

## **LA GESTIÓN DE RECURSOS, ANTE ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE Y AMENAZA**

**Amigo, Adriana Célide**  
**Arcieri, Hernán Carlos**  
**Bergmann, Cristian**  
**Daffunchio, Adriana Marcela**  
**Páez, Guillermo Néstor**  
**Perozzi, Alberto Ramón**  
**Ortíz, Gisela**

### **RESUMEN:**

El presente artículo, analiza para cada categoría de recurso, el impacto de tomar decisiones en escenarios en los que la incertidumbre y la amenaza de los cambios permanentes de realidades, de roles competitivos y de los comportamientos de los mercados, puede alterar no sólo el requerimiento de cada categoría en la propuesta de valor, sino también el nivel de inversión y su consecuente impacto en la propuesta de valor de la empresa. Las transformaciones estructurales, durante y post escenarios de incertidumbre y amenaza, replantearán las metodologías de conceptualización y evaluación de los recursos para garantizar su permanencia como capacidades distintivas.

**PALABRAS CLAVE:** Categoría; Recurso; Incertidumbre; Amenaza; Realidades; Roles; Propuesta; Valor; Transformaciones; Conceptualización; Capacidades

### **ABSTRACT:**

This article analyzes, for each resource category, the impact of making decisions in scenarios in which the uncertainty and the threat of permanent changes in realities, competitive roles and market behavior, can alter not only the requirement of each category in the value proposition, but also the level of investment and its consequent impact on the company's value proposition. The structural transformations, during and after scenarios of uncertainty and threat, will rethink the methodologies of conceptualization and evaluation of resources to guarantee their permanence as distinctive capacities.

**KEYWORDS:** Category; Resource; Uncertainty; Threat; Realities; Roles; Proposition; Value; Transformations; Conceptualization; Capacities.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Según Hamel y Prahalad, (1999), cuando expresan que las empresas deben concebirse como una cartera de competencias, deberían además plantearse una serie de interrogantes, que podrían conducirlos hacia la mejor combinación y tal vez respuesta: las

empresas deben plantearse si pueden aprovechar todas las oportunidades que los distintos escenarios les plantean, y entonces ser aún más estrictos con sus estrategias y reflexionar sobre ¿Qué oportunidades están en condiciones de ser los únicos de explotar? Y ¿Por qué únicos?, Porque de esa manera, también podrán explorar y conocer las posibilidades menores de aquellas empresas para las cuales tienen dificultades de acceso. Entonces según dichos autores, el gran planteo cuando nos planteamos el tema de la gestión de los recursos, es ¿Cómo conjuntar *todos* los recursos de la empresa para crear el futuro? (Hamel y Prahalad, 1999, p.55).

Y ¿cómo creamos futuro? Creamos futuro, cuando la estrategia de la empresa camina en el presente, adecuando su proceso a las nuevas realidades, las que en definitiva si son tomadas como datos modificables e inconmensurables, pueden convertirse en sus principales amenazas.

La creación del futuro a menudo exige que una empresa adquiera nuevas competencias básicas, competencias que normalmente trascienden la unidad, tanto por la inversión que exigen como por la gama de posibles aplicaciones. (...) Las meras dimensiones, alcance y complejidad de las futuras oportunidades también pueden obligar a adoptar la perspectiva de la empresa en lugar de la perspectiva de la unidad. Las gigantescas oportunidades no están fácilmente al alcance de los “talleres independientes” o de la libre iniciativa empresarial. (...) La adquisición coherente y orientada de competencias requiere algo más que prosperar basándose en el caos (Hamel y Prahalad, 1999, pp. 55-56).

Y en este trabajo, nos comprometemos a reflexionar sobre los escenarios de amenazas e incertidumbres que generan nuevos caos, pues los caos a partir del 2020 y 2021, nos presentan un escenario en el que si bien la incertidumbre significa un estado del conocimiento imperfecto en el que el decidor conoce las distintas alternativas y su probabilidad de ocurrencia, los escenarios estratégicos que se plantearon a partir del 2020, han cambiado a una velocidad tan extrema y con un carácter tan estructural, que podríamos llegar a afirmar que en este nuevo escenario la incertidumbre se asemeja a un estado total de ignorancia, del desconocimiento más extremo en el que ya es muy difícil poder formular las alternativas de decisión y mucho menos su probabilidad de ocurrencia.

Será también muy importante tener en cuenta el nivel de relación causal existente entre la incertidumbre y la amenaza y viceversa, pues, en esa causalidad, las amenazas aumentarán la incertidumbre y la propia incertidumbre también generará amenazas, por lo que quizás el planteo estratégico será de qué manera esos escenarios, pueden ser reconvertidos en oportunidades para encontrar la mejor combinación de recursos para una

propuesta de valor que interprete y satisfaga los requerimientos y las expectativas de los mercados

## **2. ¿CUÁL SERÁ LA MEJOR COMBINACIÓN DE RECURSOS? De las 3 A del 2020 a las 3 C del 2021.**

¿Cuáles fueron las acciones que debieron formular las empresas ante los escenarios del 2020? Podríamos decir que las empresas debieron recorrer 3 A para llegar a 3 C.

Las empresas debieron *Aceptar* realidades insospechadas, sobre cuyos comportamientos, tampoco tenían conocimiento. Diríamos que la aceptación fue condición sine qua nom para poder transitar la segunda A, que fue la *Adaptación*, en la que la información con la que las empresa se enfrentaban era totalmente desconocida y lo que anteriormente habían sido áreas de decisión, ahora pasaban a ser datos del contexto, es decir lo que el decididor controlaba, ahora no lo controlaba, y entonces para poder caminar hacia el futuro en dicho escenario, debió aplicar la tercer A, el *Aprendizaje*, pues se debieron “aprender” nuevas prácticas, se pusieron a jugar nuevas variables estratégicas para las que se debió aprender a formularlas e implementarlas y si fue difícil formularlas, mucho más difícil fue implementarlas y por ende controlarlas.

Y estas 3 A, permitieron recorrer ese pasado reciente, amenazante e incierto, caminando hacia un futuro cercano, que hoy encuentra a las empresas, enfrentándose con 3 C: *Cambio, Compromiso, Competitividad*.

Cambio: ¿Qué cambió? Todo, y como expresan Thaler y Sunstein (2009), el todo complica, pues se deberá poder elegir de entre ese todo, cuál es la información más relevante para generar la adaptación transformadora para adecuar la estrategia a este todo que cambió, y el cambio requerirá del *Compromiso*, de todos los líderes formales e informales como de sus seguidores, para que la propuesta de valor que le empresa debió reformular y adecuar, siguiera sosteniendo su perfil competitivo y asegurara su trascendencia o sea la tercer C, la *Competitividad*.

En este devenir de las 3 A a las 3 C, reflexionamos sobre si la gestión de recursos, deberá mantener la misma propuesta basada en las personas, los recursos financieros, las instalaciones, la tecnología, la imagen corporativa, o habrá que plantearse que las habilidades soft pueden ser la plataforma de circulación y transformación de las habilidades hard, o que quizás el dueto deberá contener un porcentaje de habilidad soft para apalancar una habilidad hard?

El enfoque basado en los recursos, plantea que la ventaja competitiva de una empresa se sostiene en la provisión de recursos que posea (Fernández y Revilla, 2010) y que cada una de ellas requiere de una combinación heterogénea, de distintas categorías, las que

dependerán de la gestión, de sus resultados y de cuán acertada haya sido la combinación para poder formular e implementar sus estrategias genéricas y de crecimiento.

No todas las combinaciones generan la mejor propuesta de valor, ni tampoco son igualmente trascendentes para sostener y desarrollar el perfil competitivo de la empresa, cuando además desde el punto de vista estratégico esa combinación tiene que ser tal que permitan transformarse en capacidades distintivas, o sea aquellas capacidades que reúnan las siguientes características: escasas, de difícil imitación, sin sustitutos, valoradas por el mercado y de difícil venta (Amigo, 2009; 2012; 2017).

### **3. ¿CÓMO AFECTAN LOS ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE Y AMENAZA, EL RENDIMIENTO DE LAS PERSONAS, SU INTEGRACIÓN FAMILIAR Y SU IMPACTO EN LA PROPUESTA DE VALOR?**

Es importante analizar, que los escenarios de incertidumbre, fundamentalmente determinados a partir de la declaración de pandemia por la OIT, en escenarios de COVID-19, determinaron cambios de variables determinísticas que incidieron en la conceptualización de los Recursos Humanos como capacidades distintivas y también en su evaluación y medición.

Cuando analizamos el valor del trabajo, desde la administración y el management, reconocemos desde los grandes pensadores y analistas del fenómeno, a autores como Simon, (1980), que plantean en el equilibrio organizacional, el principio de compatibilizar los objetivos de las personas que trabajan en la empresa, con los objetivos a alcanzar por la misma, como unidad decisional. Y de hecho, analizando las corrientes sociales dentro del management, existe un consenso fuertemente asentado de que el trabajo constituye una de las actividades de mayor importancia para la integración social, psicológica y cultural de las personas.

Durante mucho tiempo, el trabajo, llegó a ser analizado, observado y descrito como un universo separado de la familia, como grupo de pertenencia de ese trabajador. Y a menudo, se separaron temporal y físicamente las áreas de trabajo y familia, considerándoseles como dos dominios independientes.

Paradójicamente, los escenarios actuales plantearon la necesidad de la compatibilización del trabajo y la familia, cuando dicha diferenciación, siempre significó segmentación de roles, adscribiéndole al hombre, tradicionalmente el papel de sostenedor del hogar y a la mujer las labores domésticas.

Esta diferenciación, hoy casi totalmente diluida en la época, con el incremento en la igualdad de derechos entre sexos, no ocurre sin consecuencias para el bienestar de la familia.

Actualmente, se ha reconocido que una de las condiciones subjetivas de la calidad de vida de los trabajadores radica en la congruencia de la interacción de los ámbitos familiar y laboral, reconociéndose que ambos se influyen recíprocamente (Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas, 2002).

El aumento de la participación de la mujer en el mercado laboral, el incremento de las expectativas de vida, la existencia de familias con doble ingreso, las demandas por el cuidado de los hijos, han generado cambios trascendentales de lo que es o constituye familia (Arriagada, 2005).

Considerando que el trabajo y la familia representan ámbitos de contención y de satisfacción de la persona, y considerando que el trabajo en el hogar, como lugar de encierro, ha representado la realidad de las personas en los últimos 18 meses, cabe preguntarnos, en qué medida esa satisfacción y contención se ha visto afectada por las condiciones de incertidumbre en la vida laboral, tanto a nivel de escenarios, decisiones, ámbitos de trabajo y su impacto en el rendimiento tanto físico como psíquico de las personas.

El bienestar, y más concretamente, la satisfacción, son conceptos que aportan una visión global de la calidad de vida de las personas. Se ha entendido que ésta puede ser medida de una manera global o en relación a dominios específicos, entre los cuales se considera que la familia y el trabajo ocupan un lugar importante para explicar la satisfacción global y el bienestar global del individuo (Edwards; Rothbard, 2000), sin brindar un enfoque integral y complejo que interprete y explique las relaciones espaciales, temporales, sociales y conductuales presentes, entre trabajo y familia (Lambert, 1990).

El gran planteo es si el concepto de satisfacción, se logra en un solo ámbito, en varios, o en todos simultáneamente, en cuyo caso la interrelación trabajo familia, asume una importancia determinante y determinística. Según Diener, Suh, Lucas & Smith (1999), es probable que individuos que experimenten satisfacción con ambos roles, (trabajo y familia), experimenten mayores niveles de logro de metas y bienestar personal, respecto de quienes estén satisfechos sólo con uno de ellos.

Para analizar estos dos mundos, Edwards y Rothbard (2000), describen seis modelos - causales y no causales- que relacionan la vida familiar y la vida laboral.

Entre los modelos causales, en los cuales se asume que un dominio impacta sobre el otro, destacan entre otros, el *Modelo Spillover* y el *Modelo Compensatorio*.

- La "Spillover Theory" (Staines, 1980) analiza que a pesar de los límites físicos y temporales entre el trabajo y familia, las emociones y conductas en una esfera se transfieren a la otra (por ejemplo, situaciones en la que los empleados que han tenido un mal día en el trabajo transfieren su malestar al hogar). Según esta teoría, el impacto en el rendimiento de las personas en los actuales escenarios y

condiciones afectaría notablemente, no sólo la capacidad de la empresa para conceptualizar al Recurso Humano como categoría de Recurso, sino en la variación de los indicadores que deberían ser tenidos en cuenta para su evaluación.

- La "Teoría de la Compensación", analiza que existe una relación inversa entre trabajo y familia, porque las personas tratarán de realizar esfuerzos diferenciales para compensar las debilidades de una esfera en relación a otra (por ejemplo, situaciones en la que individuos con vidas familiares insatisfactorias podrían orientarse a actividades tendientes a obtener satisfacción en el trabajo y viceversa). Desde este punto de vista, dado que el escenario actual, ha tenido una gran yuxtaposición de ambos mundos, podríamos encontrar sesgos importantes en las variables que podrían llegar a convertir al recurso humano en una capacidad distintiva.
- Un tercer planteamiento de interés en la línea del bienestar y la calidad de vida (tanto laboral como familiar), es el formulado por Clark (2000) quien desarrolla una "Border Theory" que intenta explicar cómo los individuos manejan y negocian en el trabajo y en el plano familiar, para lograr un equilibrio entre estos aspectos cruciales del ser humano. Lo central del modelo es la idea de que trabajo y familia constituyen diferentes esferas que se influyen recíprocamente. Y desde este punto de vista, las capacidades distintivas podrían verse positivamente influenciadas si dicha interrelación, constituye un escenario de satisfacción y bienestar para la persona.

Entre los modelos no causales -sus variables componentes están interrelacionadas, pero sin relación causa:

- El Modelo de *Segmentación* - establece la vida laboral y familiar son dominios independientes, sin influir uno sobre el otro-,
- El Modelo de *Congruencia* - analiza que trabajo y familia manifiestan una correlación, que puede ser positiva o negativa, debido a la interacción natural de las personalidades, las que en un ámbito laboral alejado de la familia, pueden no manifestarse.
- *Modelo de Identidad o Integrativo*, que postula que los roles familiares y laborales están estrechamente relacionados y casi son indistinguibles, como sucede en los negocios familiares (Frone, 2003).

Entonces, en escenarios amenazantes, de incertidumbre, en los que, el comportamiento humano, se ve afectado por sentimientos de angustia, vulnerabilidad y falta de previsión, la concepción de "Equilibrio Trabajo-Familia", tiene, según Frone (2003) dos significados:

- por un lado, la falta de conflicto o interferencia entre el trabajo y los roles familiares
- por otro, el modo como el trabajo enriquece la vida familiar y establece un equilibrio positivo, centrado en el concepto de "Facilitación Trabajo-Familia".

Estos dos principios, se vieron facilitados en estos escenarios, y pueden considerarse que apalancaron la posibilidad de desarrollo de las capacidades distintivas, en sus principales características que las diferencian y desarrollan: únicas, sin imitación, valoradas por el mercado, de difícil venta (Amigo, 2009; 2012; 2017).

Debido a la pandemia de COVID-19, un mayor número de personas trabajan desde casa. A medida que se difuminan los límites físicos entre el trabajo y la vida personal, puede resultar difícil gestionar los dos mundos. El doctor Adam Perlman, (2020) Director de Salud Integrativa y Bienestar de Mayo Clinic en Florida, recomienda que lugar de separar sus vidas profesionales y personales, las personas deberán concentrarse en formas de integrarlas de manera efectiva:

Voy a decir que el equilibrio entre el trabajo y la vida personal no es necesariamente en lo que debemos centrarnos, pero la integración entre el trabajo y la vida sí lo es. El concepto ha estado presente en la literatura, este concepto de integración entre el trabajo y la vida siempre ha resonado más conmigo. Parte del argumento es que el equilibrio implica este tipo de 50-50 (equilibrio), e incluso antes de este momento, la mayoría de nosotros no trabajábamos el 50% del tiempo, no estábamos con nuestra familia y luego gastando el otro 50% enfocado en nuestra vida hogareña “, dice Perlman. Ahora es fácil conseguir y comenzar a trabajar de inmediato desde casa. Entonces, ¿cómo creamos una rutina que nos permita saber cuándo comienza el trabajo, ¿cuándo podemos integrar actividades que son importantes para nosotros y encontrar el tipo correcto de combinación o integración adecuada de todo lo que queremos? ¿Qué hacer en nuestro hogar y en nuestra vida personal, así como en nuestra vida laboral? Una rutina puede ser realmente fundamental para eso (Perlman, 2020).

Los tiempos de pandemia sanitaria que vivimos desde hace unos meses, con origen en el coronavirus SARS-COV-2, han modificado de forma significativa nuestra realidad previa en todos y cada uno de los ámbitos que enfrentamos en nuestro día a día.

- En esta entrada, nos concentramos en uno de los aspectos transversales que se han deteriorado tras la emergencia de la pandemia: el equilibrio familiar, personal y profesional necesario para alcanzar un desarrollo personal y profesional pleno, y el papel que el teletrabajo puede (y debe) desempeñar al respecto.

Sanchez Fuentes (2020), expresa que más allá de los efectos sanitarios directos generados por la pandemia, su impacto social y económico se va incrementando, conforme vamos siendo conscientes de que estos efectos, más que temporales y recuperables, parecen ser permanentes, y de costosa recuperación para el conjunto de la sociedad. Considera que a nivel transversal el equilibrio trabajo familia, se ha visto

notablemente deteriorado. “Atendiendo al número de búsquedas por internet durante 2020, el interés por el teletrabajo y Conciliación ha aumentado de forma importante, coincidiendo con el decreto del estado de alarma y la posterior evolución del confinamiento asociado al mismo, aunque no siempre se han percibido como asuntos conectados y/o complementarios.” (2020).

En este sentido, a modo de exploración inicial, Sánchez Fuentes (2020) recomienda usar los datos de Google Trends, para construir indicadores sobre el interés recibido por temas específicos (a través del número de búsquedas realizadas en un periodo), para que indiquen la evolución de su importancia relativa en el tiempo.

En la siguiente tabla, compara la evolución ocurrida en España, de tres términos afectados:

- (I) Teletrabajo
- (II) Conciliación de la vida profesional y familiar
- (III) Corresponsabilidad.
- 

**Tabla: Interrelación Trabajo Familia, en tiempos de Covid. (Fuente: Sanchez Fuentes, 2020)**

	Conflicto trabajo-familia <sup>a</sup>		Enriquecimiento trabajo-familia <sup>b</sup>		Impacto dominante
	WIF	FIW	WEF	FEW	
<i>Variables relacionadas con el trabajo</i>					
Implicación en el trabajo	0.14 *	0.07*	0.27 *	0.07 *	WEF
Nº horas en el trabajo	0.26 *	0.01	-0.02	0	WIF
Apoyo a trabajadores	-0.19 *	-0.12 *	0.25 *	0.15 *	WEF
Flexibilidad en el lugar de trabajo	-0.30 *	-0.17 *	0.19 *	0.06 *	WEF
Presión en el trabajo	0.48 *	0.29 *	-0.03	0.02	WIF
<i>Variables relacionadas con la familia</i>					
Implicación en las tareas y roles familiares	-0.02	-0.02	0.11 *	0.07 *	FEW
Nº horas dedicadas a la familia	-0.02	0.21 *	0.04 *	0.02	FIW
Apoyo de la familia	-0.11 *	-0.17 *	0.17 *	0.4 *	FEW
Presión en la familia	0.30 *	0.47 *	-0.01	-0.13 *	FIW
Nº de hijos	0.09 *	0.16 *	0.04 *	0.03	FIW
Edad de los menores	-0.17 *	-0.22 *	-0.01	-0.02	FEW
Estado civil	0.03 *	-0.05 *	0.02	0.09 *	FEW
Empleo cónyuge	0.01	0.03	0.04	0.02	-

Notas: a Cifras recuperadas de Byron (2005), b Cifras extraídas de LaPierre et al. (2018)

Legenda: WIF=Conflicto trabajo-familia, FIW=Conflicto familia-trabajo, WEF=Enriquecimiento trabajo-familia, FEW=Enriquecimiento familia-trabajo

Dicho análisis descriptivo, manifiesta que la pandemia, a diferencia de lo observado para los temas de corresponsabilidad que han mantenido un nivel de atención bajo y estable a lo

largo de toda la crisis, las series de Teletrabajo y Conciliación, han visto altamente modificada su tendencia, coincidiendo con el decreto del estado de alarma y la posterior evolución del confinamiento asociado al mismo.

Las interacciones positivas entre el trabajo y la familia, serán muy importantes en lo sucesivo, ya que el posicionamiento conceptual inicial (de los analistas, de la dirección de la empresa o de los trabajadores), puede afectar de forma significativa no sólo la realidad sino también la modelización del problema, el diseño y la posterior implementación de políticas público-privadas relacionadas (Thompson y Bunderson, 2001).

A modo de ilustración, si planteamos la conciliación (con o sin teletrabajo) como un juego de suma cero donde la (única) forma de mejorar en una de las facetas es aumentar el tiempo, y/o atención dedicada al mismo, cualquier intento de mejora profesional vendrá acompañado de un empeoramiento de nuestra vida personal o viceversa (lo que en el ámbito académico se conoce como el conflicto trabajo-familia). Al contrario, si partimos de la existencia de elementos/capacidades comunes que podemos fortalecer en cualquiera de los ámbitos, se podría (y debería) buscar sinergias que conduzcan a mejoras simultáneas en ambos ámbitos de nuestra vida (la teoría del enriquecimiento trabajo-familia). El posicionamiento conceptual inicial (de los analistas, de la dirección de la empresa o de los trabajadores) puede afectar de forma significativa no sólo la realidad que nos rodea sino también la modelización del problema, el diseño y la posterior implementación de políticas público-privadas relacionadas (Sánchez Fuentes, 2020).

En cuanto a la relevancia que ha jugado el desarrollo tecnológico, en la expansión del trabajo en remoto, en Eurofond & ILO (2017), se pueden ver las principales tendencias observadas en los últimos años. En concreto, se analiza las implicaciones de que, hoy día, un importante número de trabajadores (lo que se conoce como “trabajo de oficina” y/o “trabajo basado en el conocimiento”) se desarrolle con total independencia espacial, ofreciendo nuevas oportunidades y, al mismo tiempo, planteando nuevos retos. También se exploran las iniciativas políticas diseñadas por los gobiernos, los agentes sociales y las empresas en este ámbito. Entre sus conclusiones, se destaca que no solo los avances tecnológicos registrados en los países sino, también, factores como la estructura económica y la cultura de trabajo existente condicionan de forma importante la incidencia final de este fenómeno.

Respecto al papel del teletrabajo durante la pandemia del COVID-19, Sánchez Fuentes (2020), analiza los principales efectos positivos y negativos, esperables:

- Por el lado positivo, cabría esperar que haya permitido reducir el impacto negativo que el prolongado confinamiento domiciliario generó y mantener activos determinados servicios que, de otra forma, al no ser clasificados como esenciales,

se hubiesen paralizado ocasionando un aumento significativo de la espiral negativa relacionada (despidos, aumento fragilidad económica y/o del riesgo de pobreza y exclusión, etcétera).

- También, desde el punto de vista sanitario, ha reducido el riesgo de contagio global ya que estos trabajadores han podido permanecer en casa y, así, salvaguardar su salud y la de sus familias sin poner en riesgo la economía del hogar.
- Desde el punto de vista social, se ha podido sobrellevar el cierre de centros educativos (colegios y escuelas infantiles, especialmente), centros de día de mayores y proteger a estos colectivos, muchos especialmente vulnerables, al tiempo que ha propiciado que se comparta mucho más tiempo en familia.
- Por último, desde la perspectiva medioambiental, se han reducido de forma drástica muchos desplazamientos de trabajo a casa o viceversa, lo que ha generado ahorros energéticos, mejora de la calidad del aire en las ciudades y ganancias de bolsas de tiempo importantes en el día a día de estos trabajadores.

En resumen, durante la pandemia, trabajadores tanto de Europa, en especial en España, como de América Latina, han experimentado pérdidas de puestos de trabajo, en mayor proporción que en otros países, y han registrado un peor balance de su vida profesional y personal lo que indica que hay margen suficiente para que, aplicando los cambios oportunos, los trabajadores consigan un mejor equilibrio personal y profesional.

Un cambio cultural parece necesario y, para ello, la particular cuadrícula amenaza, incertidumbre, salud, riesgo, depresión, que impacta en las decisiones empresariales relativas a las personas, deberá inspirar aquellos caminos alternativos en los que la oportunidad se encuentre e inspire desde la dificultad hacia la realización e integración.

### **La plataforma de la OIT (2021)**

Teniendo en cuenta, esta realidad, la OIT, desarrolló y presentó en julio último (2021), una herramienta virtual, para la conciliación familia-trabajo, destinada a América Latina y el Caribe. La crisis sanitaria y de cuidados y prevención, generada por la pandemia, ha manifestado la necesidad y requerimiento de buscar alternativas conciliatorias. El lanzamiento de esta plataforma, convocó a más de 200 empresarios y empresarios de la región. Por medio del Proyecto Ganar-Ganar y el Proyecto CERALC, financiados por la Unión Europea, se lanzó el pasado 8 de julio (2021), una nueva plataforma digital, para la conciliación familia-trabajo, destinada a empresas de América Latina y el Caribe, con el fin de enfrentar la crisis mundial de cuidados, exacerbada por la COVID -19. El principio de este lanzamiento de la OIT, es que “si la casa no funciona, el trabajo no funciona”. Así lo manifestó Vinicius Pinheiro, en el acto de lanzamiento de esta herramienta.

El trabajo que hagan empleadores y trabajadores en temas de equidad y conciliación trabajo-familia será una oportunidad para que todos se

beneficien”, agregó, al recordar que en tiempos de pandemia ha aumentado en forma inédita la demanda por cuidados y responsabilidades familiares en los hogares, “y esto afecta de manera desproporcionada a las mujeres (Pinheiro, 2021).

La herramienta producida por los proyectos CERALC y Ganar-Ganar, ofrece materiales, casos de éxito y herramientas para facilitar que las empresas incorporen, en la medida de sus capacidades, acciones destinadas a mejorar la conciliación entre las responsabilidades laborales y familiares de sus trabajadores y trabajadoras.

“Desde la Unión Europea, hacemos eco de nuestro compromiso en combatir los estereotipos de género, que afectan en su mayoría a las mujeres, sus familias y a la sociedad en general. En ese sentido, las empresas, al ser la primera fuerza laboral de la sociedad, son parte de la solución desde un abordaje de la conducta empresarial responsable”, señaló durante este evento la Jefa del Equipo Regional para las Américas del Servicio de Instrumentos de Política Exterior de la Unión Europea, Maria Rosa Sabbatelli. Frente a esta crisis de cuidados generada por la COVID-19 las herramientas de conciliación familia-trabajo surgen como una oportunidad para buscar un círculo virtuoso entre productividad y bienestar, que implica también reflexionar sobre la organización de trabajo.

Los participantes en el lanzamiento de esta iniciativa de OIT fueron invitados a participar en salas de diálogo y trabajo sobre Acciones para promover la conciliación trabajo familia en las empresas y Beneficios y desafíos de implementar medidas de conciliación trabajo familia. Al momento del lanzamiento, la herramienta virtual había recibido más de 12,000 visitas y ha obtenido más de 700 descargas de sus recursos y materiales. Etiquetas: futuro del trabajo, calidad de la vida activa, responsabilidades familiares, trabajo a domicilio, economía del cuidado, igualdad de derechos, igualdad de género. (OIT, 2021).

Ha sido clave, como apalancamiento de los Recursos Humanos en estos escenarios altamente riesgosos y amenazantes, la inspiración que determinó la sensación de vulnerabilidad, para concientizar sobre la integración familia trabajo, en una realidad, en la que las teorías y modelos que las analizaron, con anterioridad a esta realidad, cobraron vigencia, valor y tendencias.

Será necesario, replantear la conceptualización de esta gran categoría de recurso, los indicadores para medir su rendimiento y evaluación, pues los cambios estructurales ocurridos, plantearán nuevos escenarios, otros desafíos, distintas inspiraciones y hasta un nuevo concepto de liderazgo.

#### **4. ¿CÓMO AFECTAN LOS ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE Y AMENAZA, LA INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN Y SU IMPACTO EN LA PROPUESTA DE VALOR DE LA EMPRESA?**

Más allá de la pandemia del COVID-19, que cambió repentinamente muchas reglas de juego de las empresas, y que puso al entorno de todas las empresas en un escenario de incertidumbre y amenaza permanente, todas las empresas operan permanente en contextos de mayor o menor incertidumbre.

Enrique Cervetti, directivo de Vistage Argentina<sup>1</sup>, expresaba respecto de las prioridades de las empresas que "la innovación es un proceso continuo que corre independiente de la volatilidad de los mercados y es lo que asegura la supervivencia de la empresa" Herrera (2020). Asimismo, y según un relevamiento de KPMG citado por el Diario La Nación a principios de 2020, siete de cada 10 líderes afirmaban que su crecimiento dependía de la habilidad de desafiar sus industrias.

Las empresas Diario La Nación y Accenture organizaron durante junio 2021 la jornada Management 2030, publicada por el diario el 12 de junio, donde invitaron a algunos líderes de organizaciones a pensar en los efectos de la incertidumbre sobre las planificaciones de sus empresas. Destacamos en particular el análisis que los asistentes realizaron sobre los efectos del desarrollo de la inversión en tecnología y en innovación para mitigar la incertidumbre.

Damián Maldini, gerente general de IPLAN<sup>2</sup>, explicaba que siempre es momento de crecimiento e innovación, no importa el contexto ni las circunstancias que se den, y de desarrollar nuevas oportunidades que sean posibles de monetizar para su negocio. Asimismo expresaba que la incertidumbre no es una ola, sino el mar; no va a pasar, de modo que no hay forma de mantener el rumbo sin innovar. Entre los desafíos más importantes que destacaba Damiani están los constantes cambios en los hábitos de los usuarios, especialmente los cambios de estos últimos años relacionados con las transformaciones tecnológicas.

Rumi (2021) expresaba que estamos cursando lo que algunos autores llaman la cuarta revolución industrial donde tomaron la delantera las empresas tecnológicas que, junto con la Pandemia de Covid-19 pusieron de manifiesto la necesidad de cooperación entre la industria y el conocimiento. Según un reporte de la Consultora PWC<sup>3</sup>, algunas de las empresas que hasta 2009 y 2010 encabezaban el ranking de empresas más grandes de

---

<sup>1</sup> Vistage Argentina es una organización internacional cuyos socios son gerentes de empresas pequeñas y medianas y que, a partir de la formación de grupos de autoaprendizaje, busca acompañar a sus socios a través de reuniones entre ellos para conversar temáticas de su gestión.

<sup>2</sup> IPLAN: empresa que provee de servicios de Telecomunicaciones y Tecnología en las principales ciudades de Argentina.

<sup>3</sup> PWC Global Top 100 companies by market capitalisation

acuerdo a su valor bursátil, como Petrochina, General Electric, China Mobile y AT&T, fueron reemplazadas por empresas tecnológicas como Amazon, Apple y Google.

Asimismo, informaba que en Argentina, según la Unión Industrial Argentina, UIA, las empresas que conforman el panorama del sector industrial comprenden un 10%, entre medianas y grandes que llaman “cóndores” porque están muy tecnologizadas, un 45% son escaladores, que están en proceso de tecnologización y otro 45% que no han comenzado con la renovación de su tecnología, Rumi (2021).

La innovación es clave no solo en el sector industrial, sino que el sector agrario, a través del desarrollo de la bioeconomía, el sector servicios, especialmente aquellos servicios vinculados con la salud, y por último, el comercio, donde quizás se ha producido uno de los cambios más grandes de la historia con la utilización masiva del canal de comercio electrónico.

### **La innovación como efecto generador del éxito competitivo**

Muchas investigaciones buscan determinar los efectos que generan el éxito competitivo de las empresas. Las principales conclusiones de estos trabajos muestran que existen dos efectos: el efecto industria y el efecto empresa. Entre los que sostienen que es el efecto empresa el que propicia el éxito de las empresas, identifican algunos factores que tradicionalmente han sido relevantes para el éxito competitivo pero que hoy han perdido peso, y proponen y evaluar otros factores más actuales unidos al desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación.

Rubio y Aragón (2002) exponen que el éxito competitivo en las empresas es algo dinámico, que cambia con el tiempo y que los factores que lo determinan en un país no tienen por qué coincidir en otros. De todos modos, presentan como los principales factores del éxito competitivo a los siguientes:

- La gestión de los recursos humanos y la capacitación del personal
- Las capacidades directivas
- Las capacidades de marketing
- La calidad
- La innovación
- Los recursos tecnológicos
- Los sistemas de información
- La adecuada gestión financiera
- Los valores culturales
- La estructura organizativa
- El know how

El primer factor que aparece resaltado en la mayoría de los trabajos es el que se refiere a los recursos humanos, luego la capacidad directiva para gestionar la empresa, las

capacidades de marketing, el factor calidad y en quinto lugar la innovación. Unido a la innovación están los recursos tecnológicos y las inversiones en tecnología de producto y/o producción.

Rubio y Aragón (2002) en un estudio de campo para relevar los factores competitivos en el éxito de empresas pyme, combinando dos tipos de indicadores, encontraron que la innovación aparecía como el tercer factor en orden de importancia, luego de la posición tecnológica y la calidad del producto.

### **Cómo es la innovación en las empresas, según su dimensión y volumen**

En primer lugar, vamos a realizar una introducción a qué se considera innovar, para luego identificar como se genera innovación en el ámbito de la empresa. Innovar, etimológicamente proviene del latín *innovare* cuyo significado quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades. Por otro lado, la palabra innovar representa un conjunto de actividades inscriptas en un determinado tiempo y en un determinado lugar que aplicadas a las organizaciones conducen a introducir una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios, técnicas de gestión u organización con éxito (Muñoz-Salgado 2013 citando a Pavón y Goodman, 1981).

Las empresas van realizando actividades siguiendo una base de rutinas que generan innovaciones aplicando sus habilidades y capacidades o competencias para hacer o modificar algo, mejorándolo mediante la manipulación de los recursos que poseen. Cuando la gestión de aquellos recursos se orienta al cambio, al impulso emprendedor y a la creación de valor a lo largo del tiempo, se considera que se están desarrollando capacidades dinámicas o innovadoras.

Podemos clasificar a las capacidades innovadoras en dos tipos, teniendo en cuenta el tiempo de generación o de adopción de las innovaciones: incrementales o radicales. La *capacidad innovadora radical* es aquella que supone un cambio rápido y la implementación de algo totalmente nuevo, mientras que la *capacidad innovadora incremental* se da de a poco y a partir de implementaciones dosificadas en los sistemas, productos o procesos de la organización.

Muñoz-Salgado (2013), expresa que la innovación en una organización no es necesariamente el resultado del trabajo en departamentos o áreas estructuradas para la investigación y desarrollo, sino la conclusión de procesos informales o subcontratados para explotar, usar o combinar los recursos de la empresa. A veces, las capacidades innovadoras no tienen resultados exitosos y generan costos organizacionales importantes pero toda empresa debe desarrollar estas capacidades de manera de generar una ventaja competitiva en su entorno (Salavou, 2004).

El desarrollo de capacidades innovadoras es diferente en las PyMEs respecto de e las grandes, y entre las primeras, podemos encontrar diferencias de actitud entre las familiares

y las que no lo son. Las empresas familiares suelen dar importancia a la innovación pero dado que algunas tienen una actitud frente al riesgo conservadora por lo cual, algunas son más innovadoras que otras. Entre los motivos que cita Muñoz-Salgado como bloqueadores de la innovación están el temor de los directivos a alterar el estatus que existe dentro de la organización, las rutinas establecidas, la necesidad de abandonar prácticas ya adoptadas para hacer cosas nuevas y desconocidas, los problemas de acción colectiva y la carencia de capacidades necesarias para afrontar el cambio con garantías de éxito. En el estudio que cita la autora, realizado en un grupo de empresas mexicanas identificó mayormente la aplicación por parte de las empresas de capacidades innovadoras incrementales dada la facilidad para implementarlas. Las empresas objeto del estudio informaban que se establecen rutinas o actividades para mejorar poco a poco los procesos de producción y los procedimientos administrativos al interior de las organizaciones.

Entre las ventajas que le significó la aplicación de capacidades innovadoras incrementales se encontraban una serie de pequeñas mejoras hacia el interior de la organización tales como el mantenimiento del orden en las áreas de trabajo, el registro de los cambios en los procesos de suministro de insumo; el mayor cumplimiento de la planeación de la producción y la cuantificación de los insumos para dicha planeación; el mantenimiento de una mejor comunicación con proveedores y clientes para dar a conocer los cambios específicos de la empresas y por último, el cambio de la forma de comunicación al interior de la organización. Esto último les permitió mejorar la unión y lealtad de los trabajadores para hacer su trabajo en forma eficaz y eficiente.

En cuanto a cambios radicales derivados de la utilización de capacidades innovadoras radicales, el trabajo sostiene que no es frecuente que se generen cambios rápidos y totalmente nuevos en los procesos o procedimientos de las pymes familiares. Destacan como capacidades innovadoras radicales a la implementación de nuevos recursos de promoción a bajo costo como las redes sociales, con los que pudieron incrementar la cartera de clientes. Asimismo, informan dentro de esta categoría a la inversión en maquinaria y equipo para mejorar la calidad tecnológica de sus instalaciones que presenta un crecimiento de la infraestructura de las empresas. Pero los empresarios informaron que, a pesar del crecimiento visible hacia el exterior de la empresa, por las características de las mismas y las condiciones de comportamiento del mercado, se puede caer en gastos que a larga que no resulten sostenibles en el largo plazo o, en el caso de la inversión en instalaciones, en capacidad instalada desperdiciada.

Durante el año 2020, teniendo en cuenta el contexto de la pandemia del COVID-19, las empresas se vieron forzadas a desarrollar capacidades innovadoras radicales para mantenerse vigentes en su negocio. Entre las capacidades innovadoras radicales estuvo el desarrollo e implementación de un canal de comercio electrónico, adaptado a las

particularidades condiciones de su ramo de actividad así como la organización de las actividades de sus trabajadores mediante teletrabajo.

La velocidad de toma de decisiones dependió de la actitud frente al riesgo, de los recursos financieros con que contaban y del negocio en el que se encontraban.

Dentro de este marco, muchas empresas reaccionaron rápido, adaptando sus procesos al entorno y en consecuencia, pudieron sobrevivir, otras, en cambio, tardaron en encontrar nuevas alternativas de negocio, y muchas otras, por su actividad específica, no sólo las continuaron desarrollando, sino que manifestaron un interesante crecimiento, especialmente a partir de octubre 2020.

### **Cómo generar innovación sustentable**

En contextos de incertidumbre, la empresa se ve en la necesidad de emplear su capacidad de aprendizaje en forma acelerada para actuar ante los cambios en el entorno generando innovación.

La capacidad de aprendizaje, es el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización de conocimientos que se da por medio de la formación y evolución de los stocks de conocimiento. Los stocks de conocimiento pueden ser individuales, de grupo, por el entendimiento entre las personas, y organizativos, este último se da cuando el conocimiento traspasa a estructuras, procedimientos, rutinas y experiencias de la organización.

El conocimiento, es el recurso estratégico de la empresa y su capacidad de gestionarlo se constituye en un punto relevante para sostener la ventaja competitiva. La gestión del conocimiento debe integrar la gestión de información mediante una comunicación que involucre a la organización como un todo.

Rueda Fierro (2020), cita a Nonaka y Takeuchi quienes desarrollaron una teoría sobre la creación de conocimiento en las organizaciones a partir de investigaciones en empresas japonesas. Sostienen que el conocimiento puede ser tácito o explícito y a partir de sus vinculaciones surgen cuatro patrones de creación de conocimiento:

- De tácito a tácito: el conocimiento se produce a través de la socialización, es decir, que las personas compartan modelos mentales, aptitudes y habilidades cara a cara.
- De explícito a explícito: asociando o combinando conocimientos para permitir la transformación de conocimiento explícito en formas más complejas de ese mismo tipo de conocimiento.
- De tácito a explícito: supone la exteriorización del conocimiento tácito mediante métodos como la inducción, la deducción y la abducción.
- De explícito a tácito: se da por la interiorización es decir, cuando el conocimiento explícito es compartido en la empresa y los demás empleados lo asimilan y lo utilizan para reformular su propio conocimiento.

La exteriorización de tácito a explícito, es la clave para la creación de conocimiento para lo cual las organizaciones deben vincular ideas y cosas contradictorias mediante metáforas para luego resolver estas contradicciones mediante analogías y finalmente precisar los conceptos creados en un modelo para poner el conocimiento a disposición del resto de la organización.

Este nuevo conocimiento produce un aprendizaje que, tomando lo expresado por Alcover y Gil (2002), se puede reconocer a partir de tres tipos:

- *aprendizaje por bucle sencillo* y correctivo: que implica solucionar las desviaciones producidas en mediante correcciones.
- *aprendizaje de doble bucle o adaptativo*, cuando los sistemas de interpretación de la empresa son cambiados para adaptarse a las demandas del ambiente, y
- *aprendizaje de triple bucle o como solución de problemas*, cuando el aprendizaje se genera a través de la reflexión colectiva sobre las creencias y fundamentos de la empresa y desafían los modelos mentales colectivos de la cultura.

Las tecnologías de la información, mejoran la comunicación y, en consecuencia, optimizan la gestión del conocimiento pero no son el único factor que incide en el éxito para aprovechar el conocimiento generado. Para incentivar la generación de conocimiento Rueda Fierro (2020) señala que deben darse condiciones facilitadoras tales como el liderazgo de los directivos, la colaboración y el compromiso de todos los miembros para generar el efecto positivo del aprendizaje organizacional; el establecimiento de un lenguaje común en la comunicación para articular concepciones tanto cognitivas y afectivas, y formas específicas de comunicación que creen un mayor sentido de conexión entre todos los niveles de la empresa. Cuando una organización tiene desarrollada una cultura organizacional basada en el aprendizaje, el conocimiento de los trabajadores se integra y genera soluciones a los problemas que se presentan.

En contextos de incertidumbre, las condiciones antedichas se potencian, dado que los procesos de aprendizaje para la innovación deben ser rápidos por lo cual necesitan de un líder fuerte que logre la colaboración y compromiso de todos los miembros de la empresa y la existencia de una cultura organizacional basada en el aprendizaje que permita una veloz adaptación a los cambios.

## **5. ¿CÓMO AFECTAN LOS ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE Y AMENAZA, EL NIVEL DE INVERSIÓN EN INSTALACIONES Y SU IMPACTO EN LA PROPUESTA DE VALOR DE LA EMPRESA?**

Actualmente las capacidades innovadoras de las empresas son un factor determinante para sobrevivir y obtener éxito, pues se convierten en una estrategia cuyo desarrollo y

fortalecimiento depende de la gestión de la actividad innovadora realizada desde el interior de las organizaciones (Muñoz-Salgado, Nava-Rogel y Rangel Magdaleno, 2013).

En el interior de las empresas, se gestan y desarrollan los recursos, clave es para éstas comprender la dimensión de cada uno a fin de que el valor que los mismos generen, tengan un impacto positivo en la tasa de retorno.

El proceso de clasificación y evaluación de los recursos en las empresas, es un proceso en donde es tan importante su reconocimiento como el conocimiento de la categoría a la cual pertenece y su posterior gestión.

Las empresas deben controlar la gestión de los recursos a través de indicadores que permitan medirlos con el objetivo de potencializar sus fortalezas o neutralizar sus debilidades. Las ventajas competitivas se obtienen no por la imperfección de los factores exógenos sino por la calidad, cantidad y forma como se utilizan los factores endógenos (Penrose, 1958).

La economista británica Edith Penrose (1958) es reconocida como la iniciadora de la tesis respecto del tema que argumenta que toda organización es un conjunto de recursos productivos, unos de naturaleza física o tangible y otros de naturaleza humana.

Las instalaciones son un destacado recurso dentro de la categoría de los recursos de naturaleza física, con características básicas tales tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y equipo, localización y usos alternativos de terrenos y edificios, las reservas de materias primas constriñen las posibilidades de producción de la empresa y determinan su potencial de costes y su ventaja en calidad. Dicho recurso ha sido por nosotros estudiado a través de indicadores objetivos, tales como el tamaño total de la empresa (medida en metros cuadrados y la distribución de los mismos según corresponda en áreas administrativas, comerciales, productivas y de almacenamiento), la relación de propiedad en cuanto a las instalaciones (propietario o inquilino), porcentaje de uso de capacidad instalada, entre otros.

Este estudio nos permitió identificar la destacada incidencia que este recurso tiene en la propuesta de valor de la empresa según el sector analizado, destacando un mayor impacto de este recurso en la propuesta de valor de las empresas en el sector industrial.

Ante un entorno cada vez más complejo, con requerimientos tan disímiles y fundamentalmente con alta incertidumbre, la empresa debe recurrir a su interior para basar su estrategia corporativa (Collis, 1999).

Según los aportes del economista Frank Knight (1921), podemos identificar claramente las diferencias entre incertidumbre y riesgo. El riesgo describe una distribución de probabilidades conocida para un conjunto de eventos, mientras que la incertidumbre se caracteriza por la incapacidad de evaluar la probabilidad de ocurrencia de determinados hechos.

Ante las amenazas actuales que representan incertidumbre: ¿Lo único por hacer, por las empresas, y en especial las PyMEs, es aplicar el sentido de la precaución, tanto para evitarlas como para poder gestionarlas?

El complejo ecosistema que la realidad actual plantea, con una gran cantidad de factores de cambio, lleno de contrapuntos y un alto nivel de incertidumbre, obliga a las empresas a afrontar este difícil escenario con sus fortalezas internas derivadas de sus habilidades adquiridas en la gestión de sus recursos internos.

Las empresas de nuestra región se encuentran en una situación extremadamente delicada, donde la gestión de los recursos internos debe anclarse en el más destacado activo representado no en la información que abunda en estos tiempos, sino en la debida gestión de la misma. En este peculiar contexto de amenazas que representan incertidumbre, donde la velocidad con la que se producen los cambios y su probabilidad de ocurrencia, excede la capacidad de las empresas, las obliga a perfeccionar la gestión de los recursos internos para permanecer.

¿Este entorno en permanente transformación que se ve afectado por abruptas disrupciones que llegan desde variados ámbitos es proclive distorsionar el desarrollo de inversiones en instalaciones por parte de las empresas?

Los actuales pronósticos económicos de nuestro país tanto para el corto como el mediano plazo de PBI, inflación, tipo de cambio entre otros (sin dejar de considerar además la excepcional crisis sanitarias en la cual nos encontramos inmersos y los diferentes pronósticos de su evolución) son una muestra cabal de la incertidumbre generalizada a la que las empresas se enfrentan actualmente.

En los escenarios reinantes de aumento de la incertidumbre, generalmente se manifiesta con recesiones económicas, como así también resultó manifiesta en nuestra historia contemporánea. ¿Cómo un aumento de la incertidumbre puede reducir la actividad económica? Costo de oportunidad, aumento en el valor de esperar antes de tomar decisiones que involucran costos como invertir de nuevas instalaciones, por ejemplo. Ante estas amenazas, las empresas suelen postergar decisiones tales como de inversión en instalaciones hasta tener un panorama más preciso, de manera de poder estimar más concretamente sus futuros beneficios.

¿Es de esperar, a nivel general y en nuestra región en particular, un rebote de la actividad económica concretamente en las empresas ante un horizonte de disminución de incertidumbre sanitaria, política y económica? ¿Cuán distante se encontrará ese hipotético horizonte? ¿La gestión empresarial será capaz de aprovechar esta posible situación? ¿Resultará más beneficiada aquella empresa que cuente con un área de decisión de recursos en virtud de direccionarlos en esta hipotética recuperación? Y por último

específicamente considerar si la inversión en instalaciones generará un impacto positivo en la propuesta de valor de la empresa.

Según la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (Came, 2021) en su comunicado de prensa “La industria PyME se mantiene un 17,1% debajo de 2019” del pasado 23 de mayo:

- En la comparación interanual respecto de abril de 2019, no hubo ningún sector que haya fabricado más el mes pasado que dos años atrás. Y si bien en abril hubo un rebote de 76,9% anual comparado al 2020, resulta insuficiente para recuperar los niveles pre-pandémicos.
- En abril 2020, la producción de las PyMEs industriales había caído 53,1% anual, con lo cual era esperable una recuperación fuerte en las tasas de variaciones, a pesar de que todavía el 55% de las empresas relevadas declaran que su situación es entre “regular” y “mala”.
- Esa apreciación se debe a que, comparando la producción de abril pasado con la del mismo mes de 2019, resulta 17,1% inferior.
- A pesar del rebote, fue un mes de mucha incertidumbre para las PyMEs, por la llegada de la segunda ola del covid-19. Desde mediados de abril, algunos pedidos comenzaron a frenarse y finalizó con una caída de 1,4% frente a marzo.

### GRÁFICO N° 1

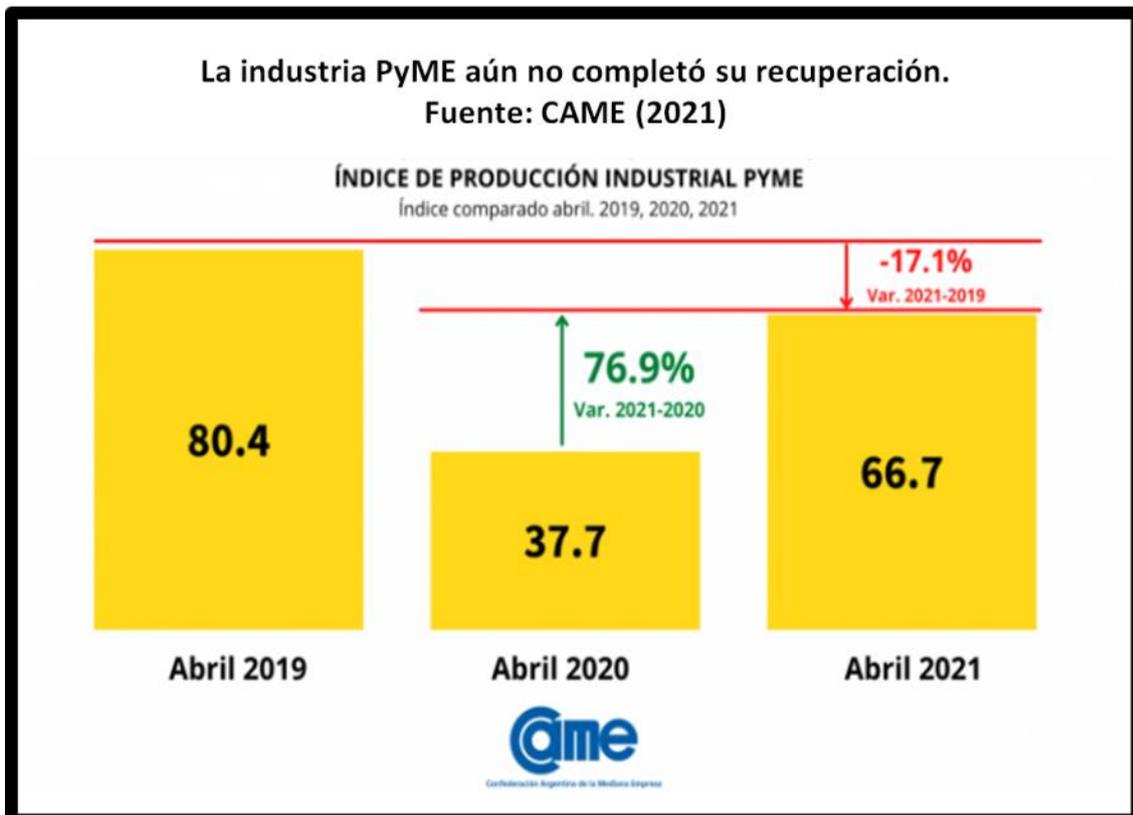
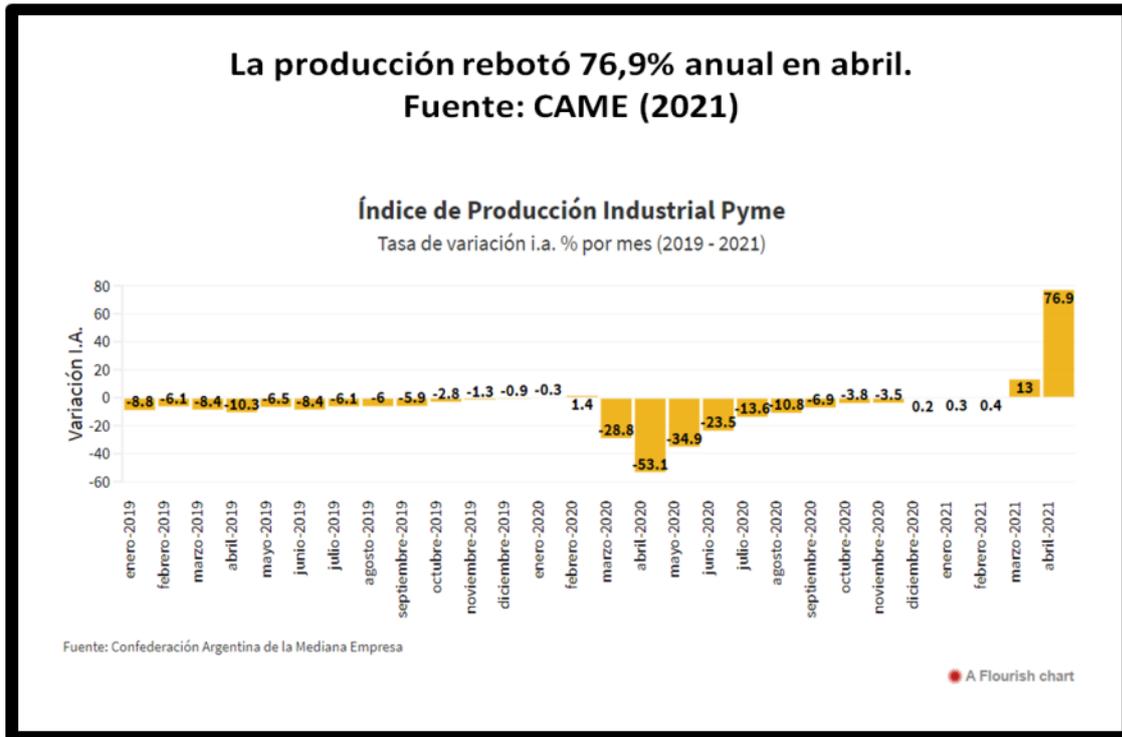
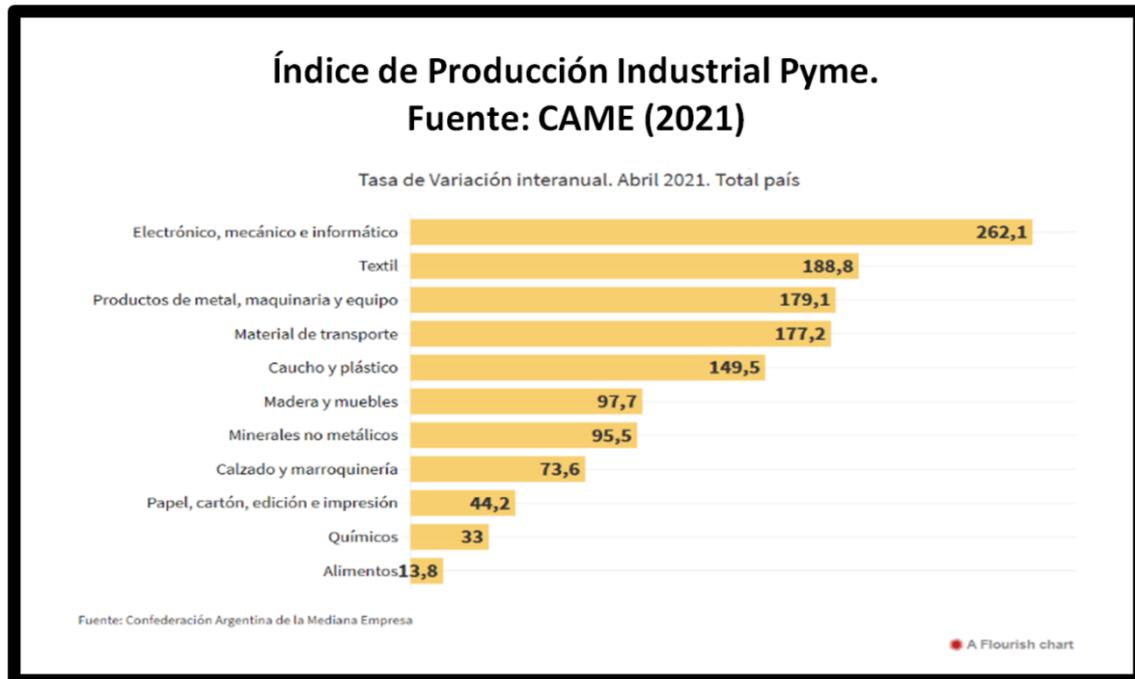


GRÁFICO N° 2



- A pesar de que los niveles de consumo interno vienen muy rezagados, las restricciones para importar están siendo de ayuda para el productor industrial, en un contexto donde el sector agropecuario viene creciendo fuerte y traccionando sobre otros vinculados como metalmecánica, material de transporte, productos de madera, cartón o maquinaria y equipo.
- Si bien la producción sigue por debajo de 2019, el uso de la capacidad instalada se ubicó en 66,8% en abril, según el promedio declarado por las industrias medidas. El nivel fue bastante superior al de abril 2019 (57,5%). El 57% de las firmas relevadas trabajaron dicho mes con más del 70% de su capacidad instalada.
- De todos modos, hay que tener en cuenta que en el último año no pocas empresas redujeron sus instalaciones, ya sea porque debieron achicar sus negocios, porque la maquinaria en mal estado no fue reparada, o porque vendieron capital, entre otras cosas. Un caso es Calzado y marroquinería, que en promedio trabajó con el 70% de su capacidad instalada, a pesar que todavía su producción es 40% inferior a la de abril 2019 (CAME, 2021).

GRÁFICO N° 3



¿Será hoy el momento en que inversión en instalaciones sean generadoras de ventajas competitivas y mejoren la propuesta de valor de las empresas?

Según nuestra investigación, específicamente en el sector industrial, observamos una tendencia a la renovación de las instalaciones en virtud al mejoramiento en la propuesta de valor por parte de las empresas. La ampliación de las instalaciones, su renovación y un destacado foco en la tecnificación de las mismas son el eje de la estrategia que ha planteado parte del empresario en las entrevistas cualitativas que hemos llevado adelante el paso mes de mayo.

De igual modo, ante esta extraordinaria situación de amenazas actuales que representan incertidumbre, identificamos en que las empresas y en especial las PyMEs están más atentas por los recursos generadores de costos que los generadores de valor. En gran parte, el éxito organizacional depende de la factibilidad de tener los recursos, pero a la vez de “saberlos” utilizar de la mejor manera. En esta última acción se encuentra el diferencial para que con base en esta arquitectura interna se esté en capacidad de identificar las oportunidades y estar lista a responder de la mejor manera posible. Se trata entonces de concentrarse en lo que la empresa sabe hacer y de maximizar el potencial que tiene en su interior de cara a lo que se está presentando en el entorno (Collis y Montgomery, 1995).

## **6. ¿CÓMO AFECTAN LOS ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE Y AMENAZA, EL RENDIMIENTO DE RECURSOS FINANCIEROS Y SU IMPACTO EN LA PROPUESTA DE VALOR DE LA EMPRESA?**

Ante una crisis global como la vivida en 2020, que genera tal grado de incertidumbre, los negocios deberán adaptarse y evaluar cómo hacer frente a estos nuevos escenarios tanto desde el punto de vista operativo como financiero. En entornos tan volátiles como los actuales y a fin de aprovechar las oportunidades que el mismo presente, y sortear las amenazas, será necesario que las empresas sean capaces de responder con mayor rapidez y flexibilidad, y además gestionar adecuadamente sus recursos internos. No todos los recursos de una empresa son igualmente importantes para construir una ventaja competitiva; desde el punto de vista estratégico son preferibles los recursos escasos, valiosos, difícilmente imitables y poco sustituibles por los competidores. (Barney, 1991). Muchas empresas, y en especial las micro y PyMEs no están en condiciones de disponer de recursos escasos y valiosos; sin embargo, a través de la interacción de esos recursos, lo que se conoce con el nombre de capacidades, podrán construir una ventaja competitiva. Cabe destacar que en Argentina, según información del Ministerio de Producción Nacional, el 83% de las empresas privadas son micro empresas, el 16,8% son PyMEs y el 0,2% son grandes. Las capacidades, potencian los recursos disponibles, y permiten que empresas con recursos normales hagan cosas extraordinarias. (Fernández y Revilla, 2008). “Identificar, renovar, combinar, reconfigurar y apalancar la dotación de recursos de la empresa puede ser, sin embargo, un elemento nuclear de la ventaja competitiva de empresas que no tienen acceso a recursos especialmente escasos y valiosos, como ocurre con muchas Pymes” (Fernández y Revilla, 2008, p. 54). Siguiendo a Grant (1994) los recursos de la empresa pueden dividirse en tangibles, según se puedan definir y valorar con criterios contables, pues están recogidos en la situación patrimonial de la empresa, o intangibles, aquellos que son difíciles de valorar ya que escapan al control contable y hacen que el valor real de la empresa difiera de su valor contable.

Los activos físicos y los recursos financieros, estarían dentro de los tangibles, y la tecnología, las personas, las relaciones estables con clientes y proveedores, la cultura, la reputación y la imagen de marca dentro de los intangibles. (Fernández y Revilla, 2008). Las características básicas de los recursos financieros de una empresa son su capacidad de endeudamiento y la generación de recursos internos lo que determina su capacidad de inversión y persistencia cíclica. Los indicadores claves de los recursos financieros son: Ratio de endeudamiento, Ratio cash flow neto a inversión y calificación financiera. (Amigo, 2009; 2012; 2017).

El flujo de caja de una compañía, designa todos los ingresos en efectivo descontados todos los gastos abonados. Para obtener el flujo de caja neto, se deben agregar las

amortizaciones practicadas en el periodo al beneficio neto obtenido en el mismo periodo. Si a ese resultado lo dividimos por el valor de las inversiones realizadas por la compañía en dicho periodo, obtendremos el flujo caja neto disponible por cada peso invertido por la compañía.

El flujo de caja neto a inversión, es una buena herramienta para medir el nivel de liquidez de una empresa. Si el flujo de caja neto es positivo implica que los ingresos han sido mayores que los gastos, por lo que existe superávit. Esta situación se da cuando los activos corrientes de la empresa se incrementan lo cual permite liquidar deudas, pagar gastos y reinvertir en el negocio. Por otro lado si el flujo de caja neto es negativo significa que se ha gastado más de lo que ha ingresado por lo que se obtiene un déficit. En esta situación los activos corrientes de la empresa disminuyen. En una situación normal el flujo de caja de una compañía, resulta fundamental para gestionar el negocio de una manera integral, anticiparse a situaciones de stress financiero, analizar cuanto aporta cada cliente a la generación de fondos e identificar oportunidades de gestión de excedentes de fondos. Sin embargo en tiempos de volatilidad e incertidumbre la situación de caja y flujo de fondos deja de ser normal. De acuerdo a un informe de Deloitte de Abril 2020, los principales desafíos que enfrentaron y aún están enfrentando las compañías, tras la profunda crisis de la pandemia son: equipos de trabajo en cuarentena, fallas en las cadenas de suministros, inventarios perdidos y caídas repentinas en la demanda de productos y servicios. Todas estas cuestiones afectan directa o indirectamente la liquidez de las empresas. Cuando un empleado entra en cuarentena, alguien tiene que reemplazar su tarea, por lo que se deberán abonar horas extras a otros empleados de planta o bien contratar a alguien que lo reemplace por un tiempo determinado. Si hay fallas en los suministros, es posible que la empresa se pierda de vender algunas cantidades de productos por no haberlos podido producir en tiempo. Mercaderías que se vencen durante el confinamiento y deben ser repuestas. Y por supuesto la caída repentina en la demanda de productos y servicios. Todas estas cuestiones comprometen seriamente la liquidez de las empresas, especialmente de las micro y PyMEs. De acuerdo a un informe de la Fundación Observatorio PyME el grado de liquidez de las micro, pequeñas y medianas empresas en Argentina es históricamente bajo (Activo corrientes/Pasivo corriente: cercano al 1.5). En este informe, realizado en Abril de 2020, se preguntó a las empresas si con las propias reservas de activos líquidos podrían afrontar el pago de salarios y los gastos fijos del mes. La respuesta de los encuestados fue que sólo el 16% podía afrontar el pago de salarios y los gastos fijos del mes sin problemas. Se trataba de un grupo de firmas que disponían de suficiente liquidez por lo menos para sostener la actividad del mes de abril. En el otro extremo se hallaban un grupo de empresas que no podrían sostener los gastos salariales y otros fijos del mes de abril, aún con la ayuda del gobierno (24%) y aquellas que estaban

considerando directamente abandonar la actividad (6%). En una situación intermedia se encontraban el 55% de las firmas que, con la liquidez prevista para el mes y la ayuda del Gobierno, podían enfrentar el pago de salarios y los gastos fijos. En esta situación se encontraban el 62% de las empresas medianas, el 58% de las pequeñas y el 46% de las microempresas.

Los escenarios de alta incertidumbre, pueden colocar a las empresas en una situación de flujo de caja crítico e insolvencia, y por ello se recomienda que las mismas realicen algunas acciones en pos de su supervivencia:

- Empezar acciones para la preservación y recuperación del efectivo, así como racionalización de los costos de operación.
- Mantener conversaciones con el ecosistema y reforzar el compromiso de la empresa apalancándose en la imagen corporativa y en su trayectoria.
- Evaluar proveedores críticos en su capacidad de mantener el suministro.
- Buscar proveedores alternativos en casos de contingencias.
- Identificar posibles riesgos en las cadenas de pago, analizando caso por caso y extender en lo posible los compromisos con los proveedores, sin incurrir en altos intereses.
- Realizar evaluaciones continuas de requerimientos de capital de trabajo y liquidez bajo diversos escenarios, revisando el desempeño del negocio de manera continua.
- Establecer prioridades de pagos según el impacto en el negocio y a fin de garantizar la continuidad de la empresa. Realizar un seguimiento de los planes y las ayudas del gobierno.
- Mantener la información de la empresa ordenada, a fin de aprovechar asistencias que provengan del estado.
- Repensar las estructuras salariales, siendo el recurso humano tal vez uno de los recursos más importantes para las compañías, también es el más significativo en el peso de su estructura de costos.

Los otros dos indicadores, ratio de endeudamiento y calificación financiera, están estrechamente relacionados entre sí.

El índice de endeudamiento mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa y se calcula como la razón entre el total de pasivos de la empresa sobre el total de activos. Cuanto más alto es este índice, mayor es el grado de endeudamiento de la empresa y mayor su apalancamiento financiero. La calificación financiera de una compañía, refiere a un sistema a través del cual, a cada empresa se le asigna una calificación: muy buena, normal o baja, dependiendo de sus resultados financieros. Una calificación muy buena significa que la compañía tiene una alta capacidad para pagar sus obligaciones financieras en el próximo período. Cuanto más solvente sea

una empresa, mejor calificación crediticia tendrá y podrá hacer uso de deuda para financiar sus proyectos.

En contextos de crisis e incertidumbre, como los transcurridos en 2020 y en lo que va del 2021, las empresas han necesitado endeudarse para complementar los escasos ingresos por ventas que tuvieron y poder hacer frente a sus obligaciones y compromisos de pago, además de solventar gastos ocasionados por las adecuaciones sanitarias (barbijos, guantes, alcohol, separadores de vidrio, entre otros).

De acuerdo a una encuesta realizada por CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa) durante la segunda quincena de julio de 2020, a fin de dimensionar el impacto de la pandemia en el entramado PyME:

- el 59,4% de las empresas encuestadas debió tomar nuevos créditos para poder sostenerse, y que los mismos representaron, en promedio, cerca del 28% de la facturación correspondiente al año 2019.
- El 47,4% de las empresas se endeudó en el sistema no bancario.
- Un 46,3% de las pequeñas y medianas empresas que incrementaron su deuda lo hizo a través de las líneas de créditos del gobierno al 24% y Pymes Plus.
- No obstante, casi el 13% de estas empresas debió complementar dichos fondos con otras fuentes de financiamiento adicionales.

De acuerdo a un informe de la CEPAL de 2021, el objetivo de acceso al financiamiento para que las micro y PyMEs puedan enfrentar la pandemia, fue una de las medidas de emergencia en la que la mayoría de los países, concentraron gran parte de sus esfuerzos.

En el marco de su implementación, el informe resalta dos puntos relevantes: la flexibilización de los requisitos de acceso, para ajustar los instrumentos a la variación de las necesidades determinadas por la evolución de la pandemia; y la formulación de estrategias diferenciadas, alineadas con la realidad local para ampliar la cobertura de beneficiarios.

Algunos países inclusive, optaron por asignaciones directas, otorgando créditos blandos sin intereses de forma directa, sin análisis crediticio durante los meses de abril a julio de 2020.

Resulta interesante plantear el desafío que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas argentinas en pos de mejorar sus indicadores de liquidez actuales, pues en escenarios críticos como los vividos en 2020, la capacidad de supervivencia con recursos propios es relativamente baja.

En este sentido contar con una calificación financiera positiva será sumamente importante para acceder a créditos del sistema bancario.

Algunos pasos claves que el informe de Deloitte (2020) sugiere, y que la empresa debería tomar para la gestión de financiamiento en tiempos de incertidumbre son: revisión de préstamos anuales, (condiciones y flexibilidad de maniobra), identificar puntos clave que

pueden ser negociados con acreedores actuales, mantener una comunicación constante con acreedores e inversionistas para mantener su confianza.

Aquí nuevamente la empresa, debe apalancar la gestión del financiamiento en su imagen de marca y en su trayectoria, en sus valores, reputación y en su compromiso con la sociedad.

Otros puntos a tener en cuenta son: búsqueda de fuentes adicionales de capital, evaluando principalmente los créditos blandos promovidos por el estado; generar reducciones de costos a corto plazo a fin de demostrar a los acreedores acciones concretas para preservar la liquidez. Complementariamente a todas estas cuestiones antes analizadas y no menos importante, será propiciar un cambio de mentalidad dentro de la compañía.

El responsable de la empresa tiene que asumir la situación y liderar el cambio. Parece fundamental en tiempos de crisis, que quien esté a cargo de la organización, demuestre compromiso y transmita a las personas aquellos valores por los cuales se ven identificados con la compañía, pues son base para la conexión y sentido de pertenencia. Deberá asimismo mantener conversaciones continuas con clientes, proveedores y empleados que permitan dar certeza de cuál va a ser la situación. Implica preservar relaciones a pesar de la situación y del malestar general que pueda existir. La mayor responsabilidad del líder en tiempos de crisis será mantener la imagen de la compañía y su reputación sobre la cual la empresa pueda apalancarse, cuando los otros recursos internos se vean comprometidos.

## **7. ¿CÓMO AFECTAN LOS ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE Y AMENAZA, EL VALOR DE LA IMAGEN CORPORATIVA EN LA PROPUESTA DE VALOR DE LA EMPRESA?**

El escenario descrito en el capítulo introductorio del presente artículo pone de manifiesto la volatilidad que experimentan las empresas y organizaciones, situación que torna más dificultosa la toma de decisiones, considerando que nos encontramos ante un escenario en el que el pasado no muestra un “ancla” o referencia para analizar lo experimentado en este tiempo.

No obstante, adentrándonos en la ambiciosa tarea de analizar la categoría de recursos referida a la imagen corporativa, a la luz de los (¿nuevos?) escenarios caracterizados por la incertidumbre y volatilidad, resulta necesario indagar sobre los siguientes interrogantes que se nos plantean:

¿En qué medida se afectó la imagen corporativa en el contexto mundial actual? ¿Cómo mantener la confianza en las marcas? ¿Cómo podemos colaborar desde la imagen corporativa durante la emergencia? ¿Se produjeron modificaciones estructurales en esta categoría de recursos? En tal caso, ¿Cómo podemos describir este nuevo escenario estructuralmente distinto al anterior?

¿En qué medida se afectó la imagen corporativa en el contexto mundial actual?

Según la consultora internacional Edelman (2020), existe una gran expectativa respecto a las marcas y su desempeño en el mercado. Según el Reporte especial: confianza de marca y coronavirus, estudio realizado en 12 países del que participaron 12.000 colaboradores, el 78% de los encuestados responde que esperan que sus empleadores actúen. Ello implica que se ha considerado que las empresas tienen responsabilidad de garantizar que sus empleados estén protegidos del virus en sus lugares de trabajo, para disminuir la fuente de contagios. A mayor abundamiento, el 63% de los encuestados consideró que sería positivo recibir información sobre el coronavirus una vez al día.

Un año atrás de que surja la pandemia del COVID-19, Edelman (2019) destacaba que el 81% de los encuestados opinó que debe poder confiar en que las marcas harán lo correcto, constituyendo un factor decisivo al momento de adquirir un producto o servicio, caracterizando sobre la confianza en las marcas venimos de un recorrido previo que es dable analizar, una suerte de tendencia que se agudiza fruto de las particularidades sanitarias, económicas y sociales que se evidenciaron durante el año 2020.

El sector privado es visto por los consumidores como un actor clave en la salida de la pandemia. El 62% de los encuestados opinó que no se podrá superar la crisis sin la ayuda fundamental de las marcas para enfrentar los nuevos retos y el 55% acordó con una mirada positiva sobre una respuesta más rápida y eficiente del sector privado por sobre los gobiernos.

Sobre la fragilidad y riesgos que el nuevo contexto determina para las marcas, debe considerarse que 1 de cada 3 personas en el informe de Edelman (2020) ha tomado medidas concretas en represalia contra las marcas que no actúan de manera correcta, convenciendo a otras personas para que dejen de consumir productos de marcas que no estén actuando correctamente frente a la pandemia.

¿Cómo mantener la confianza en las marcas?

Edelman (2020) nos ayuda a recorrer cuatro pasos básicos para mantener la confianza de marca durante la crisis. La primera posta del recorrido propuesto ha sido denominada “Haz lo que te toca”: en un contexto donde las necesidades de seguridad de los seres humanos adquieren mayor relevancia, las empresas no pueden soslayar el importante rol social que las debe (o debería) comprometer. Este compromiso es en primera instancia con sus clientes o Grupos Aglutinadores de Valor, (Amigo, 2009) pero inexorablemente deberán contemplarse a los públicos de interés de la empresa, entre los que destacamos el estado, la ciudadanía en general, el medio ambiente, las organizaciones no gubernamentales vinculadas a su accionar, entre otras.

La segunda etapa, “No actúes por tu cuenta”, nos permite reflexionar sobre la necesidad de trabajar de manera colaborativa, en redes, con la aplicación de modelos que contemplen la

complementariedad. El esquema sinérgico de trabajo en equipo, ya no se analiza a la luz de los mecanismos internos de una organización, sino desde un enfoque ampliado como el que surge del término “Coopetencia” (Nalebuff y Brandenburger, 1996). Por ello, es importante que las empresas sumen esfuerzos entre ellas y junto a los distintos gobiernos para constituir una verdadera fuente de contención y fortaleza extendida.

En tercer lugar, la propuesta de Edelman (2020) sugiere “Resuelve, no vendas”. En este punto, debe considerarse que la pandemia del COVID generó modificaciones sobre las acciones que emprenden las empresas, algunas de las cuales podrían eventualmente exhibir un menor desempeño en términos de rentabilidad en el corto plazo. No obstante, es harto importante centrarse en el usuario, en sus necesidades y deseos. Para los Grupos Aglutinadores de Valor (Amigo, 2009), se deberá entregar una propuesta de valor actualizada, dinámica, en la cual el consumidor es protagonista y actor principal, para lo cual no podemos perder de vista a los emergentes del contexto actual, tal es el caso de los nuevos hábitos que surgieron en los consumidores a raíz de las restricciones y medidas de cuidado público.

El último paso nos propone “Comunícate con empatía, compasión y datos”, lo cual nos invita a pensar sobre la responsabilidad de las empresas a la hora de comunicar a sus públicos de interés. En consecuencia, resulta patente la necesidad de modificar el esquema comunicativo anterior, para dar paso a una comunicación empática, cercana y verdaderamente significativa para tales públicos. Para ello, las organizaciones deberán ejercer el rol de líderes de opinión con compromiso y responsabilidad, informando y agregando valor a los consumidores y el público en general, de manera tal de brindar contención en un momento donde ello es extremadamente necesario.

### **La imagen corporativa y colaboración en la emergencia**

En relación al rol comprometido de las marcas, hemos visto como las empresas han destinado esfuerzos y recursos financieros a modificar su esquema productivo, generando innovaciones que fueron implementadas en un corto plazo de tiempo.

Adicionalmente, un número considerable de marcas han actuado con proactividad, generando acciones de comunicación que refuerzan en las medidas necesarias para transitar la pandemia.

Considerando lo anterior, podemos analizar que la imagen corporativa como categoría de recursos ha subido posiciones en la escala de prioridades, tomando un rol más prioritario que en la situación previa.

Según Ana Morillo (2020) se destacan algunos ejemplos sobre comunicación y creatividad en tiempos de COVID-19:

- Mc Donalds, recurrió a la separación de los arcos dorados que forman parte de su isotipo.

- Mastercard, utilizó el mismo recurso de separar las esferas superpuestas del isotipo tradicional.
- Starbucks, realizó modificaciones en su isotipo, en el personaje que alude a una sirena. A partir del COVID-19 incluyó un barbijo.
- Mercado Libre, modificó su tradicional gesto de dos manos que se estrechan, por dos codos que se tocan.

Desde el enfoque productivo, consideramos importante destacar las acciones emprendidas por el Grupo Volkswagen. Según El Shenawy, Karam (2020), la empresa automotriz fabricó máscaras faciales, protectores quirúrgicos y porta viseras basándose en impresión 3D en sus diversas plantas fabriles distribuidas alrededor del mundo, donando las mismas a gobiernos e instituciones vinculadas a la salud. Para ello se sirvió de su red de distribuidores y proveedores,

Por otro lado, tal como informa el Diario El Cronista, la empresa Liliana Electrodomésticos, ubicada en la ciudad de Granadero Baigorria, Provincia de Santa Fe, República Argentina, nos da una nueva muestra de compromiso social y acción destinada al bien público. En el inicio de la pandemia, apenas comenzó el dictado de medidas de restricción, la compañía decidió emprender un ambicioso proyecto, el cual tuvo resultados en tiempo record. La iniciativa consistió en un nuevo desarrollo industrial para la fabricación de máscaras de protección personal, realizando las inversiones necesarias en nueva matricería. Posteriormente, realizaron donaciones de más de 15.000 unidades destinadas a los gobiernos de la Municipalidad de Rosario y el Gobierno de la Provincia de Santa Fe, entre otras instituciones vinculadas a la salud.

¿Se produjeron modificaciones estructurales en esta categoría de recursos? En tal caso, ¿Cómo podemos describir este nuevo escenario estructuralmente distinto al anterior?

Según el informe “Impacto Covid-19 y Consumo Consciente”, publicado por 21 gramos, Marcas con Valores y la Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (2021), en el que se analiza las tendencias y evolución del consumo responsable y sostenible, existe un desplome de la confianza de los consumidores sobre las marcas.

A los fines de interpretar la definición elaborada sobre los consumidores optimistas, se los describe a continuación:

Son aquellos que se muestran interesados por lo que hacen las marcas, tienen en cuenta sus valores a la hora de comprarlas, creen que estas cada vez se preocupan más por el consumidor, consideran un gesto valiente que comuniquen sus errores, están abiertos a creer lo que comunican y comprarían marcas que demostraran sus valores con hechos (21 Gramos, Marcas con Valores y AEDRS, p. 16).

Sobre la evolución de la confianza de dichos consumidores optimistas, podemos extraer los resultados exhibidos en el documento analizado, en la que se sostiene que “El dato de los ciudadanos encuestados que hacen pleno en el perfil optimista se desploma hasta el 6 %, una cifra muy inferior al estable 21 % y 20 % que representaban en 2020 y 2018, respectivamente” (21 Gramos, Marcas con Valores y AEDRS, p.16)

A fin de analizar la consistencia de los datos informados, vemos con claridad el contraste pre y post pandemia:

(...) gran parte de los consumidores en los momentos previos a la hecatombe tenían una predisposición positiva a creer, relacionarse y estar abiertos a entablar relaciones con sus marcas cotidianas basadas en los valores, y que ese potencial músculo relacional no ha sido capitalizado a la hora de la verdad por las propias marcas. Muestra de ello es que en este año de pandemia no solo se ha desplomado el optimismo, sino que se ha incrementado el rechazo hacia una comunicación y puesta en valor baldía, oportunista, sensiblera y cargada de falso rosa, como veremos más adelante en el apartado “La era del despropósito”. (21 Gramos, Marcas con Valores y AEDRS, p.17)

Otro hecho relevante que se desprende del impacto de la pandemia en la imagen corporativa, en los hábitos y comportamiento de los consumidores, nos hace reflexionar sobre lo que están experimentando una porción importante de los consumidores, tal como analizamos a continuación:

Cada vez más movimientos relacionados con el *lowsumerism* o *desconsumo* se suman a esta nueva “era detox” (...). Los datos obtenidos en este informe confirman una merma de la satisfacción emocional asociada al consumo: solo 4 de cada 10 ciudadanos manifiestan que comprar les produce felicidad (en 2020, eran casi 6 los que manifestaban esta opinión). La sociedad consumista, en todos sus aspectos, ha dejado de seducir. (21 Gramos, Marcas con Valores y AEDRS, p.25)

Sobre el grado de permeabilidad que los consumidores muestran al elegir marcas de consumo frecuente, vemos lo siguiente:

Cabe señalar que el 94 % de los ciudadanos entrevistados asocia sus marcas cotidianas a términos positivos, lo que en cierta manera “da un margen de respiro” a las marcas. Cuando las preguntas se circunscriben a las marcas que literalmente “están en su día a día/que usted consume” la valoración es positiva, aunque el dato de contexto más generalizado y abstracto haya caído en la pesadumbre negativa. (21 Gramos, Marcas con Valores y AEDRS, p.37)

Sobre la necesidad de que las empresas diseñen, construyan y mantengan su imagen corporativa, basados en una relación de confianza, transparencia y autenticidad con sus consumidores:

Lo cierto es que la pandemia ha puesto a prueba la trazabilidad del relato de las marcas, y los ciudadanos se han posicionado, al más puro estilo del apóstol Tomás, contra todo mensaje grandilocuente y eslogan vacío, que han percibido como lavado de imagen: “Si no lo veo, no lo creo”, que diría el discípulo. Para el 87 % de los ciudadanos consultados es más importante lo que las marcas hacen que lo que dicen. Quieren ver actos. (21 Gramos, Marcas con Valores y AEDRS, p.42)

En consecuencia, la pandemia ha puesto de manifiesto la necesidad de adecuar el desempeño de las marcas, destacando la necesidad de transitar un nuevo camino que permita desarrollar, crear y mantener verdaderas “marcas empáticas”, es decir, que conecten realmente con sus públicos de interés, que sean reales, auténticas, cercanas y centradas en mejorar la vida de las personas. Marcas valientes y reales tal como se describe a continuación:

También se necesita más valentía por parte de las marcas y menos miedo escénico a ser fiscalizadas y/o criticadas. No se trata de ser fotogénica, de enseñar siempre el mejor perfil, sino de ser una marca honesta que se comporte y comunique con naturalidad.

Así lo demandan, además, los ciudadanos. El 92 % valora positivamente que las marcas admitan sus errores: el 46 % cree que es lo correcto y al otro 46 % le parece un gesto muy valiente y lo agradece. (21 Gramos, Marcas con Valores y AEDRS, p.47)

## **8. ¿CÓMO SE VERÁ AFECTADA LA CULTURA EMPRESARIAL, POR LOS ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE Y AMENAZA, SI SE MODIFICARON LAS APUESTAS EN LAS CINCO CATEGORÍAS PRINCIPALES DE RECURSOS?**

Cuando nos referimos a la incertidumbre, debemos pensar en el futuro, ya que, tanto en el pasado como en el presente no existe incertidumbre sino certeza. La incertidumbre no es más que el desconocimiento acerca del comportamiento que adoptarán, en el futuro, las variables intervinientes ante una determinada situación. Asociado íntimamente a este concepto se encuentra el riesgo, ya que, si ese desconocimiento sobre el comportamiento de las variables llegara a afectar de alguna manera la actividad desarrollada, entonces, esa variable incierta se convertirá en una variable riesgosa, a la cual habrá que brindarle algún tratamiento, si no se quiere ver afectada la actividad.

La situación por la que atraviesa el mundo en este tiempo es inusitada e imprevisible, afectando, de alguna manera, a todos los agentes económicos. Todo ello plantea un grado de incertidumbre ambiental en dos frentes; por un lado, los cambios que deben acelerarse para dar respuesta a las situaciones y desafíos que se presentan a diario y que resultaban desconocidos hasta el presente, y por el otro, el grado de complejidad, motivada, básicamente, por la aparición de nuevos participantes (nuevos competidores, clientes con nuevas necesidades, nuevas formas de relacionamiento, tecnologías de la información y comunicación, etc.) y el desconocimiento que se tiene acerca de estos novedosos factores del entorno.

### **La importancia de la cultura organizacional**

La cultura de cada organización tendrá importancia clave para superar esta incertidumbre. Desde ya, la cultura deberá adaptarse rápidamente o la empresa no sobrevivirá. No bastará anclarse en las costumbres, tradiciones y la manera de hacer las cosas como en el pasado y que resultaron exitosas; ya la cultura, quizás, no sirva como marco de referencia a los miembros de la organización, como el modo correcto de ver, sentir y pensar ante una situación problemática dada. Los problemas y desafíos que plantea el futuro de las organizaciones no tienen anclaje en el pasado para buscar posibles soluciones a los problemas del presente y del futuro.

Ya no servirá la cultura tradicional para resolver los problemas organizativos tal como la define Pulido y Burgos (2002):

Una organización que aprende, resuelve problemas en forma sistemática, experimenta procedimientos nuevos, aprende de las experiencias pasadas y de las mejores prácticas de otros y transmite los conocimientos en forma veloz y eficaz a lo largo y ancho de la organización". Ya no existen o son insuficientes las experiencias de otros o del pasado que sirvan para enfrentar los desafíos que se plantean en el presente (Pulido y Burgos, 2002).

Quizás, llegó la hora de revisar la misión, la visión y los valores del fundador que orientaron la acción hasta el presente.

Será necesaria una "nueva cultura" de la organización que contenga directrices que orienten a estar permanentemente alertas ante las nuevas necesidades y el cambio; eso supone un constante proceso de aprendizaje. Una cultura abierta al aprendizaje tendrá la posibilidad de obtener ventajas competitivas sobre el resto debido a que el aprendizaje constante por parte de las personas, los equipos y la organización crearán una cultura innovadora y altamente adaptable a las demandas del entorno.

En un contexto globalizado y extremadamente volátil (riesgoso) como el actual, requiere que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se

produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar las condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Un proceso de transformación organizacional que busque ser exitoso deberá, indefectiblemente, interpretar la importancia estratégica que tiene el rol del líder como agente del cambio y la cultura de la institución como aglutinador de voluntades, ya que, si no existe una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a sus recursos humanos en el proceso de cambio. (Alcócer Cisneros y Vera La Torre, 2021)

Este contexto al cual se enfrentan y enfrentarán las empresas a futuro también plantea nuevos desafíos en cuanto a la asignación e interdependencia de sus recursos.

Respecto de sus recursos humanos tendrá que tener en cuenta las nuevas modalidades de trabajo, aspectos motivacionales, los modos de relación y comunicación entre los miembros de la organización, con clientes y proveedores. El desarrollo de nuevas competencias, habilidades y destrezas serán necesarias para enfrentar la incertidumbre. La gestión del talento humano y de las capacidades innovadoras que provean a la organización de herramientas de mejora, superación y crecimiento mediante cambios que perfeccionen los procesos o productos, incluyendo tanto los sistemas como los recursos empresariales, hecho que convierte a la capacidad innovadora en un potencial interno para generar nuevas ideas, identificar oportunidades comerciales y de mercado para apalancar los recursos y capacidades existentes en una organización (Hii & Neely, 2000).

Con relación a los recursos financieros será necesario estudiar profundamente su asignación eficiente, direccionando los mismos hacia áreas de alicien la tecnificación, nuevos procesos y el desarrollo de nuevas formas de comunicación y logística; no enfocándolos, como hasta ahora, en el desarrollo de la infraestructura productiva clásica.

Relacionada íntimamente con la “nueva” cultura a crear en la organización se encuentra la imagen corporativa, expresada a través de la marca. Utilizando los estudios de Schein (2010), dentro de los niveles identificados por el autor, la marca constituye un “artefacto”, es decir, algo que puede percibirse a través de los sentidos. En esta nueva etapa la marca deberá ser un indicador muy fuerte de la cultura de la organización y una generadora de valor, no solo para la empresa, sino también para los consumidores de la misma.

Esa imagen tendrá que ser acompañada por los cambios que la organización introduzca para superar la incertidumbre y mostrar a sus clientes las nuevas formas, productos y servicios que le permitan superar los problemas y dar un salto cualitativo.

Quizás, ahora resulte más significativo e importante mostrar los comentarios de los usuarios dentro de sus Apps sobre sus productos y el buen servicio que ofrece, o la cantidad de

“likes” que recibe en Facebook, más que las fotos de las instalaciones y maquinarias con las que fabrica sus productos.

La “nueva cultura” organizacional deberá alentar el desarrollo de competencias nucleares, desde el marco estratégico, tecnológico, personal y organizativo, que sean capaces de promover mercados de competencia imperfecta a largo plazo, convirtiéndola en ventaja competitiva sostenida e instaurando una estrategia de creación de valor que no esté siendo implantada por ninguno de sus competidores actuales o potenciales y que estos sean incapaces de imitarla o les demande demasiado tiempo y recursos. (Selznick, P., 1957)

Estas competencias nucleares, como reunión de tecnologías, conocimientos y destrezas, se materializan en procesos de valor añadido que proporcionan los factores de éxito de la empresa, tales como la calidad de servicio a los clientes, la cobertura geográfica de la red comercial o la innovación en nuevos sistemas de producción, información y comunicación adecuados al mercado objetivo. Son precisamente estos recursos, capacidades y rutinas el contenido de la estructura y en sentido amplio serán recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros, recursos tecnológicos e imagen corporativa, que dando una amplificación a su contenido conformarán la estructura organizativa, la estructura técnica y la estructura financiera de la organización.

Estas competencias básicas distintivas o nucleares habrá que buscarlas desde el punto de vista interno y desde el externo. La introspección para ver lo que la empresa sabe hacer y cómo, y desde la apreciación que los clientes tienen sobre el valor que la empresa les está añadiendo (Sáez de Viteri Arranz, D, 2000).

### **Los impactos en la cultura organizacional**

La cultura organizacional actúa como un aglutinador de las voluntades individuales de sus miembros articulándolas en acciones hacia el logro de sus fines. El nombre, la visión, la misión, los valores, el estilo de conducción, el logo, la marca, el tamaño, los colores, la infraestructura, etc. son aspectos que diferencian una organización con otras, brindándole un sentido de identidad y pertenencia que la hace única e irrepetible y le permite enfrentar la incertidumbre que le generan las fuerzas del entorno.

Hasta antes de la pandemia que asoló al mundo, solo bastaba en buscar de las prácticas del pasado o la imitación de los competidores para solucionar gran parte de los problemas y desafíos que se le presentaban. Todo esto cambió radicalmente con la pandemia; ya no existe anclaje posible en pasado para resolver los desafíos del presente, y menos aún los del futuro. Todo lo que se haga de aquí en adelante para superar la incertidumbre a la que se ven sometidas las organizaciones actuales será obra exclusiva de esta generación de directivos y empleados, de allí la importancia de una adecuada gestión del talento humano y del desarrollo de competencias nucleares.

Las nuevas formas organizacionales requieren centrar el cambio en las oportunidades emergentes del negocio para recibir nuevas prácticas, lo cual permite modelar el cambio con ambición, donde la visión, la estrategia corporativa, la comprensión de la cultura, el apalancamiento de los recursos, el posicionamiento de las causas del cambio serán atributos esenciales para enfrentar los ambientes turbulentos (Clarke y Meldrum, 1998).

La “nueva cultura” organizacional deberá romper el paradigma tradicional donde la generación de valor se concentra casi con exclusividad para los accionistas (stockholders). Será necesario pensar en generar valor hacia los clientes, el medioambiente, la comunidad en la que la organización está inserta (stakeholders) si se quiere lograr un crecimiento armónico y sustentable de la organización.

## **9. CONCLUSIONES**

- Los escenarios de incertidumbre y amenazas, plantean a la gestión de recursos de las empresas, independientemente de su volumen de negocios, el desafío de la reconversión, la transformación y la mejora.
- Es importante analizar la dimensión cualitativa de ambos conceptos (incertidumbre y amenaza) para interpretar, que si su origen no es tan solo coyuntural sino estructural, la magnitud, formulación, implementación y control de ese proceso de mejora, no deberá plasmarse como una receta correctica sino como una metodología transversal de dinamización de los negocios de la empresa, ante los nuevos escenarios y comportamientos.
- Las cinco dimensiones de recursos se han visto notoriamente afectadas, por los efectos de la pandemia decretada por la OMS COVID 19, originando modificaciones en los niveles de conceptualización y evaluación de los RRHH; Recursos Financieros, Instalaciones, Tecnología e Imagen Corporativa, requiriendo un replanteo de las condiciones necesarias y suficientes para que los mismos, no representen compartimentos estancos generadores de costos hundidos, sino que se manifiesten como competencias distintivas para la nueva propuesta de valor de la empresa.
- Descubrir las potencialidades que se vieron afectadas por los escenarios de incertidumbre y amenaza, será el desafío de las nuevas organizaciones, entendiendo por nuevas organizaciones, aquellas que interpreten que la inspiración del apalancamiento de los recursos, se encuentra en la clara definición del negocio de la empresa, que representa el “quién” de la propuesta de valor, siempre que este proceso exploratorio, se base en los tres principios básicos de la estrategia empresarial: enfoques competitivos, mercados destinatarios y formas de operar, en las que competir sea una disciplina metodológica de transcendencia.

- Cómo ya expresáramos, será necesario, replantear la conceptualización de cada categoría de recurso, los indicadores para medir sus rendimientos y posterior evaluación, pues los cambios estructurales ocurridos, plantearán nuevos escenarios, otros desafíos, distintas inspiraciones y hasta un nuevo concepto de liderazgo.
- Se harán imperativas, las plataformas transversales, que apalanquen y faciliten la gestión de los recursos para asegurar su permanencia y transformación como capacidades distintivas.

## **Anexo<sup>1</sup>**

### **Análisis de Percepciones Metodología Soporte**

Estudio cualitativo, para grupos de empresarios PyMES, ciudad de Rosario

<b>Ficha técnica</b>	Estudio cualitativo, para grupos de empresarios PyMES, ciudad de Rosario
1. Tipo de estudio	Entrevistas centradas de grupo
2. Entrevistas centradas de grupo	Entrevista en profundidad
3. Tipo de Preguntas	Alternativas abiertas
4. Diseño muestral	Dirigido
5. Total casos	34 entrevistas dirigidas
6. Período de ejecución	Setiembre 2020 – Agosto 2021
7. Variables de segmentación	Socio económicas: cantidad de empleados, antigüedad, ocupación, nivel de actividad, siendo la variable aglutinadora, empresas PyMEs, de la ciudad de Rosario

---

<sup>1</sup> Colaboración: Alumnos Auxiliares: Baskovich, Milagros; De Paoli, Matías; Lenci, Denise  
Tarea realizada: Tabulación de percepciones psicográficas, período de relevamiento (2020-2021)  
Dirección y Coordinación: Amigo, Adriana. Directora de Proyecto.

GRÁFICO N° 4

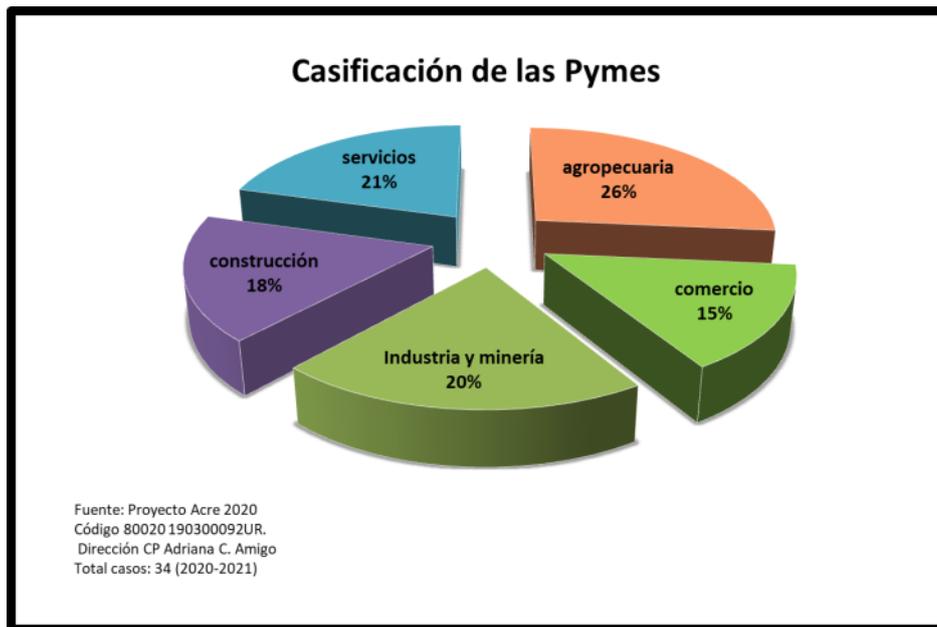


GRÁFICO N° 5

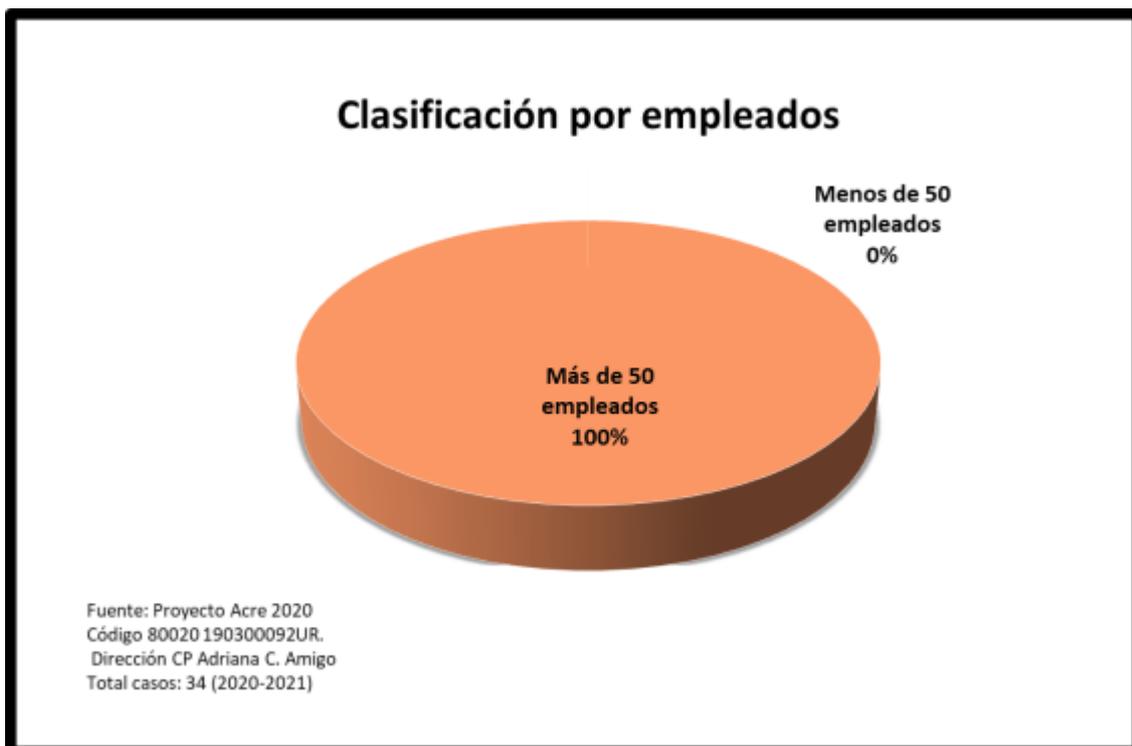


GRÁFICO N° 6



GRÁFICO N° 7





GRÁFICO N° 10



GRÁFICO N° 11



GRÁFICO N° 12



GRÁFICO N° 13



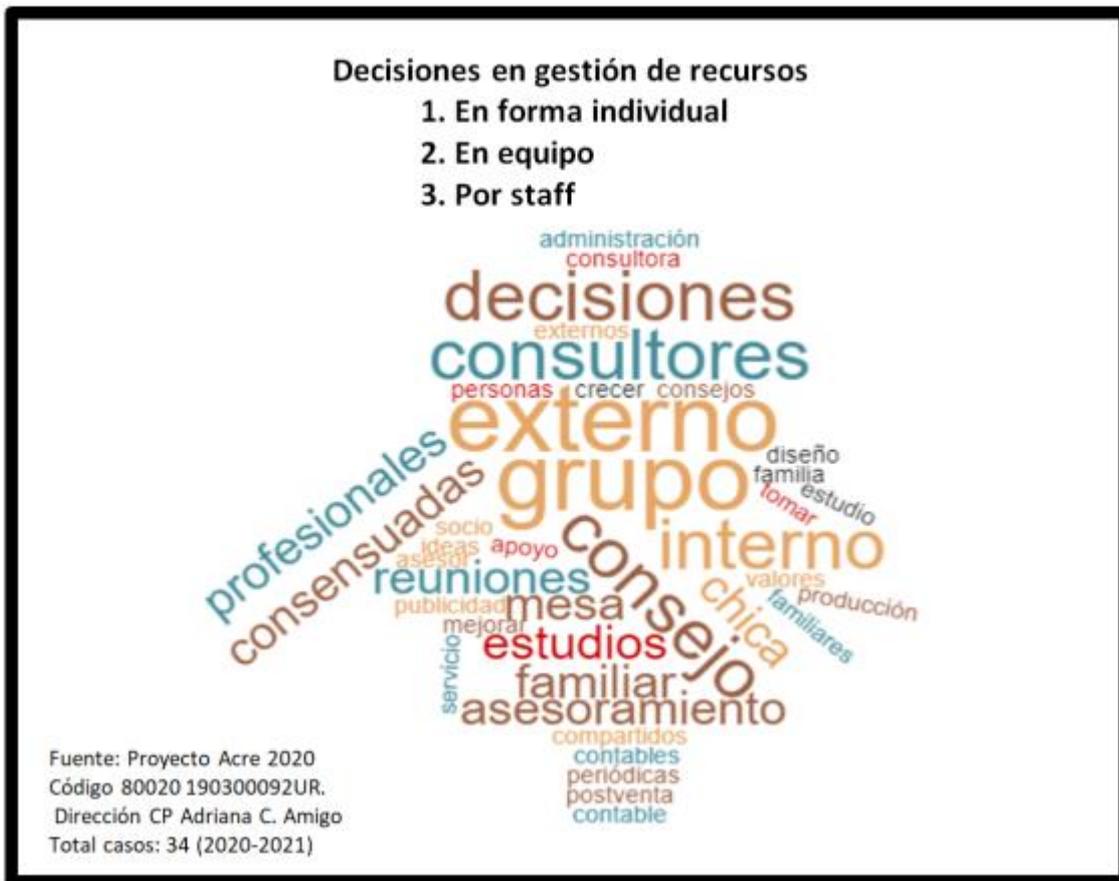
GRÁFICO N° 14



GRÁFICO N° 15



GRÁFICO N° 16



FRASES GENERADAS EN EL ANÁLISIS DE PERPECCIONES DE EMPRESARIOS PYMES

# GESTIÓN DE RECURSOS

Tomamos decisiones con información  
Con otros sale mejor la idea  
Adaptación en la mayoría de los procesos

## AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Convertir las amenazas en oportunidades

## CONTINUIDAD DE LAS POLÍTICAS

Lo mejor que nos puede pasar es estar en movimiento  
La planta en funcionamiento es lo mejor que nos puede pasar

## FORTALEZAS

Nuestra fortaleza es nuestra cultura empresarial  
Las fortalezas nos las dan las crisis, no el día a día

## DEBILIDADES

Si me fijo una meta del 95 % de satisfacción de mis clientes, y no la alcanzo eso ya es una debilidad

## CONTEXTO

Estamos huérfanos de políticas públicas

## CULTURA

Dar solución a los problemas

Nuestra fortaleza es nuestra cultura empresarial

La cultura que nos deja nuestro padre desde su testimonio

Me apasiona la empresa familiar

Administrar la cultura, que las personas estén a gusto

## MARCA

La marca es nuestra vida

La marca nos dará libertad para fijar los precios

La marca es la empresa

Lo vuelvo a contratar por la calidad de sus trabajos

## PERSONAS

Hacer de nuestra empresa, satisfacción para nuestros empleados  
Lo importante, las personas  
Generar equipos interdisciplinarios, marca el futuro de nuestra empresa  
Los recursos humanos son fundamentales  
Los contrato por la calidad de sus recursos humanos  
Tenemos un plan de formación y promoción de los empleados

## TECNOLOGÍA

Hay tecnología económica y accesible que se utiliza  
y otra imposible de alcanzar  
Invierten en equipos y máquinas de primera línea

## CRISIS

Somos sobrevivientes  
Las fortalezas nos las dan las crisis, no el día a día

### REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA:

- Alvaro, J; Garrido, A; Torregrosa, Blanch, J. M. (1996): *Psicología social del trabajo*; Psicología social aplicada. McGraw Hill, Madrid.
- Amigo, Adriana. (2009): *Negocios con Valor*, 1º Edición. Fundación Ross, Argentina.
- Amigo, Adriana. (2012): *Negocios con Valor*. 2º Edición. Fundación Ross, Argentina.
- Amigo, Adriana. (2017): *Negocios con Valor*. Edición Europea. Editorial Académica Española. España. Madrid.
- Daft, Richard (2010): *Teoría y diseño organizacional*. 10º edición. Cengage Learning.

México DF.

Grant, R.M., (1994): *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas. Madrid. España.

Hodge, Billy J. y Johnson, Herbert J. (1976): *Administración y organización*. 2º Edición. El Ateneo. Buenos Aires. Argentina.

Knight F. (1921): *Risk, Uncertainty, and Profit*. Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Co.

Kotter, John P. y Heskett, James L. (1995): *Cultura de empresa y rentabilidad*. Díaz de Santos. Madrid. España.

Nalebuff, B. J. y Brandenburger, A. M. (1996): *Competencia*. Grupo Editorial Norma. Colombia.

Penrose, E. (1958): *The theory of growth of the firm*. Oxford.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005): *Administración* 8º edición. Pearson Educación. México DF.

Rubio y Aragón (2002): *Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme*. Cuadernos de Gestión, Vol. 2, Nro. 1. Universidad de Murcia, España.

Schein, Edgar H. (1992): *Organizational Culture and Leadership*. 5º edición. John Wiley & Son In. New Jersey.

Thaler, R; Sunstein, C (2009): *Un Pequeño Empujón*. Madrid, España: Editorial Taurus.

Selznick, Philip (1957): *Leadership in Administration*. Harper & Row. New York.

Simon, Herbert. (1980): *El comportamiento Administrativo. Un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas*. Aguilar. Buenos Aires. Argentina.

## FUENTES

Affranchino L. (2020): *La gestión de fondos en las Pymes en tiempos de crisis*. Thomson Reuters. Recuperado de <http://https://www.thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-fiscales-contables-gestion/blog-empresas/la-gestion-de-fondos-en-las-pymes-en-tiempos-de-crisis.html>

Alcócer Cisneros, Sonia; Vera de la Torre, José Luis. (2021): *Acerca de la cultura organizacional*". Universidad de San Martín de Porres: Escuela Profesional de Psicología. [http://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU\\_18\\_1\\_acerca-de-la-cultura-organizacional](http://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU_18_1_acerca-de-la-cultura-organizacional). Pdf (última visita: 10-6-2021).

Alcover, C.M; Gil, F. (2002): *Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 18 (2-3), pp. 259-301.

<https://journals.copmadrid.org/jwop/art/4d5b995358e7798bc7e9d9db83c612a5>

- Arriagada, I. (2005): *Transformaciones Sociales y demográficas de las familias latinoamericanas*. En Valdés, T. & Valdés, X. (Eds.) *Familia y Vida Privada ¿Transformaciones, tensiones, resistencias y nuevos sentidos?* FLACSO-Chile/CEDEM / UNFPA.
- Barney, J. (1991): *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management.
- Blanch, J. M. (1996): *Psicología social del trabajo*. en Alvaro, J; Garrido, A; Torregrosa, J. *Psicología social aplicada*. McGraw Hill. Revista Universum N° 23 Vol. 1: 116-133, (2008). Madrid.
- Biblioteca Cemlad. (2021): *Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad*.  
[https://www.academia.edu/35201833/Cultura\\_organizacional\\_nueva\\_tendencia\\_de\\_la\\_gerencia\\_de\\_recursos\\_hacia\\_la\\_competitividad](https://www.academia.edu/35201833/Cultura_organizacional_nueva_tendencia_de_la_gerencia_de_recursos_hacia_la_competitividad) (última visita: 10-6-2021).
- CAME. (2021). *Comunicado de prensa: La industria PyME se mantiene 17,1% debajo de 2019*. (23 de mayo 2021). Recuperado de <https://redcame.org.ar/novedades/10961/la-industria-pyme-se-mantiene-171-debajo-de-2019>.
- Casas, J., Repullo, J.R., Lorenzo, S. & Cañas, J.J. (2002): *Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios*. Revista de Administración Sanitaria. 6, 23.
- Clarke, M.; Meldrum M., (1998)): *Creating change from below: early lessons for agents of change*, Leadership & Organizational Development Journal 20/2,
- Cepal (2021). *Análisis de las políticas de apoyo a las PyMEs para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina*. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46743-analisis-politicas-apoyo-pymes-enfrentar-la-pandemia-covid-19-america-latina>
- Collis, D. (1999): *Harvard Business Review on corporate strategy*. Boston. Harvard Business School Press.
- Collis, D. y Montgomery, C. (1995): *Competing on resources: Strategy in the 1990s*. Harvard Business Review. July, 118-128.
- Clarke, M.; Meldrum M., (1998)): *Creating change from below: early lessons for agents of change*, Leadership & Organizational Development Journal 20/2,
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa. (2020). *Comunicado de prensa*. Recuperado de [http://https://redcame.org.ar/novedades/9885/segun-una-encuesta-de-came-el-594-de-las-pymes-debio-endeudarse-por-la-pandemia?qclid=CjwKCAiAp4KCBhB6EiwAxRxbpFKrQyhK5w6DaQhnsAb1Y9\\_npCjowI8UgPp7mns3tdT4gcq0fQGpXhoCbJcQAvD\\_BwE](http://https://redcame.org.ar/novedades/9885/segun-una-encuesta-de-came-el-594-de-las-pymes-debio-endeudarse-por-la-pandemia?qclid=CjwKCAiAp4KCBhB6EiwAxRxbpFKrQyhK5w6DaQhnsAb1Y9_npCjowI8UgPp7mns3tdT4gcq0fQGpXhoCbJcQAvD_BwE)

- Cronista. Com (2020): *Coronavirus: Liliana reconvierte su fábrica de electrodomésticos para producir mascarillas de protección facial*. (30 de marzo de 2020). *El Cronista Comercial*. Extraído de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Coronavirus-Liliana-reconvierte-su-fabrica-de-electrodomesticos-para-producir-mascarillas-de-proteccion-facial-20200330-0007.html/>
- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R. & Smith, H. (1999): *Subjective Well-Being: Three Decades of Progress*. *Psychological Bulletin*, 125 (2), 276-302.
- Edwards, J.; Rothbard, N. (2000): *Mechanism linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs*. *Academy of Management*. 25, 178-1999.
- Edelman (2020): *Edelman Trust Monitor, confianza de marca y coronavirus*. Extraído el 19/06/21 de <https://www.edelman.lat/sites/g/files/aatuss296/files/2020-04/Brands%20and%20the%20coronavirus%20SPA.pdf>
- El Shenawy, K., (2020): *El Grupo Volkswagen se vuelca para combatir el coronavirus fabricando portaviseras*. *Autocasión*. Extraído de <https://www.autocasion.com/actualidad/noticias/el-grupo-volkswagen-se-vuelca-para-combatir-el-coronavirus-fabricando-portaviseras>
- Eurofound (2020a): *Living, working and COVID-19 dataset*. Dublin, <http://eurofound.link/covid19data>
- European Journal of Innovation Management*, Vol. 7. N° 1, pp. 33-44.
- Fernández, Z. y Revilla, A. (2008): *Hacer de la necesidad virtud. Los recursos de las PyMES*. Universidad Carlos III. Madrid.
- Fernández, Zulima (1993). *La organización interna como ventaja competitiva para la empresa*, *Papeles de Economía Española*, N° 56
- Fernández, Z. y Revilla, A. (2008): *Hacer de la necesidad virtud. Los recursos de las PyMES*. Universidad Carlos III. Madrid.
- Fernández, Zulima (1993). *La organización interna como ventaja competitiva para la empresa*, *Papeles de Economía Española*, N° 56.
- Frone, M. (2003): *Work-Family Balance*. En J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.). *Handbook of occupational health psychology* (143-162). Washington D.C. American Psychological Association. *Revista Universum* N° 23 Vol. 1: 116-133, (2008). Madrid.
- Fundación Observatorio Pyme. (2020): *Coronavirus II: Capital de trabajo y costo diario de la inactividad MiPyME. Medidas del Gobierno y flexibilización de la cuarentena*. Recuperado de <http://https://www.observatoriopyme.org.ar/project/coronavirus2/>
- Herrera, Clara (2020): *El desafío de liderar en tiempos de incertidumbre*- *Diario La Nación, Economía*. (8-02-2020).

- Hill, J. y Neely, N. (2000): *Innovative capacity of firms: on why some firms are more innovative than others*, Paper presentado en 7th. International Annual EurOMA Conference. Ghent.
- Lambert, S. J. (1990): *Processes linking work and family: a critical review and research agenda*. Human Relations, 43, 239-257. Revista Universum N° 23 Vol. 1: 116-133, (2008). Madrid.
- Ministerio de Producción. (2021): *GPS de Empresas*. Recuperado de <http://gpsempresas.produccion.gob.ar/>
- Morillo, Ana (2020): *Creatividad desde casa: cómo actúan las marcas ante el COVID-19. Terceto*. Extraído el 20/06/2020 de <https://tercetocomunicacion.es/creatividad-desde-casa/>
- Muñoz-Salgado, F.J., Nava-Rogel, R.M. y Rangel Magdaleno, J.A. (2013): *El clima familiar como factor determinante en la conformación de la empresa familiar*. Revista de Empresa Familiar, 3(2), 29-41.
- Prahalad, CK y Hamel, G (1990) *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, vol. 68, N° 3, Mayo-Junio.
- Pérez-Pérez, M., Vela-Jiménez, M. J., Abella-Garcés, S., & Martínez-Sánchez, A.. (2015): *El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados*, Universia Business Review, 45, pp. 16-33. Link: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6282840.pdf>
- Perlman, Adam. (2020) <https://www.eluniversal.com.co/salud/como-integrar-el-trabajo-y-la-familia-en-casa-y-en-pandemia-XM3295653>
- PWC. (2019): *Global Top 100 companies by market capitalization*. Disponible en <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/2019/global-top-100-companies-2019.pdf>
- Pulido, C.; Burgos, J. (2002): *Aporte de los valores al desarrollo de las organizaciones*. En Revista de Psicología "VERITAS", Vol. 8, 8:41-53. Universidad de San Martín de Porres. Lima. Perú.
- Rueda Fierro, I.; Tamayo, G.; Byron Acosta, A.; Cueva Brito, F.; Dávalos, P. (2020): *Aprendizaje Organizacional y su vinculación con la comunicación*. SaberEs. Vol. 12, Núm. 1. 73-85. Sección Artículos. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7611867.pdf>
- Rodríguez, E. (2002): *Estrategia de cambio organizacional para superar la crisis en un corporativo. Caso Dico (1994-1997)*. updates@academia-mail.com. (última visita: 10-6-2021).

- Rumi, María Julieta (2021): *La industria, frente al desafío de innovar*, Diario La Nación Comunidad de Negocios, 12-06-2021, p 8.
- Sáez de Viteri; Arranz, D. (2000). Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 6, N° 3.: *El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido*. Vigo: Universidad de Vigo.
- Salavoy, H. (2004): *The concept of Innovativeness: should we need to focus?*. European Journal of Innovation Management. Vol. 7. N° 1.; pp. 33-44.
- Sanchez Fuentes, Antonio J. (2020): *Teletrabajo y familia en tiempos de COVID-19. Del aparente conflicto al necesario enriquecimiento*.  
<https://accionfamiliar.org/teletrabajo-y-familia-en-tiempos-del-covid-19/>
- 21 gramos, Marcas con Valores y la Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social. (2021): *Impacto Covid-19 y consumo consciente: ¿cuáles son las tendencias y evolución del consumo responsable y sostenible?*. Extraído de [https://mcusercontent.com/3dcbfc84f19bae4911395e79c/files/99a1d17d-bfb0-4ff5-8b46-698e67b1ad4b/INFORME\\_Impacto\\_COVID\\_y\\_Consumo\\_Consciente\\_0321.pdf](https://mcusercontent.com/3dcbfc84f19bae4911395e79c/files/99a1d17d-bfb0-4ff5-8b46-698e67b1ad4b/INFORME_Impacto_COVID_y_Consumo_Consciente_0321.pdf)
- Xifra, J. (2020): *Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19*. El profesional de la información, v. 29, n. 2, e290220.