teórico y la inadecuada aplicación del conocimiento empírico en la mayoría de las organizaciones nacionales. Recordemos que de los 4.9 millones de establecimientos del sector privado y paraestatal registrados en los Censos Económicos 2019, realizados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 99.8% pertenecen al conjunto de establecimientos micro, pequeños y medianos.

De los 4.9 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos, el EDN (Estudio sobre la Demografía de los Negocios) 2020 estima que sobrevivieron 3.9 millones, que representan 79.19%, mientras que 1,010,857 establecimientos (20.81%) cerraron sus puertas de manera definitiva.

Para resaltar los aspectos medulares de estos estudios realizados por el INEGI, podemos englobar lo anterior en los siguientes puntos:

- > La Encuesta sobre el Impacto Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE segunda edición) 2020 estima que 86.6% de 1,873,564 empresas en el país tuvieron alguna afectación a causa de la pandemia; casi 7 puntos porcentuales menos con respecto a la primera edición en la que 93.2% de las empresas reportó haber tenido alguna afectación.
- > La disminución de los ingresos fue el principal tipo de afectación que reportaron 79.2% de las empresas, mientras que, en la primera edición, 85.1% de las empresas reportaron este tipo de afectación.

- > De los 4.9 millones de establecimientos del sector privado y paraestatal registrados en los Censos Económicos 2019, 99.8% pertenecen al conjunto de establecimientos micro, pequeños y medianos.
- > A 17 meses de concluido el levantamiento censal, el Estudio sobre la Demografía de los Negocios 2020 estima que, de los 4.9 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos, sobrevivieron 3.9 millones (79.19%), poco más de un millón (20.81%) cerraron sus puertas definitivamente y nacieron 619 mil 443 establecimientos que representan 12.75% de la población de negocios del país.

Al analizar esta situación, podemos comprobar la falta de gestión positiva de las crisis en la actividad de las organizaciones, debido a este contexto ahora se reafirma que las empresas deben contar con planes de contingencia para abarcar distintos escenarios, independientemente de la probabilidad de que ocurran. En ese orden de ideas, es necesaria una comunicación precisa para enfrentar dicha crisis, puesto que esperar a que los acontecimientos ocurran es la peor estrategia, pues como bien lo hemos comprobado, el resultado fue y sigue siendo catastrófico para la economía nacional y personal del mexicano.

*“Cuando estas crisis afectan las relaciones entre actores, como producto de su cultura, ideales y política dentro de un contexto de interdependencia compleja, se hace imperativo tratar de tener un enfoque multidimensional de estas problemáticas”<sup>1</sup>.*

Por las características propias de una situación de incertidumbre, como se mencionó anteriormente en la definición de crisis, la tardía respuesta de parte de las organizaciones y de los gobiernos para contener y tratar de minimizar en gran medida las repercusiones de la pandemia, fue negativa a escala global y, por consiguiente, los datos nocivos surgieron con más constancia por la falta de una globalización responsable. Cada país asumió los riesgos globales y, en el contexto nacional, la consecuencia tuvo un impacto de mayor proporción, puesto que tanto la cultura como la disparidad de ideas para afrontar la crisis en los distintos grupos involucrados, además del impacto de las políticas públicas, tuvieron un peso preponderante que condujo a una dependencia negativa y lucha de poderes, que concluyó en el cierre de muchas organizaciones y una gran caída en el Producto Interno Bruto y de empleos formales más allá de lo proyectado, sin mencionar los decesos.

*“La gestión de crisis es una herramienta para neutralizar amenazas y riesgos que representan las catástrofes producidas por el hombre en los escenarios actuales”<sup>2</sup>.*

Es importante tener la solución, pero más aún, es codificar los problemas para conocer la raíz de estos, es por ello que algunos autores, la estandarizan de la siguiente manera: la tipología de las crisis y sus posibles variantes son muchas y los actores intervinientes no pueden prever su totalidad; su número puede limitarse a un conjunto de tipos de crisis manejables. Para ello es necesario ubicarse en el contexto del actor en cuestión, sus objetivos, actividades y estudiar los problemas que pueden descuidarse sin riesgo alguno, etcétera.

De esta forma, se puede determinar la base de conjuntos de crisis que pueden afectar agrupándolas en familias de crisis y familias de prevención.

## La gestión de crisis **desarrolla habilidades de pensamiento crítico** que son necesarias para alcanzar los objetivos fijados en un entorno global

La determinación de estas familias implica la necesidad de formar siempre dos carteras: la primera, con aquellas crisis de probable ocurrencia que corresponden a una misma tipología y, la segunda, que agrupa también por familias el conjunto de acciones preventivas acordadas. En este sentido, será recomendable tener desarrolladas de antemano acciones, al menos, para un caso por familia.

Sus categorías pueden variar desde lo técnico hasta lo económico pasando por lo social y lo humano; y asegurar, al menos con esta tipificación, la posibilidad de estar más preparados y reducir así la vulnerabilidad. Julio Enrique Sanguinetti lo describe de una forma muy puntual tomando en cuenta los casos de brote de ébola y su repercusión, si lo extrapolamos al contexto actual, no solo contiene las características similares, sino que define de manera exacta las áreas de oportunidad a atender y cómo finalmente, si se hace una inversión en la prevención de dichas contingencias, la pérdida es mucho menor y más controlable.

Ahora bien, tenemos la problemática, hay que analizar cuál es la solución. El estudio muestra que a 17 meses de concluido el levantamiento censal nacieron 619,443 establecimientos que representan 12.75% de la población de negocios del país. Esto muestra que tanto la innovación como el emprendimiento siempre salen avantes, sin importar el problema, pero, ¿qué están haciendo ellos? ¿Cómo salieron a flote de esta catástrofe? Y, sobre todo, ¿qué hicieron las empresas sobrevivientes para poder subsistir, si la mayoría, al ser Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMES), tienen más complicaciones?

Pues bien, tomando como referencia la administración de la crisis, la gestión de crisis desarrolla habilidades de pensamiento crítico que son, en el contexto organizacional, cada vez más necesarias para alcanzar los objetivos fijados en un entorno global y más complejo, esto independientemente del escenario en que se desenvuelva la empresa, haciendo referencia que los conocimientos empíricos pueden hacer subsistir un negocio, pero momentáneamente, por lo cual al permearlos o capacitar a

los negocios que no cuentan con estas áreas de atención en los distintos rubros, podemos como profesionistas ayudar con información para que mejore la situación en general, dado que la vida colectiva ha sido afectada por riesgos globales debiendo hacerse frente a este nuevo desafío. Esto requiere del uso de herramientas y procedimientos adecuados en permanente cambio y actualización.

### Conclusiones

Al hacer la propuesta para brindar apoyo a las organizaciones MiPyMES, se deben tomar en cuenta ciertos procedimientos que son de ayuda no solo para los profesionistas que decidan aventurarse a apoyar a este sector que tanto nos requiere como expertos en el área económico-administrativa, sino también para los mismos micro empresarios a fin de moderar su situación en lo que los auxilian de manera pertinente.

Estos pasos conllevan:

- > La preparación, la cual es la identificación de amenazas, pues nos da a conocer los riesgos a los que nos enfrentamos, poder anticipar y gestionar una crisis, así como establecer un plan de acción, que nos permite contextualizar y monitorizar para construir una estrategia firme y afrontar con mayor seguridad los próximos procedimientos.
- > La respuesta, que es lo que una crisis requiere por parte de la empresa, una gran capacidad de adaptación y agilidad en la toma de decisiones, tener las líneas de comunicación estrechas para su actuar de manera premeditada pero certera.
- > Y, por último, la recuperación, que es el proceso en el que se desea estar actualmente y que como menciona el artículo, al atender las diferentes áreas y llegar a una conciliación social, política, cultural y laboral, se podrá superar una crisis de esta envergadura, aunque esto no significa haber sellado la organización ante posibles nuevas dificultades.

El reto es constantemente identificar amenazas, minimizar debilidades, investigar oportunidades y testar e implementar mejoras. De esta forma, podremos evolucionar como economía desde la solución de problemas en las organizaciones, sobre todo las MiPyMES y estar mejor preparados para otro episodio de crisis eventual, teniendo siempre en mente el continuo control sobre las estrategias ya tomadas. ☞

1 Sanguinetti, J. E. (2016). "Gestión de crisis en las organizaciones". *CEFADIGITAL*. Disponible en: <<http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/421/1/VC%2014-2016%20SANGUINETTI.pdf>>. Consultado el 20 de abril de 2021.

2 *Ibidem*.

#### Bibliografía

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020, 2 de diciembre). "El INEGI presenta resultados de la segunda edición del ECOVID-IE y del Estudio sobre la Demografía de los Negocios 2020". INEGI. Disponible en: <<https://www.inegi.org.mx/>>. Consultado el 20 de abril de 2021.

Straub, A. F. (2013). "Crisis en organizaciones". *Repositorio Académico*. Disponible en: <[http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108191/hernandez\\_a.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108191/hernandez_a.pdf?sequence=3&isAllowed=y)>. Consultado el 20 de abril de 2021.

Ligorría Carballido, J. (2016). *Crisis: La administración de lo inesperado*. México: Planeta México.

Marín, F. (2009). *Comunicación de crisis*. México: Lid Editorial Empresarial.