

VIII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones  
(diciembre 2020)

## **REFLEXIONES SOBRE LA TRANSFORMACIÓN E INNOVACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ANTE LA CRISIS DE SALUD Y ECONÓMICA**

Dr. Jorge Ramón Salazar Cantón<sup>1</sup>

Dr. Valentín Alonso Novelo<sup>2</sup>

Dra. Teresita de Jesús Sabido Domínguez<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Email: [jsalazar@correo.uady.mx](mailto:jsalazar@correo.uady.mx)

<sup>2</sup> Email: [valentin.alonso@correo.uady.mx](mailto:valentin.alonso@correo.uady.mx)

<sup>3</sup> Email: [tere.sabido@correo.uady.mx](mailto:tere.sabido@correo.uady.mx)

## RESUMEN

La crisis mundial sanitaria y económica originada por el Coronavirus o Covid-19, han causado fuertes tensiones tanto en los gobiernos como en las empresas que contribuyen aún más a profundizar la dificultad existente ante los cambios producto de la globalización y los cambios generacionales entre otros factores.

La salud emocional de las personas integrantes de las organizaciones ha sido severamente amenazada ante tal circunstancia provocada por el estrés.

Por tanto, es necesario entender esta tensión emocional ya que es un elemento importante conocer cómo afecta y como puede ser manejada bajo un enfoque organizacional.

---

Asimismo, el conocer como la innovación puede ayudar a que las organizaciones puedan adaptarse a las circunstancias este otro elemento que merece ser estudiado y ser tomado en cuenta.

## SUMMARY

The global health and economic crisis caused by the Coronavirus or Covid-19, have caused strong tensions in both governments and companies that further contribute to deepening the existing difficulty in the face of changes resulting from globalization and generational changes, among other factors. .

The emotional health of the members of the organizations has been severely threatened by such a circumstance caused by stress.

Therefore, it is necessary to understand this emotional tension since it is an important element to know how it affects and how it can be managed under an organizational approach.

Likewise, knowing how innovation can help organizations adapt to circumstances this other element that deserves to be studied and taken into account

Palabras claves; Pandemia y la pyme, estrés, innovación, cambio

## **1 - Situación actual Pymes (Pequeñas y medianas empresas)**

La epidemia de COVID 19 que afecta al mundo que al momento de elaborar el presente trabajo rondaba en más de cuarenta y ocho millones de afectados y más de un millón doscientos muertos en el mundo (en México los afectados más de novecientos mil y casi cien mil muertos, (OMS, 2020)) y decretada como pandemia por la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo ppdo., han hecho que las personas y las organizaciones hayan tenido, por las recomendaciones dadas por las diferentes autoridades de salud en el mundo, a tener que trabajar y vivir de una manera diferente en una normalidad sin igual y por tanto inédita.

El estrés ha aumentado a lo habitualmente acostumbrados en un mundo cada vez más complejo, en movimiento cada vez más competitivo, causado por la incertidumbre, tanto por el empleo, la economía, la inseguridad, la salud, entre otros importantes elementos, o a lo que se vivía antes de la pandemia, pero sobre todo al poner en juego una variable que quizá es la más importante: la vida.

Por otra parte, es conocido por todos que el motor que mueve la economía de cualquier país en el mundo lo constituyen las pequeñas y medianas empresas. Por ejemplo, en la comunidad europea las pymes se estima que 95% y concentran más de las dos terceras partes del empleo total (Kauffman, 2001). En México por ejemplo, de un total de 4,048,543 de empresas encuestadas el 97.6 % son microempresas y el 2.4 % pequeñas y las medianas y teniendo el 75.4 personal ocupado por las microempresas y el 24.6 % por las Pymes según se presenta en la Encuesta sobre Productividad y Competitividad Nacional 2015 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Se prevé una crisis económica que afecta a todos los países y que tensiona tanto a las personas como a las organizaciones.

Por tanto, ante las actuales circunstancias cada día se vuelve de una manera imperiosa, la necesidad de ser más creativos e innovadores con el afán de poder producir y comercializar los bienes, productos y servicios para poder satisfacer de una manera adecuada al consumidor y poder así generar no solo una ventaja competitiva sino en muchos casos la sobrevivencia de las organizaciones y de las economías familiares.

Esta singular disrupción ha obligado a las empresas a ser más resilientes esto es adaptarse de una mejor manera, rápida y lo más eficientemente posible para poder tener un manejo más efectivo y adecuado de los recursos.

La vinculación del cambio con las Pyme está relacionada con el carácter intensivo del empleo del capital humano y el impacto que tiene éste con el Producto Interno Bruto de cualquier país sobre todo en aquellos como el nuestro en vías de desarrollo.

Si agregamos a lo anterior las carencias existentes en el retraso tecnológico, la falta de integración y asociación, altos costos de operación, falta de una adecuada organización y deficiencias en los procesos internos, la carencia de una visión de negocio y una inadecuada formación como empresarios por parte de los dueños, que se traduce en una gestión interna deficiente dictan la imperiosa necesidad de dar conocer la importancia que tiene la innovación como una estrategia para poder adaptarse a las nuevas condiciones existentes en el mundo empresarial actual.

Por tanto, por un lado, la innovación puede ayudar a resolver dichos problemas, dado que es algo que se pueda adquirir mediante la información y formación dentro de una nueva cultura organizacional, sin descuidar la experiencia del empresario en el conocimiento de su producto sin embargo el utilizar técnicas creativas de una manera continua son importantes ya que de no hacerlo ofrecerá productos bienes o servicios poco originales, sin incorporar las mejoras continua que se requieren para satisfacer a una demanda más exigente y por tanto será poco competitivo en caso de no hacerlo.

Por otra parte, el manejo adecuado del estrés también contribuirá a ser más tolerable las tensiones generadas, por tanto es importante también que los directivos y el personal que colabora conozcan y atiendan este situación y pueda ser manejada con más facilidad.

Por último es importante también mencionar que en muchas ocasiones los dueños de las pequeñas y medianas empresas en realidad desconocen el verdadero significado e importancia del concepto innovación y el adecuado manejo del estrés laboral y se tiene la percepción que es un tema que debe abordar la gran empresa o que no sirve su aplicación, quedándose en un mundo con una visión –si existe- de satisfacer pequeñas necesidades (Quiroga, 2011)

## **2 – El estrés laboral en las Pymes y en la pandemia**

La palabra estrés es una adaptación gráfica del inglés stress, y se utilizó originariamente en la Física para referirse a la fuerza que, aplicada sobre un objeto, hace que éste se, tense, deforme o se rompa.

La Real Academia Española la define como la “tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves” (Real Academia Española, 2020), y también es utilizado como sinónimo de fatiga, ansiedad, angustia y agotamiento.

Hans Selye, en 1936, fue el primero en llevar este concepto al terreno de la Psicología, al explicar el proceso psicológico y fisiológico de las personas que se encuentran bajo tensiones o presiones con estresores o eventos o acciones que sean el origen de las afectaciones en el organismo de las personas que son impactadas. (Selye, 1976 )

La Asociación Americana de Psicología identifica tres tipos de estrés: a) agudo, siendo este el más

común y que son las presiones anticipadas del futuro o del pasado reciente, b) el crónico que es permanente y dañino y pernicioso para el ser humano porque destruye mente cuerpo y vida. Lo padecen con frecuencia los estratos socioeconómicos más bajos, o familias disfuncionales o aquellas personas que hayan padecido algún evento traumático (ataque al corazón, estados emocionales irritables permanentes o depresiones frecuentes) (Association, 2020)

Por su parte la Organización Mundial de la Salud (OMS) lo define como “la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación”. (O.M.S., 2004).

Es importante mencionar que existen dos tipos de estrés (el bueno o positivo) o llamado eutrés que consiste cuando el empleado o trabajador tiene un alto grado de motivación, está muy orientado a los resultados y en activación constante y generalmente sucede cuando la organización ha proporcionado los elementos, implementos y herramientas necesarios para el cumplimiento de las tareas y metas. Este tipo de estrés impulsa la productividad de la persona que lo manifiesta. Pero cuando esa tensión se eleva y afecta el comportamiento de la persona de tal manera que afecta a su salud surge el segundo tipo de estrés que es el llamado estrés malo o “distress” (Fidalgo, 2011)

Ejemplos de eutrés antes citado serían el entusiasmo, la vitalidad, optimismo, resistencia a las enfermedades, vigor físico, en tanto en el caso de distrés o estrés laboral, serían la fatiga, irritación, falta de concentración, baja productividad y creatividad en el caso del distrés o estrés laboral denominado así en el presente trabajo.

Los efectos que el estrés provoca en el individuo como se ha visto en los ejemplos antes citados producen en sí consecuencias de tipo psicológico, fisiológico (cardiopatías, colon irritable, por ejemplo), traen inevitablemente consecuencias e impactos en las organizaciones como por ejemplo, inasistencia, impuntualidad, falta de productividad, contribuye de una manera importante a la rotación de personal, aumento en las tasas de accidentes laborales etc. Organización Mundial de la Salud. (O.M.S., 2004)

Estos efectos, generalmente son causados por dos grandes motores: el propio individuo y su interrelación con los demás y la propia organización vista como un sistema de personas organizadas mediante un contrato (Salazar, 2011). Veamos brevemente porqué.

Causas que originan el estrés

La Organización Mundial de la Salud, (O.M.S., 2004) definió que existen varias causas en este sentido en su informe relacionado con el estrés:

Un mal clima laboral y las malas relaciones entre compañeros de trabajo, el mob o acoso laboral, la ausencia o deficiencia en los procedimientos para resolver problemas, los salarios insuficientes para cubrir las necesidades básicas, la falta de desarrollo profesional o promociones adecuadas, las presiones familiares, la falta de apoyo de los mismos ante las situaciones que el centro de trabajo dispone, falta de reconocimiento, inadecuados liderazgos, mala comunicación, entre otras razones provocan tensiones en el trabajador que pueden ocasionar un mal estrés. (Salazar, 2011).

En la crisis de salud originada por la pandemia que nos afecta estos elementos no sólo están presentes, sino que se han agudizado al estar de por medio variables como la vida misma, la seguridad en el empleo y permanencia de la empresa en el mercado y la subsistencia por si misma, sin dejar aun lado el tener que adaptarse rápidamente al manejo de la tecnología y adaptarse al trabajo en línea o bien denominado “home office”.

Por tanto, el estrés tiene una doble vía, la de los trabajadores en las Organizaciones, dada sus circunstancias personales, familiares y como producto de la interrelación entre compañeros de trabajo, así como la propia entidad que genera impulsores que impulsan el estrés y por tanto ambos merman la productividad y rentabilidad en las Organizaciones.

Por tanto, el estrés es una barrera para generar capacidades dinámicas en la Empresa

### **3- Innovación**

Con relación al concepto de innovación, podemos partir de la definición que la Real Academia de la Lengua Española propone “ es la acción y efecto de innovar, creación o modificación de un producto y su introducción al mercado ” (Real Academia Española de la Lengua, 2017), y la que también establece el Manual de Oslo “es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto, bien o servicio, de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (Oslo, 2005).

Esta última definición resalta la importancia de ser algo nuevo o una significativa mejora tanto del bien producto o servicio, sino también de los procesos, métodos, prácticas internas y adopción de nuevas y sanas prácticas, pero deben de haberse implementado.

Por tanto, se puede ejemplificar que el innovar procesos que contribuyan a reducir costos unitarios o de distribución, aumentar la calidad, o producir o distribuir productos nuevos, mejorar la satisfacción en el trabajo (contribuyendo a incrementar la productividad laboral), nuevas y mejoras prácticas en los métodos de trabajo.

El Manual de Oslo distingue cuatro categorías distintas de innovación atendiendo a su objeto esto es contestando a la pregunta ¿en que se innova?, haremos una breve descripción:

- a) Innovación de producto: la introducción de un producto, bien o servicio con “mejoras significativas” en lo que se refiere a sus principales características, prestaciones o aplicaciones. En el caso de los servicios se podría considerar la mejora en la atención y en la prontitud de atender al cliente. Se exceptuaría los cambios que afecten al diseño o los cambios estacionales por motivos de marketing.
  
- b) Innovación de proceso: en donde tiene su lugar el rediseño o redefinición de las actividades desarrolladas en un determinado proceso con la intención de reducir costos, mejorar la calidad de los productos o bienes o contribuir a mejorar la prestación de un servicio. La reingeniería de procesos propuestas por Hammer y Champy hablan de la “revisión y rediseño radical de los procesos para alcanzar mejores rendimientos como son los costos, calidad y rapidez (Hammer & Champy, 1993).
  
- c) Innovación organizativa: consiste en la implementación de un nuevo método relacionado con la estructura organizacional de la entidad, procedimientos, rutinas de trabajo, nuevos esquemas de colaboración entre empresas (por ejemplo, redes de cooperación y/o colaboración). Autores como Davenport (1993) y Lam (Lam, 2005), destacan que en estos últimos años el importante papel desempeñado por este tipo de innovación, son necesarias como un prerrequisito o precondition para que puedan manifestarse otros tipos de innovación que puedan establecerse e implementarse en las organizaciones de una manera exitosas.

Con este tipo de innovación la empresa puede mejorar su rentabilidad al reducir sus costos, tener una mayor efectividad en sus procesos de repuesta en la satisfacción al cliente, mejora en el clima organizacional, facilita la comunicación etc.

Un ejemplo de este tipo de innovación es la cultura empresarial japonesa que se ha posicionado mucho mejor con respecto a las empresas estadounidenses, al manejar conceptos como círculos de calidad o just in time por ejemplo.

Por último, es importante establecer que la fusión o adquisición de empresas no es innovación sin embargo si existiera en la cultura organizacional un cambio significativo como producto de la misma podría considerarse como innovación de este tipo.

- d) Innovación de Marketing: consistente en mejorar el posicionamiento de los productos, bienes o servicios, aplicándolo a las políticas fundamentales de Marketing como son Producto, Precio, Promoción y Distribución.



#### **4 - Reflexión final**

Podemos entonces decir que para la Pyme es urgente por una parte tener y contar con la información necesaria y pertinente con el ánimo que los dueños de empresa emigren hacia una transformación en verdaderos empresarios que tengan una visión y que impulsen a sus negocios a volverse entidades inteligentes en donde exista una cultura organizacional que permita la integración de verdaderos equipos de trabajo que sepan trabajar en equipo de una manera cooperativa y colaborativa que tengan estándares altos de desempeño para en su conjunto poderse adaptar ante la competencia existente.

Una parte importante para ello es la formación de esos dueños y equipos de trabajo como una precondition a detonar innovaciones en las organizaciones para ello tanto las Universidades como los Gobiernos también tienen que realizar transformaciones que permitan no solo vincularse sino en conjunto con las Empresas armar un gigantesco equipo de trabajo que genere Sociedades del Conocimiento que impulsen el desarrollo.

Por otra parte el estrés existente por las disrupciones generadas por la crisis sanitaria obligan asimismo al Gobierno a generar políticas de salud y económicas sensatas y de real apoyo para mantener la sobrevivencia no solo de empresas sino del capital humano tanto en el salud - protegiendo a ese valioso factor humano que está en plena guerra contra el virus y salvaguardando nuestras vidas- sino de las empresas que generan empleos y recursos al propio gobierno

Las empresas además de tener que luchar por su sobrevivencia económica y la protección de su capital humano, se ven obligadas a la revisión de enfoques, estrategias, estructuras y procesos adaptándose a las nuevas condiciones del mercado así como una reorientación de sus productos y servicios para satisfacer las necesidades existentes, teniendo el imperativo de adoptar nuevos enfoques de hacer las cosas, bajo mecanismos flexibles e inéditos en sus formación clásicas de trabajo.

En este sentido las Universidades juegan con un papel muy importante dado que son las generadoras y difusoras del conocimiento es por ello que la tarea no es fácil pero posible solo es cuestión de tener las actitudes correctas. También ellas deben realizar ajustes en sus planes, programas, procesos y para ello sería conveniente hoy más que nunca que tanto Gobierno, como Empresas y Universidades trabajen de una manera más coordinada y con mayor comunicación para tener una adecuada vinculación en esta “normalidad nueva”

## Bibliografía

- Association, A. P. (20 de octubre de 2020). *American Psychological Association*. Obtenido de American Psychological Association. (15 de Julio de 2013). AmeriObtenido de <http://www.apa.org/centrodeapoyo/tipos.aspx>
- Davenport, T. (1993). Process Innovation. *Harvard Business School Press*, 165-178.
- Fidalgo, V. (2011). *El estrés laboral*. Barcelona:: De Vecchi ediciones S.A.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation*. New York: Harper Bussiness.
- INEGI. (s.f.). *INEGI*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de [inegi.org.mx](http://inegi.org.mx)
- Kauffman, S. (2001). *El desarrollo de las micro, pequeñas y mediana empresas: un reto para la economía mexicana*. Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de [www.uv.mx/iesca/revista2001-1/empresas.htm](http://www.uv.mx/iesca/revista2001-1/empresas.htm)
- Lam, A. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation. Cap 5 "Organizational Innovation"*. Oxford: Oxford University Press.
- O.M.S. (2004). *La organización del trabajo y estrés. Ginebra, Suiza: OMS*. Ginebra, Suiza: OMS.
- OMS. (5 de Noviembre de 2020). *OMS*. Obtenido de ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD: <https://www.who.int/es>
- Oslo, M. d. (2005). *Manual de Oslo publicación de la OCDE y Eurostat*. España: Tragsa 3a Edicion.
- Quiroga, O. (1 de octubre de 2011). *emprendedor XXI*. Recuperado el 28 de noviembre de 2017, de [www.emprendedorxxi.cop/html/redememprendedores/entidades\\_home.asp](http://www.emprendedorxxi.cop/html/redememprendedores/entidades_home.asp)
- Real Academia Española. (15 de octubre de 2020). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/estr%C3%A9s>
- Real Academia Española de la Lengua. (20 de noviembre de 2017). *Real Academia Española de la Lengua*. Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de <http://dle.rae.es/?id=Lgx0cfV>
- Salazar, C. J. (2011). *Salazar, C. (2011). Le changement dans les hopitaux mexicains;proposition d'un modele integral d'intervention. A partir du cas de l'Hospital de la Amistad dans l'Etat de Yucatan Mexique. Bayonne, Francia: Universidad de Pau*. Salazar, C. (2011). Le changement dans les hopitaux mexicains;proposition d'un modele integral d'intervention. A partir du cas de l'Bayonne, Francia: Salazar, C. (2011). Le changement dans les hopitaux mexicains;proposition d'un modele integral d'intervention. A partir du cas de Universidad de Pau.
- Seyle, H. (Seyle, H. (1976). The stress of life. Nueva York: Mc Graw Hill. de 1976 ). *The stress of life*. . Nueva York: Mc Graw Hill.