

ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN TIEMPO DE CONTINGENCIA SANITARIA COVID -19 EN EL SECTOR COMERCIAL.

Milca Jael Montejó Ek¹

Estudiante de Licenciatura de Administración
Universidad- Instituto Tecnológico Superior de Escárcega
E-mail: 160205007@itsescarcega.edu.mx

Miguel Ángel Torres Pérez²

Estudiante de Licenciatura en Administración
Universidad -Instituto Tecnológico Superior de
Escárcega
E- mail: 160205026@itsescarcega.edu.mx

Sagrario Marfa Quijano Gutiérrez³

Docente de Licenciatura en Administración
Universidad- Instituto Tecnológico Superior de
Escárcega
E- mail: sagrario_quijano@itsescarcega.edu.mx

¹ Estudiante de licenciatura en administración en Instituto Tecnológico Superior de Escárcega. ² Estudiante de licenciatura en administración en Instituto Tecnológico Superior de Escárcega. ³ Asesor y coautor del proyecto de investigación. Docente en el Instituto Tecnológico Superior de Escárcega. En la Licenciatura en Administración.

RESUMEN

El coronavirus apareció en china en el mes de diciembre de 2019, el cual lleva el nombre de COVID-19, este virus se extendió por el mundo, a los pocos meses, tras generar muerte en los seres humanos fue declarada pandemia global. El COVID-19 se transmite de una persona a otra, de tal manera que se tomó la medida de evitar puntos de reunión, debido a este problema las empresas optaron por cerrar temporalmente para evitar más contagios y cuidar a sus empleados pero también a los clientes, pero también hubo caso que algunos implementaron medidas de higiene o servicio a domicilio. El Consejo Nacional Empresarial Turístico, también informó sobre la propagación de coronavirus, de tal manera que dentro del sector turístico se han presentado el cierre de 162 hoteles, 2000 restaurantes y sobre todo más del 40% de las aerolíneas en México (Rosa, 2020), haciendo que se presenten pérdidas económicas, como de igual manera se presenten problemas socialmente como la pobreza, la falta de trabajo ya que las empresas harán recorte de personal para evitar contagios y daños a la salud. Para la mayoría de las compañías, la falta de ingresos motivada por el impacto del coronavirus se traduce en una presión insostenible sobre sus líneas de capital, tanto de explotación como de liquidez. Los efectos del COVID-19 también se están dejando sentir entre aquellas que gozan de una situación de solvencia y buena capitalización. Aunque se trata de un tema atractivo y de moda, no es una tendencia sostenible, y mientras se adopte sobre la base de un certificado o insignia, está destinado a desaparecer y las acciones responsables no pueden penetrar en la empresa. Los temas más importantes que se pretenden abordar en esta investigación es el cambio que se generó mediante esta situación de contingencia también se pretende conocer los efectos de la contingencia causada por el COVID-19 y localizar estos efectos mediante el modelo de cambio de Kurt Lewin.

Palabras clave: Comercio, COVID-19, Cambio y Adaptación.

Abstract

The coronavirus appeared in China in December 2019, which bears the name of COVID-19, this virus spread throughout the world, a few months later, after causing death in humans, it was declared a global pandemic. COVID-19 is transmitted from one person to another, in such a way that the measure was taken to avoid meeting points, due to this problem the companies chose to temporarily close to avoid more infections and take care of their employees but also customers, but there were also cases that some implemented hygiene measures or home service. The National Tourism Business Council also reported on the spread of coronavirus, in such a way that within the tourism sector the closure of 162 hotels, 2000 restaurants and above all more than 40% of the airlines in Mexico have been presented (Rosa, 2020), causing economic losses to occur, as well as social problems such as poverty, lack of work since companies will cut staff to avoid infections and damage to health. For most companies, the lack of income caused by the impact of the coronavirus translates into unbearable pressure on their capital lines, both operating and liquidity. The effects of COVID-19 are also being felt among those who enjoy a situation of solvency and good capitalization. Although it is an attractive and fashionable topic, it is not a sustainable trend, and while it is adopted on the basis of a certificate or badge, it is destined to disappear and responsible actions cannot penetrate the company. The most important issues that are intended to be addressed in this research is the

change that this contingency situation was generated also through the purpose of knowing the effects of the contingency caused by COVID-19 and locating these effects through Kurt Lewin model of change.

Keywords: Commerce, COVID-19, Change and Adaptation.

1. DESARROLLO

1.1 MICROEMPRESA

Las microempresas se conocen como aquella unidad económica que puede llegar a tener activos totales como salarios mínimos mensuales, legales vigentes y menos; muchos autores consideran un concepto para las microempresas, es el caso del siguiente concepto: “Las pequeñas empresas que pueden tener entre 10 y 20 trabajadores (a veces hasta 50)”. (Montero J. C., 2008). De igual forma utilizan tecnologías no tradicionales o “modernas” y sus productos y servicios fluctúan desde lo sencillo a lo complejo. Estas pequeñas empresas son con frecuencia limítrofes de lo formal, están registradas con las autoridades locales y pagan impuestos.

Dentro de la actualidad la secretaria para las pequeñas y medianas empresas, han desarrollado del Programa Nacional de Microempresas; la Secretaria de Economía define a las microempresas como: “Las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto”. (Economía, 2019).

Este programa apoya a los empresarios en su capacitación grupal, financiamiento para quienes proporcionen los documentos legales completos.

(Montero E. , 2005) Señala: “Una microempresa puede ser definida como una asociación de personas que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos: humanos, materiales, económicos y tecnológicos para la elaboración de productos y/o servicios que se suministran a consumidores, obteniendo un margen de utilidad luego de cubrir sus costos fijos variables y gastos de fabricación”.

El concepto permite conocer el significado de microempresa en forma general, para Edgar Monteros es la conjugación de recursos que se operan de manera organizada, para elaborar productos o servicios.

(Torres L. , 2005) Manifiesta: “La microempresa es la organización económica de hecho, administrada por una o más personas emprendedoras, que tiene objetivos económicos, éticos y sociales. “

Argumentando Torres Luis, con características como organización de personas emprendedoras con objetivos económicos, éticos y sociales que aplican la autogestión y la capacidad de adaptación al medio.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son relevantes en México, tanto en lo que se refiere a producto, como a personal ocupado y a número de establecimientos. Según los resultados preliminares de los Censos Económicos 2009, en 2008 había 5.194.811 unidades que realizaron alguna actividad económica y en las cuales trabajaron 27.748.563 personas. De estos totales, 97,9% de las unidades y 87,2% del personal ocupado correspondieron en conjunto a la industria manufacturera, al comercio y a los servicios (Pavón, 2010). Las pymes proporcionaron 52% del PIB y representaron 99,6% de las unidades económicas, mientras que cifras de la Secretaría de Economía señalan que éstas contribuyeron con 64% del empleo.

La relevancia de las microempresas se debe a que al ser más intensivas en trabajo que las empresas de mayor tamaño, facilitan una mejor distribución del ingreso. Además, muestran por lo general un menor componente importado en sus insumos y bienes de capital, y se adaptan con mayor facilidad a los distintos escenarios macroeconómicos, dada su estructura y funcionalidad. No obstante, las pymes han reducido gradualmente su participación como empleadoras, si bien siguen contribuyendo con más del 60% de los puestos de trabajo. Sin embargo, en el 2008 esta situación se revierte parcialmente para las microempresas no industriales, quizás como resultado de los despidos y del menor número de contrataciones de empresas grandes ante la crisis mundial.

1.1.1 Las pymes con la contingencia sanitaria del COVID-19

Primordialmente definamos que es **CORONAVIRUS O COVID-19**: Los coronavirus son una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos. En los humanos, se sabe que varios coronavirus causan infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS). El coronavirus que se ha descubierto más recientemente causa la enfermedad por coronavirus COVID-19. La Organización Mundial de la Salud definió al COVID-19 de la siguiente manera (Salud, 2020) “El COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente.” Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en China ocasionando muertes masivas. Actualmente la COVID-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo en diferentes aspectos, pero principalmente en la salud y en la economía de nuestro país mexicano.

Para comprender la grave crisis que atraviesan las microempresas, es necesario entender que en el mundo el COVID- 19 ha causado enormes pérdidas económicas, sociales, políticas, psicológicas, tecnológicas e incluso religiosas. Parece que aunque la calidad de vida en algunos países desarrollados es mejor en salud, educación, nivel de vida y la misma economía estable que otros países como Estados Unidos, China, Japón, Alemania, India, Gran Bretaña, Francia, Italia, Rusia, España, etc. (Fernández, 2020). No es suficiente, para compensar el enorme impacto económico de COVID-19 en las pymes. Por otro lado, el sistema de salud y educación colapsó. Así es como se puede comparar a México con estos países. México es un país que cuenta con una red de 13 tratados de libre comercio con 50 países (TLCs), 32 acuerdos para la promoción y protección recíproca de las inversiones (APPRIs) con 33 países y 9 acuerdos de alcance limitado, sin embargo esto no lo hace figurar como un país con una economía fuerte y

autosuficiente en términos económicos claves. (Economía, 2015). México es un país que realiza actos de comercio con infinidad de países lo hace más vulnerable ante diversas crisis como la de la pandemia derivada de la enfermedad coronavirus (COVID-19) que fue notificado por primera vez en Wuhan (China) el 31 de diciembre de 2019. La vulnerabilidad que ocasiona es que siendo México un país que depende del comercio exterior se encuentra en incertidumbre ante los cambios económicos que otras economías presentan, en pocas palabras y con un ejemplo sencillo, al estar Estados Unidos, nuestro principal aliado comercial, en una situación de desestabilización económica, México sufre los efectos secundarios. Como lo son; cierre de fábricas, restricción de movimientos de personas y bienes, la disminución de exportaciones, así como la caída de la demanda está provocando unos efectos en cadena a nivel mundial tanto en la industria como en el sector de servicio. La organización para la cooperación y el desarrollo económica (OCDE) prevé que la economía mundial va a reducir su crecimiento en un 0.5% este año. (Palau, 2020)

Siguiendo la misma línea de investigación, encontramos que en 2018 en México se realizó una encuesta nacional sobre la productividad y competitividad del micro, pequeña y mediana empresa (ENAPROCE), cuyos resultados permitieron dar seguimiento a las amplias características de México. Al presentar los resultados de la ENAPROCE 2018, Julio A. Santaella, presidente del INEGI, señaló que en nuestro país la mayoría de las empresas son micro, pequeñas o medianas y gran parte de la actividad económica, y el empleo en México está estrechamente ligado a ellas; de ahí la trascendencia de contar con información estadística. La Secretaría de Economía está usando esta información a través de la unidad de desarrollo productivo desde donde identificamos los retos que implica el desarrollo de las MIPYMES. Es por ello, que el cierre de negocios a causa de la pandemia coronavirus (COVID-19) ha dado un duro golpe en la economía de todos los mexicanos.

Actualmente en México la columna vertebral de nuestra economía se encuentra en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. De acuerdo con datos de Forbes, existen cerca de 4.2 millones de MIPYMES, las cuales contribuyen con alrededor del 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 70% del empleo formal. El apoyo a estos mercados es de gran importancia para el desarrollo del país, y hoy están viviendo momentos de transición en los que la tecnología se convertirá en su mejor aliado. (Torres D. , 2020)

A continuación, se presentan el número de empresa que existen en México antes y después de la contingencia:

Tabla 1. Número de empresas en México antes de contingencia

Tamaño/ variable	Unidades económicas	Personal ocupado	Número de empleados por unidad económica	% UE	% PO
Micro	4,057,719	9,505,392	2.34	97.20	46.60

Pequeñas y medianas	111,958	3,223,928	28.79	2.60	16.14
Grande	11,309	7,234,072	639.67	0.20	36.30
Total	4,180,986	19,963,392	4.77	100.00	100.00

Tabla 1 Empresas de México con base a la ENAPROCE 2018. (norte, 2020)

Tabla 2. Número de empresas en México ahora en la contingencia

Total	Esenciales				No esenciales			
	Total	Tamaño de empresa			Total	Tamaño de empresa		
		Grande	Pymes	Micros		Grande	Pymes	Micros
1,873,564	926,502	3,882	42,772	879,848	947,062	13,011	85,489	848,562

Tabla 2 Empresas en México ahora en la actualidad con la contingencia COVID-19, tomada de INEGI (INEGI, 2020)

Analizando la información se observa que en el 2018 existían un total de 4, 180,986 empresas clasificadas según su tamaño, sin embargo al tercer trimestre del 2020 el número de empresas en México es de 1, 873,564. Observando estos datos sabemos que ha habido grandes cambios en el sector comercial de México asumiendo diferentes efectos para las empresas.

1.2 LOS EFECTOS DE LA COVID-19 EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MEXICANAS.

Como consecuencia mundo está pasando por una situación de emergencia sanitaria, muchos negocios se han obligado a ser más flexibles en su operación, las soluciones de colaboración remota ahora son una necesidad más que una opción, y muchas empresas se han dado cuenta de los beneficios que les ha traído. Otras han tenido que cambiar el giro de su empresa, y los negocios dedicados a ofrecer productos y servicios en línea, han incrementado sus ventas; sector del cual se espera un crecimiento del 60% a finales de 2020.

Prácticamente el 58 % de las personas que laboran en el país lo hacen en el sector informal, de tal manera que van a ver resentida su actividad principalmente en estos últimos días.

Muchos países han cerrado sus fronteras y pedido a sus ciudadanos se mantengan en sus casas con el motivo de frenar el contagio, pero esta medida ha afectado en gran medida a muchas industrias, especialmente a pequeñas y medianas empresas.

Se aproximan meses de incertidumbre, dificultades y desaceleración económica a nivel mundial a causa de esta contingencia.

Este golpe económico no lo van a sobrevivir todos, y con ello el empleo de muchas personas que emplean se van a ver afectados. No solo es de emprendedores, no es un tema de ricos, pobres,

empresas grandes y chicas, todos vamos a sufrir y no sabemos cuánto va a durar esto, por lo mismo no se pueden hacer planeaciones.

1.2.1 Crisis

El concepto de **crisis** se puede comprender desde varias perspectivas o puntos de vista, pero todo depende de la interacción de las personas “Crisis es un estado temporal de trastorno y desorganización, caracterizado principalmente, por la incapacidad del individuo para abordar situaciones particulares utilizando métodos acostumbrados para la solución de problemas”. (Velasco, 2009). Sin embargo, existen diferentes tipos de crisis como: personales, familiares, sentimental, económica, donde la económica se enfoca en el ámbito financiero.

La crisis del COVID-19 está teniendo un enorme impacto negativo en la humanidad, especialmente en términos de pérdida de vidas y enfermedades de millones de personas en todo el mundo. Ha sido considerada una de las mayores crisis de salud pública de la historia reciente, y también se está convirtiendo en una crisis económica: el sector económico está paralizado, la demanda de determinados bienes y servicios se reduce, la pérdida de importantes bolsas de valores, etc. Se provee numerosas quiebras entre las pymes como consecuencia de la crisis económica y la OCDE ha estimado que es posible que más del 50% de las pymes no sobrevivan en los próximos meses. Este dato se confirma con la consulta realizada por el Centro de Comercio Internacional (ITC por sus siglas en inglés), que concluye que el 25% de las microempresas se arriesgan a cerrar su negocio en los próximos tres meses y otro 20% dentro de seis. (Molero, Javier, 2020)

Como se observa resulta evidente la necesidad de proteger y fortalecer a las pequeñas y medianas empresas, siendo éstas el motor de la economía mundial y representan el 50% del empleo a nivel mundial y una fuente indispensable de bienes y servicios.

1.2.2 Crisis financiera

El encierro masivo que impuso la pandemia de Covid-19 no hará excepciones. Esta es una verdadera crisis mundial, ya que ningún país está a salvo, afirmó ayer el Fondo Monetario Internacional (FMI) en voz de su directora de investigación, Gita Gopinath, al dar comienzo a las Reuniones de Primavera. Las crisis financieras no tienen defecto importante en la caída de la actividad económica, debido a que minan la confianza en una parte significativa del sistema bancario. “Las crisis financieras son tratadas por la teoría convencional como eventos extremos, lo que motiva necesariamente fuerte sobre el tipo de medidas que los gobiernos deben de comprender” (Mendoza, 2009). Esto puede afectar gravemente dentro de la economía real, puede causar la disminución de la confianza en la parte financiera de una economía donde se tiende a interrumpir las transacciones reales de manera organizada.

El FMI reportó datos negativos para prácticamente todas las economías. Para Estados Unidos vaticina una contracción de 5.9 por ciento, para la Unión Europea de 7.5 –dentro de ésta, un derrumbe de 9.1 en Italia y de ocho en España. Únicamente China e India estarían creciendo este año, 1.2 y 1.9 por ciento, respectivamente.

Asumiendo que la pandemia se desvanezca en la segunda mitad de 2020 y que las acciones políticas tomadas en todo el mundo son efectivas para prevenir quiebras generalizadas de empresas, pérdidas masivas de empleos y tensiones financieras en todo el sistema, proyectamos que el crecimiento global pueda recuperar en 2021 a 5.8 por ciento.

A este escenario poco alentador para América Latina, se sumó el desplome de las principales bolsas de valores en Asia durante las primeras horas del 9 de marzo de 2020 que paulatinamente arrastraron a las del resto del mundo. Este comportamiento obedece a una desaceleración económica de los países de Asia oriental y del Pacífico. A pesar de ello, los mercados asiáticos mostraron un comportamiento mejor que los de Latinoamérica. Mientras que China, Japón y Corea presentaron caídas de hasta -30%; Perú y Brasil cayeron en más de 40%, en tanto que México al 18 de marzo había registrado una caída de -21%.

Con base en una comparación del comportamiento de las bolsas del mundo entre enero y marzo enfatizaban lo siguiente: “hace tres semanas era una mera gripe, hace dos, el cisne negro de 2020, y ahora es un terremoto económico global de una magnitud impredecible”. Dos días más tarde, el 11 de marzo, era declarada la pandemia del COVID-19 por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y ello enrarecía aún más el escenario global.

A continuación se presenta la siguiente ilustración:

Ilustración 1. Crecimiento del PIB anual en el Mundo y México.

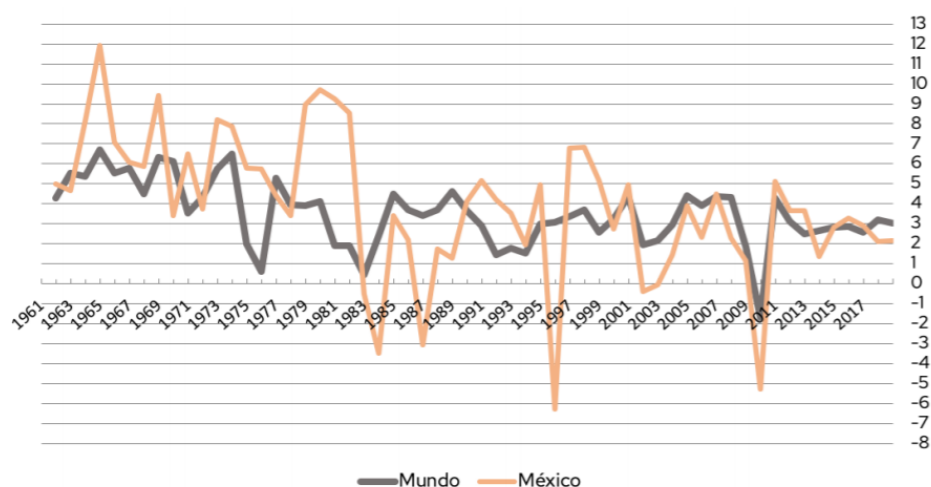


Ilustración 1 datos del PIB del mundo y México basado en datos del Banco Mundial. (norte, 2020)

El producto interior bruto de México en el tercer trimestre de 2020 ha crecido un 12% respecto al trimestre anterior. Esta tasa es 291 décimas mayor que la del segundo trimestre de 2020, que fue del -17,1%. La variación interanual del PIB ha sido del -8,7%, 100 décimas mayor que la del segundo trimestre de 2020, que fue del -18,7%.

La cifra del PIB en el segundo trimestre de 2020 fue de 193.764 millones de euros, con lo que México se situaba como la economía número 16 en el ranking de PIB trimestral de los 50 países

que publicamos. México tiene un PIB Per cápita trimestral de 1.553€ euros, -708 euros menores que en el mismo trimestre del año anterior, cuando fue de 2.261 euros. Si ordenamos los países que publicados en función de su PIB percápita trimestral, México se encuentra en el puesto 45, por lo que sus habitantes tienen, según este parámetro, un bajo nivel de riqueza en relación a los 50 países de los que publicamos este dato.

Mientras que el crecimiento anual de los países de Asia y del pacifico y China es de:

Ilustración 2. PIB de los países Asia, el Pacífico y China



Ilustración 2 PIB anual de los países de Asia, pacífico y China. (norte, 2020)

Con base en estos antecedentes macroeconómicos y otras tendencias sobre bienestar en el mundo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), presentó el 21 de abril el informe especial ante el Covid-2019 planteando un escenario profundamente adverso para el mundo y en especial para Latinoamérica, región que concentra a más de 729 millones de personas. Para este organismo, la pandemia afectó a la región en un momento de debilidad de su economía y de vulnerabilidad macroeconómica.

Pronósticos proyectados

De acuerdo con la CEPAL, el crecimiento proyectado para 2020 y la variación respecto a 2019 será de -2.0 en el mundo; para China se anticipa una caída de más de 4 puntos, al pasar de 6.1 a 1.8; para la Eurozona la caída iría de 1.2 a -5.7, mientras que Japón pasaría de .7 a -4.2 y Estados Unidos de 2.3 a -3.8. Para América Latina y el Caribe el escenario de conjunto es de -5.3, anticipando una de las mayores recesiones. En lo que corresponde a México, sería de -6.5 una de las más pronunciada junto con Argentina y Ecuador. De esta manera se sostiene que La crisis que sufre la región en 2020, con una caída del PIB que llegará a -5.3%, será la peor en toda su historia. (norte, 2020)

1.2.3 Retos clave para afrontar la crisis

Aunque los retos para las pymes ante esta situación son numerosos y muy variados, la Red Española del Pacto Mundial ha identificado tres retos clave que deberán afrontar estas empresas

para luchar contra la pandemia de la COVID-19 y poner el foco en la recuperación: 1. Adaptarse a la nueva situación, 2. Potenciar la digitalización y 3. Aprovechar las nuevas tendencias del mercado. (Molero, Javier, 2020)

A continuación se presenta una ilustración de los retos claves con su definición obtenida del artículo Pymes y COVID-19: hacia una recuperación sostenible.

Ilustración 3. Retos claves para afrontar la crisis

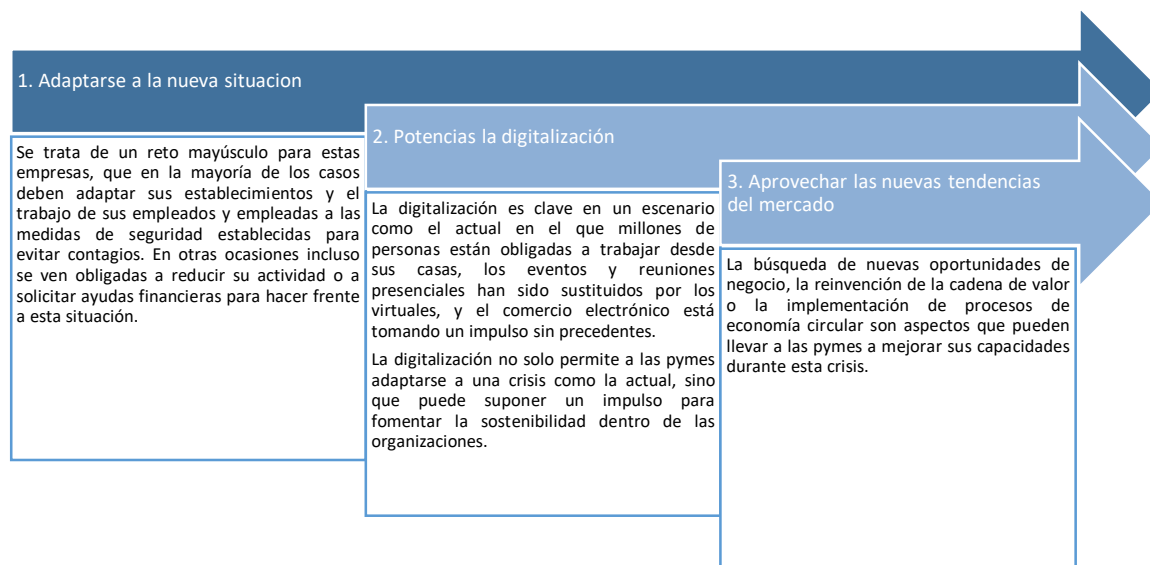


Ilustración 3. Retos claves para afrontar la crisis por el COVID-19. Elaboración propia. Con información obtenida de (Molero, 2020)

1.3 NUEVA NORMALIDAD APLICABLE AL COVID-19

1.3.1 Lineamientos técnicos específicos para la reapertura de las actividades económicas obtenidos del Diario Oficial De La Federación

1.3.1.1 Ámbito de aplicación y objetivo

Los lineamientos técnicos son de aplicación general para todos los centros de trabajo, y tienen por objetivo establecer las medidas específicas que las actividades económicas deberán implementar en el marco de la estrategia general para la Nueva Normalidad, para lograr un retorno o la continuidad de las actividades laborales seguro, escalonado y responsable. Para la elaboración de este documento se contó con la participación coordinada de la Secretaría de Salud, la (Secretaria de Trabajo y Previsión Social, 2020), la Secretaría de Economía, así como del (Instituto Mexicano del Seguro Social, 2020).

Con el fin de que los centros de trabajo puedan identificar las medidas obligatorias para el retorno o la continuidad de sus labores, se contemplan cuatro dimensiones que deberán considerarse: el

tipo de actividad (esencial o no esencial), el tamaño del centro de trabajo, el nivel de alerta sanitaria de la ubicación del centro de trabajo, así como sus características.

1.3.2 Estrategia De Continuidad O Retorno A Las Actividades: Una Nueva Normalidad

Es necesario considerar una transmisión comunitaria controlada y contar con una capacidad efectiva de vigilancia de nuevos casos, disponibilidad de pruebas, seguimiento de contactos y monitoreo continuo. La reactivación debe ser gradual y basarse en protocolos sanitarios que permitan contener la propagación del virus. Para garantizar una reactivación segura es necesario definir estándares y procedimientos que minimicen los riesgos de contagio, considerando la especificidad de los sectores productivos y territorios, y que prioricen la protección de los trabajadores y los consumidores. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS). La Secretaria Ejecutiva de la CEPAL, 2020)

Con base a información extraída del Diario Oficial (2020):

Para hacer frente y mitigar la epidemia causada por el SARS-CoV-2, el Gobierno de México ha dado a conocer una serie de acciones de continuidad y reapertura ordenada, gradual y cauta con la finalidad de continuar en el cuidado de la salud de las personas en el ambiente laboral, y al mismo tiempo reactivar la economía.

Para llegar a esta Nueva Normalidad se definió un proceso que consta de tres etapas, con la premisa de proteger la salud de la población controlando la trasmisión del SARS-CoV-2 y así prevenir picos epidémicos de gran magnitud o rebrotes en las zonas del país que ya sufrieron el primer pico epidémico. Para esto se pone en marcha un Sistema de Alerta Sanitaria que tendrá una frecuencia semanal de resultados, que será de aplicación estatal o municipal y determinará el nivel de restricción en las actividades económicas, sociales y educativas. (Gobierno, 2020)

Ilustración 4. Diagrama Etapas para la Nueva Normalidad



Ilustración 4 Información obtenida de (*Diario Oficial de la Federación, 2020*)

Ilustración 5: Etapa Preparatoria

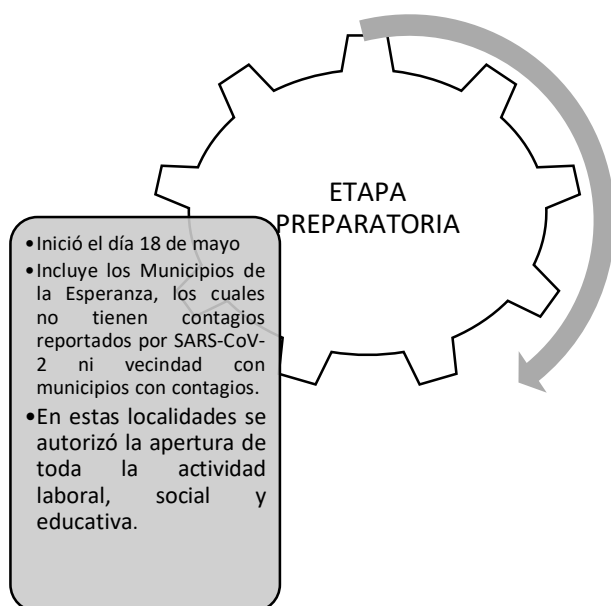


Ilustración 5 Información obtenida de (Montúfar, 2008)

Ilustración 6. Preparación para la reapertura

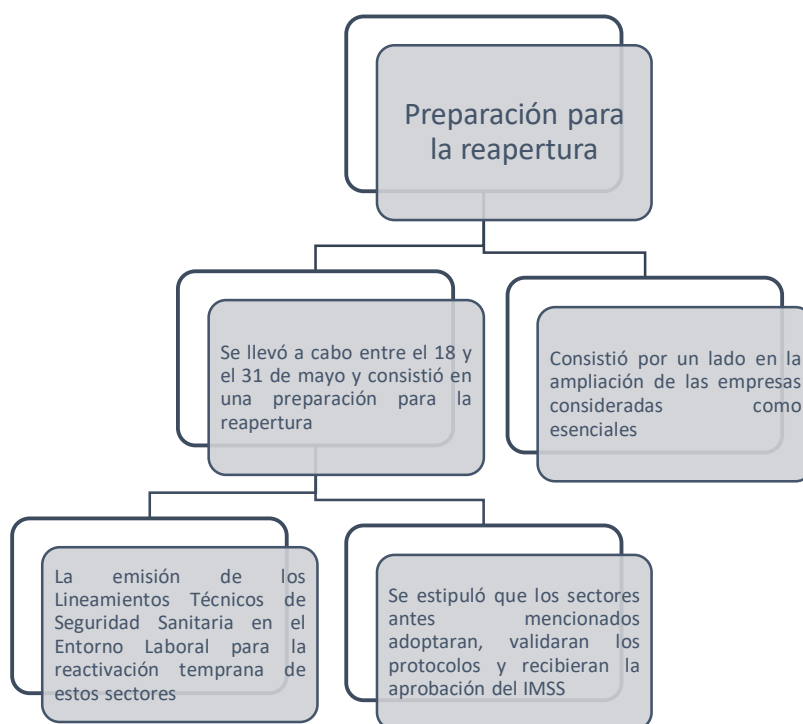


Ilustración 6 Información obtenida de (Montúfar, 2008)

La nueva normalidad. El 1 de junio de 2020 iniciará la etapa de reapertura socioeconómica mediante un sistema de semáforo de riesgo epidemiológico semanal por regiones (estatal o municipal), que determinará el nivel de alerta sanitaria y definirá qué tipo de actividades están autorizadas para llevarse a cabo en los ámbitos económico, laboral, escolar y social. Los niveles de alerta del semáforo son máximo, alto, medio y bajo, y serán dictados por la autoridad federal.

En esta etapa todas las empresas podrán reiniciar operaciones siempre que implementen lo establecido en los presentes lineamientos y atiendan lo establecido en el semáforo de riesgo epidemiológico, por lo que no será necesario contar con una autorización previa. Para el caso de las empresas esenciales, éstas deberán llevar a cabo obligatoriamente su mecanismo de autoevaluación en línea.

Es menester señalar que el Gobierno de México planteó e instrumentó la llamada *Guía de acción para los centros de trabajo ante el Covid-19*, la cual armonizó con la Jornada Nacional de Sana Distancia. Entre los puntos que se pueden destacar de esta guía, relacionados con el desempeño de los empleados, se destacan:

1. Designar al personal responsable de mantener informado a todos los colaboradores del centro de trabajo respecto a las indicaciones de la autoridad sanitaria.

2. Identificar si el centro de trabajo puede continuar laborando durante la Jornada Nacional de Sana Distancia.
3. Identificar dentro del centro de trabajo al personal de mayor riesgo que, por su condición, deba aplicar estrictamente el resguardo domiciliario corresponsable.
4. Flexibilizar el trabajo, permitir la reorganización de los turnos y el escalonamiento de las jornadas laborales, así como el uso de las tecnologías para minimizar el contacto directo, incluyendo el teletrabajo.
5. Identificar las funciones que por su grado de exposición o atención al público sean más riesgosas de infección ante el COVID19.
6. Identificar las actividades esenciales para mantener la actividad del centro de trabajo.
7. Suspensión de actividades que involucren la concentración física superior a 50 personas en espacios cerrados o que impliquen actividades en las que no se pueda implementar una distancia de 1.5 a 2.0 metros entre cada puesto de trabajo o persona trabajadora.
8. Evitar el retorno de trabajadores enfermos sin contar con la evaluación médica pertinente.
9. Fomentar y brindar confianza para que los/as trabajadores/as se retiren ante la presencia de síntomas de la enfermedad, a través de la simplificación de trámites de incapacidad y la eliminación de descuentos por ausencia.

1.3.3 Categorización del centro de trabajo

Los centros de trabajo deberán considerar cuatro dimensiones con el fin de identificar qué medidas deberán implementar para dar cumplimiento a los presentes lineamientos: el tipo de actividades que desarrolla, el nivel de riesgo epidemiológico en el municipio donde se ubica el centro de trabajo, su tamaño y sus características internas.

Ilustración 7. Dimensiones para la categorización del centro de trabajo



Ilustración 7 Categorización del centro de trabajo, Fuente: (Gobierno, 2020)

1.3.4 Identificar tipo de actividad

Los centros de trabajo deberán identificar si la actividad que realizan es considerada o no como esencial en concordancia con lo establecido en los Acuerdos publicados en el Diario Oficial de la Federación los días 31 de marzo, 6 de abril, 14 y 15 de mayo del 2020. Dependiendo de ello, podrán operar de manera diferenciada dependiendo de lo estipulado en el sistema de semaforización de aplicación local o federal.

En lo relativo al ámbito económico, en las regiones identificadas con color rojo (con riesgo epidemiológico máximo), estarán permitidas únicamente las actividades esenciales que no se han detenido desde el inicio de la Jornada Nacional de Sana Distancia, añadiendo las actividades dentro de los sectores de construcción, minería y fabricación de equipo de transporte. En las regiones identificadas con el color naranja (riesgo epidemiológico alto), además de las actividades esenciales, las actividades no esenciales podrán reactivarse, aunque deberán realizarse con una capacidad de únicamente el 30% del personal y con medidas de sana distancia estrictas. En cambio, en las regiones identificadas con los colores amarillo y verde (riesgo epidemiológico intermedio y cotidiano, respectivamente), las actividades económicas esenciales y no esenciales podrán volver a operar con capacidad completa, mientras se sigan tomando medidas para proteger la salud de los trabajadores.

Ilustración 8. Indicaciones de apertura de actividades de acuerdo al color del semáforo

ACTIVIDADES	ROJO	NARANJA	AMARILLO	VERDE
Medidas de salud pública y de trabajo				
Laborales ESSENCIALES NO ESSENCIALES		 	 	 
Espacio público ABIERTO CERRADO		 Reducida	  Reducidas	 
Personas vulnerables		 Máximo cuidado	 Cuidado medio	 Cuidado de control
Escolares				

Ilustración 8 Indicación de apertura de empresas, Elaborado por (Gobierno, 2020)

1.3.5 Identificar el nivel de riesgo epidemiológico

En las crisis epidemiológicas se incrementa el riesgo de problemas de salud mental a causa de las medidas de aislamiento, restricción de movilidad y disminución en el contacto físico directo. Las personas que pasan tiempo en aislamiento pueden mostrar síntomas de depresión grave y síntomas relacionados con el estrés postraumático hasta tres años después (Brooks et al., 2020).

El Sistema de Alerta Sanitaria consiste en un semáforo de aplicación regional que permite comunicar la magnitud de la transmisión de SARS-CoV-2, la demanda de servicios de salud asociada a esta transmisión y el riesgo de contagios relacionado con la continuidad o reapertura de actividades en cada región; el semáforo se actualizará semanalmente y consta de cuatro

niveles de alerta: rojo para alerta máxima, naranja para alerta alta, amarillo para alerta intermedia y verde para alerta cotidiana.

Tabla 3. Nivel de riesgo epidemiológico

Nivel de riesgo epidemiológico	Descripción	Ejemplo de medida
Máximo	Sólo se encuentran en operación las actividades esenciales	Se activan los protocolos para favorecer el trabajo en casa
Alto	Operación plena de actividades esenciales y operación reducida en actividades no esenciales	Presencia de personal al 30% de las actividades no esenciales
Intermedio	Actividades acotadas en el espacio público y actividad económica plena	Mantener activo el filtro de ingreso y egreso de trabajadores.
Cotidiano	Reanudación de actividades	Presencia de todo el personal en el centro de trabajo

Tabla 3. Basado en la información de (Gobierno, 2020)

Como resultado de la contingencia por el COVID-19, se anticipa una crisis sin precedentes, donde las empresas más vulnerables serán las micro, pequeñas y medianas (MIPYMES), advirtió Enoch Castellanos, presidente de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), al afirmar que no hay empresa que pueda aguantar más de mes y medio si sus ventas caen de repente.

En la siguiente tabla se observa la cantidad de empleos ubicados por el tipo de unidad económica, en donde se puede apreciar que la gran mayoría de los empleos son generados por las unidades de MIPYMES, siendo responsables de 35.9 millones de empleos que están en riesgo de desaparecer ante la pandemia del coronavirus. (Sinuhé Carlos Guardado López, 2020)

1.3.4.1 Identificar el tamaño de centro de trabajo

Los centros de trabajo tendrán que identificar el tamaño de la unidad económica que representan con base en la siguiente tabla, para así implementar las medidas que le corresponden.

Tabla 4. Tamaño de Unidad Económica por sector y número de personas trabajadoras

Tamaño	Sector	Rango de números de personas trabajadoras
Micro	Todas	Hasta 10
	Comercio	Desde 11 hasta 30
Pequeña	Industria y servicio	Desde 11 hasta 50
	Comercio	Desde 31 hasta 100
	Servicio	Desde 51 hasta 100
	Industria	Desde 51 hasta 250
Mediana	Servicios y comercios	Desde 101
	industria	Desde 251
Grande	Servicios y comercios	Desde 101
	industria	Desde 251

Tabla 4. Basado en la información de (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2020)

1.3.5 Identificar características internas del centro de trabajo

Finalmente, se deberán identificar las características particulares del centro de trabajo, considerando lo siguiente:

- El personal en situación de vulnerabilidad o mayor riesgo de contagio para cada una de las áreas o departamentos de las empresas y centros de trabajo.
- El personal que tiene a su cargo el cuidado de menores de edad, personas adultas mayores, personas en situación de vulnerabilidad o mayor riesgo de contagio.
- Las áreas o departamentos con los que cuenta el centro de trabajo (oficinas, bodegas, áreas de atención al público y áreas comunes).

La correcta identificación de las características del centro de trabajo permitirá comunicar e implementar las medidas adecuadas para proteger al personal, tomando en consideración su espacio físico y las condiciones de vulnerabilidad de personas trabajadoras.

1.3.5.1 Estrategias Generales De Promoción De La Salud Y Seguridad Sanitaria En El Entorno Laboral

Los centros de trabajo deberán implementar obligatoriamente las siguientes estrategias de control para contener la diseminación del COVID-19, independientemente del resultado del proceso de categorización establecido en los presentes lineamientos.

A. Promoción a la salud

Implica la orientación, capacitación y organización de las personas trabajadoras para prevenir y controlar la propagación del coronavirus causante de COVID-19 en sus hogares y, de manera muy importante, en eventos sociales y durante los trayectos en el transporte público o privado que proporcione la empresa.

B. Protección a la salud

B.1 Sana distancia

Implementación de las medidas de sana distancia en el ámbito laboral de conformidad con lo siguiente:

A) ¡Quédate en casa! Cuando una persona presenta síntomas de enfermedad respiratoria o relacionados con COVID-19, deberá quedarse en casa, solicitar asistencia médica y en su caso su incapacidad digital y;

B) Sana distancia en el centro de trabajo. La modificación de hábitos para favorecer una distancia mínima de 1.5 metros entre las personas; la disminución de la frecuencia de encuentros, incluyendo la adecuación de los espacios y áreas de trabajo.

B.2 Control de ingreso-egreso

Se deberá instrumentar un control de ingreso-egreso de las personas trabajadoras, clientes y proveedores que permita lo siguiente:

Establecer un filtro de acuerdo con lo establecido en el "Lineamiento general para la mitigación y prevención de COVID-19 en espacios públicos cerrados" para la identificación de personas con infección respiratoria aguda.

Para las personas trabajadoras que se detectaron con signos de enfermedades respiratorias y/o temperatura corporal mayor a 37.5 °C, designar un área de estancia y aislamiento, dotarlas de un cubrebocas y remitirlas al domicilio particular o a los servicios médicos, y cuando sea procedente asistir a las personas trabajadoras para el trámite de su incapacidad digital.

Proporcionar solución gel a base de alcohol al 60% para el lavado de manos y verificar el uso apropiado de cubrebocas para todas las personas que ingresen o egresen del centro de trabajo. Establecer entradas y salidas exclusivas del personal; en caso de que se cuente con un solo acceso, éste se deberá dividir por barreras físicas a fin de contar con espacios específicos para el ingreso y salida del personal.

B.3 Medidas de prevención de contagios en la empresa

Los centros de trabajo deberán instrumentar acciones enfocadas a reducir el riesgo de contagios, es decir, para evitar la entrada del virus en sus instalaciones. Entre éstas quedan comprendidas cuestiones de higiene, limpieza y sana distancia.

B.4 Uso de equipo de protección personal (EPP)

Los centros de trabajo deberán proporcionar equipo que permita minimizar el riesgo de infección en las personas trabajadoras en el desempeño de sus actividades. Con el fin de evitar el riesgo de contagio, las personas empleadoras deberán distribuir entre la población trabajadora el siguiente equipo:

Cubre bocas de preferencia lavable, a fin de proteger el medio ambiente (capacitar sobre su limpieza y reemplazo).

Para el caso del personal que atiende al público, se deberá proporcionar además protector facial o lentes de seguridad con protección lateral, superior e inferior de ojos.

En los puestos de trabajo donde haya exposición a agentes químicos contaminantes, deberá utilizarse el EPP convencional que señalen las Normas Oficiales Mexicanas vigentes y aplicables en la materia. En los tiempos en que el personal no tenga la exposición se deberá utilizar cubrebocas y lentes de seguridad o protector facial (se puede omitir el uso de protector facial y lentes de seguridad si existen barreras físicas entre personas trabajadoras).

Los puestos de trabajo donde se presente una muy alta exposición a fuentes conocidas o sospechosas de SARS-CoV-2, como las personas trabajadoras del cuidado de la salud, que realizan procedimientos que generan aerosoles, deberán usar cubrebocas N95, guantes, bata y protección de ojos y cara.

1.3.6 Protocolo para los comercios

1.3.6.1 Ingreso y salida de personas en el negocio

Las empresas y los centros de trabajo deberán designar un comité o persona responsable de la implementación, seguimiento y supervisión de las medidas para la Nueva Normalidad en el marco del COVID-19.

1.- Establecer un filtro de acuerdo con lo establecido en el “Lineamiento general para la mitigación y prevención de COVID-19 en espacios públicos cerrados” para la identificación de personas con infección respiratoria aguda.

2.- Para las personas trabajadoras que se detectaron con signos de enfermedades respiratorias y/o temperatura corporal mayor a 37.5 °C, designar un área de estancia y aislamiento, dotarlas de un cubrebocas y remitirlas al domicilio particular y/o servicios médicos.

3.- Proporcionar solución gel base alcohol al 70% para el lavado de manos y verificar el uso apropiado de cubrebocas.

4.- En caso de ser posible, colocar tapetes desinfectantes con concentraciones de hipoclorito de sodio de al menos 0.5%, asegurando que los mismos se encuentren limpios y con líquido desinfectante.

5.- Establecer entradas y salidas exclusivas del personal, en caso de que se cuente con un solo acceso, este se deberá dividir por barreras físicas a fin de contar con espacios específicos para el ingreso y salida del personal.

6.- Proveer dispensadores con soluciones a base de alcohol gel al 70% a libre disposición del personal en distintos puntos del centro de trabajo.

7.- Proveer productos sanitarios y de equipo de protección personal a las y las personas trabajadores, incluyendo cubrebocas, lentes protectores y/o caretas.

1.3.6.2 Reincorporación de los trabajadores

De acuerdo a la CONCANACO, consiste en las acciones para dar a conocer al personal las medidas de seguridad, higiene, limpieza, cuidados y en general las indicaciones de las autoridades a lo largo de todas las etapas de la Nueva Normalidad. Se debe tener en cuenta que la mayoría de los trabajadores estuvo cumpliendo con el mandato de aislamiento preventivo, por lo que se interrumpió su ciclo productivo. (CONCANACO SERVYTUR MÉXICO, 2020)

Se debe identificar el riesgo individual de los trabajadores con mayor riesgo de complicaciones por COVID-19 (mayores de 60 años, enfermedades cardiovasculares y respiratorias crónicas, diabetes, insuficiencia renal, inmunosupresión o consumo de medicamentos inmunosupresores, trasplantados, cáncer en tratamiento, enfermedades autoinmunes, obesidad o mal nutrición, embarazadas y fumadores).

- Una vez identificados se deben implementar medidas de prevención especial, priorizándolos para modalidades de trabajo remoto desde sus casas o adelantando otro tipo de medidas preventivas.
- Realiza la autoevaluación de síntomas para que tome las medidas de salud pertinentes antes de ir a trabajar.
- Mantente informado sobre las recomendaciones para evitar contagio del COVID-19.
- Facilita la toma de temperatura en tu empresa.
- Implementa el lavado de manos con el protocolo definido.
- Horarios y turnos de trabajo: dada la regla de distanciamiento físico, se debe hacer un ingreso a las instalaciones de manera escalonada.
- Permitir el ingreso en horarios diferentes al resto del personal, para evitar los horarios pico en el transporte público o en el transporte de personal.
- Medios de transporte y movilidad: se deba privilegiar el uso de vehículo particular, motocicleta, bici y transporte público en ciertas horas.
- La empresa facilitará equipos de protección individual a aquellos trabajadores que tengan que desplazarse hasta el centro de trabajo en transporte público, por no poder cumplir con las medidas de la sana distancia.

1.3.6.4 Clientes o Usuarios

- Solo se permite la entrada con cubrebocas.
- Se deberá mantener sana distancia de mínimo 1.50 mts entre cada persona.
- Si es posible tomar la temperatura de cada cliente al ingresar.
- Permitir el ingreso de una persona por familia.
- Tener en área de fácil acceso gel antibacterial y material para el lavado de manos.
- Disponer de un módulo de información respecto a COVID-19.

- No permitir la entrada a personas de grupos vulnerables, niños, niñas, adultos mayores y personas embarazadas.
- Recuerda mencionarle a tu cliente que desinfeste los productos cuando llegue a su casa.
- Recomendar que solo toquen los artículos que comprarán.
- Evitar contacto físico en cualquier momento.
- Al toser o estornudar cubrirse con el antebrazo.
- Como cliente si puede realizar compras y pago online es recomendable.
- Solo una persona de la familia deberá salir a realizar el suministro.
- Al regresar a casa, se recomienda tomar un baño antes de entrar en contacto con otro miembro de la familia.
- Evitar en medida de lo posible el tiempo de estancia en áreas comunes o saturadas.

Ahora bien, la organización de los procesos empresariales también ha sido afectada. Muchas compañías han adaptado su esquema operativo para enfrentar la crisis. Dentro del sector de construcción, el 67% de las empresas trabaja vía remota, mientras que el 33% optó por reducir la operación presencial. Por su parte, 54% de las empresas que ofrecen servicios realizan sus actividades vía home office, 37% mantienen una reducción de trabajo presencial y solo el 9% trabaja de manera normal.

Por otro lado, el 50% de las compañías del sector comercio ejecutan sus labores remotamente, mientras que el 9% opera de manera normal y 41% optó por la reducción de operación presencial. Finalmente, el 60% de las empresas manufactureras basan su operación en la reducción del trabajo presencial, mientras que el 24% migró a la ejecución de labores desde casa, mientras que el 16% ejecuta sus operaciones de manera normal.

Estos resultados demuestran que las condiciones actuales han puesto a prueba las capacidades de las organizaciones para enfrentarse al cambio y adaptar sus modelos de negocio a las exigencias del mercado.

A continuación se presenta la siguiente **ilustración 9. Operaciones de trabajo en México.**

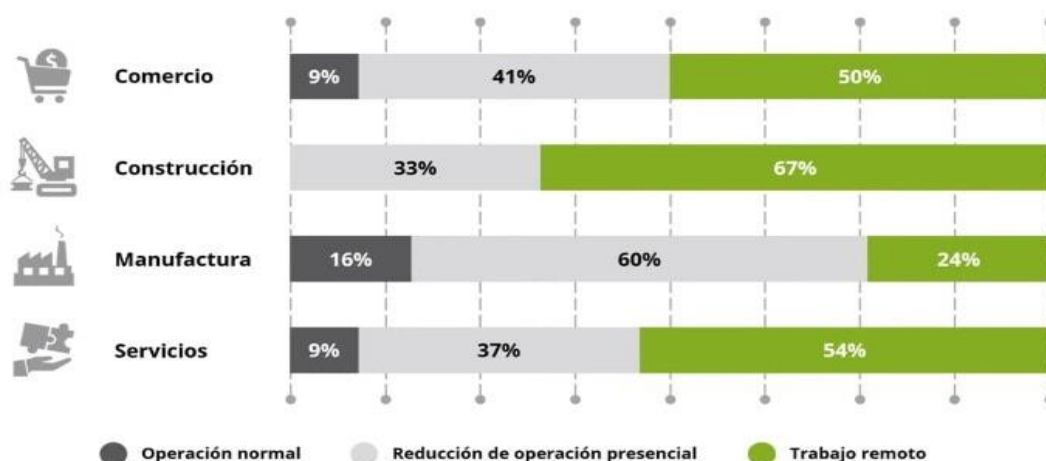


Ilustración 9 Esquema actual de operaciones en México. (Sánchez, 2020)

1.4 MODELO DE CAMBIO DE KURT LEWIN

Uno de los principales esclarecimientos al modelo de cambio de Kurt Lewin es el siguiente:

Se define como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento siempre es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el *statu quo*. (Montúfar, 2008)

De acuerdo con (González, 1997), se produce el cambio individual eficientemente cuando exista un cambio en los patrones de comportamiento actitudinales del grupo al cual pertenece, cualquier esfuerzo por cambiar al individuo, sin pretender alterar al grupo, producirá una mayor resistencia que si se modifica el comportamiento grupal en la perspectiva de la Teoría de campo.

Lewin (1939) en (Poole, 1995) crea un modelo que trata de interpretar el comportamiento de las organizaciones a través de los conceptos que salen de la física: Los paradigmas fundamentales de su planteamiento teórico son el sistema de fuerzas, el espacio vital, la locomoción, el conflicto y la meta.

El Modelo de (Lewin, 19951), refiere que, las organizaciones se ven acosadas por muchas fuerzas que exigen cambios, por lo tanto es importante admitir que también existen otros factores que actúan para mantenerla en un estado de equilibrio. Las fuerzas que se oponen al cambio son las que apoyan la estabilidad o el *statu quo*.

En su documento (Páez, 2016), Aplicación del modelo de Lewin a una ocs: cambio organizacional y liderazgo, afirma lo siguiente:

El modelo de tres etapas es un enfoque genérico y simple; proporciona una idea clara de lo que representa el cambio al tratar con personas; es una guía para hacer que los colaboradores cambien. Un directivo puede establecer nuevos procesos y reasignar tareas, pero el cambio solo será eficaz si las personas involucradas se comprometen con este (p. 51).

El modelo de Lewin, en consecuencia, es apropiado para organizaciones basadas en estructuras jerárquicas de arriba-abajo, con estilos de gestión directivos y de control, con administraciones semiformales, con unidades pequeñas y con plazos de cambio amplios (Hossan, 2015).

El modelo argumenta que el centro del cambio está en el comportamiento del grupo, concentrado en factores como las normas, roles, interacciones y otros procesos sociales. El comportamiento respecto al cambio se entiende como un balance dinámico de fuerzas que operan en direcciones opuestas. Las fuerzas facilitadoras favorecen el cambio al empujar a los miembros en la dirección deseada. Por el contrario, las fuerzas detractoras obstaculizan el cambio dado que empujan en dirección opuesta a la que se quiere.

1.4.1 Fases del cambio planeado

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

Ilustración 10. El modelo de cambio de Kurt Lewin

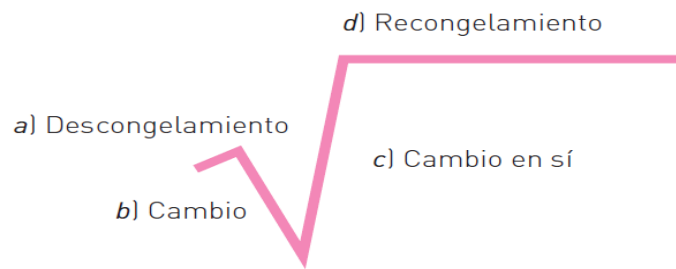


Ilustración 10 Modelo de cambio planeado de Lewin (esquema de la raíz cuadrada). (Montúfar, 2008)

Ilustración 11. Descripción de las fases de cambio

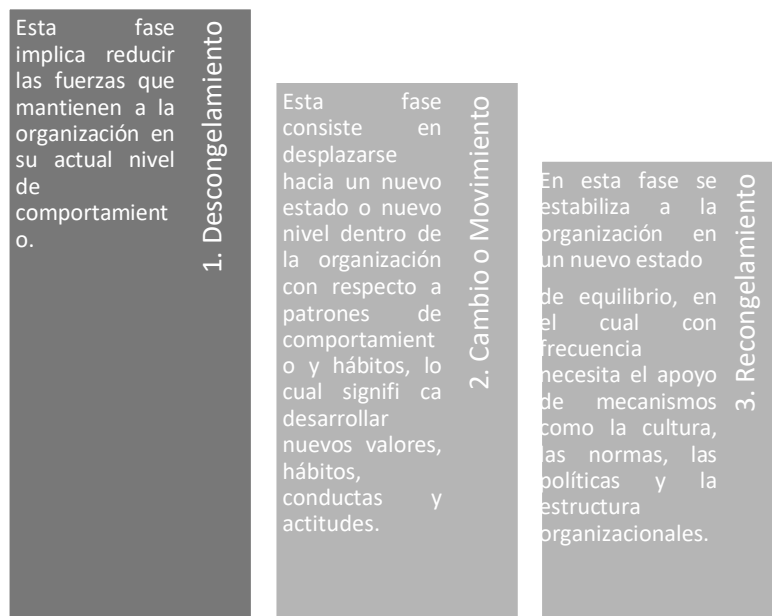


Ilustración 11 Información basado en (Montúfar, 2008)

El modelo de Lewin de Descongelamiento-Movimiento-Recongelamiento permite analizar estas fuerzas para modificar el balance en la dirección del cambio planeado. En el primer paso, lo que se busca es el descongelamiento de la situación o *status quo* —entendido como el estado de equilibrio. El descongelamiento es necesario para vencer los esfuerzos de resistencia, individuales y grupales; implica preparar a la organización para aceptar que el cambio es necesario, lo que significa romper el *statu quo* antes de construir una nueva forma de operar.

El descongelamiento se puede alcanzar por tres vías: con el aumento de las fuerzas potenciadoras que creen un comportamiento diferente al actual; con la disminución de las fuerzas opositoras que afectan negativamente el movimiento desde el estado de equilibrio actual; y, con la combinación de las dos anteriores.

Esta etapa requiere como primer paso crear una motivación para el cambio puesto que es necesario cambiar actitudes hacia las prácticas laborales, así como las relaciones entre los miembros de la organización. La pieza clave es la comunicación de la intención del cambio para que las personas lo comprendan y apoyen dicho proceso (Cooke, 2013). La intención central de esta fase es disminuir la resistencia al cambio haciendo que el personal reconozca y acepte la necesidad de cambiar el estado actual (Hall, 2010).

La segunda etapa en el proceso de cambio es el movimiento. Tras la incertidumbre creada por el descongelamiento, aquí se requiere que las personas comiencen a resolver su propia incertidumbre y propongan nuevas formas de hacer las cosas. Se necesita propiciar actitudes distintas y fomentar comportamientos tendentes a que efectivamente ocurra el cambio (Hall, 2010)

El proceso llega a finalizar según Coria & Valderrama (2016):

La tercera etapa, de recongelamiento, se alcanza una vez que el cambio se ha establecido para sustentar en el tiempo el comportamiento organizacional. Solo cuando el cambio tome forma y las personas se comprometan con las nuevas maneras de trabajar, la organización está lista para este paso (p. 52)

(González, 1997) Propone una estrategia de cambio grupal en la que contempla tres etapas diferenciales:

- a) Descongelamiento del nivel actual, la cual consiste en tratar de reducir la tensión del grupo con base en la reducción de fuerzas que entran en acción.
- b) Desplazamiento hacia el nuevo nivel (resolución de conflictos). Una vez reducidas las fuerzas intervinientes se produce un movimiento, una locomoción en términos lewinianos hacia otro nivel.
- c) Congelamiento de la nueva situación, provocando un deterioro o disminución en las fuerzas anteriores, con objeto de afianzar el nuevo cambio.

Lewin incorpora otra nueva innovación a la teoría del cambio y por extensión al comportamiento organizacional y es la metodología de investigación – acción, que se da de la siguiente forma: *“El investigador debe conseguir la cooperación de la organización, coordinando la participación de todos aquellos que tengan que ver en el diseño y ejecución de dicho experimento”* Lewin (1939) en González:(1997).

Tabla 5. Fases del programa para la organización flexible

Fase	Características de las fases
I. Descongelamiento	Todo el personal de la empresa debe participar en un proceso de desaprendizaje que cuestiona la rigidez de las conductas e introduce el liderazgo situacional como elemento clave para dirigir la energía humana hacia resultados.
II. Reingeniería	Todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de reingeniería de procesos, lo cual implica un cambio integral de la organización. Se deben definir metas concretas y objetivas, cuestionar los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y largo plazos. Se debe desarrollar el liderazgo situacional y habilidades esenciales de los líderes, que constituyen la base para fomentar una cultura de trabajo en equipo, y enfocar la energía hacia metas estratégicas.
III. Aseguramiento	Se deben implantar programas de seguimiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y por los equipos autónomos. Además, se debe remunerar por resultados.

Tabla 5. Propuesto por consultoría W. J. Reddin y Asociados

1.4.2 Fuerzas impulsoras y restrictivas

El **análisis de campo-fuerza** fue creado por uno de los “gurúes” del DO, Kurt Lewin. Para trabajar con él, elaboro su, ya clásico, “diagrama de campo-fuerza” que representa dos tipos de fuerzas: (Montúfar, 2008)

1. Aquellas que propician o ayudan al proceso de cambio, conocidas como “fuerzas impulsoras”, y que se representan con un signo positivo (+). Las fuerzas impulsoras son aquellos síntomas de salud que se presentan en la empresa, mientras que las fuerzas restrictivas son síntomas de enfermedad.
2. Aquellas que bloquean o impiden que el proceso de cambio se lleve a cabo, denominadas “fuerzas restrictivas”, ya que restringen el proceso de cambio; están representadas con un signo negativo (–).

Tabla 6. Diagrama de campo-fuerza de Kurt Lewin

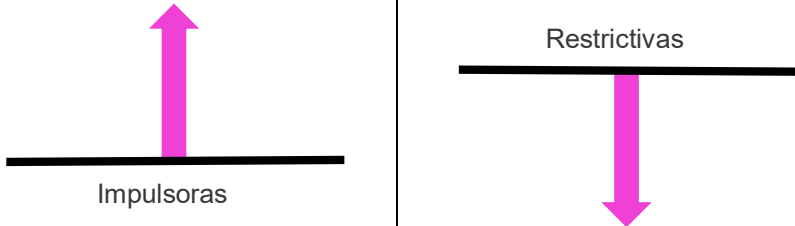
Fuerzas para el cambio Fuerzas impulsoras (+) Necesidad sentida por la organización Crisis organizacional Rotación Obsolescencia de productos Cambios en leyes Baja calidad y productividad Cambio en materia prima	Fuerzas para mantener el statu quo Fuerzas restrictivas (-) Burocracia (rigidez) Teoría X Inercia organizacional No sienten necesidad de cambio Temor al cambio
	

Tabla 6. Campo-fuerza modelo Kurt Lewin tomado de (Montúfar, 2008)

Los síntomas principales que, según los expertos en DO, distinguen una organización sana (en la que predominan las llamadas fuerzas impulsoras) de una enferma (dominada por fuerzas restrictivas), lo cual se conoce como *sintomatología de salud y enfermedad de las organizaciones*. Los síntomas característicos de una organización sana son:

- a) Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros de la organización y existe un fuerte y consistente flujo de energía hacia el logro de los mismos.
- b) El personal se siente con libertad para señalar las dificultades que espera para que los problemas se traten, y es optimista en cuanto a su selección.
- c) La forma de solucionar problemas es muy pragmática. El personal trabaja de manera informal cuando ataca los problemas y no se preocupa por la posición jerárquica, ni por lo que piense la alta dirección. Se reta con frecuencia al jefe. Existe mucha tolerancia a la conducta inconforme.

Por el contrario, los síntomas de una organización enferma son:

- a) Poca inversión del trabajo del personal en los objetivos de la organización, excepto por parte de la alta dirección.
- b) El personal se percata del mal desempeño de la organización, pero no hace nada por evitarlo; nadie se ofrece de manera voluntaria para ello. Los errores y problemas se ocultan y encubren. El personal habla de los problemas y errores en la oficina o en los pasillos con personas no implicadas en ellos.

c) Factores ajenos complican la situación. La posición jerárquica es más importante que la solución.

Las relaciones entre el personal se basan en la hipocresía, lo cual enmascara los asuntos y problemas, especialmente los relacionados con el jefe. La inconformidad es mal vista.

d) La alta dirección trata de controlar el mayor número de decisiones. Por ello se encuentra un cuello de botella, ya que toman decisiones con información y consejos inadecuados. El personal subalterno critica esas decisiones irracionales.

En resumen, una organización sana tiene un fuerte sentido de su propia identidad y misión y la apropiada capacidad para adaptarse con rapidez al cambio. Por ello, su eficacia se refleja en su capacidad para sobrevivir, adaptarse y mantenerse, desarrollándose independientemente de las funciones concretas que lleve a cabo, enfrentándose con su medio, obteniendo la adecuada información y procesándola en forma útil para lograr con el mínimo costo el máximo grado de beneficios en su misión o producción. (Montúfar, 2008)

1.4.3 Obstáculos para generar el cambio

Se pueden citar seis obstáculos a los que se enfrentan los hombres de negocios en las pequeñas y medianas empresas de acuerdo a (Montúfar, 2008)):

1. Escasez de capital de trabajo para la compra de maquinaria y equipo que les permita llegar a niveles de productividad comparables con los de otras empresas.
2. Falta de medios de producción e insumos indispensables para la continuidad de la producción.
3. Poco apoyo para la aplicación de elementos científicos y tecnológicos, y desconocimiento acerca de cómo acudir a los organismos privados o públicos que puedan proporcionárselos.
4. Deficiente preparación de los cuadros técnicos.
5. Falta de asesoría técnica que difunda los elementos y adelantos susceptibles de ser incorporados al proceso de producción.
6. Resistencia al cambio, muchas veces por parte de la alta dirección de la empresa. Superar este obstáculo depende más que nada de un cambio de actitud hacia la modernidad. Es en esta área donde los organismos públicos, privados, académicos y educativos tienen una misión importante por realizar en el proceso de cambio planeado. Concuerdo con William Edwards Deming al afirmar que 93% del fracaso en las empresas es imputable a la alta dirección y el otro 7% restante al personal.

1.4.4 Resistencia al cambio

En su libro *Transiciones organizacionales*, Richard Beckhard y Reuben T. Harris (1977) sostienen que:

La resistencia al cambio es normal y debe esperarse en cualquier esfuerzo de cambio en las organizaciones, la resistencia al cambio asume muchas formas: los administradores del cambio necesitan analizar el tipo de resistencia que se puede presentar con el fin de trabajar con ella, reducirla y obtener el compromiso necesario de la persona que se resiste, a lo cual cabría añadir que ésta es una cualidad que debe considerar toda empresa que se precie de ser un sistema abierto: vislumbrar las fuerzas que impiden el cambio y actuar en consecuencia para controlarlas. (Montúfar, 2008)

En concreto, el uso de la teoría de Lewin permite disminuir la resistencia al cambio a través de un plan que da certidumbre a quienes establecen el proyecto de cambio y genera mayores grados de participación de los colaboradores en el proceso de transformación. Un factor clave del establecimiento fue el empoderamiento de los actores involucrados para actuar cuando así se requiere a partir de concientizarles que tienen los recursos necesarios para ello, entre estos, conocimientos y confianza. (Páez, 2016)

CONCLUSIÓN

En la actualidad el mundo y México está pasando por la crisis epidemiológica del COVID-19 causando grandes estragos en la salud y en la actividad comercial.

El dinamismo con que se desarrolla la realidad actual, impone la necesidad de la adecuación continua que implica el uso de estrategias de intervención, en otras palabras: tomar medidas para lograr la adaptabilidad al cambio. La resistencia humana al cambio es un fenómeno psicosocial y debe ser tratado como tal, con el fin de adoptar reacciones y condiciones que lo disminuyan y faciliten su logro. Pero de igual manera esta resistencia al cambio afecta a la empresa en diferentes ámbitos. La resistencia al cambio son dos aspectos que irremediamente están relacionados en mayor o menor grado, ya que al adoptarse implica la presencia psicosocial del otro (resistencia a este cambio), debido a la inercia del confort. Se recomienda que el gestor del cambio o persona encargada de llevar a cabo la implementación debe de ser una persona con perfil altamente especializado, ya que el proceso se toma de distintas disciplinas, por lo que es sumamente complejo.

En el panorama nacional, el INEGI a través de los censos económicos se analizó que el número de empresas existentes en el año 2018, oscilaba en 4,180,986 comercios de diferentes tamaños cifra que al ser comparada con los resultados del censo económico del año 2019 en donde México sumó más de 5.4 millones de comercios, se evidencia un incremento de 10.6% sin embargo en el tercer trimestre del año 2020 únicamente existen 1,873,564 comercios en la actualidad que representa un decremento de casi 35% de comercios en comparación al año anterior, aunque las causas de cierre pueden ser diversas se observa una disminución drástica de los establecimientos

posiblemente incrementada por los efectos como desempleo, pérdidas económicas, falta de consumo causados por la pandemia COVID-19.

Según (Sánchez, 2020) Otro panorama se plantea en aquellas empresas que a pesar de la situación desarrollaron estrategias como optar por no despedir a sus trabajadores modificando sus actividades presenciales a remotas en un 50%, un 9% trabajan de manera normal con las medidas necesarias mientras que un 41% limitó el trabajo presencial para no tener contagios entre el personal de la empresa así mismo la mayoría de las operaciones de las empresas Mexicanas se realizaron en trabajos remotos aislando a los empleados.

Mientras tanto el Producto Interno Bruto (PIB) de México en el tercer trimestre de 2020 ha crecido un 12% respecto al segundo trimestre. Esta tasa es 291 décimas mayor que la del segundo trimestre de 2020, que fue del -17.1%. De acuerdo con los pronósticos de la CEPAL el crecimiento proyectado para el 2020 en lo que corresponde a México, sería de -6.5 % de crecimiento a favor. De acuerdo a los indicadores trimestrales de la actividad económica estatal del estado de Campeche el resultado preciso son los siguiente: en el año 2019 fue de -9.6% mientras que en este tercer trimestre del 2020 es de -10.0% del Producto Interno Bruto (PIB), de esta manera se sostiene que la crisis que sufre la el país en este año 2020 causada por el Coronavirus tendrá la peor caída del PIB en el mundo.

Finalmente, en relación con la adaptación al cambio se observa que las empresas presentan dificultades ante esta situación y esto a su vez ha generado el cierre de comercios, cabe mencionar que esta situación ha prolongado una crisis mundial, tal vez llevara mucho tiempo para poder recuperarse del detrimento económico que ha causado esta contingencia y que ha generado grandes cambios en el país mexicano. El gobierno mexicano ha dado a conocer diferentes mecanismos de cuidado para así poder aperturar los negocios, el coronavirus trajo consigo grandes cambios, pero también muchas áreas de oportunidad para los negocios como por ejemplo implementar nuevas formas de trabajo, ejecutar en las empresas el servicios a domicilio, ventas en línea etc., obligando a los empresarios a cambiar la forma de pensar en el mundo de los negocios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Achar, E. (31 de MARZO de 2020). *Covid-19: problema global, soluciones locales*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Covid-19-problema-global-soluciones-locales-20200331-0020.html>

Adrian, O. C. (1996). *Diseño y validación de un instrumento para determinar el grado y naturaleza de la resistencia al cambio presnete en procesos de transformación organizacional*. Tesis.

Benassini, M. (2009). *INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS*. MÉXICO: PEARSON EDUCACIÓN.

- Chan, D. M. (2009). Impacto de la crisis financiera y económica mundial en la salud. *ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD*, 1-9. Obtenido de https://www.who.int/mediacentre/news/statements/2009/financial_crisis_20090401/es/
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS). La Secretaria Ejecutiva de la CEPAL, A. B. (2020). *Salud y economía: una convergencia necesaria para enfrentar el COVID-19 y retomar la senda hacia el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe*.
- CONCANACO SERVYTUR MÉXICO. (05 de OCTUBRE de 2020). Obtenido de CONCANACO SERVYTUR MÉXICO: <https://www.concanaco.com.mx/protocolo-para-el-regreso-de-los-comercios-los-servicios-y-el-turismo-a-la-actividad-economica-durante-la-emergencia-sanitaria-covid-19/>
- Cooke, B. N. (Octubre de 2013). Kurt Lewin/s Theory: A Review and Re-evaluation. *International Journal of Mnagement Reviews*, 413.
- Economía, S. d. (10 de MAYO de 2015). Obtenido de <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico>
- Economía, S. d. (13 de AGOSTO de 2019). *secretaría de economía*. Obtenido de www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario
- Empresario, E. (2020). *CREDITOS PARA ENFRENTAR EL COVID-19 EN MÉXICO*. MÉXICO: EJECUTIVA. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/creditos-para-enfrentar-el-covid-19-en-mexico-son-suficientes-para-salvar-pymes>
- Fernández, R. (2020). *países con mayor PIB estimado 2019-2024*. MÉXICO: STATISTA. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/600234/ranking-de-paises-con-el-producto-interior-bruto-pib-mas-alto-en/>
- Fox, D. J. (1981). *El proceso de investigacion en Eeducación* . PAMPLONA: EUNSA.
- Gobierno, S. d. (29 de Mayo de 2020). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5594138&fecha=29/05/2020
- González, P. (1997). Orientaciones teóricas fundamentales en psicología de los grupos.
- Hall, G. R. (2010). Managing Change en Rees, Ggary y Ray Frech. *Leading, managing and developing people*.
- Hossan, C. (2015). Applicability of Lewin's Change Management Theory Australian Local Goverment. *International Journal of Business and Management*.
- INEGI. (13 de OCTUBRE de 2020). *DENUE*. Obtenido de <https://en.www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

INEGI. (22 de SEPTIEMBRE de 2020). *INEGI*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825007028.pdf

Instituto Mexicano del Seguro Social. (23 de Septiembre de 2020). Obtenido de <http://www.imss.gob.mx/>

Kinnear, Thomas C. (2009). *Investigación de mercados*. México: McGRAW-HILL.

Lewin, K. (19951). *Fiels theory in social science: Selected theoretical papers*. *Redalyc*.

Lloret, A. (05 de AGOSTO de 2014). *MUNDO ITAM*. Obtenido de <https://mundoitam.com/2014/08/05/el-problema-de-la-responsabilidad-social-empresarial/>

Martín, J. R. (Febrero de 2005). Diseño de Muestreo. *Nure Investigación*, 2. Obtenido de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/214-Texto%20del%20art%C3%ADculo-845-1-10-20150603.pdf>

Mendoza, D. A. (2009). La Crisis Económica y sus Implicaciones. *Centro de Investigación e Inteligencia*, 1-35. Obtenido de <https://upaep.mx/micrositios/investigacion/CIIe/assets/docs/doc00012.pdf>

Molero, Javier. (2020). Pymes y COVID-19: hacia una recuperación sostenible. *Red Española del Pacto Mundial*, 1-13.

Montero, E. (2005). *MICROEMPRESA*. MÉXICO: UNIDAD DE GESTIÓN EMPRESARIAL.

Montero, J. C. (2008). CARACTERISTIAS DE LAS MICROEMPRESAS Y SUS NECESIDADES DE FORMACIÓN. *LACD*, 1-20.

Montúfar, R. G. (2008). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL. PRINCIPIOS Y APLICACIONES* (Cuarta ed.). (M.-H. EDITORES, Ed.) México: McGRAW-HILL education. Recuperado el 23 de Septiembre de 2020

norte, E. c. (10 de JULIO de 2020). *RECUPERACIÓN PRODUCTIVA Y EMPRESARIAL POST COVID-19*. Obtenido de <https://www.clacso.org/wp-content/uploads/2020/05/Mexico.pdf>

Páez, A. L. (Junio de 2016). Ana Lilia Coria Páez, A. L. (Junio Aplicación del modelo de Lewin a una ocs: cambio organizacional y liderazgo. Gestión y estrategia departamento de administración. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/478644506/Aplicacion-del-modelo-de-Lewin-a-una-OCS-cambio-organizacional-y-liderazgo-pdf>

Palau, A. (04 de MARZO de 2020). *RFI*. Obtenido de <https://www.rfi.fr/es/economia/20200304-el-coronavirus-frena-la-economía-del-planeta>

- Pavón, L. (2010). Financiamiento a las microempresas y las Pymes en México . *CEPAL*, 1-69.
- Poole, V. d. (1995). Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, 510-540.
- Reyes, D. (2020). *LAS PYMES ANTE LA LLEGADA DE LA EPIDEMIA DE COVID-19 A MÉXICO*. MEXICO: CONECTA. Obtenido de <https://tec.mx/es/noticias/estado-de-mexico/emprendedores/las-pymes-ante-la-llegada-de-la-epidemia-de-covid-19-mexico>
- Rosa, A. d. (25 de Marzo de 2020). *El economista* . Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Por-Covid-19-ya-han-cerrado-262-hoteles-y-2000-restaurantes-en-Mexico-CNET-20200325-0089.html>
- Salud, O. M. (25 de MARZO de 2020). *ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD*. Obtenido de https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses?gclid=Cj0KCQjwwwuD7BRDBARIsAK_5YhXBPnYJCJ1viQtgqCtBasxUjllmFmD0gt2o878mfKt9nvFSfgZ16CZlaAkSXELw_wcB
- Sampieri, D. R. (2006). *Metodología de la investigación* . MÉXICO: MCGRAWHILL.
- Sampieri, R. H. (2000). *Metodología de la investigación* . México : McGraw-Hill.
- Sánchez, S. (13 de septiembre de 2020). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/retos-empresas-en-mexico-frente-covid19.html>
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social*. (23 de Septiembre de 2020). Obtenido de <https://www.gob.mx/stps>
- Sinuhé Carlos Guardado López, J. M. (2020). COVID-19 en México: repercusiones y retos del factor humano, financiero y fiscal. *DOi*, 5-32.
- Torres, D. (11 de agosto de 2020). *Compusoluciones* . Obtenido de <https://www.compusoluciones.com/blog/pymes-mexicanas-en-2020/>
- Torres, L. (2005). *LA MICROEMPRESA EN MÉXICO*. MÉXICO: ESTRUCTURA EMPRESARIAL.
- Touza, S. (2020). El impacto del COVID-19 sobre la liquidez y la solvencia de las empresas. *DELOITTE*, 1-15. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/finance/articles/impacto-covid-19-liquidez-solvencia-empresas.html>
- Velasco, M. (2009). *¿QUE ES UNA CRISIS ECONOMICA?* MÉXICO: DERECHO CIVIL.