Dosier

Foro del Administrador Latinoamericano y de El Caribe.

Aproximación prospectiva de la Administración post pandemia Covid19.

Coordinadores

Pablo Trejo Pérez

Alejandro Chirino Sierra

Índice

El Covid-19 y la Administración.
Oscar Mena Redondo
Costa Rica

Aproximación prospectiva de la Administración pos Pandemia.
El reto del desarrollo del factor humano de las *organizaciones después de la pandemia.*
Álvaro José Villaseñor
México

Marketing social frente al Covid 19: ¿sobrevivirán las marcas?
Carlos Cavani Grau
Perú

Transparencia en la Administración para alcanzar la eficiencia y eficacia, a raíz del COVID 19.
Un enfoque social.
Diego Aguilar Villarreal
México

La tiranía del dinero y la poca voluntad.
Estivenson E, Girón D.
Panamá

Posibles escenarios y papel de la Administración
en el ámbito de la seguridad, después de la pandemia.
Héctor Sánchez Gutiérrez
México

Aproximación instantánea de la Administración post pandemia.
Glenda Gómez de Olascoaga
Uruguay

Foro del Administrador Latinoamericano y de El Caribe.
Aproximación prospectiva de la Administración post pandemia Covid 19.
José Manuel Martínez Oyarzábal
México

Aproximación prospectiva de la Administración pos-pandemia.
Maura Lucía Olazar
Paraguay

Covid, economía, administracióny recuperación: algunas ideas.
Pablo Trejo Pérez
México

Aproximación prospectiva de la Administración pospandemia Covid–19.
Jorge Octavio Utrilla Armendáriz
México

Nuevas realidades, Nuevas respuestas...
Héctor Godínez Jiménez
México

El Futuro hoy.
Aproximación al rol del Administrador después del COVID 19.
Alejandro Chirino Sierra
México

El Rol del Administrador después de la Pandemia Covid-19
Javier Cervantes Rodríguez
México

Todo cambio. Llego el escenario pandémico.
Dikson Jhon Encinas Herrera
Bolivia

Acerca del libro

La historia registra los acontecimientos que han marcado épocas de la humanidad, huellas significativas en el desarrollo y convivencia de los pueblos. Al hablar de pandemias, si bien se encuentran datos en culturas anteriores a la era cristiana, también se observan episodios posteriores como en los siglos XIV con la peste o muerte negra, considerada la más devastadora en la historia de la humanidad, que a su paso avasallo a Euroasia; otro caso es la gripe española que desarticuló prácticamente a este país en el siglo XX; estos escenarios se refieren específicamente al rubro del sector salud.

Por otro lado, también se encuentran sucesos bélicos y naturales que han diezmado poblados y ciudades. En todos los estadios intervienen actores, ya sea gobierno, empresarios y sociedad civil, quienes se han visto en la necesidad de tomar decisiones en condiciones extremas que en algunos casos funcionan adecuadamente y en otros han carecido de fortuna. La constante que se advierte en todos los escenarios y sentidos es devastación.

Quizá por ser parte de la historia se piensa que no volverá a suceder, solo se quedará en registro. La historia expone los sucesos para que se analicen sus antecedentes, causas y consecuencias, de esa forma se tiene comprensión del presente con la finalidad de estar preparado para el futuro. En América Latina y El Caribe se tienen informes de pandemias en la época del encuentro entre dos culturas. El primer dato es del siglo XV, en el segundo viaje de Cristóbal Colón a la hoy República Dominicana, donde se disemino en la población nativa alguna especie de gripe suina o del cerdo que causó estragos.

Ya en la América Continental, en lo que hoy es México, el Códice Florentino, siglo XVI, muestra imágenes de la viruela esparcida por los españoles a pobladores de la gran Tenochtitlan. También se cuenta con datos de principios del siglo XX, en el otoño de 1918, donde se padeció bajo condiciones convulsas tanto en lo político,

como en lo económico y social, la pandemia de gripe. Ya en el siglo XXI, a finales de la primera década, la fiebre aviar paralizó prácticamente algunas ciudades de México, entre ellas la capital del país.

Pero nunca se había registrado un fenómeno que irrumpiera a nivel global, donde se pusieran a prueba entre otros, a gobiernos, empresas y sociedad civil, dejando a flor de piel su resistencia y capacidad de respuesta a las exigencias impuestas por una pandemia, si bien este episodio desestabiliza los sectores de salud, económico, educativo y social, repercute e influye como acelerador de la crisis misma, a esto se debe agregar un ingrediente más, el factor tiempo; pues al desconocer la cura, la toma de decisiones es incierta.

Este fenómeno global ha puesto a prueba, prácticamente todo lo existente y también ha exhibido deficiencia u obsolescencia de lo que se tenía, llámese procesos, protocolos de contingencia, servicios, y más. La razón, simplemente, jamás se pensó que sucedería algo semejante, y de tenerse como escenario probable, se quedó corto el imaginario o definitivamente nunca se trabajó en él. Sin embargo, inexplicablemente, al existir las herramientas y los profesionistas de muchas áreas expertos en ellas, los cuales están preparados para solventar el futuro, es decir, construir contingencias que den margen de operación en casos similares, no es aprovechada su capacidad.

El diagnóstico, la prevención, el manejo del caos, la incertidumbre, la complejidad, para la toma de decisiones, son temas del manejo cotidiano en la actividad del Administrador y para los que fue preparado durante su formación profesional. Sin embargo, éstos y otros profesionistas son subvalorados en el ámbito laboral.

Se integra éste Dosier en momentos complicados de la pandemia donde las plumas participantes, inmersas en un ambiente caótico, expresan su sentir, exponen su análisis y dan su punto de vista; así como señalar el peso específico que tiene la actividad profesional del Administrador y el de otras profesiones, en su

campo específico, para el desarrollo social, educativo, empresarial y gubernamental de las naciones.

El Dosier suma el espíritu colaborativo y participativo entre la Academia Nacional de Historia y Geografía patrocinada por la Universidad Nacional Autónoma de México, la Organización Latinoamericana de Administración Capítulo México y sus Órganos, trabajo que expone una porción pequeña del extenso horizonte pendiente por explorar, estudiar y analizar, que presenta la pandemia, donde el Administrador es el engrane que puede reactivar, en lo referente a su espacio de actuación profesional, la cotidianidad económica, política y social de un país.

Respetar y optimizar la pertinencia de cada profesión y sus profesionistas, en este caso la Administración y los administradores, es el objetivo del presente Dosier, así como parte de la enseñanza y crecimiento que deja esta pandemia en América Latina y El Caribe.

Alejandro Chirino Sierra

Past Presidente de OLA

Expresidente del CIPAD

Coordinador Académico de Ciencias Sociales
y Económico Administrativas de la ANHG
México

Ciudad de México, 20 de junio de 2020.

A manera de prefacio

Vivimos tiempos de excepción, de esos que se presentan cada 100 años o más. La pandemia de coronavirus o COVID-19 ha impactado de diversas formas a todos los campos de la actividad humana. No hay duda de que el virus SAR-CoV2 transformó la forma en que los seres humanos nos relacionamos entre nosotros y, también, la forma en la que nos relacionamos con el mundo que nos rodea.

En ese sentido, cabría preguntarse qué tienen que aportar las Ciencias Administrativas a esta compleja pandemia. ¿Qué experiencias de los administradores podrían facilitar el regreso a una "nueva normalidad" o cuales de sus ideas pueden ayudar a que el mundo post-Covid sea más amigable en muchos más sentidos de lo que era antes de la explosión pandémica? ¿Cuáles teorías pueden ayudar a que las distintas organizaciones, tanto públicas como privadas, logren sobrevivir al distanciamiento? El Covid no llegó solo. Vino también acompañado de lo que se conoce como la cuarta revolución industrial. Así, el debate sobre cómo será el mercado de trabajo del mañana se intensifica y la incertidumbre se multiplica. Será la innovación, las telecomunicaciones, la nueva forma de convivir y las nuevas tecnologías quienes formarán parte del nuevo paradigma.

Desde múltiples puntos de vista, aquí abordamos las grandes tendencias que, en nuestra opinión, marcarán el futuro cercano: el tsunami tecnológico, la reforma de los sistemas de salud, la importancia de la educación y la capacitación, el envejecimiento demográfico, el trabajo y la nueva administración. También observamos sus posibles impactos en el mundo del trabajo y de la economía. Nuestra idea no es tanto ser certeros en las predicciones, pues por la propia naturaleza cambiante del contexto Covid, es imposible hacerlo, sino más bien ofrecer algunos datos interesantes con los que impulsar esta discusión. Por último,

este conjunto de ensayos destaca por presentar propuestas, acciones o estrategias que se pueden activar para enfrentar este escenario todavía incierto.

Con esta investigación, los administradores latinoamericanos, buscamos agregar nuevos datos que permitan reflexionar sobre cómo podemos aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos que se plantean alrededor de la pandemia, así como cuestionar seriamente, cuál será el papel del administrador en el nuevo paradigma post-COVID-19. Esperamos que alguna de estas ideas, sea de provecho y utilidad para nuestros lectores.

Pablo Trejo Pérez

Presidente
Consejo Iberopanamericano de Administración México
México

Ciudad de México, 18 de junio de 2020

Prologo

El impacto causado por la pandemia del COVID 19, ha cimbrado los fundamentos del sistema socioeconómico mundial; frenando su inercia y sus esquemas de interacción; obligando a gran parte de la humanidad, a cuestionarse por el peligro de la emergencia, respecto de sus paradigmas vivenciales, tomando tiempo y espacio, para observar entornos, contextos, situaciones; y a reflexionar multidimensionalmente en el devenir en nuestra aldea común, y nuestro bienestar comprometido.

Para acompañar ésta abstracción común, algunas instancias, como la Academia Nacional de Geografía e Historia (ANGH) de México; y los capítulos mexicanos de la Organización Latinoamericana de Administración (OLA), la Red Latinoamericana de Investigadores en Administración de la OLA y del Consejo Iberopanamericano de Administración (CIPAD), convocaron a esta obra, cuyos resultados se dan a conocer.

Esta obra no está integrada por ejercicios prospectivos que utilicen algunas de sus metodologías para construir escenarios alternativos futuros de muy largo plazo, para contextualizarlos al presente; no obstante, con la idea de la noción prospectiva, tienden líneas de reflexión en distintos plazos contextos y escenarios futuros, partiendo de la emergencia pandémica que experimentamos.

Los autores de estos trabajos y ensayos, pretenden mostrar desde el encierro obligado, visiones y experiencias respecto a contextos latinoamericanos forzosamente parciales, de una realidad mundial compartida; que, a pesar de las diferencias, nos identifica como humanidad, embarcada en una travesía inexorable hacia un futuro insondable.

A partir de ideas retrospectivas y prospectivas, ligadas con escenarios futuros contextualizados, pero todos sustentados en el eje disciplinario de la

Administración – Gestión; se abordan, con el matiz la pandemia; una diversidad de aproximaciones temáticas, de coyunturas situacionales en aspectos como, el entorno de las políticas públicas, la seguridad, la economía, las culturas, la salud, la educación, el empleo, la informalidad, la geografía, la sustentabilidad, el turismo, la tecnología, las dirigencias y sus liderazgos, los modelos de empresa, indicadores, la innovación, la inteligencia, la estrategia, el marketing, su enfoque social, las marcas, los individuos.

Héctor Godínez Jiménez

Coordinador
Consejo Iberopanamericano de Administración México
México

Cuernavaca Morelos, México, primavera del 2020.

Prologo

Me han encomendado escribir un ensayo muy atípico. Cuando a uno le piden escribir sobre la profesión, uno empieza a analizar los conocimientos, las habilidades y el aporte que puede entregar a la sociedad, pero nunca pensé realizar el escrito en una época de pandemia.

En las crisis y en las amenazas, se producen oportunidades, en donde se tiene la esperanza de enfrentarlas con éxito y salir fortalecidos.

Estamos viviendo en estado de alarma. Las empresas alrededor nuestro se están enfrentando a momentos difíciles, podemos incluso atrevernos a decir que jamás se ha pensado administrar la crisis de la pandemia. Algunas empresas han sufrido roturas en las cadenas de producción, suministro y distribución, a esto se le añaden problemas de liquidez. Lo que parecía ser un problema geográficamente muy lejano, ha irrumpido a Paraguay con fuerza.

La proactividad de las empresas y la diligencia de sus órganos de administración fueron, hasta ahora, y seguirán siendo determinantes para hacer frente a la situación a la que deberán enfrentarse. Algunas de las modificaciones introducidas por el Gobierno son temporales y se eliminarán cuando la situación se estabilice; sin embargo, los órganos de administración deben ser conscientes de que la situación que estamos viviendo originará cambios en las formas de operar de las empresas públicas y privadas.

Muchas empresas pararon para pensar en buscar alternativas para sobrellevar la situación y otras tuvieron la posibilidad de tomar otro rumbo, pero siempre en movimiento. Algunos especialistas compararon esto, con arreglar el desperfecto a un avión, pero en vuelo.

En este punto es importante recalcar la importancia de la diferencia entre gestión y liderazgo. La gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad y el liderazgo, por el contrario, se ocupa del cambio: más cambios requiere más liderazgo.

Es que el éxito de un Administrador en una organización no está enteramente relacionado con sus conocimientos académicos. Si bien es muy importante para desempeñar las funciones, pero la pandemia nos hace mirar otros aspectos o nos obliga a pensar de otra forma, pensar más allá de lo que ya sé, más allá de lo que hace años estoy haciendo. Nos obliga a mantenernos informados, a ser creativos y buscar otras estrategias para salir a la superficie de nuevo.

La vida, social y financiera, jamás será la misma, y como dije, es una perfecta oportunidad para renovar objetivos, exprimir nuestra ciencia y mirar con nuevos ojos nuestra labor.

Me pareció relevante, contarles un poco de cómo se fue desarrollando, en pocas palabras, el significado del “COVID-19” para el mundo, para América Latina y para mi país, Paraguay.

Seamos nuevos administradores, seamos nuevos líderes.

Maura Olazar

Past Presidente
Organización Latinoamericana de Administración
Paraguay

Asunción, Paraguay, 23 de junio de 2020.

Prologo

Nuestra profesión nos exige de manera inexcusable la máxima coordinación posible en cualquier ámbito de su aplicación sean públicos o privado, grandes y pequeñas instituciones a esta premisa se suman de manera indefectible la aplicación del principio administrativo de Unidad de Dirección, que busca que todos los esfuerzos como también los recursos se dirijan al mismo objetivo siendo esto la base innegable de este principio.

La importancia de la unidad de dirección radica en la cabal dimensión de su aplicación ya que en ausencia del mismo obtenemos como resultado una dispersión de esfuerzos, ejemplifiquemos un poco, es como tener una carreta tirada por tres caballos y que cada uno de ellos jalen la carreta para un lado diferente, entonces esta analogía aplicada a una empresa nos lleva a que cada unidad está dirigiéndose a un objetivo diferente por lo tanto es urgente direccionar los esfuerzos.

Esta premisa es imposible de alcanzar si la organización sea cual sea, no cuenta en todos sus niveles con una buena comunicación, objetivos claramente definidos en dimensiones de que sean medibles y alcanzables, a eso se suma la imperiosa búsqueda de contar con colaboradores motivados por transitar en la dirección correcta lo cual es de vital importancia, pero esto se vuelve más complejo de alcanzar cuando la empresa crece y se hace mucho más grande.

Cuán valioso es el trabajo que hacen las instituciones de servicio o académicas, comprometidas en buscar la unidad y en especial la de dirección, esto puede llevar años o quizás toda una vida para los que las dirigen se convierte en un trabajo cíclico y titánico más aun cuando todos tienen diferente formación disciplinaria, nacionalidades, culturas e idiosincrasias que fungen estas características como una barrera natural para lograr este cometido.

La sociedad Mexicana de Historia, Economía y Administración pone en alto ese carácter integracionista al llevar adelante esta obra de gran trascendencia,

sorteando con gran entereza las dificultades presentadas para lograr cumplir con su noble visión, las nuevas generaciones deberán en algún momento tomar este aporte académico para reescribir sus propias realidades tomando como referencia este legado que les sirva de inicio y no tengan que empezar de cero, cuando esto suceda nuevamente entenderemos que todos en el mundo debemos ir hacia la misma dirección por más utópico que parezca.

Esta prestigiosa institución con valores solidos busca el bien común; el cual está por demás demostrado, este pequeño aporte de aproximadamente 345 paginas escrita por 15 articulistas de 10 diferentes nacionalidades de toda Latinoamérica, muestran la complejidad de la tarea para los que tuvieron el compromiso de llevarla adelante.

Cuando se introduzcan a la exploración completa de esta obra podrán entender que estamos pasando por el peor momento de salud en nuestra existencia y aun en estas situaciones adversas existen instituciones que convocan a profesionales de diferentes áreas del saber, a qué siguán escribiendo para dejar en cada letra un fragmento del amor y esperanza que solo los seres humanos somos capaces de sentir y compartir.

Todos los días escritores, articulistas e investigadores siguen escribiendo párrafos de frases que están hechas con el corazón para enriquecer la vida misma, dejando una luz de esperanza para construir un mundo mejor a través de las letras.

Mis más sincero reconocimiento por todas las dificultades que se tuvieron que sortear para tener esta obra concluida así como el agradecimiento profundo por unirnos en la misma dirección y demostrarnos que es posible.

Dikson Jhon Encinas Herrera

Past Presidente
Organización Latinoamericana de Administración
Bolivia

Santa Cruz, Bolivia, 27 de junio de 2020.

Prologo

Es muy interesante como el COVID-19, ha hecho reflexionar a los administradores del mundo y especialmente a los latinoamericanos, de como debemos ser agentes de cambio y coadyuvar en la búsqueda continua y sistemática de soluciones administrativas para contener esta pandemia; toda vez que este siglo muestra grandes disparidades. El mundo se ha polarizado; por un lado, hay países muy desarrollados, con mucho conocimiento y con mucho dinero, que tienen la ventaja en los fenómenos de globalización, y otros países subdesarrollados, rezagados, con un gran incremento en los índices de pobreza; sin embargo, esta PANDEMIA, no escogió diferencias y es sin duda alguna: UN HILO TRANSVERSAL Y CONDUCTOR; ya que ha permitido un fuerte entrelazamiento entre los países, una fuerte expansión de las necesidades globales, en la búsqueda incesante de la VACUNA.

Vivimos en un mundo globalizado, interdependiente, informado y contradictoriamente los individuos que formamos esa sociedad vivimos cada vez más aislados, más egoístamente y orientados hacia un anonimato que va anulando la personalidad y convirtiéndonos en masa. A diferencia de las guerras, en esta oportunidad todos soñamos con volver a la “vida normal” y obviamente hemos reflexionado a nuestra manera: en forma espiritual con la mirada puesta en Dios, otros con la mirada puesta en las oportunidades, otros con su pensamiento incestuoso de su salud y la de su familia, al tener que compartir más íntimamente con ella, así como del pensamiento en sus compañeros y amigos que están infectados, que se han recuperado y que lamentablemente algunos han muerto. Sin duda alguna, el COVID-19 nos ha obligado a meditar y apreciar NUESTRA VIDA; especialmente, en la huella que vamos dejando las personas y en la proyección hacia los demás.

Ante este panorama tenemos dos opciones, sentarnos a ver pasar la vida vertiendo lágrimas por cada oportunidad perdida - o - enfrentar el reto con una

actitud positiva, con una visión compartida, con confianza absoluta en la providencia y sabiéndonos poseedores de los conocimientos necesarios para empezar a hacer la diferencia, sin importar el tamaño del impacto que lograremos con nuestra nueva disposición, teniendo presente que será el esfuerzo de todos, en una sola dirección, lo que marcará el rumbo de nuestra sociedad y hacia la VACUNA, tan ansiada.

Ante la presente pandemia, hoy nos toca tomar las decisiones y acciones correctas, hoy está en nuestras manos decidir en cuál sociedad queremos vivir. Muchos de los que hemos trabajado en el desarrollo de la administración, hicimos lo mejor que pudimos de acuerdo al tamaño de la linterna que alumbraba nuestro futuro.

Hoy tenemos un faro que nos permite ver con mayor claridad hacia dónde vamos y qué nos espera. No debemos olvidar que también nuestra responsabilidad social está directamente asociada con los dones que Dios nos dio; debemos poner al servicio de los demás, todas las capacidades o talentos que nos privilegian para ayudar y apoyar a otras personas en el mundo del COVID-19.

Si todos damos el paso correcto podemos repetir, junto a Rubén Darío:

> ***"una vez sentí el ansia de una sed infinita. Dije al hada amorosa: Quiero en el alma mía tener la inspiración honda, profunda, inmensa: luz, calor, aroma, vida. Ella me dijo:- ¡ven!- con el acento con que hablaría un arpa. En él había un divino idioma de esperanza.***
>
> ***¡Oh sed del ideal!"***

Oscar Mena Redondo

Past Presidente
Organización Latinoamericana de Administración
Costa Rica

Costa Rica, 20 de junio de 2020.

Presentación

Por mucho tiempo el año 2020 será un año difícil de olvidar por toda la población mundial debido a los momentos de angustia y dolor ocasionados por la pérdida de cientos de miles de vidas humanas y por los diferentes cambios ocasionados por la imprevista llegada de la crisis sanitaria derivada del COVIT 19 que ha impactado fuertemente en nuestros países. Esta no fue una simple pandemia regional que ha afectado países o regiones específicas como otras, sino que todo proviene desde finales del año 2019 a partir de la liberación de un virus infeccioso que ha afectado a millones de vidas humanas en todo el mundo y según las investigaciones comenzó en la China, que se fue propagando inmediatamente a otras regiones por el tránsito de las personas portadoras hacia otros países.

Desde los primeros meses del año 2020 cuando se conoció el primer caso de coronavirus en América Latina todos los países de la región se han puesto alerta con todos los medios disponibles y ampliado la infraestructura sanitaria especializada para atender a las personas contagiadas en todo el mundo quienes propagaron a su paso esta temible enfermedad, que ha tenido terribles consecuencias porque ha afectado a la sociedad toda, alcanzando a todos los estratos sociales de la población mundial en especial a personas y familiares de quienes fueron afectados por la enfermedad o por los impactos negativos en los mercados laborales y profesionales que representado toda clase de quebrantos en el ámbito económico y social

Todo esto ha traído una serie de cambios de paradigmas en la sociedad, que ha afectado fuertemente las culturas y las costumbres cotidianas de la población, cambiando paradigmas que impacta en diversos ámbitos como la educación por la adopción de nuevas tecnologías de formación educativas, que se ha trasladado inmediatamente en el ámbito laboral afectando fuertemente a las

organizaciones productivas que producto de la caída de la demanda han tenido que replantear la gestión laboral.

El rápido avance de la pandemia a nivel mundial ha desnudado las graves falencias en materia de infraestructura sanitaria en países emergentes en especial los de América Latina y el Caribe y por consecuencia esta inesperada crisis que ha afectado a millones de personas con sus consecuencias fatales en otras cientos de miles de personas. El rápido avances de los contagios del COVIT 19 no ha dado tiempo para ofrecer respuestas de curación rápidas a esta temible enfermedad que ha impactado fuertemente con graves consecuencias en las familias y en la sociedad afectando la productividad de empresas pequeñas, medianas y grandes por la creciente ola de contagios y muertes que se ha tenido en nuestros países con una consecuencia de angustia y dolor nunca esperado.

Todo esto desnuda la brecha existente en el mundo por las diferencias de clases sociales y la falta de recursos en los sectores más carenciados desprotegidos de apoyo en los sectores básico de salud y educación que se nota más aun en las regiones sub urbanas de los países emergentes como los de América Latina y el Caribe.

Santiago Duarte Alfonso

Past Presidente
Organización Latinoamericana de Administración
Paraguay

Asunción, Paraguay, 5 de julio 2020.

Presentación

Con la noble intención de proporcionar elementos útiles para contener la expansión del virus COVID 19 y para la recuperación de las actividades económicas que se han interrumpido abruptamente a causa de la Pandemia, la *Organización Latinoamericana de Administración Capítulo México*, se dio a la tarea de elaborar instrumentos que contienen recomendaciones para mejorar el ejercicio profesional del Administrador, dentro del campo del ejercicio público como el privado, con miras a proporcionar soluciones eficientes y eficaces para tan ardua tarea.

La aparición del COVID 19 trajo consigo distintas respuestas gubernamentales en todos los países del orbe mediante el ejercicio de la Administración Pública, en unos con un adecuado manejo del proceso administrativo, en los que la planificación, organización, dirección, coordinación y planes estratégicos con claridad en los objetivos, metas y líneas de acción, previendo y proveyendo los medios necesarios para evitar los antagonismos para el manejo de la Pandemia, los han llevado al debido control de la situación latente, como es el caso de Costa Rica, pero otros han demostrado el desconocimiento absoluto de ese proceso, creando incertidumbre en el imaginario colectivo, así como crisis en materia de salud física y mental, social y económica, lo que ha ocasionado un caos generalizado, tal es el caso de México, Brasil y Estados Unidos, entre muchos otros.

Si bien es cierto que una pandemia transforma necesariamente a las sociedades, también lo es que el mal manejo y/o desconocimiento de los principios fundamentales de la Administración que, aunado a las deficiencias cognitivas de los administradores, vuelven prácticamente imposible la optimización de recursos y la creación de planes estratégicos idóneos para transitar por ésta calamidad en las mejores condiciones posibles.

Por supuesto, ningún país tenía experiencia en el manejo del COVID-19, lo que implica enfrentar los nuevos retos con valentía e inteligencia, buscar y encontrar las oportunidades de actuación.

No es posible predecir una pandemia, finalmente somos seres vulnerables, frágiles, pero al mismo tiempo racionales y con capacidades psíquicas extraordinarias, con capacidad de aprendizaje, investigación, creación y solución de problemas.

En el devenir histórico hemos estructurado procedimientos, lineamientos, formas de ser y actuar, que nos llevan a buscar un desarrollo integral en cada actividad que desplegamos, siendo una actividad indispensable para los grupos humanos la correcta implementación de la actividad administrativa.

Se nos presentan nuevos retos como la necesidad de innovar, de ser creativos, de valernos de la informática, de saber el qué debemos producir y el cómo, de privilegiar el "*home-oficce*" para el sector público y privado en la medida de lo posible, de mejorar la educación a distancia a través de la capacitación de los docentes en herramientas informáticas, de ser eficientes y eficaces, de actuar con responsabilidad social enalteciendo la dignidad del ser humano, de trabajar con transparencia y honestidad, de buscar soluciones con enfoque social, características todas que contempla la Ciencia de la Administración.

Por su parte, la Administración ya sea en el sector Público o Privado/Empresarial, debe proporcionar seguridad y tranquilidad a los ciudadanos para poder coexistir en un ambiente armonioso, proveyendo información certera y confiable, generando empleos, bajando las tasas de interés, buscando los verdaderos beneficios sociales de cada decisión, haciendo a un lado la política como ejercicio del poder egoísta e individualista y retomando la política como el arte de gobernar en beneficio de la sociedad.

La afectación psíquica, física, económica y social que ha originado alrededor del mundo la pandemia es devastadora, sin embargo, el mundo sigue girando y es menester de cada individuo, grupo social, empresa y gobierno buscar, encontrar y utilizar las herramientas indispensables para seguir adelante, privilegiando la atención psicosocial y económica.

Es de natural importancia romper los mapas mentales que tenemos estructurados como comportamientos cotidianos, para crear nuevos mapas, más flexibles y abiertos a la habilidad transformadora, ser resilientes y disruptores para salir exitosos de éste gran reto que enfrenta la humanidad.

M.D. Eleonora Elizabeth Rembis Rubio
Presidente
Academia Nacional de Historia y Geografía
Patrocinada por la Universidad Nacional Autónoma de México
México

Ciudad de México, 19 de junio de 2020.

Presentación

El Dosier “Aproximación prospectiva de la Administración pospandemia Covid 19” es una recopilación de artículos de investigación, realizados por Administradores reconocidos a nivel Latinoamérica y en los que se resalta la importancia de la administración para enfrentar la situación actual que prevalece a nivel mundial y especialmente en el Continente Americano donde las cifras son realmente alarmantes en cuanto a propagación del virus y su letalidad en comparación con otros continentes.

El Covid, ha impactado seriamente a los países y a las organizaciones que operan en ellos y que son las generadoras de empleo. Los empresarios, líderes y colaboradores se han visto en la necesidad de implementar una administración más dinámica, que responda rápidamente a los cambios que se están generando en el entorno y en donde las viejas estrategias han sido obsoletas ante esta circunstancia tan adversa.

Por lo tanto, los líderes tienen que ser creativos de manera cotidiana con el fin de lograr la subsistencia y reorganización de los organismos sociales a los que pertenecen y a la vez, dirigirlos de manera eficaz y eficiente, para generar óptimos resultados financieros a los socios, así como el bienestar y mejor calidad de vida de todas las personas que los integran.

Así mismo, se considera el capital intelectual de las organizaciones como pieza clave y fundamental en la nueva forma de operar, el talento y la estrategia se han convertido en términos tan importantes en la actualidad.

La diversidad, aptitud y actitud de los empleados son los que hacen la diferencia entre una empresa y otra para poder ser competitivas en un mercado tan cambiante como el que se presenta en estos momentos.

No se puede dejar a un lado la capacidad de los administradores para enfrentar los retos que se les presentan día a día en esta contingencia. Factores como la seguridad, salud, capacitación, formas de trabajo con diferentes escenarios económicos, políticos, sociales, psicosociales, culturales, educativos, entre otros, son los que se plantean en este Dosier, en virtud de que la realidad de cada país es, simple y sencillamente, diferente a la de otros países.

También se habla de que una adecuada gestión organizacional no solo debe enfocarse en aspectos cuantitativos, el considerar los aspectos cualitativos que son los más difíciles de medir y apreciar con objetividad es de suma importancia.

En cuanto a la administración pública se hace énfasis en la optimización de los recursos con visión de transparencia en momentos emergentes.

Se concluye que las habilidades conceptuales, humanas y técnicas que poseen los administradores serán las que coadyuven al resurgimiento de las diversas organizaciones.

Dra. Harriet Rosalía Hesse Zepeda

Presidente
Organización Latinoamericana de Administración México
México

Morelia, Michoacan, México, 23 de junio de 2020.

El Covid-19 y la Administración.

Oscar Mena Redondo[1]

Costa Rica

"Lo que nos pasa es que no sabemos
lo que nos pasa, y eso es lo que nos pasa".
Ortega y Gasset

[1] Doctor en Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad de Costa Rica (UCR). Maestría con las especialidades en: 1). -Política y Administración Financiera y 2). -Programación Administrativa, de la Universidad de Puerto Rico- Recinto Río Piedras. Licenciado en Administración Pública con énfasis en Administración Aduanera de la Universidad de Costa Rica, Past-President de la Organización Latinoamericana de Administración (OLA) (2010-2012). Ex-presidente del Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica (junio 2010-abril 2012).

Abstract

La forma como se han tenido que organizar los países ante la pandemia actual, ha demostrado con toda claridad que la ciencia, el arte, el conocimiento y la filosofía de la administración, de la salud y de la política, es un asunto complejo, que está relacionado con el conocimiento científico acerca del proceso de cognición cerebral para potenciar y mejorar las acciones relacionadas con las enfermedades infecciosas y que de por sí, tienen la particularidad de que, al ser transmitidas de forma directa o indirecta, son capaces de multiplicarse de forma extremadamente rápida y causar hasta la muerte, sin distingo alguno de país desarrollado o no.

La salud, la economía y la motivación buscan integrar y articular y el bienestar de la sociedad, ya que a nivel mundial, países ricos y pobres, se enfrentan al COVID-19, en forma constante a necesidades y cambios crecientes; especialmente por la falta de conocimiento en aspectos básicos de la pandemia; sin embargo, la vocación científica ha tratado de contribuir a entender un poco mejor los aspectos específicos de cómo funciona el mundo y, nos conecta hacia el interés por sistemas complejos, como es el caso que nos ocupa.

Introducción

Al tratar de relacionar el COVID-19 con la Administración, nos percatamos que existen una serie de similitudes en todo su proceso, toda vez que al resolverse el problema del COVID-19, nos encontramos que evidentemente ha existido, una planificación, una organización, una dirección, una comunicación, una coordinación, en torno a la ruta o plan que ha seguido cada país; por lo tanto, se han identificado líderes de líderes, aprovechamiento máximo de recursos para el cumplimiento de la misión, los valores, la visión, las políticas, los objetivos, las estrategias, el presupuesto y la metas, consecuentemente hemos tenido que aceptar el cambio, adaptarnos y trascender.

La evidencia histórica demuestra que las cinco pandemias más letales han sido: Viruela, Sarampión, la gripe española, la peste negra, el VIH y ahora el COVID-19; pero la supervivencia a lo largo de los grandes esfuerzos mundiales con algunas diferencias buenas o malas de algunos países, como el caso que nos ocupa, han evitado que numerosas personas mueran.

Se puede afirmar con toda claridad que se ha demostrado, que la ciencia, el arte, el conocimiento y la filosofía de la administración como un asunto complejo, está relacionado con el conocimiento científico acerca del proceso de cognición cerebral para potenciar y mejorar las acciones relacionadas con la salud, la economía y la motivación que busca integrar y articular y el bienestar de la sociedad, ya que a nivel mundial, países ricos y pobres, se enfrentan al COVID-19, en forma constante a necesidades y cambios crecientes; especialmente por la falta de conocimiento en aspectos básicos de la pandemia; sin embargo, la vocación científica ha tratado de contribuir a entender un poco mejor los aspectos específicos de cómo funciona el mundo y, nos conecta el interés por sistemas complejos, como es el caso que nos ocupa.

En la actualidad estamos sufriendo el coronavirus, pero desde que el ser humano empezó a organizarse en sociedad y a crear núcleos de personas que convivían juntos en un mismo espacio territorial, las enfermedades contagiosas tomaron un especial protagonismo. No obstante, a medida que la población mundial fue creciendo, cuando una enfermedad se extendía y afectaba a varias regiones del planeta, convirtiéndose en una amenaza para la población, se empezaron a documentar las primeras pandemias. Éstas en ocasiones **transformaron las sociedades en las que aparecieron** y muy posiblemente, han cambiado o influido decisivamente en el curso de la historia, que nos obliga a trabajar con criterios claros de racionalidad y por ende, surge la necesidad de redescubrir el portafolio o gran variedad de diagnósticos requeridos para establecer una verdadera administración de la pandemia de su estructura organizacional, de sus procedimientos, de sus procesos, de su tecnología, del clima o cultura

organizacional en relación con el ambiente interno, externo y el macro ambiente que responda verdaderamente a la forma de resolver este tipo de crisis o caos.

Las enfermedades infecciosas tienen la particularidad de que, al ser transmitidas de forma directa o indirecta, por contacto, y son capaces de multiplicarse de forma extremadamente rápida, en lo que nosotros describimos como crecimiento exponencial. Esto quiere decir que lo que inicia muy pequeño, con pocos casos, se extiende de forma acelerada, y mientras más casos, más rápido lo hace, como ha ocurrido en muchos países del mundo.

Por supuesto, tenemos claro que las razones para el nacimiento de la presente Pandemia, es una incertidumbre y que se hace necesario, un Proyecto COVID-19 con su correspondiente vacuna y que sea exitoso, constante y permanente (diagnósticos: antes-durante y después); así mismo, deben estar centrados hacia la realimentación y al seguimiento, para la determinación de sí se está o no brindando el bien o servicio con calidad; y obtener el éxito esperado, ya que sin un ambiente de confianza las intenciones de los países perecerán.

Está demostrado también que el líder o líderes que han estado al frente de la pandemia (Presidente, Ministro, equipo gubernamental, médicos, enfermeras, seguridad y limpieza, entre otros) está conformada por la Administración de Recursos Humanos, Financieros, Materiales, Tecnológicos y de Información, así la Administración del Conocimiento, han sufrido una serie de transformaciones; donde lo primero y fundamental debe ser el grupo de personas que la conforman e influenciadas por una gran diversidad de fuerzas, tanto de índole interno, como externo, pues enfrentan fuerzas concretas que actúan como estímulo para el cambio de discontinuidad, los núcleos o células autodirigidas, la tecnología, la competencia, la política mundial, los shocks económicos, las tendencias sociales, la competitividad internacional y muchos otros.

La realidad es que el COVID-19, nos ha obligado a ser agentes de cambio, romper paradigmas y salir de la zona de confort hacia la zona de aprendizaje, para

apoyar la visión-país del mundo ante esta pandemia, enriquecer los hábitos, conocer otras culturas y aceptar los cambios inminentes, para enfrentarnos posteriormente a la zona de pánico o a la zona de no experiencia, donde se piensa que se va a acabar el mundo; pero que al final resulta ser la zona mágica de los grandes retos y oportunidades, cuyo resultado es y podría ser un País líder de líderes, un gestor efectivo sustentable y sostenible, hacia la esperada transformación de un Gobierno. Y eso es parte de la naturaleza humana: dar, convivir, amar, servir, ayudar; por lo tanto, somos un tipo de seres vivos que necesitamos de la convivencia con otros humanos para poder ser humanos. Al respecto, manifiesta Deepak Chopra, en la película: "Las 7 Leyes Espirituales del Éxito", que en el poder de transformar, las cosas que se manifiesten en la forma más eficaz posible y a un nivel individual, todos tenemos intenciones bastante parecidas, todos queremos ser felices, todos queremos tener un cuerpo sano, todos queremos relaciones amorosas y nutritivas, todos queremos que nuestra vida tenga un sentido y un fin profundo, todos queremos paz y lo cierto, es que cuando pensamos en todo ello como intenciones del universo, no son intenciones ni del cuerpo, ni de la mente, en realidad son intenciones del espíritu. Lo anterior, en vista que la persona construye el conocimiento y también construye – de acuerdo con la ética- su propia autonomía interna y su autodisciplina, ello significa que hay que diferenciar heteronomía de lo que es autonomía y que ello conduce a la formación de valores como estados de consciencia que interesan a una persona.

En la Administración Estratégica y en su gestión, los gerentes deben balancear los intereses de los diversos grupos de influencia para el bien de la organización como un todo. Deben distinguir entre cambios cíclicos y estructurales en la economía y ajustarse a ellos. Los avances tecnológicos en las comunicaciones y el transporte han provocado que el entorno internacional sea cada vez más importante. El entorno determina, tanto el aumento de la incertidumbre que afronta una organización como el grado de dependencia de otros en cuanto a recursos

vitales. Los administradores, en especial los de alto nivel, deben supervisar en entorno exterior y tratar de pronosticar los cambios que afecten a la organización.

El ambiente externo de las organizaciones cada día se vuelve más complejo. Gran parte de esta complejidad se puede atribuir a la economía y a la tecnología, entre otras, ya que estas dos fuerzas están expandiendo el ambiente externo de las organizaciones, y es una de las razones por las que los gerentes o administradores precisan de la ciencia administrativa.

Proceso histórico del Covid-19 y la Administración

Este siglo muestra grandes disparidades. El mundo se ha polarizado; por un lado, hay países muy desarrollados, con mucho conocimiento y con mucho dinero, que tienen la ventaja en los fenómenos de globalización, toda vez que ha existido un fuerte entrelazamiento entre los países, una fuerte expansión del comercio internacional, necesidades globales de los consumidores y competencia global y, por otro lado, países rezagados, con un gran incremento en los índices de pobreza; sin embargo, el COVID-19, no escogió diferencias.

En la actualidad estamos sufriendo el coronavirus, pero desde que el ser humano empezó a organizarse en sociedad y a crear núcleos de personas que vivían juntos en un mismo espacio territorial, las enfermedades contagiosas tomaron un especial protagonismo, lo cual se mantiene en nuestros días. A medida que la población mundial fue creciendo, cuando una enfermedad se extendía y afectaba a varias regiones del planeta, convirtiéndose en una amenaza para la población, se empezaron a documentar las primeras pandemias. Estas pandemias en ocasiones transformaron las sociedades en las que aparecieron y muy posiblemente, han cambiado o influido decisivamente en el curso de la historia.

Desde la plaga de Atenas en el año 430 antes de Cristo, hasta el Covid-19 en el siglo XXI, han provocado las grandes epidemias de la historia, que han sido más de 20 pandemias que han puesto en riesgo la supervivencia humana, mediante bacterias y virus. No obstante, cinco de las más mortíferas han sido: Viruela, Sarampión, Gripe Española, Peste Negra, y el virus del sida VIH, de las cuales se destacan las siguientes:

1. Peste de Justiniano (mató a 25 millones de personas en tiempos del Imperio Romano de Oriente y de la floreciente Constantinopla[2])
2. Peste negra (mató entre 45 a 75 millones de personas en todo el mundo[3])
3. Viruela (mató a **300 millones** de personas)
4. Sarampión o Gripe española (mató en dos años, entre 50 y 100 millones de personas)
5. Gripe asiática
6. Gripe de Hong Kong
7. Virus de Inmunodeficiencia Adquirida (VIH) (**ha matado entre 25 y 35 millones de personas** [4])
8. COVID-19

[2] https://www.france24.com/es/20200204-historia-pandemias-siglo-xxi-peste-negra-coronavirus, consultado 23 de mayo 2020

[3] Idem

[4] https://www.france24.com/es/20200204-historia-pandemias-siglo-xxi-peste-negra-coronavirus, consultado 23 de mayo 2020

Para una mejor comprensión visual, veamos la siguiente información:

Fuente: Adoptado, https://www.france24.com/es/20200204-historia-pandemias-siglo-xxi-peste-negra-coronavirus, y Noticiero Repretel de Costa Rica, 22 de mayo 2020

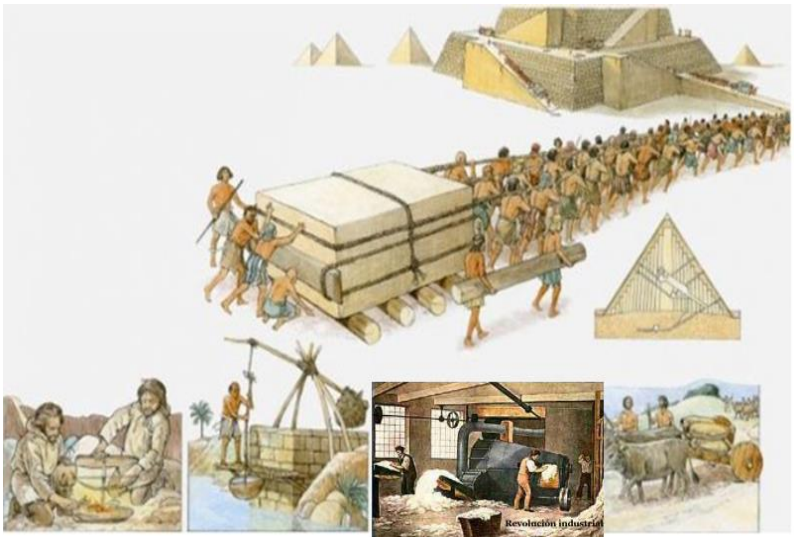
Precisamente el 31 de diciembre de 2019, mientras muchos celebraban el fin de año, en China se alertaba de un nuevo Coronavirus y este jueves 21 de mayo del 2020, después de 5 meses y 21 días que se dio la alerta, el mundo superó los 5 millones de contagios por covid-19. Reiterando, una de ellas nos sorprendió este año, la enfermedad COVID19, no sólo no tenemos ningún tipo de vacuna, sino que además muestra formas agresivas de propagación que en poco tiempo han impactado a todo el mundo.

Recordemos también que, en el mes de septiembre del 2019, la Organización Mundial de la Salud publicó un informe en el que alertaba el riesgo de que se produjera una pandemia global que estaba creciendo, y que explotó en diciembre de 2019 en China, para que surgiera el nuevo coronavirus SARS-Cov-2 (síndrome respiratorio agudo grave, que se inició en noviembre de 2002- La COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más

recientemente), que origina la pandemia por la enfermedad COVID-19 (Tanto el nuevo virus como la enfermedad eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019) y que el 11 de marzo de este año, la OMS declaró que existía una pandemia global de coronavirus, la primera de la Historia por este tipo de virus, y que muchos investigadores trabajan por contenerla o en su defecto buscar la vacuna correspondiente, donde se ha hablado de que sería posible hasta el 2021.

Es menester indicar que la evolución de la humanidad se ha cimentado en una evolución natural física y cerebral, qué en proporción le corresponde a cada una de las partes la evolución del todo. No obstante, será el sustento para comprender la evolución científica y su impacto en otras ciencias; especialmente, en las ciencias sociales (la administración como un todo), y las ciencias de la salud, entre otras.

Al respecto, es menester indicar que ante las pandemias hubo personas capaces de organizar, dirigir y controlar distintas actividades, como en efecto está ocurriendo actualmente con el COVID, para tal efecto, veamos las siguientes fotografías:



Fuente: Adoptado, https://www.france24.com/es/20200204-historia-pandemias-siglo-xxi-peste-negra-coronavirus, consultado 23 de mayo 2020

Como sabemos las grandes civilizaciones surgen a través del mundo desde eras antiguas (4000 antes de Cristo) iniciando con la civilización sumeria, y consigo inicia la administración pública con actividades para establecer un sistema de gobierno piramidal centralizado además de un sistema contable, mil años después en el 3000 antes de Cristo en Mesopotamia ya surgía el primer sentido de administración, esta se da luego de una implantación de recaudación de impuestos. Para el 2600 antes de Cristo los Asirios con su Estado militar centralizado y la mejora de métodos comerciales acerca más la administración a lo que conocemos en la actualidad, y en el 2000 antes de Cristo los hititas desarrollan un sistema militar similar al de los asirios. Ya en el año 1000 antes de Cristo los egipcios creaban el primer gobierno absolutista, regido por el faraón, Además crean un sistema piramidal de gobierno con delegación de funciones especializadas para los trabajadores y comandantes del Imperio, esto represento un adelanto increíble para la administración y para los sistemas de organización. Para el siglo VII antes de Cristo, ya los caldeos presentaban una organización política administrativa que fue desarrollada en conjunto con el desarrollo de ciencias como la astronomía. Mientras que los persas un siglo después establecen otro aspecto fundamental de la administración actual como es un sistema de tributación, esto junto a un sistema de gobierno descentralizado. Por lo tanto, Administrar es un arte, una ciencia o una profesión:

- *Arte:* Porque el administrador nace y se hace, de ahí que no todo administrador con conocimientos es administrador.

- *Ciencia:* Porque su origen lo establece el método científico.

- *Profesión:* Se utiliza la administración como el medio de vida, aplicando los conocimientos adquiridos.

- *Filosofía:* Se parte del propósito o razón de ser de la empresa (misión), se definen los valores (principios, conducta, comportamiento, ética y moral), se

establece la visión (como soñar con los pies puestos sobre la tierra y como me veo en un futuro como empresa), se cumplen las políticas (reglas, leyes, ordenanzas o límites) y se concretan los objetivos estratégicos (deben ser específicos, medibles, cuantificables, alcanzables, realistas y en tiempo)para diseñar o formular, implementar y evaluar las estrategias.

Tanto los gobiernos antiguos como los actuales tuvieron que utilizar los conocimientos administrativos del momento; por lo tanto, la Administración ha evolucionado desde las teorías hasta los distintos enfoques. Al respecto, es menester indicar que en la gran mayoría de los países al abordar el tema del COVID-19, han llevado a cabo necesariamente la gran mayoría de los tipos de administración; para una mejor comprensión veamos las siguientes teorías y enfoques:

1. Administración Clásica y Científica (La organización es una estructura, y se busca lograr la eficiencia de esta organización; Enfatiza la eficiencia, racionalidad, división tareas)

2. Relaciones Humanas (El hombre es motivado no por estímulos salariales, sino por recompensas sociales, simbólicas y no materiales)

3. Neoclásica (Corriente ecléctica y pragmática basada en la actualización y en el rendimiento de la teoría clásica, así como en el énfasis en los objetivos (APO))

4. Estructuralista (Tiene como objetivo estudiar los problemas de la empresa y sus causas prestando especial atención a los aspectos de autoridad y de comunicación)

5. Comportamiento Humano (Se fundamenta en la conducta individual de las personas. Por tanto, es necesario estudiar la motivación humana)

6. Sistemático (Influencia muy significativa no sólo en término de conceptos e ideas sino por sus equipos, tales como las máquinas, computadoras, etc., así como los sistemas)

7. Contingencial (Determina las relaciones predecibles entre situaciones, acciones y resultado)

8. Desarrollo Organizacional (Esfuerzos por cambiar, desarrollar y mejorar las organizaciones, los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización)

9. Planificación Estratégica (Es el proceso de visualizar el futuro de una organización, relaciona las metas y determina las políticas y programas para lograr objetivos)

10. Cultura Burocrática (Echa raíces en los organismos de la Administración Pública, supone que los administradores piensan y los trabajadores obedecen órdenes)

11. Calidad Total (Implementa una filosofía de 0 defectos)

12. Reingeniería (Es reconsiderar lo fundamental y rediseñar de manera radical los procesos del negocio para obtener mejoras dramáticas en variables críticas de desempeño)

13. Administración Estratégica (Es el esfuerzo sistemático para establecer sus propósitos y estrategias básicas, en la formulación, implementación y evaluación de ellas)

14. Cuadro de Mando Integral (Convertir los objetivos en acciones específicas de práctica, y crear una medición periódica de evaluación de resultados)

15. Administración de Proyectos (Un esfuerzo temporal que utiliza la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto)

16. Gestión Pública (acomodar el Estado a su capacidad y revitalizar instituciones públicas)

17. Política Pública (Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones del Estado)

18. Reinvención del Gobierno (cambios en el sistema gubernamental, pasando a un sistema empresarial, emprendedor que minimice al máximo la burocracia)

19. Gerencia Pública (Responder a las demandas de los ciudadanos-clientes, se determina por el talento y habilidad del cuerpo gerencial en sus distintos niveles)

20. Gobernanza (es el proceso de dirección/conducción/gobernación de la sociedad. Concretamente, el proceso mediante el cual el gobierno, las organizaciones económicas y sociales, los ciudadanos interactúan para definir y acordar)

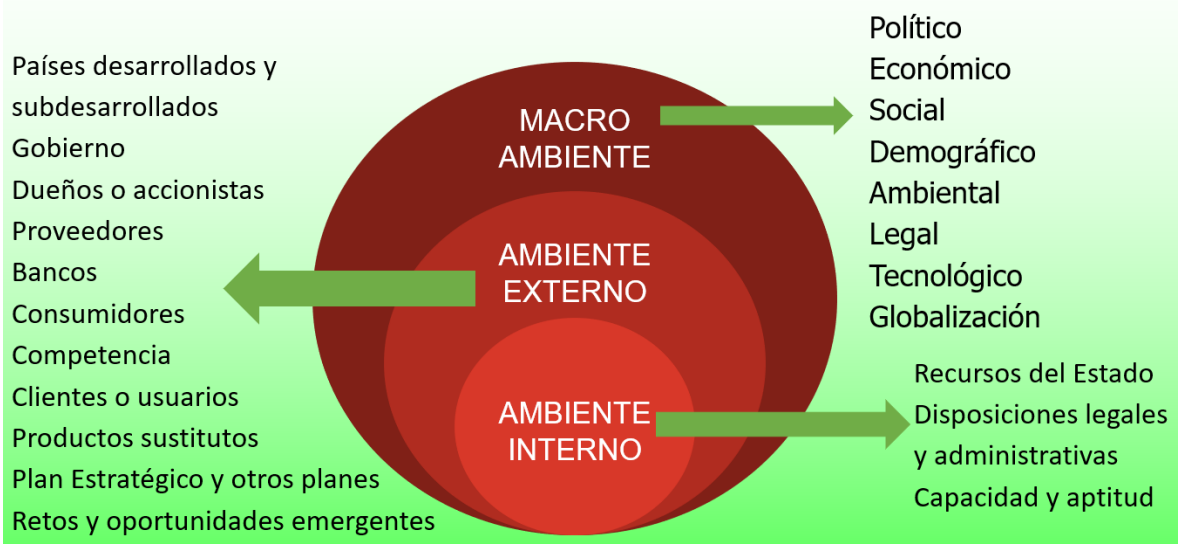
21. Valor Público (beneficio reconocido por los ciudadanos a partir de resultas emergentes)

22. Gobierno Abierto (transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana)

Como sabemos ante el COVID-19, existen planes, estrategias, comunicación, informes y toma de decisiones que la gran mayoría de los ciudadanos esperan; sobre todo este tipo de actividades o eventos están en función de los distintos tipos de ambientes, para tal efecto, veamos el siguiente esquema:

Esquema N° 1

Ambientes organizacionales ante el COVID-19



Fuente: Elaboración propia.

Para respaldar la consideración anterior, podemos afirmar que para determinar la mejor forma de realizar el trabajo del COVID-19, tales como la división del trabajo con responsabilidades claramente definidas como es el Ministro de Salud, la especialización, la experimentación en el diseño y uso de equipo, estudios de tiempos y movimientos; así como herramientas para optimizarlos, tales como los respiradores artificiales, el tipo de tratamiento, escenarios matemáticos para determinar comportamiento de la pandemia y tomar las medidas correctivas, tales como campañas de quédate en casa, restricciones vehiculares, cambios de cultura organizacional (lavado de manos, por ejemplo) etc., una estructura de autoridad claramente definida, enfatizando en la racionalidad, previsibilidad, impersonalidad, competencia, técnica y autoritarismo, mediante los 14 principios de la administración para lograr el plan estratégico del COVID-19 que definieron:

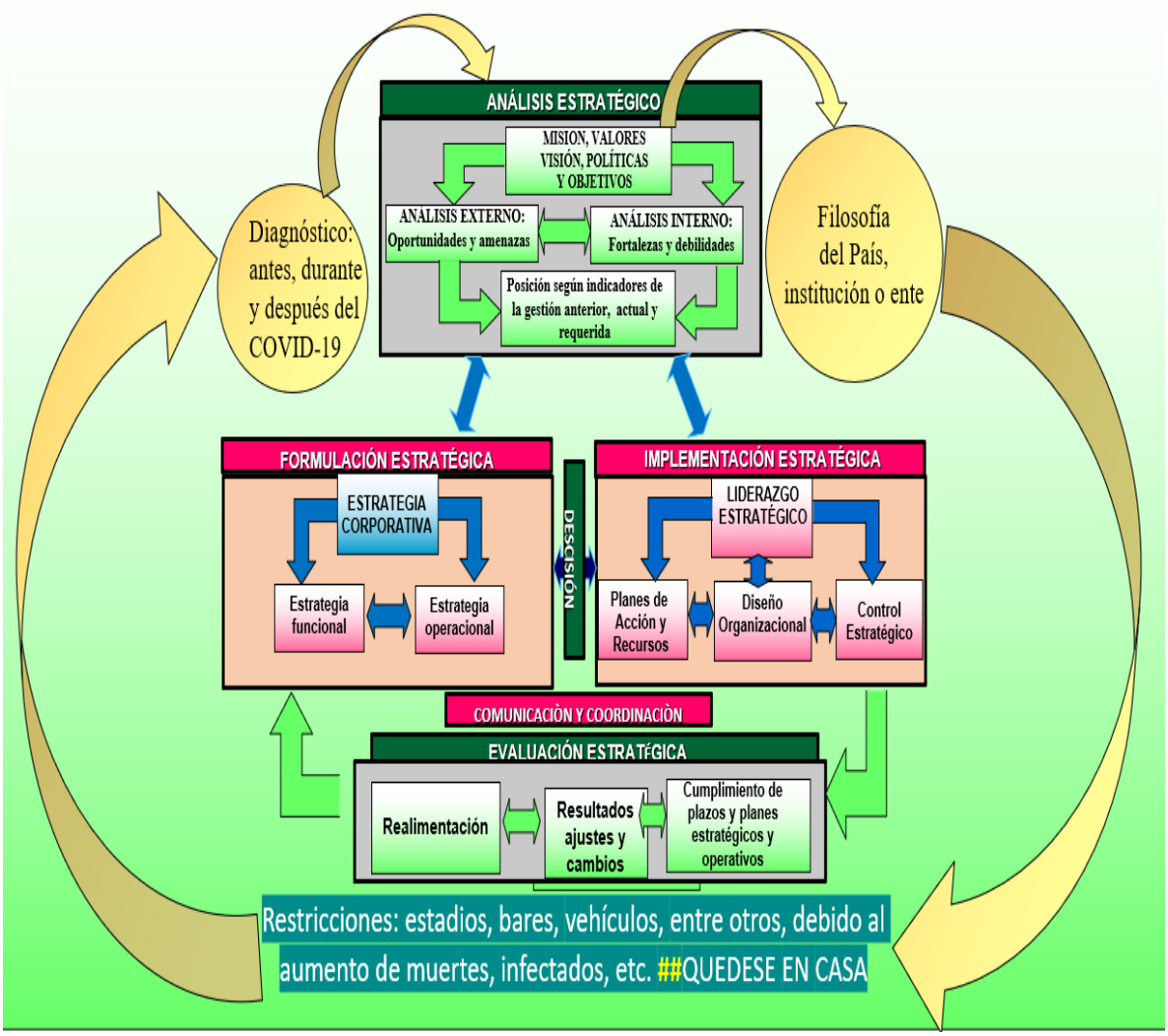
- Identificación del problema del COVID-19
- Diseño o Formulación
- Toma de decisiones

- Comunicación
- Coordinación
- Implementación
- Evaluación y seguimiento

Para una mejor comprensión veamos el siguiente esquema:

Esquema N° 2

Componentes de la gestión del COVID-19



Fuente: Elaboración propia

De esta forma, el Estado debe tener articuladas los componentes de la Administración Estratégica para canalizar por todo el país, los esfuerzos de los individuos hacia la pandemia y hacia fines comunes y asignar recursos eficazmente, en función de su Plan Estratégico: COVID-19.

De acuerdo con el criterio anterior, podemos inferir que el ser humano empezó a organizarse en sociedad y a crear núcleos de personas que vivían juntos en un mismo espacio territorial, las enfermedades contagiosas tomaron un especial protagonismo. A medida que la población mundial fue creciendo, cuando una enfermedad se extendía y afectaba a varias regiones del planeta, convirtiéndose en una amenaza para la población, se empezaron a documentar las primeras pandemias. Estas pandemias en ocasiones transformaron las sociedades en las que aparecieron y muy posiblemente, han cambiado o influido decisivamente en el curso de la historia.

Al respecto, Infosalus/investigación (2020), manifiesta que Arbós remarca la necesidad de aprender de los asiáticos a la hora de estar superando esta epidemia. “Siempre habrá patógenos, algunos más débiles que otros. Siempre habrá epidemias, por lo que hay que cambiar la forma de afrontarlas. Es imposible impedirlas en un mundo globalizado. Cuando aparezcan hay que cambiar mucho la forma de afrontarlas y aprender de los errores que se cometen ahora”, subraya. En su opinión, si se actúa con rapidez, se es más rápido al atacarla, se confina a la gente pronto, y se les hace el test de detección así se conseguirá que los daños sean mínimos. “En realidad es algo natural. Pasa, ha pasado, y pasará, aunque nos queden lejos las grandes epidemias de la Historia. Hay que tomar conciencia de que somos vulnerables y de que hay que apostar de la investigación, y reforzar la sanidad pública” (1).

Obviamente que el problema de esta pandemia continua y cabe agregar que por primera vez en 24 horas, se registran 106,000 nuevos casos en el mundo, Sudamérica es el nuevo epicentro de contagios de coronavirus y debemos

aprender de estas cifras; que dichosamente en Costa Rica, lo estamos viviendo en una menor proporción, gracias a una serie de medidas que se tomaron a tiempo y que no nos ha tocado vivir eso que ocurre en otros países como la cantidad de fallecidos, no tener espacio en los hospitales para atenderlos y que son realidades que se viven en muchos países; al día de hoy la región más afectada por el Coronavirus es Sudamérica, principalmente Estados Unidos y Brasil, e inclusive Ecuador y Perú.

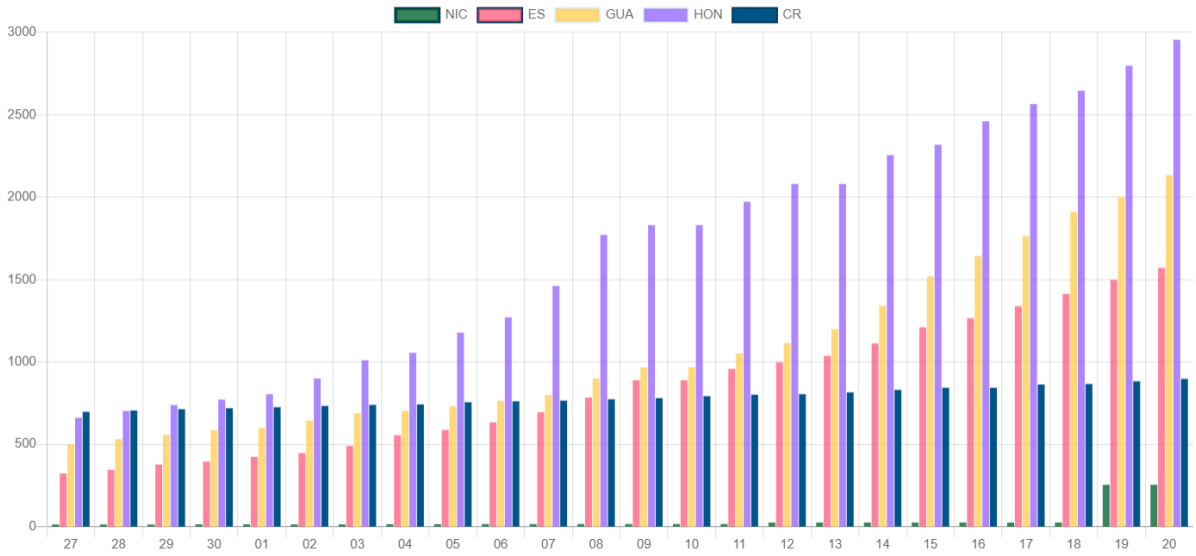
Fuente: Noticiero Repretel de Costa Rica, 22 de mayo 2020.

Como podemos apreciar el mundo superó los 5 millones de contagios por coronavirus covid-19 este jueves, tras cinco meses de lucha contra el virus. Además, por primera vez se registraron más de 100 mil contagios en tan sólo 24 horas.

A nivel centroamericano vemos el siguiente gráfico de sus casos totales:

Gráfico N°. 1

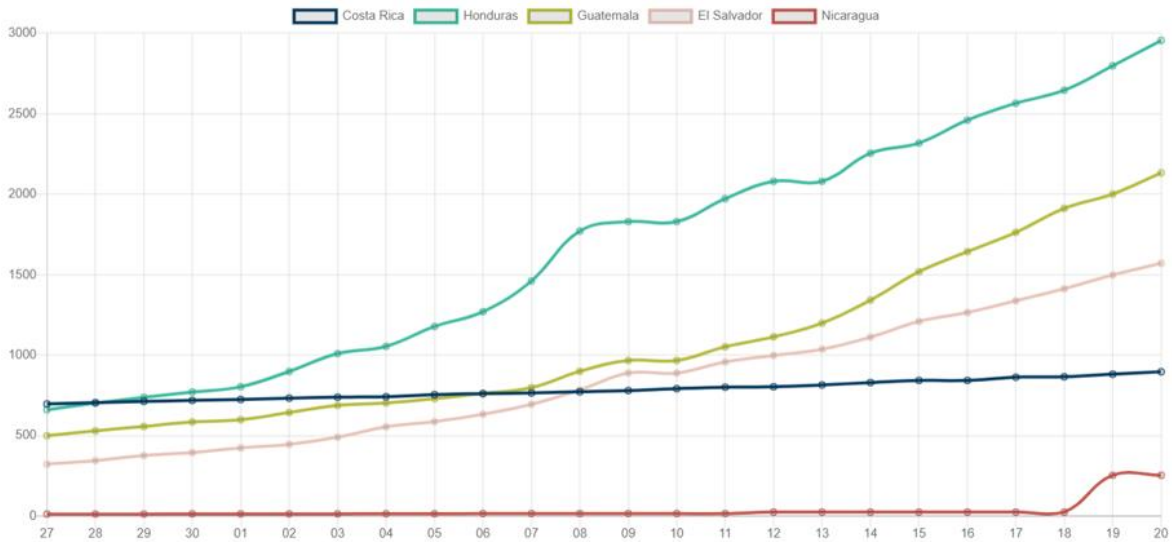
Casos totales en Centroamérica (sin Panamá)



Fuente: https://www.ccss.sa.cr/web/coronavirus/estadistica, consultado el 22 de mayo de 2020

Gráfico N°. 2

Histórico en Centroamérica (sin Panamá)

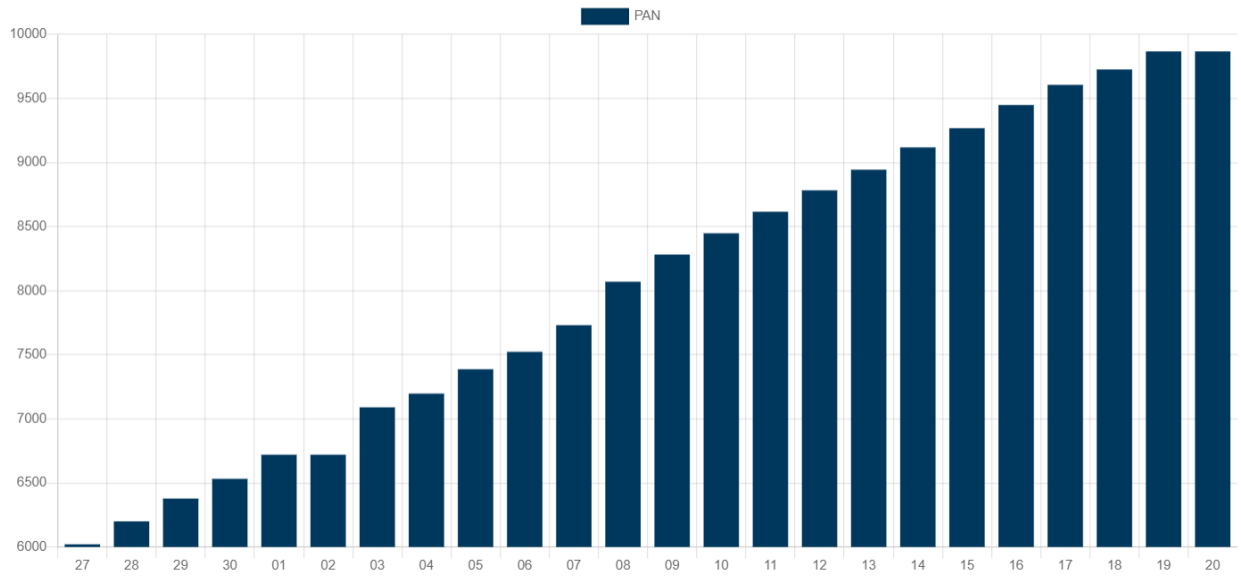


Fuente: https://www.ccss.sa.cr/web/coronavirus/estadistica, consultado el 22 de mayo de 2020

De acuerdo con el gráfico anterior, es menester indicar que los datos de Nicaragua, son inciertos, toda vez que presumimos que las muertes por el COVID 19, les dice su Gobierno, que la gran cantidad es de “Neumonía Extraña” y que han muerto más de 8; toda vez que la prensa ha mostrado cualquier cantidad de entierros en fosas comunes, existió un enorme descuido para la atención del COVID 19 y son muchos nicaragüenses que han ingresado a Costa Rica (algunos contaminados).

Es menester tener un amplio espectro de la pandemia a nivel centroamericano y Panamá, según el siguiente gráfico:

Gráfico N°. 3
Casos totales en Panamá
(periodo entre el 27 de abril y 20 de mayo)



Fuente: https://www.ccss.sa.cr/web/coronavirus/estadistica, consultado el 22 de mayo de 2020

Como podemos apreciar la cantidad de casos en Panamá ronda las 1000 personas y se destaca que los 19 y 20 de mayo fue la misma cantidad de personas. Cabe destacar que tiene una **población** de 4.159.000 personas, se

encuentra en la posición 129 de la tabla de **población**, compuesta por 196 países y presenta una moderada densidad de **población**, 55 habitantes por Km^2, su territorio mide 75.517 km^2.

Cuadro No. 1
Decesos en Latinoamérica
(periodo entre el 27 de abril y 20 de mayo)

1) Brazil	**16,118**
2) México	**5,177**
3) Ecuador	**2,736**
4) Perú	**2,648**
5) Colombia	**574**
6) Chile	**450**
7) República Dominicana	**428**
8) Argentina	**373**
9) Panamá	**275**
10) Bolivia	**169**
11) Honduras	**142**
12) Cuba	**79**
13) Guatemala	**35**
14) El Salvador	**30**
15) Uruguay	**20**
16) Haití	**20**
17) Paraguay	**11**
18) Venezuela	**10**
19) Costa Rica	**10**
20) Nicaragua	**8**

Fuente: https://www.ccss.sa.cr/web/coronavirus/estadistica, consultado el 22 de mayo de 2020

El COVID 19 en Costa Rica

En el caso de Costa Rica, en varios informes sobre El Estado de la Nación, se reveló que hay indicadores de desigualdad y estancamiento en el combate a la pobreza. No obstante, ante el COVID 19, el ambiente, será más negativo, sobre todo porque enfermedades nuevas que aparecían y en poco tiempo atacaban a toda una población eran capaces de atravesar fronteras y convertirse en pandemias, cambiando el destino de los lugares y las personas que se veían afectadas por ellas.

Es importante destacar que Costa Rica ha sido privilegiada al tener un sistema de salud, porque se ha logrado tener casos cero de una forma paulatina y no hemos sentido esa gran amenaza, o esa sensación inminente de peligro que azota el mundo, por ejemplo la cantidad de fallecidos en Brasil el día miércoles 20 de mayo ha sido sumamente preocupante y que aquí las personas no se sienten amenazadas y que de repente se nos olvide lo básico, que está pasando ahora con la higiene de manos y el alcohol en gel, que está pasando con las personas con la etiqueta al toser y al estornudar, no sientan esa falta de seguridad para salvarnos la vida, de por tener mascarillas abandonar las otras medidas, tenemos que reforzar y este es el momento más bien para que Sudamérica, tome más conciencia.

Cabe destacar que vivimos en un mundo extremadamente conectado, no solamente en lo digital, sino también en lo físico y en ese sentido tenemos contactos con cientos de personas día a día y nos trasladamos miles de kilómetros en tiempos cortos, y No obstante, ante el COVID 19, el ambiente, es más negativo, sobre todo porque enfermedades nuevas que aparecían y en poco tiempo atacaban a toda una población eran capaces de atravesar fronteras y convertirse en pandemias, cambiando el destino de los lugares y las personas que se veían afectadas por ellas.

Costa Rica ha decidido seguir la vocación científica para tratar de contribuir a entender un poco mejor los aspectos específicos de cómo funciona el mundo, nos conecta el interés por sistemas complejos. Recordemos que un país es un buen ejemplo en donde las personas, la industria, la infraestructura de transportes, la producción, la economía, las leyes y nuestras relaciones internacionales hacen que sea difícil entender cómo se ve el futuro a largo plazo: en los sistemas complejos no podemos depender de la intuición. Nuestras dificultades nacen de la cantidad y diversidad de interacciones que ocurren día con día: conversamos con amistades, pagamos por servicios públicos y hacemos trámites que terminan en decisiones a lo largo de una cadena de eventos donde el resultado final no es igual a la suma de todo lo que ocurre.

Sin embargo, la ciencia y la matemática nos muestran que cada vez más es posible entender la complejidad, mejorar en un momento histórico en donde la computación provee un enorme poder para analizar datos. Se nos hace obligatorio tratar de contribuir para evitar las consecuencias de salud inmediatas del COVID-19, y las de mediano y largo plazo que podrían afectar de manera irreversible nuestra vida en materia de salud, social y económica.

Tal como indicábamos anteriormente, la vocación científica para tratar de contribuir a entender un poco mejor los aspectos específicos de cómo funciona el mundo, podemos indicar la posibilidad del plasma, que ha venido utilizando el Instituto Clodomiro Picado de la Universidad de Costa Rica (ICP-UCR), donde a nivel mundial ha venido proveyendo suero antiofídico para evitar la muerte de personas por mordeduras de serpientes y ha establecido un Plan5 para apoyar a la Caja Costarricense de Seguro Social y producir un medicamente contra el COVID-19.

[5] https://www.ucr.ac.cr/noticias/2020/03/31/este-es-el-plan-de-la-ucr-para-apoyar-a-la-ccss-y-producir-un-medicamento-contra-el-covid-19.html

Si una persona se recupera satisfactoriamente de la enfermedad del COVID-19, su organismo genera una inmunidad (resistencia) que puede ser extraída del plasma de su sangre y ser usada para salvarle la vida a otras personas con cuadros agudos provocados por el virus SARS-COV-2.

Esa inmunidad es gracias a los anticuerpos o inmunoglobulinas que neutralizan dicho virus y Costa Rica posee todo el potencial necesario para generar dicho tratamiento y ponerlo a disposición del país.

¿Cómo se logrará? La Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), institución que propuso la iniciativa, contará con el apoyo del Instituto Clodomiro Picado de la Universidad de Costa Rica (ICP-UCR), el cual posee la capacidad técnica y el recurso humano para efectuar los procesamientos requeridos en la purificación y formulación de los anticuerpos.

“Las pruebas de control de calidad de las preparaciones de inmunoglobulinas purificadas con la metodología desarrollada por el ICP-UCR ya han sido evaluadas. Los resultados han mostrado que cumplen con todos los estándares internacionales requeridos para estos medicamentos”,

En el ámbito internacional, la terapia con inmunoglobulinas se ha convertido en una prometedora esperanza ante la situación actual de pandemia por el coronavirus SARS-COV-2. Incluso, grandes compañías farmacéuticas como Grifols, de España, planifican su producción para julio del 2020.

Una solución viable

De acuerdo con la prestigiosa revista médica Lancet, desde la pandemia de influenza registrada en 1918, diversos ensayos clínicos han sugerido que el uso de inmunoglobulinas obtenidas del plasma de pacientes convalecientes podría funcionar en infecciones por virus respiratorios.

En un estudio realizado con inmunoglobulinas en el 2019 publicado en Lancet, se halló un aumento robusto de la inhibición de la hemaglutinación (aglomeración de glóbulos rojos). Esta inhibición indica que hay anticuerpos que neutralizan la hemaglutinina de la influenza y, por lo tanto, el virus no puede entrar a las células humanas.

“Los sueros de pacientes convalecientes o de voluntarios hiperinmunizados han sido usados exitosamente en enfermedades como la rabia o el ébola. Los reportes de la eficacia de estas preparaciones para tratar el COVID-19 son escasos, pero algunos países desarrollados ya están optando por esta alternativa”, manifestó el Dr. Guillermo León Montero, coordinador de la División Industrial del ICP-UCR.

Estas enfermedades no solamente son un problema médico, sino además un problema a nivel de población, a escalas de espacio y de tiempo enormes. Por esta razón, afirmamos que una de las armas más potentes para poder controlar e idear estrategias a nivel país o región, es la utilización de modelos matemáticos, estadísticos y computacionales, que ha venido utilizando Costa Rica. Pero este tipo de análisis, no se puede hacer en escala real, pues no se puede experimentar a nivel de población. Tampoco se puede decir probemos en este lugar esto, y en aquel otro esto otro. Todos los escenarios deben ser planteados mediante modelos matemáticos, que se construyen, además, en forma progresiva al incluir aspectos de las personas como seres sociales. Por ejemplo, de cómo la percepción impacta las decisiones que tomamos para alcanzar consenso y entendimiento colectivo[1]. Cuando hablamos de entender cómo administrar una emergencia, además, necesitamos tratar de representar la mayor cantidad de personas posibles en el modelo, las suficientes para que los datos que obtenemos sean lo suficientemente representativos a la realidad[2]. Similar a lo que ocurre durante la estimación de riesgo en vulcanología, estimar el riesgo del COVID-19 debe hacerse siempre desde los datos y los modelos para crear escenarios de la forma más realista posible, haciendo uso de todos los recursos a nuestra disposición, incluidos aquellos provenientes de cooperación científica

internacional. Nuestra experiencia conjunta indica que para atacar las consecuencias de COVID-19 de forma anticipativa no existen atajos, y que, a falta de suficientes datos, la única forma de proceder es mediante el mejor conocimiento disponible.

Otro elemento a considerar, es la disminución de la pobreza que a través del mundo ha permitido mejorar condiciones de vida, y en el caso de Costa Rica, en varios informes sobre El Estado de la Nación, se reveló que hay indicadores de desigualdad y estancamiento en el combate a la pobreza; lo que incluye la posibilidad de que más personas puedan optar por viajar a otros continentes o países y a pesar del cierre de fronteras, esto ha hecho que seamos además un vehículo para enfermedades infecciosas, especialmente nuevas enfermedades que han aparecido en los últimos 20 años, y de las cuales no sabemos casi nada.

Recordemos también que el área que estudia las epidemias, se llama epidemiología, y hay tres aspectos importantes que se deben atacar en una pandemia:

1. *La parte médica**:*** ve síntomas, tratamientos, vacunas.

2. *La parte de administración pública de la salud**:*** encargada de la aplicación de medidas a nivel de población y de asegurar las respuestas en los sistemas de salud.

3. *La parte cuantitativa* (a la cual pertenecemos nosotros): que estudia la epidemia como un fenómeno de dinámica y utiliza matemáticas estadísticas y computación para simular o modelar posibles escenarios y proponer estrategias.

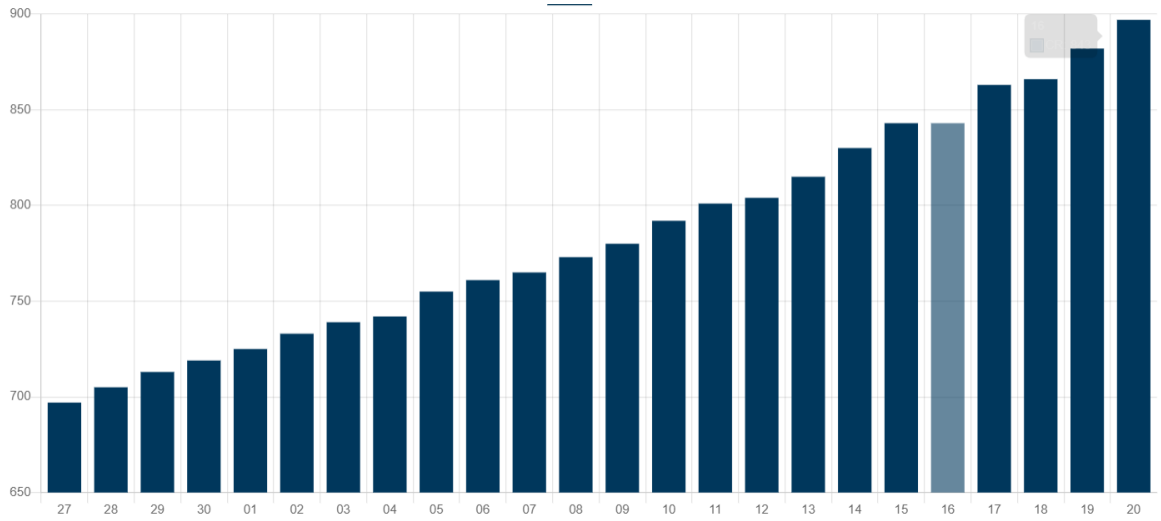
Es menester indicar que también Costa Rica debe tener todavía mayor cuidado, toda la población debe mantener la distancia, no tocarse la cara, consultar tempranamente, acatar las restricciones. En este momento el sistema de salud

costarricense (Caja Costarricense de Seguro Social y Ministerio de Salud, entre otros), están tratando de captar la mayor cantidad de casos, lo que quiere decir eso, que para nosotros la sospecha tiene que ser poca y que con solo fiebre y que haya estado en contacto, ahora se ha bajado más la sensibilidad y a veces con solo vivir en una determinada zona y con solo tener fiebre, se hacen los exámenes. Ahora que tenemos más posibilidades de salir, de ir a un restaurante, hacer deporte, tenemos que ser todavía más estrictos con las medidas básicas de seguridad, no abandonar a los niños, a los adultos y a toda esa población vulnerable. Al estar afuera corremos el riesgo de infectarnos con mayor facilidad, la amenaza continua y el riesgo también. No obstante, la población pediátrica tiene que protegerse y muestra de ello es que se decía que los niños no tenían ese tipo de problema, ya que éstos tenían datos clínicos leves, la mayoría estaban en casa, al haberse suspendido las lecciones o clases. La población pediátrica está creciendo en estos momentos (55 menores de edad), al no presentar los problemas respiratorios y presentar fiebre, dolor abdominal, diarrea o un malestar leve y ser riesgo de contagio, por lo tanto, a los niños hay que mantenerlos siempre en sus hogares, que salgan lo mínimo posible poco, que no los lleven a hacer mandados, que no los lleven al supermercado, que todavía guarden la distancia mínima con las otras poblaciones vulnerables, para evitar también que aumenten los casos graves. El principal síntoma es la fiebre asociado a tos; sin embargo, han aparecido otros síntomas como la pérdida de olfato, la pérdida del gusto, sobre todo en la población adulta y en los niños brotes y enfermedades parecidas a lo que da secundario a otros virus, como una respuesta inflamatoria secundaria a infecciones virales.

Según el Ministro de Salud de Costa Rica, al 22 de mayo se registran ocho nuevos casos de COVID-19, para un total de 911 casos confirmados, con un rango de edad de cero a 87 años.

Para una mejor comprensión, veamos el siguiente gráfico:

Gráfico N°. 4
Casos totales en Costa Rica
(periodo entre el 27 de abril y 20 de mayo)



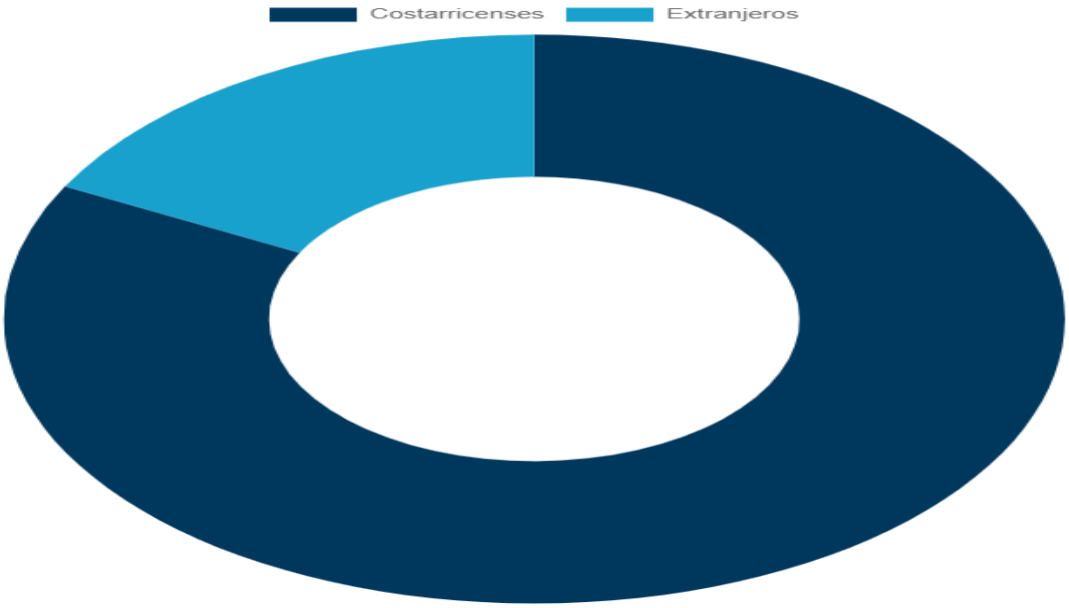
Fuente: https://www.ccss.sa.cr/web/coronavirus/estadistica, consultado el 22 de mayo de 2020

Como se puede apreciar del gráfico anterior, a pesar de que han venido creciendo los casos totales, la cantidad es relativamente baja con respecto a su población total de 5 millones de habitantes en una extensión de 51,100 km2 y, por lo tanto, la población percápita es relativamente baja, se encuentra en la posición 121 de la tabla de **población**, compuesta por 196 países y presenta una moderada densidad de **población**, 98 habitantes por Km^2. También se observa que el día 16 de mayo más bien bajó, en lugar de crecer. Más adelante comentaremos otras variables importantes en el caso que nos ocupa, tales como las personas recuperadas, la cantidad de muertes, las personas hospitalizadas, las muestras procesadas, entre otras.

Del total de 911 casos confirmados, con un rango de edad de cero a 87 años. Se trata de 421 mujeres y 490 hombres, de los cuales 751 son costarricenses y 160 extranjeros.

Para una mejor comprensión veamos el siguiente gráfico:

Gráfico N°. 5
Casos totales de costarricenses y extranjeros en Costa Rica
(periodo entre el 27 de abril y 20 de mayo)



Fuente: https://www.ccss.sa.cr/web/coronavirus/estadistica, consultado el 22 de mayo de 2020.

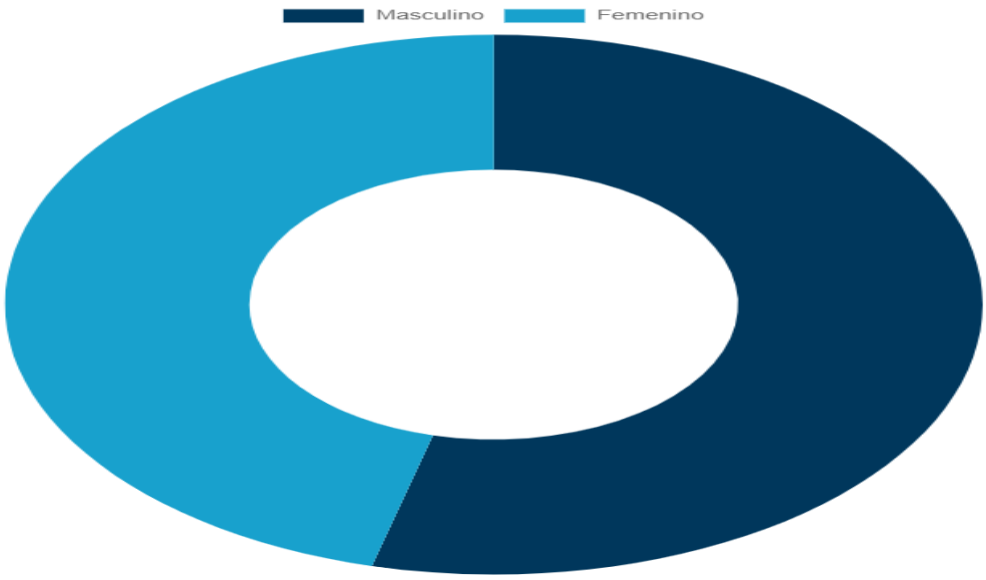
El número de transportistas a los que no se les autorizó el ingreso a Costa Rica por tener resultado positivo en la prueba COVID-19, se mantiene en 46.

Se contabilizan casos positivos de los 82 cantones, en 70 cantones, sumándose Los Chiles y Sarapiquí. Por edad tenemos: 807 adultos, 48 adultos mayores y 56 menores de edad.

Se registran 600 personas recuperadas en 61 cantones, con un rango de edad de uno a los 86 años, de las cuales 292 son mujeres y 308 son hombres, por edad tenemos: 541 adultos, 30 adultos mayores y 29 menores de edad.

Para una mejor comprensión, veamos el siguiente gráfico:

Gráfico N° 6
Casos en Costa Rica por género
(periodo entre el 27 de abril y 20 de mayo)



Fuente: https://www.ccss.sa.cr/web/coronavirus/estadistica, consultado el 22 de mayo de 2020.

A este momento se han descartado 14.865 personas.

Desde que inició el COVID 19, se registran 10 lamentables fallecimientos, una mujer y nueve hombres con un rango de edad de 45 a 87 años.

14 personas se encuentran hospitalizadas, cuatro de ellas se encuentran en cuidados intensivos con un rango de edad de los 37 a los 66 años.

A hoy 22 de mayo de 2020, se han procesado un total de 22.554 muestras.

Por otra parte, el 30% de los positivos se han relacionado con un viaje al exterior.

El Ministro de Salud, Daniel Salas ahondó hoy, en conferencia de prensa sobre los nexos que han provocado la mayoría de los contagios por COVID-19 en Costa

Rica. En esa línea el jerarca indicó que el 30,4% de los positivos son casos relacionados directamente con un viaje (llamado importados), 24,5% se originaron por vínculos laborales y 20,3% por el círculo familiar.

El 13,3% se deben a un espacio de convivencia social (reuniones o encuentros fuera de la convivencia familiar), el 3,5% se clasifican como “otros” (ejemplo el centro de aprehensión), mientras que en el 8% de la totalidad de casos se investiga el nexo epidemiológico.

“Es importante reforzar las medidas preventivas en espacios laborales, dado que en espacios intrafamiliares es más común que se repliquen los contagios de quienes conviven con el positivo y continuar evitando los espacios sociales” señaló el ministro.

En la misma línea Salas aclaró que, a pesar de que se han habilitado ciertos servicios, enfatiza que, por ejemplo, en el caso de deportes, solo se ha permitido aquellas prácticas de alto rendimiento por lo que las academias de fútbol o canchas para la práctica recreativa de este deporte no pueden funcionar aún.

De igual forma indicó que restaurantes o bares restaurantes, no tiene aval para realizar eventos como tipo concierto o parecidos, dado que explícitamente en las medidas administrativas del Ministerio de Salud, los conciertos están suspendidos por el riesgo a salud que representan, aunque se realicen al 50% de aforo.

Es importante destacar la segunda ola, la tercera ola y que lo vamos a seguir aprendiendo con el tiempo. Lo que sí sabemos es que pareciera que no es que una vez que se controle una primera ola, ya desapareció, por lo que hemos visto pasar en otros países. Parece que está teniendo un comportamiento cíclico y no necesariamente la primera ola es la peor o la segunda ola es la peor; en algunos países la primera ola ha sido muy alta con gran cantidad de casos y fallecidos, la segunda no tanto y en otros lugares ha sido una ola con un pico no tan alto, mientras que la segunda ola los ha venido a afectar un poco más. Por lo tanto,

sigue siendo un riesgo latente para Costa Rica, y eso es lo que tiene a todo su sector salud, aplicando medidas y no bajando la guardia, se continúan haciendo esfuerzos con recursos humanos, equipo o como el caso de haberse convertido un hospital de trauma en uno del COVID en un récord de una semana, por ejemplo. O poder tomar una gran cantidad de muestras para poder darle todo ese rastreo a los casos de contagio.

Recordemos, que esa pandemia no ha pasado.

Bibliografía

Aguilar Villanueva Luis F. (2003), La Implementación de las Políticas. 1ª. Reimpresión, octubre del año 2003, México, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.

Aguilar Luis F. (2019). La Nueva Gobernanza Pública**.** Instituto de Investigación en Políticas Públicas y Gobierno.

Chiavenato, Idalberto (2007). Congreso de Administración de la Educación: La Gestión de la Innovación en la Administración de la Educación, Universidad de Costa Rica, celebrado el 11 de diciembre.

Deepak Chopra, en la película: Las 7 Leyes Espirituales del Éxito

Drucker, Peter (1991). La gerencia efectiva. México: Editorial Hermes.

Drucker, Peter (1983). La Gerencia. Buenos Aires: Editorial Suramericana, Argentina.

De la Rica, Enrique (2016), Gestión del conocimiento: Caminando hacia las organizaciones inteligentes. Internet. Consultado el 2 de marzo.

Etzioni, Amitai. (1994), Organizaciones Modernas. México, Noriega Editores.

Fernández César (2013), La ética y los valores, Conferencia Club de Leones de Costa Rica.

Fred R. David, (2013), Administración Estratégica, Editorial Pearson Educación, México.

Fred, D. y Fred G.(2017). Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Pearson. México 16 ava edición

Hammer, Michael y Champy James, (1994) Reingeniería**,** 1 era. edición; Colombia: Editorial Norma,.

Heller Hermann, (1942), Teoría del Estado. 1era Edición, México, Fondo de Cultura Económica.

Infosalus/investigación (2020), España.

https://www.ucr.ac.cr/noticias/2020/03/31/este-es-el-plan-de-la-ucr-para-apoyar-a-la-ccss-y-producir-un-medicamento-contra-el-covid-19.html, consultado el 23 de mayo de 2020

https://www.france24.com/es/20200204-historia-pandemias-siglo-xxi-peste-negra-coronavirus, consultado 23 de mayo 2020

https://www.ccss.sa.cr/web/coronavirus/estadistica

Jiménez Castro Wartburg, (2000) La Reforma Administrativa, La Reforma del Estado y la Privatización de instituciones, de empresas y Programas Públicos, 1era. edición, San José Costa Rica, Editorial EUNED.

Juan Pablo II (1989), Homilía en ocasión de la celebración en honor de san Juan de la Cruz, Segovia, 4.11.1982; Discurso al Capítulo General Carmelitano, Roma, 29.9..

Linblon Charles E. (1991). El Proceso de Elaboración de Políticas Públicas, 1era. edición, Grupo Editorial Miguel Angel Porrúa, S.A. México,

Mény Ives y Thoenig Jean Claude (1992), Las Políticas Públicas, 1era. edición, Editorial Ariel S.A., España.

Meoño Segura, Johnny (2010). Liderazgo administrativo para el cambio: Lo público y lo privado. Revista de Ciencias Económicas 28, Universidad de Costa Rica. Recuperado de: http://www.latindex.ucr.ac.cr/econ-28-2010/economicas_28_2_02.pdf

National Geographic (2020), **La diferencia entre epidemia y pandemia, España,** consultado el 22 de mayo 2020, https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/diferencia-entre-epidemia-y-pandemia_15297

Núñez Corrales Santiago (2020), A generalized theory of interactions for complex multiscale stochastic systems with thermodynamic irreversibility, University of Illinois at Urbana-Champaign, Volume 65, Number 1, en: http://meetings.aps.org/Meeting/MAR20/Session/G24.11

Olías de Lima Blanca, (2001) La Nueva Gestión Pública*,* Madrid, España, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.

Osborne, David y Gaebler, Ted (1994), La Reinvención del Gobierno: La Influencia del Espíritu Empresarial en el Sector Público, 1 era. edición; España: Editorial Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Papa Benedicto XVI**,** Carta Encíclica Deus Caritas, San Pablo, 3 era edición carrera 46 No. 22ª-90, Bogotá, Colombia, 2006.

Ramírez-Alujas Álvaro, (2012) Gobierno Abierto, una mirada de Open gob open Data del lEstado Modernización de Política Pública.

Robbins Stephen y Coulter Mary (2011). Administración. Pearson. Tercera Edición.

Rowen Gibson (1997). Repensando el futuro, negocios, principios, competencia, control, complejidad, Liderazgo, negocios y el mundo. Colombia: Editorial Norma.

Subirat Joan (1992), Análisis de las Políticas Públicas y Eficacia de la Administración. Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid, España,

Thompson, Arthur; Strickland, A.J. (s.f.). Administración Estratégica, 11th Edición. Mc Graw-Hill Irwin.

Aproximación prospectiva de la Administración pos Pandemia.

El reto del desarrollo del factor humano de las *organizaciones después de la pandemia.*

Álvaro José Villaseñor[6]

México

[6] Álvaro José Villaseñor es Licenciado en Psicología Social, Maestro en Administración Pública y Doctor en Alta Dirección. Cursó los diplomados en Desarrollo Humano, Programación Neurolingüística, Gestión Directiva, Comunicación Escrita, Promoción de la Salud Mental, así como en Alta Dirección y Administración de Servicios de Salud. Ha sido docente de Educación Media Superior en instituciones privadas y en la Escuela de Enfermería del IMSS; es académico del Centro de Postgrados del Estado de México.

Las sociedades y las organizaciones antes del surgimiento del Covid-19

Sin duda, el mundo enfrenta retos de los que no se tienen precedentes, a pesar de que progresivamente el ser humano ha construido las sociedades del conocimiento y las organizaciones inteligentes, llegando incluso a consolidarlas en sociedad de la información, en donde la información se usa intensivamente como componente de una redituable vida económica, social, cultural y política.

En este contexto, las enfermedades y epidemias aunque han acompañado a la humanidad durante toda su historia y evolución, con los grandes avances tecnológicos, la posibilidad de movilizar productos o personas a velocidades impensables, o generar transacciones en cuestión de segundos representaba un factor común de las nuevas organizaciones.

Aunado al desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, así como con el surgimiento de organismos internacionales como la OMS, en apariencia existía la percepción de un adecuado control de las epidemias que la contemporaneidad globalizada presentaba y tener un relativo control "*Tras los avances exponenciales conseguidos, es necesario mantener el esfuerzo para conquistar los últimos territorios en estos frentes de batalla En comparación con la situación de hace 20 años, ahora se está concediendo más prioridad a la salud mundial, para la que se están movilizando más recursos y ayudas"(OMS, 2018)*[7].

Al conocerse los factores que producen las morbilidades y contar con los las soluciones en relación a las consecuencia genéticas, habituales, sociales e incluso contextuales, hicieron posible a través de la prevención, detección oportuna o modificaciones de hábitos el controlar el cáncer, la diabetes o el VIH/SIDA; todas estas políticas públicas sin duda eran el medio para atenuar estos problemas de

[7] Informe sobre los resultados de la OMS: presupuesto por programas 2016-2017, disponible en: https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA71/A71_28-sp.pdf, consultado el 14 de mayo de 2020.

salud pública *"La amenaza que suponen las enfermedades crónicas se puede superar a partir de conocimientos que ya tenemos. Las soluciones son eficaces"*[8].

El hecho de que el avance tecnológico dotara de nuevas herramientas a las distintas disciplinas, la invención de nuevos equipamientos o ante la creación de fármacos innovadores a como consecuencia de años de investigación permitiría el prescindir de otorgar nuevos recursos a las instituciones de salud, dado que el hecho era generar mayor infraestructura o en su caso, aumentar la inversión en los momentos que existieran catástrofes naturales como los sismos, huracanes o cuestiones en donde la prevención y la protección era el medio para disminuir estos impactos.

Al existir un relativo control de la morbilidad y de la mortalidad, estabilidad institucional, como consecuencia de las acciones del Estado, se trasladaba a una forma de bienestar social, en donde las organizaciones tendrían mayores posibilidades de desarrollo si al interior también se implementaban las medidas de prevención de accidentes, riesgos de trabajo o enfermedades profesionales.

La seguridad e higiene en el trabajo debía de implementarse para lograr mayor estabilidad laboral; los rezagos que debían de atenderse era que se convirtieran en organizaciones que mermaran los factores de riesgo psicosocial, como un problema global que afecta a todos los países, todas las profesiones y todos los trabajadores/as, tanto en los países desarrollados como en desarrollo.

Parecía que el mundo "gozaba" de una estabilidad en términos generales en la salud y que si bien, había que realizar diversas acciones de desarrollo, en el imaginario colectivo se tenía la sensación de que existía estabilidad y que para seguir evolucionando era el hecho de aplicar la normatividad, protocolos o

[8] Disponible en:
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:gec8fhn2ELUJ:https:/www.who.int/topics/chronic_diseases/es/&hl=es-419&gl=mx&strip=0&vwsrc=0 consultado el 15 de mayo de 2020.

diversas acciones en la sociedad, ya que el bienestar era común de las sociedades organizadas, educadas; la economía podría sufrir “embates”, pero las grandes crisis ya había demostrado la fórmula para evitar caer en ellas, a través del incentivo al ahorro, con disciplina, educación, propiciando mayor productividad en las organizaciones. Tan sólo bastaba observar lo ocurrido en economías como la alemana o la japonesa, las cuales salieron adelante implementando acciones contundentes.

El histórico segundo semestre de 2020, el reto de la pos pandemia

El nuevo coronavirus surgido a finales de 2019 en Wuhan China, al propagarse en prácticamente todo el mundo, ha propiciado que ninguna nación quede exenta de experimentar una realidad sin precedentes, generando afectaciones en primer lugar en la salud de las personas infectadas, pero la pandemia ha demostrado traer consigo una serie de efectos a corto, mediano y largo plazo, afectando seriamente a la economía al tener que realizarse políticas de confinamiento y acciones que han paralizado la generación de productos y servicios en todos los ámbitos, reduciendo al mínimo el funcionamiento de los sectores económicos y priorizando solamente los que resultan indispensables para la subsistencia humana.

El confinamiento ha paralizado al mundo entero y por ende, los sectores productivos han cerrado temporalmente, así como la baja demanda de energéticos ha llevado consigo a que se frene seriamente a la economía. Así que la pandemia del coronavirus ha logrado “arrodillar” a la economía global, pero las acciones de confinamiento que restringen los diversos movimientos también repercutido en la prosperidad de algunos giros, tal es el caso de la compañía de Amazon, dado que la compañía protagonizó ganancias con una gran cantidad de clientes en su sitio

web y en una cantidad promedio de US$11.00 por segundo[9]. La crisis sanitaria ha demostrado cambios en las formas de organización económica, social y política, sobre todo en los mercados que al estar cerradas muchas de las formas convencionales de venta de productos, han crecido durante este tiempo las plataformas de entretenimiento como Nexflix, Disney o de espectáculos por la red, y por supuesto aquellas que proveen servicios de internet, o televisión de paga, incluso la televisión abierta ha tenido un activo crecimiento que ya no se había presentado; las plataformas digitales se han diversificado debido a la necesidad seguir viviendo con "normalidad" y continuar con las actividades desde casa (home office).

Pero sin duda, las que han representado todo un reto en términos de actualización son las actividades educativas las cuales han tenido un gran auge, por el hecho de que las instituciones se encuentren cerradas han seguido funcionando en línea, quedando atrás utilizar únicamente correo electrónico, debiendo implementarse las clases a través de herramientas como classroom, zoom, webex, etc.

Ante estas nuevas demandas de servicios, ha sido una gran oportunidad para este tipo de organizaciones que se dedican a estos rubros, por lo que todo lo que represente el uso de los servicios desde los hogares genera nuevas posibilidades.

Tal es el caso de que incluso la industria sexual ha tenido un crecimiento en lo que respecta a la venta de "juguetes", ejercicios en línea, pero también han crecido todas aquellas que se dedican a la venta por internet, así como la venta de comida, venta de productos "para llevar a las puertas de su casa", sobre todo aquellos que son de primera necesidad o que su venta se desarrolla a través de plataformas electrónicas o de aplicaciones por tabletas o el teléfono celular.

[9] Disponible en: https://www.bbc.com/mundo/noticias-52647431, consultado el 15 de mayo de 2020.

Pero en diversos países de Europa y América se tiene prevista la reactivación de las actividades productivas de forma escalonada, aplicando las medidas pertinentes y protocolos a partir de la segunda quincena del mes de mayo y se tiene previsto que para el inicio del segundo semestre de 2020, la mayoría de las actividades se estarán reestableciendo paulatinamente.

Por ello, será el segundo semestre histórico y las acciones que se realicen antes y durante la reactivación serán determinantes para lograr que las organizaciones se consoliden de forma rápida, ya que no hay que perder de vista que los productos se encuentran interrelacionados entre los distintos socios comerciales. La industria automotriz de los Estados Unidos de Norteamérica, la cual se encuentra detenida debido a la falta de seguimiento y producción de las armadoras que se encuentran principalmente en México y por ello, el gobierno estadounidense ha solicitado la apertura de dicho sector en su vecino del sur[10].

El reto del desarrollo del factor humano de las *organizaciones*

Ante la posibilidad de un regreso a las actividades productivas durante el segundo semestre de 2020, en el mundo pero particularmente en México se requiere implementar cambios significativos, sobre todo se ha demostrado que quienes trabajan desde sus casas, pueden tener un mayor sentido de responsabilidad ante las organizaciones, realizando proyectos innovadores y consolidando acciones a favor de los objetivos organizacionales, es por ello que el factor humano de las organizaciones debe de ser valorado, desarrollando al máximo su potencial en distintos aspectos.

[10] Disponible en: https://diario.mx/economia/retrasan-apertura-del-sector-automotriz-20200515-1663029.html, consultado el 15 de mayo de 2020.

Para lograr este desarrollo del factor humano, es conveniente que las competencias se consoliden a través de los cuatro aspectos: formación, experiencia (conocimientos prácticos), vivencia de las situaciones y habilidades. Dependiendo de las competencias que se traten, inicialmente son las que se deben de perfeccionar, dado que son las que se forman en los procesos ordinarios de "culturación" de la persona y que instauran los componentes clave para ampliar todas las demás, debido a que las competencias que interesan o gustan más a las personas constituyen sus fortalezas y una competencia se pone en movimiento gracias a motivos y/o valores que son sistemas de creencias aprendidos… si tengo facilidad para el Trabajo en Equipo es que poseo sociabilidad, inteligencia social, algunas técnicas aprendidas para trabajar en grupo y cierta experiencia en hacerlo *"Además de todo lo anterior lo haré si estoy motivado por alguna razón (porque lo necesito) o si se me requiere en virtud de un sentido altruista de la vida. Así la naturaleza de las competencias se refleja en que: son dimensiones complejas y dinámicas, reflejan más exactamente cómo trabaja el individuo (conducta operativa), están más cerca de los resultados que otros conceptos, son conceptos en permanente reelaboración y adaptación suponen en sí mismos un modelo integrado que facilita el desarrollo de los RR. Humanos"* (Revillo, 2006)[11].

Por su parte, a las y los supervisores les corresponde dirigir de forma inmediata a las líneas de producción o de generación de servicios, debiendo tener la sensibilidad para asesorar, tomar decisiones, promover el cambio, auxiliar, evaluar, facilitar o apoyar a las personas en las distintas problemáticas, con la sensibilidad humana, el conocimiento técnico y normativo para establecer los canales entre la alta dirección y los puestos operativos.

El factor humano operativo es quien "tiene en sus manos" la responsabilidad de operar los procesos, pero en ningún momento se les debe de marginar o

[11] Luis García Revillo Sánchez. El Factor Humano en la Empresa. Gestión y Administración de Recursos Humanos. España: MBA. Disponible en: https://www.eoi.es/es/file/18660/download?token=cVRMQIe8, consultado el 13 de mayo de 2020.

subestimar. Por el contrario, en todo momento se tienen que crear acciones y desarrollar las competencias interpersonales y operativas, la motivación debe fomentar el trabajo en equipo, comunicándose asertivamente, y generar la adecuada toma de decisiones en apego a la normatividad, con el conocimiento técnico y la sensibilidad humana de que el producto de su trabajo llegará a su destinatario: el usuario/a.

Así mismo, las instituciones y empresas requieren que se establecen competencias de acuerdo a las estrategias del gobierno corporativo o del Estado. La alta dirección debe implantar los ejes rectores, acciones, y recursos necesarios considerados en el plan de trabajo, con la filosofía organizacional, a fin de dar involucrar al factor humano el cumplimiento de la misión, visión, valores, objetivos y metas previstas en la adquisición de conocimientos que se sistematizan a lo largo del año o con plazos, en pro de alcanzar los objetivos previstos para alcanzar las metas en los procesos sustantivos, estas son las denominadas “competencias Institucionales”.

Las competencias institucionales son esenciales para brindar los lineamientos de actuación en los distintos puestos de trabajo, orientar en la excelencia y calidad en el servicio, involucrando al factor humano de todos los niveles de responsabilidad y a los distintos grupos de interés, contribuyendo en conjunto con la empresa o institución, alineando sus valores y conductas en concordancia a ellos; los códigos de ética y de conducta, y los planteamientos de los organismos rectores, reguladores y normativos tienen un papel determinante, como es el caso de los derechos humanos para las organizaciones, en donde el Estado les ha dado la encomienda de salvaguardarlos.

Las organizaciones deben de hacer que el factor humano cuente con todos los conocimientos y perfeccione sus habilidades, actitudes y aptitudes, pero deben considerar que las personas pongan todo su potencial al servicio de las empresas

para lograr los objetivos, tomando en cuenta los fenómenos multidimensionales que se encuentran en un sinfín de variables internas y externas.

Entre los factores internos se pueden mencionar la capacidad de aprendizaje, de percepción y de motivación, mientras que en los factores externos se encuentran relacionadas las características fundamentales de la organización, como los sistemas de recompensas y castigos, los factores sociales, políticos y la cohesión grupal. Así como se le ha considerado como un "recurso", o un "capital", implica que la gestión y administración cuente con los mecanismos adecuados para el desarrollo de actitudes, valores o capacidades, conocimientos y destrezas, ya que la persona debe desarrollarse y requiere potencializarse, a esto se le denominó: "talento humano".

Este planteamiento, está basado en la obtención de resultados capitalizables de la empresa y en el binomio conocimiento-resultado, el fin es fundamental, *"…lo importante del conocimiento es su capacidad para producir riqueza" (Drucker, 1999)*[12], por lo que el "talento humano" tiene la finalidad de potencializar el rendimiento para lograr los objetivos organizacionales planteados por la alta dirección, porque si no es útil para la generación de ganancias, de poco serviría desarrollar el potencial.

En este sentido, diversos especialistas han descrito la forma en que la capacitación es el medio para desarrollar el desempeño en su puesto de trabajo y generar ganancias, *"…la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente, la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los*

[12] Peter Drucker, Post capitalist Society (La Sociedad Poscapitalista), Argentina, Editorial Sudamericana, 1999.

objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio" (Chiavenato, 2009)[13]*.*

Según lo expuesto, aunque la capacitación suma valor a los procesos, esta debe de cambiar para sumar valor a las personas y lograr los resultados, encaminados a la satisfacción de clientes/as y usuarios/as, por lo que se debe considerar otros aspectos como la conformación del capital intelectual, las nuevas concepciones; la capacitación solo se orientaba al puesto, pretendiendo mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño.

Estos aspectos son motivo de interés para el presente trabajo, en el cual se propone justificar la importancia del "desarrollo del potencial", más allá de la acción de "capacitar" y lograr solo conocimientos o destrezas, debiendo existir una visión prospectiva hacia el futuro, incentivando las competencias del factor humano de manera integral, considerando las necesidades para lograr el bienestar integral.

El desarrollo del potencial, debe procurar que las formas convencionales y procesos de capacitación, proporcionen los conocimientos, información, habilidades, para mejorar las actitudes y los conceptos, generando las competencias esenciales para el desarrollo organizacional en niveles individual, en equipo y organizacional, estas son básicas para considerar a la persona en las distintas áreas *"…competencias —al nivel organizacional, divisional e individual— se definen de forma clara y objetiva para que todos los asociados las puedan entender. A partir de esta definición se establecen los programas de capacitación para todo el personal involucrado,…La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en la*

[13] *Ídem.*

organización debe ser una actividad continua, constante e ininterrumpida" (Chiavenato, 2009)[14]*.*

El desarrollo del potencial del factor humano debe dirigirse a todos los niveles de la organización, incluso a las personas con un alto grado de desempeño quienes deben incentivar nuevas tendencias, mejorar las habilidades, destrezas y las competencias, que son la base para los planes y programas de mejora continua; para obtener resultados más sofisticados, el desarrollo del potencial debe promover el cambio al utilizar los instrumentos adecuados para identificar las necesidades reales de capacitación, conteniendo una adecuada estrategia que considere los procesos productivos, factores críticos, productos, problemáticas en el desempeño, costos, etc.

En gran medida, un impuso a los procesos tradicionales de capacitación, el hecho de que el desarrollo del potencial tenga esta visión prospectiva para determinar las necesidades de potencialización, con el uso de nuevas herramientas, tecnologías, equipamientos, se pueden mejorar los servicios de la organización; bajo este enfoque técnico y humano, el factor humano puede desarrollarse en sus distintos roles y funciones al interior y a nivel social.

El desarrollo del potencial requiere enfocarse a los procesos (aspectos técnicos), pero debe considerar el desarrollo del factor humano, los aspectos psicosociales, en que se encuentran las necesidades, motivaciones, requerimientos, roles, dentro de un contexto grupal familiar, organizacional y su medio ambiente, así como el ámbito en que viven, dado que *"…todos los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, deben levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización. Es un medio relevante para la planeación de proyectos de vida y de trabajo del personal, pero al mismo tiempo*

[14] *Ídem.*

es un aspecto clave para el logro de los objetivos y mejoramiento de posibilidades organizacionales futuras en términos de competitividad" (Mejía, 2010)[15]*.*

El talento humano es el resultado de las estrategias y cualidades forjadas mediante políticas precisas, que impactan el desarrollo; no obstante, el reto es que la potencialización genere beneficios que se reflejen en las condiciones sus integrantes, a favor de las personas y de la propia organización; los procesos inherentes a la formación del talento deben considerarse "vitales" para la adecuada salud organizacional, *"la organización es la base del incremento de la productividad y de la generación de las innovaciones en las empresas, con el fin de mejorar su posición competitiva a través de su diferenciación" (Sastre, 2003)*[16]*.*

Una adecuada gestión de una organización se logra cuando no solo se centra únicamente en aspectos cuantitativos, medibles; ya que las estrategias poseen aspectos humanos, emociones, sentimientos, valores, creencias, etc., y cada vez más debe de considerarse la importancia de las personas y son quienes ejecutan las estrategias, y poseen habilidades, destrezas, experiencias, conformando el talento, aspecto que suma como un auténtico pilar del desarrollo organizacional.

El talento humano se convierte en la capacidad de resolver problemas, para potencializar y desarrollar habilidades, destrezas y experiencias para que sea "competente" en una determinada actividad, debido a su capacidad y disposición en el desempeño, obteniendo resultados favorables, *"…las capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización,… el*

[15] Armando Mejía Giraldo, Capacitación integral del talento humano por competencias, orientada hacia la innovación tecnológica y el mejoramiento productivo Clave para el desarrollo de la competitividad empresarial. Modelo para pymes, Universidad de San Buenaventura Cali Editorial Bonaventuriana, Colombia, 2010.

[16] Miguel Ángel Sastre, Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico, España, HcGrawHill, 2003.

profesional con talento es un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en organización" (Jericó, 2008)[17].

Prospectiva de la pos pandemia, el desarrollo del factor humano

Ante el gran reto de regresar a la "normalidad" lo antes posible, las organizaciones requieren innovar, desarrollar la competitividad, reflejo de la creatividad; la productividad debe ser esta consecuencia de todos los aspectos humanos que repercuten en el conocimiento y que se puede encontrar en diversos factores integrales, sobre todo después del confinamiento, dado que es posible poner en práctica en la ya estudiada actual "sociedad del conocimiento"[18]; los elementos cognitivos son apreciados, siendo preciso que las organizaciones consideren todos sus recursos intelectuales, haciendo evidente la necesidad de generar fórmulas de desarrollo por sectores y que involucren al resto de la sociedad, aspectos que deben considerarse en los términos "capital" o "talento" que permitan que las organizaciones funcionen lo mejor posible a la brevedad.

Es por ello que las organizaciones deben procurar el aprovechamiento de los conocimientos y la información con la que cuenta como "propiedad intelectual", experiencia, así como las competencias de las personas, ya que en la actualidad, se conoce como la "era del talento," en la relación "tiempo-capital-tecnología", indicando si son los suficientes para que la organización se mantenga vigente y sobreviva al contexto entorno globalizado y el cual recientemente ha quedado cuestionado su funcionamiento..

[17] Pilar Jericó, La nueva gestión del talento, construyendo compromisos, España, Prentice Hall, 2008.

[18] El término fue propuesto en 1969 por Peter Drucker, quien era experto en Management para designar una "idea concreta y perfectamente Delimitada".

A partir de los cambios sociales y crisis económicas, en los setenta, ya quedó demostrado se transformaron las demandas en ventajas competitivas, conformándose un nuevo enfoque en la capacitación-formación del talento humano, y en los noventa, el enfoque en competencias marcó la gestión del talento-capital, debiendo estar claro el objetivo de incrementar la productividad y el rendimiento organizacional potencializando el desempeño y resolviendo sus problemáticas en el menor tiempo posible, *"el concepto de competencia emerge como una forma de resolver estas demandas, ya que busca ventajas competitivas a partir de los trabajadores" (Mertens, 1996)*[19]*.*

Las ventajas del desarrollo del potencial del factor humano, se renuevan a través de la potencialización-capacitación cuando se promueve integralmente la formación, a través de metodologías de adiestramiento o entrenamiento para que estos logros tangibles sean reflejados en consecuencias económicas favorables; al reducirse los costos por medio de la potencialización de los talentos, se benefician los procesos.

Al constituirse los conocimientos a favor de la organización, la persona es "competente", haciendo posible que los elementos cognitivos se reflejen de forma pragmática, *"…la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser"* (Ibarra, 2000)[20]*; e*l modelo de competencias se convierte en una prioridad para contar con factor humano idóneo, facilitando que todos los subsistemas contribuyan a su gestión.

[19] Leonard Mertens, Competencia laboral, sistemas, surgimiento y modelos, Argentina, CINTERFOR - Centro de investigación para el trabajo y la formación - OIT, 1996.

[20] Agustín Ibarra Almada, Formación de los recursos humanos y competencia laboral, México, Formación de recursos humanos y competencia laboral. VII Congreso Latinoamericano de innovaciones educativas, Universidad de Las Américas Puebla, México, CINTERFOR/OIT, 2000.

Cuando la capacitación-potencialización aprovecha al máximo los recursos individuales y de grupo, genera que el desempeño sea adecuado en todos los cargos, *"…de esta forma, en lo individual para educar, capacitar, entrenar, evaluar, recompensar y promover a las personas (Zapata, 2001)*[21]*.*

Por lo tanto, al potencializar se suman las tareas para propiciar un rendimiento productivo, por lo que a la capacitación se le exige cambiar para ser un proceso integrador, coherente, que atienda a las problemáticas individuales y sociales, "…*la capacitación se ha elevado a garantía institucional, ha quedado transformada en letra muerta pues falta a los empresarios, directivos y líderes sindicales más que una función en los departamentos, la educación que se les brinda debe ser una filosofía de trabajo se debe crear una cultura de capacitación, consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador" (Siliceo, 2004)*[22]*.*

Es por ello, que las nuevas realidades posteriores a la pandemia del coronavirus exigen de manera obligada a implantar cambios en la sociedad y por ende, en las organizaciones por lo cual el factor humano, debe ser medio que impacte favorablemente*"…el capital intelectual de las organizaciones y por ende, en la sociedad actual" (Ibarra, 2000)*[23]**.**

[21] Ricard Zapata, Identificación y medición de Competencias en la Organización, Seminario presentado en CORPOTRAINING, Chile, 2001.

[22] Alfonso Silíceo Aguilar, Capacitación y desarrollo del personal, México, Limusa, 2004.

[23] Ídem.

Marketing social frente al Covid 19: ¿sobrevivirán las marcas?

Carlos Cavani Grau[24]

Perú

[24] Doctor en Administración de Negocios Globales por la Universidad Ricardo Palma,(URP), PERÚ; Director de la Escuela de Marketing Global y Administración Comercial de la UR; Presidente del Premio Empresa Peruana del año.

El impacto de la pandemia mundial ha sido desastroso para la humanidad. Excepto en Wuhan, capital de Hubei, una ciudad extensa y moderna en el centro de la República Popular China en donde se inició la pandemia en diciembre del año pasado, hace cinco meses, nadie en absoluto pudo presagiar que a la fecha, fines de mayo, tendríamos más de 300,000 muertos en casi todo el mundo.

Coincidimos con el economista español Xavier Sala-i-Martín (2020), que parafraseando las más profundas investigaciones antropológicas que descubrieron la causa de la desaparición de los dinosaurios hace 65, 000,000 millones de años con la caída de un meteorito descomunal en el Golfo de México, ha señalado sin desparpajo que con el COVID 19 “ha caído otro meteorito que puede destruir a la humanidad”.

Nos horroriza pensar que las predicciones de Yuval Noah Harari (2018) se hagan realidad: “los Neanderthalensis sobrevivieron 2´ 000.000 millones de años y nuestra generación de Homo Sapiens Sapiens solo cuenta con 100,000 años”. Con extraordinarios descubrimientos científicos, culturales, históricos y sociales nuestro estándar de vida se ha optimizado, no obstante esta cuarta revolución industrial que nos acoge no debe hacernos olvidar –eso es tan humano- el genocidio de la I y la II Guerra Mundial que destruyo la vida de 90´000,000 de personas. O la pandemia más mortífera que asolo a la humanidad hasta ahora, la gripe española que mató a 100 millones de personas. Ni guerras, ni pandemias, ni ambiciones desmedidas existieron en la era de los Neanderthalensis.

En realidad ninguna organización social ha estado preparada para el impacto feroz de la pandemia, la estructura y la infraestructura de salud de los países ricos, y medianamente ricos ha colapsado estrepitosamente: Alemania, Italia, Francia, España y el Reino Unido que gozan de un sistema de salud integrado-recuerde angustiado lector que Boris Johnson, primer ministro británico, se atendió en un hospital público de Londres-han resistido a duras penas, indistintamente, a esta catástrofe.

Y USA, que según el inefable Trump vencería el virus endemoniado, hoy registra un tercio de todos los decesos por COVID 19 en todo el mundo. Podríamos continuar, concentrado lector, en profundizar nuestras meditaciones sobre estos tópicos pospandemia; pero nuestra entrega es sobre Marketing.

¿Cómo se entiende el Marketing en estas circunstancias?

La disciplina que abrazamos surgió a mediados de la década de 1950 como producto de una extraordinaria expansión del capitalismo luego de la II GM. La II Reconversión industrial que tornó la industria privada en industria militar para la guerra, se revirtió totalmente en un contexto de Plétora económica.

Los primeros papers de la época debatían en los foros empresariales y académicos como se podía consensuar producir de modo trepidante inmensos portafolios de productos para satisfacer las infladas generaciones de baby boomers y posbaby boomers, en un contexto en el que Peter Drucker solo podía sonreír con la inusitada explosión demográfica después de la II Guerra Mundial. A pesar de Abbott, Theodore Levitt, y otros que pretendían que la satisfacción de las necesidades humanas estaba en el centro de la nueva disciplina que se sostenía afirmando que había un sustrato más importante que las ventas. Cómo habría sido de difícil para Levitt antes de 1950, convencer a los empresarios ferrocarrileros que el leit motiv o empleando un término posmoderno, el “corebusiness” del negocio no era el ferrocarril sino era el transporte.

Producir primero y vender después se tornaron definiciones equivocas en los albores del Marketing Contemporáneo. Hasta que comprendimos que “el Marketing no es el arte de saber cómo vender lo que produces sino el arte de saber que debes producir”.

La presión de los consumidores antes de la era de la Innovación Disruptiva y la Convergencia Tecnológica, construyó las bases de una nueva narrativa del Marketing Contemporáneo: el Marketing Social que muchos sostienen que ha desaparecido en el contexto de la cuarta revolución tecnológica.

El Marketing Digital y el Neuromarketing han invadido la atención de académicos e intelectuales que se exacerban sustentando las nuevas "megatrends" contemporáneas. El primero es una de las herramientas del Marketing que es conveniente cuando nos ayuda a comprender mejor al consumidor, el centro de la naturaleza profunda de la disciplina. El segundo, que constituye una derivación de las Neurociencias divaga en un estado incipiente y larvario. Si la comunidad Científica no termina de completar sus estudios sobre el cerebro humano, entonces no pidamos a estos "neuromarketeros" y "techmarketers" consumar sus tesis "interpretando" que las decisiones del consumidor solo se deben a las respuestas inopinadas de los patrones mentales o endógenos. Hace muy poco, antes de la pandemia que el John Hopkins Hospital cuestionaba la existencia de una "caja negra" como el único receptáculo orgánico cerebral donde se ubicaba la memoria. Se había descubierto que las cien mil millones de neuronas que alberga la corteza del cerebro humano podían ser capaces de construir sinápticamente la inteligencia, así como sostener la memoria humana.

A diferencia de estas teorías incipientes, la nueva narrativa que cambio el Marketing Contemporáneo, nació del rechazo al "marketing salvaje" encarnado por la poderosa General Motors que defendía el mamotreto motorizado nombrado como el "Corvair", hace sesenta años de la mano de Ralph Nader que escribió un libelo denominado "Peligroso a cualquier velocidad, los peligros del vehículo americano", esta nueva narrativa del Marketing triunfó sobre el despropósito y el abuso empresarial, que en esa época acuñaba el falso slogan "lo que es bueno para General Motors, es bueno para los estadounidenses".

El Marketing Social es el de las causas sociales, el enfoque que se proyecta al largo plazo, el que si posee prospectiva -Marketing ilustrado acota Kotler-, que no teme fracasar porque sus fines son la protección y la sobrevivencia del ser humano, de los ecosistemas, de los animales, del entorno y hasta de la atmosfera que nos envuelve. La humanidad debe reconocer las acciones de Greenpeace, L'Occitane, o Natura o la WWF, por protegerla incluso poniendo en riesgo sus vidas. Por supuesto que muchas personas y empresas no saben de la existencia del Marketing Social y de sus fines y tampoco saben que se ha puesto en plena vigencia en estos meses de terrible pandemia: un conjunto de personas, microempresarios, emprendimientos y empresas peruanas han dejado de lado ese argumento mezquino que afirma que "el Marketing no es botar la casa por la ventana" y han mostrado su mejor cara frente a la población más necesitada.

Panaderías y humildes panaderos, pollerías, chifas –restaurantes de comida oriental-, empresas medianas y grandes, familias, municipios y gobiernos regionales se han puesto de frente y no de perfil frente al horror de la pandemia del corona virus. Han apoyado sin mezquindades ni subterfugios a las personas y familias que sufrían hambre y abandono, y no han buscado promover sus marcas apoyándose en la orfandad de los pobres y los necesitados.

Sin embargo la pandemia pasará, y en la retina de los pobladores quedará que las marcas solidarias y altruistas apoyaron de modo consecuente, y que otras se portaron indiferentes o de perfil ante el sufrimiento humano. Las marcas que sobrevivan no serán solo por sus esfuerzos desmesurados de branding y posicionamiento, sino si fueron leales con sus promesas y sus creencias con sus cliente leales.

Referencias

Cavani, C. (2018).Marketing, Enfoque Antropológico, Histórico y Social. Ciudad de México, México. CENGAGE.

Harari, Y (2018).Sapiens, de animales a dioses. Lima: Perú, Debate**.**

Sala-I-Martín, X. (2020). El Comercio, Especial, Entrevista 24 de mayo de 2020, pág. 7. Lima: Perú

Transparencia en la Administración para alcanzar la eficiencia y eficacia, a raíz del COVID 19, un enfoque social.

Diego Aguilar Villarreal[25]

México

[25] Doctorante en Trabajo Social por la Universidad de la Plata de Argentina; Lic. y Mtro. en Trabajo Social, por la Universidad Nacional Autónoma de México, Diplomado en 12 temas, Evaluación de Políticas y Programas Públicos, Modelo de Gestión de Proyectos Sociales, como Investigación Social, Desarrollo Regional, Investigación con Metodología Cualitativa, Diseño y Evaluación de Proyectos Sociales; Académico en Universidades Públicas y Privadas; Conferencista a nivel nacional; Escritor; Director de Investigación de la Asociación Mexicana Contra Delitos Cibernéticos A.C.; y Jefe de Departamento de Trabajo Social Gerontológico del SNDIF.

Introducción

Toda empresa pública o privada, es una organización, que cumple su función social, dentro de un marco jurídico, por lo que requiere de dos elementos fundamentales para operar, las personas (Directivos, administradores, supervisores, técnicos, trabajadores calificados y no calificados, entre muchos otros), y los objetos o cosas (Dinero, inmuebles, maquinas, herramientas, insumos, etc.), que emplea modelos, metodologías, técnicas, para optimizar los servicios, beneficios o ganancias, en los ciudadanos y consumidores.

La optimización de los recursos, es una labor que la Administración busca institucionalizar en el personal que labora en una institución a través de sus objetivos y metas al llevar a cabo mecanismos de socialización, sin embargo, las situaciones sociales que han surgido a raíz de un Virus de impacto Global, al cual la sociedad mexicana no se encuentra preparada a cabalidad, por sus condiciones y elementos interrelacionados en materia de salud e impacto social, deja entrever la fragilidad, que tiene el Administrador, al querer obtener mejores resultados en el menor tiempo y con menor costo, así como prever contextos productivos, asociados con el cuidado de la salud y sus efectos sociales, que den certeza y seguridad en el uso y manejo de los recursos de forma transparente.

La transparencia, al ya ser un concepto relevante, en la administración pública y privada, por su transversalidad, claridad y visibilidad de datos e información, trastoca el ámbito público y privado, de manera diferenciada; su importancia radica en mostrar y visualizar datos e información de cada institución, que tiene entre otras tantas aplicaciones e intenciones, alcanzar la eficiencia-eficacia, en la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos, por el grado de confianza y certeza que se construye entre los trabajadores.

Optimizar los recursos con visión de transparencia, en momentos emergentes por salud, derivada de la pandemia COVID 19, da oportunidad para fortalecer lazos intrainstitucionales, entre los trabajadores y los patrones, al darles elementos de

seguridad, sobre procesos y actividades, que pueden visualizarse, en favor de su salud, por medio de la seguridad e higiene socializada, para con ello construir nuevos procesos eficiencia y eficiencia participativa, en un contexto particular y general.

Por lo que en este trabajo, se presenta una propuesta diferenciable, de aprovechar la emergencia sanitaria, para transformar procesos de eficiencia y eficacia, desde la transparencia, con enfoque social, donde esta situación de pandemia sanitaria, permita abrir paradigmas e incluir elementos, en el desarrollo de esquemas inclusivos dentro de las instituciones públicas y privadas, a partir de la pandemia del CORAVID 19, así como desarrollar espacios, seguros y funcionales, optimizando recursos. Para la consecución de esta propuesta, se comenzará con una serie de elementos relevantes que den contexto al trabajo, por medio de los significados que se abordarán, para posteriormente, vincular los significados y concluir con una propuesta.

Elementales Relevantes

Toda empresa pública y privada es una organización que forma parte de un sistema, con un sentido y fin que contribuye al sistema, la Administración contribuye a la organización por medio de un proceso de planeación, organización, dirección y control, de sus recursos humanos, materiales y económicos, para la consecución de un fin social, en lo que al respecto Marcó et al, mencionan:

> *Una organización es parte del sistema social y debe tener alguna finalidad deseable por el sistema social en relación con algún tipo de contribución que la organización realizará.*
>
> *…la finalidad económica debe estar subordinada a una finalidad social. Si una organización no contribuye a la satisfacción de algún tipo de necesidad social, no tiene razón de ser. (Marcó, Loguzzo y Fed; 2016:27).*

Analizar la Administración desde un enfoque social, abre un paradigma poco tratado, donde el concepto de lo social, presenta diversas posiciones y enfoques, desde los comportamientos conductuales y actitudinales que genera que cada actor social, al igual que vislumbra una serie de posiciones de cómo se llevan a cabo los actos y las acciones, sobre actividades ya planeadas; sin embargo, muchas veces no se logra aterrizar la importancia de lo social en la socialización de comportamientos conductuales y actitudinales, para el logro de objetivos y metas, que permitan llevar a cabo diseños metodológicos, para la obtención de la eficiencia y eficacia, en la Administración.

Es menester, por lo anterior, iniciar con términos que dejen claro la importancia de lo social y la socialización, para ir abonando el terreno de la eficacia y eficiencia en la Administración en estos tiempos de emergencia sanitaria por el COVID 19, que modificarán las formas de plantearse el llevar a cabo la Administración de los recursos humanos, materiales y económicos.

El significado de lo social, es diverso, lo que obliga a retomar el concepto básico, que describe la Real Academia de la Lengua Española, en su página de internet http:// www. rae.es, al hacer referencia a que lo Social:

> *Proviene del latín sociālis; así como es:*
>
> 1. *Perteneciente o relativo a la sociedad;*
> 2. *Perteneciente o Relativo a una compañía o sociedad o a los socios o compañeros aliados o confederados; y*
> 3. *Dicho de un orden jurisdiccional: Competente en materia laboral y de seguridad social*.

La Real Academia de la Lengua Española, en su página de internet, ya mencionada, refiere que Sociedad: “Proviene del latín Sociĕtas, -ātis.; que es:

1. Conjunto de personas, pueblos o naciones que conviven bajo normas comunes. Viven marginados dela sociedad.

2. Agrupación natural o pactada de personas, organizada para cooperar en la consecución de determinados fines. Se darán ayudas a sociedades culturales.

3. Agrupación natural de algunos animales. Las abejas viven en sociedad.

4. Agrupación comercial de carácter legal que cuenta con un capital inicial formado con las aportaciones de sus miembros.

Sin embargo, lo social es un concepto complejo y debe atenderse puntualmente, debido a que se relaciona con una serie de dimensiones, tales como la económica, política, cultural, ambiental, salud, espiritualidad, etc., en donde los diversos actores desde sus espacios generales, particulares y focales, llevan a cabo procesos de construcción y deconstrucción, por medio de actos y acciones. Existe una diversidad de autores que retoman a los sociólogos clásicos y contemporáneos, que proporcionan elementos sociológicos y teóricos para definir y abordar lo social, tal como Alexander (2000), Flecha (2001), Mardones (1996) y Ritzer (2001 y 2002), por lo que para este trabajo, se considera el trabajo de Aguilar (2019), en el que refiere la complejidad de lo social, al decir que:

> *Social, es todo lo que se presenta en una sociedad, producido por comportamientos entre los individuos o sujetos, manifestados en interacciones e interrelaciones que se reproducen o construyen, en el ámbito familiar, comunitario e institucional, observables en hechos o fenómenos, particulares o generales, que se explican o comprenden por medio o a través de actos o acciones, reflejadas en conductas o actitudes cotidianas, en espacios determinados, donde las necesidades y problemas son reflejo o consecuencia, de dichas interacciones e interrelaciones. (Aguilar; 2019:344)*

En el entendido de que en el espacio de lo social, se construyen actos y acciones, reflejados en los comportamientos conductuales y actitudinales, que dan sentido y valor a las actividades de las personas y ciudadanos, sin dejar de marcar la importancia de la socialización de los significados conductuales y actitudinales, que fortalecen los actos y acciones de las personas y los ciudadanos, en espacios institucionalizados, para llevar a cabo procesos y actividades, que dan lugar a la eficiencia y eficacia; por lo que la se puede considerar el significado de sociabilidad, a lo que menciona Undurraga (2012), al decir que:

> *La sociabilidad tiene dos ámbitos en los que se despliega: el ámbito vertical, relativo a la relación con instituciones, y el ámbito horizontal, relativo a la relación con personas, más o menos cercanas. En la sociabilidad horizontal lo central es el vínculo, es decir, el lazo particular que las personas desarrollan con los que los rodean; estos vínculos pueden tener diferentes grados de profundidad. A lo largo de la vida la persona desarrolla vínculos con su madre, su padre, sus hermanos, sus familiares; luego con amigos, con la pareja, con colegas de trabajo. (Undurraga; 2012: 6)*

Es cierto que en el espacio social, se da la sociabilidad, donde los vínculos fortalecen los actos y acciones de los ciudadanos, que a su vez da pie a la identidad, los tejidos sociales, los apoyos, los lazos, las creencias e imaginarios; que fortalecen una estructura, que al mismo tiempo permiten su funcionalidad a partir de la satisfacción de necesidades, es por ello que es necesario ver la vinculación del significado de redes sociales, apoyo social y relaciones sociales, que al respecto Otero *et al* (2006), los define como:

- Redes sociales como aspectos estructurales, en concreto para el tejido de personas con las que se comunica un individuo.

- Apoyo social sería una de las funciones de esos elementos de estructura.

- Relaciones sociales es el de tejido de personas con las que se comunica un individuo, características de los lazos que se establecen y tipo de interacciones que se producen.

La Administración, reconoce la importancia de fortalecer un sistema social estructural, que funcione por la interacción e interrelación de las personas, con actos y acciones, dirigidas a la consecución de bienes y servicios, pero sin el derroche de recursos, en términos coloquiales es hacer más con menos; sin dejar de lado la integración de una idea internalizada y externalizada, fortalecida con códigos y señales culturales socializadas, para un beneficio común.

En los espacios institucionalizados, se dan diversas manifestaciones de socialización con respecto a lo social, que afectan directa e indirectamente una Administración de recursos humanos, materiales y económicos, para alcanzar la eficiencia y eficacia en dichos recursos, así como su forma de llevarse a cabo, por lo que es necesario referirnos a que se entiende como Administración y de ahí partir a diferenciar la pública de la privada y como se entrelazan, al inicio y final del día en la vida cotidiana institucional de los sujetos o individuos sociales.

No sólo importa la socialización y relaciones sociales, también se ve inmersa la capacidad de los individuos, para llegar a la eficiencia y eficacia, es por eso que en los procesos de socialización le reproducción y construcción del conocimiento para actividades administrativas, es un punto fundamental para la optimización, es por lo que se refuerzan habilidades conceptuales, humanas y técnica, para que los ciudadanos internalicen dichos significados y sean funcionales en la Administración, a lo anterior Richard L. Daft, define las habilidades de la siguiente manera:

> *Habilidad Conceptual como: la capacidad cognitiva de ver la organización como un todo y la relación de sus partes. Incluye el pensamiento del gerente, el procesamiento de información y las destrezas de planeación.*

> *Habilidad humana: Es la capacidad de trabajar y colaborar con otras personas y de trabajar eficazmente en un equipo.*
>
> *Habilidades técnicas: Es el conocimiento y la competencia con que se realiza una actividad. Incluye el dominio de los métodos, de las técnicas y del equipo necesario". (Daft, 2004:10-11)*

Establecida la importancia de lo social, comenzaremos abordar el concepto de la Administración y elementos a considerar, como parte de un sistema social funcional, debido a que la Administración siempre estará situada en un marco legal y procedimental, sin importar se encuentre en el ámbito público o privado, con elementos diferenciados en su actuar constitutivo, pero retomando siempre aspectos de planeación, organización, dirección y control, de los recursos humanos, materiales y económicos, con visión de eficiencia, eficacia y efectividad; Al respecto es necesario considerar que hay una gran diversidad de conceptos sobre Administración, dependiendo la postura filosófica, teórica y metodológica de los autores, sin embargo, hay autores como Hernández, que retoma a Kast, al mencionar que la aAministración es:

> *…la coordinación de individuos y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos: Dirección hacia objetivos; 2. Participación de personas; 3. Empleo de Técnicas; y 4. Compromiso con la organización. (Hernández, 2011:3)*

Otro autor, que es Richard L. Daft, refiere que la Administración es:

> *La consecución de metas organizacionales en forma adecuada y eficaz planeando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos. (Daft, 2004:5).*

No hay que olvidar que la Administración, está ubicada dentro del área de las ciencias sociales, al respecto, Torres (2004), refiere que la Administración, se encuentra dentro de las ciencias sociales donde explora, explica e interpreta aspectos diferenciables con respecto al individuo y sus sociedades, se formó

(como todas las profesiones), con aportaciones de otras ciencias, en las que las organizaciones, han modificado sus métodos de trabajo y son los grupos interdisciplinarios los que mayor auge y presencia tienen en dichas modificaciones, por lo que esos grupos interdisciplinarios de trabajo siempre apelan a la necesidad de que al menos participe un Administrador.

Reyes (2007), menciona que la Administración permite maximizar la eficiencia de las funciones sociales, al igual que:

> *…no hay, ni puede haber, administración fuera de una sociedad y, al mismo tiempo, que toda sociedad necesita de los medios técnicos de la administración para el eficaz desarrollo de sus funciones. (Reyes; 2007:48)*

La Administración, emplea a la organización, para encausar los recursos materiales, humanos y económicos con la finalidad de alcanzar un objetivo y fin, que de por ende bienes y servicios de calidad, emplear tecnología manufacturera y tecnología de la información en la optimización de procesos, sistematizar la experiencia y construir valores que permitan, generar o reproducir comportamientos sociales funcionales a la empresa; entre sus diversos significados. Franklin (2009), la define la organización como:

> *…la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno. (Franklin; 2009:4)*

La Administración, se estrecha con lo social, al tener una relación con las interacciones e interrelaciones entre los sujetos e individuos que comparten ámbitos diferenciables, como el familiar, el escolar, el laboral, el comunitario, etc.;

al respecto Torres (2004), refiere la importancia de la Administración en lo social, ya que es humana y social, en la que tiene por objeto:

> *El estudio a las organizaciones que son agrupaciones humanas, es decir, se trata de estudiar al individuo en cuanto a su conducta aislada (comportamiento individual); no obstante, dado que el individuo nunca ha vivido solo, habrá que estudiar también su comportamiento grupal (social). (Torres; 2004:12)*

En nuestros días, la Administración, busca hacer más con menos, es decir, por medio de procesos funcionales de eficiencia y eficacia, optimizar cada uno de los recursos humanos, económicos y materiales, y sean empleados con un desperdicio mínimo, para generar un beneficio o ganancia mayor, con menores costos. Por lo que se hace necesario especificar los significados de la eficiencia y eficacia, para resaltarlos en la transparencia y en lo social, antes de llegar a dar elementos de cómo se verán afectados por el COVID 19.

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española, la Eficiencia, proviene del latín *efficientia,* y significa 1. f. Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Asimismo Schalock (2015), refiere que eficacia es: “El grado en que se logran los objetivos buscados por una organización.”(Schalock; 2015:119)

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española, la Eficacia, proviene del latín *eficacia,* y significa 1. f. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Asimismo Schalock (2015), menciona que eficiencia es: “Producir los resultados planeados por una organización al uso de recursos.” (Schalock; 2015:119).

Hay otros autores como Bonnefoy y Armijo (2005), que hacen referencia a la eficiencia y eficacia, especificando su utilidad, al mencionar que: “eficiencia se refiere a la habilidad para desarrollar una actividad al mínimo costo posible, en

tanto que la eficacia mide si los objetivos predefinidos para la actividad se están cumpliendo" (Bonnefoy y Armijo; 2005:22)

Pero la eficiencia y eficacia, no tendrían mucha razón de ser si no se pueden comparar y medir, para evaluar su funcionalidad, por lo que existen diversas propuestas para medir la eficiencia y eficacia, una de ellas son los Indicadores de desempeño en el sector público, que presenta Bonnefoy y Armijo (2005), en un manual editado por la Comisión Económica para América Latina y El Caribe, en el que refieren que hay distintas fórmulas o algoritmos, que se utilizan para la construcción de indicadores en el que pueden elaborarse como una razón o un ratio[26], entre dos variables cuantificables, entre los que se encuentran la eficiencia (insumos-productos), economía (costos-productos), o medición de los productos (eficacia-cobertura), ejemplificados de la siguiente manera:

- *Eficiencia: Costo medio: Gastos programa/ Prestaciones dadas*
- *Eficiencia: Productividad media: Total prestaciones/Número de funcionarios en la tarea*
- *Eficacia - Cobertura: Producción realizada/Producción programada (Bonnefoy y Armijo; 2005:45)*

Otra propuesta para medir la eficiencia y eficacia, fue desarrollada por el Consorcio Internacional de Investigación sobre Prácticas Basadas en la Evidencia (2013) (International Research Consortium on Evidence-Based Practices), que establece en el Manual de la Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional, (OESS), el desarrollo de una escala para ayudar a organizaciones no lucrativas a afrontar la necesidad creciente de ser más eficaces en términos de lograr los resultados buscados, más eficientes en términos de utilización de recursos, y más sostenibles en términos de adaptarse al cambio y proporcionar una serie de oportunidades y prácticas sólidas de prestación de servicios. Consta de cuatro perspectivas de rendimiento (del cliente, crecimiento, económica y de procesos),

[26] Relación cuantificada entre dos magnitudes que refleja su proporción.

que reflejan un enfoque integral de valoración y gestión de rendimiento, por lo que a continuación se describe cada uno de ellos:

> *La perspectiva del cliente abarca la alineación de servicios/ apoyos con las necesidades de apoyo identificadas, información sobre el número de clientes que viven o trabajan en entornos más independientes, productivos e integrados en la comunidad; medir resultados personales, rendir informe y analizar resultados personales agregados; y emplear tecnología para mejorar los resultados personales.*
>
> *La perspectiva de crecimiento abarca articular la misión y resultados buscados, formar parte de consorcios, desarrollar opciones de programas, emplear equipos de alto rendimiento, supervisar la satisfacción laboral y desarrollar programas de enriquecimiento laboral.*
>
> *La perspectiva económica abarca comparar los costes en distintas localizaciones y plataformas, rendir informe del porcentaje de presupuesto dedicado a los apoyos a los clientes, supervisar la relación entre capital social y capital económico de la agencia, usar datos de costes fijos y variables para establecer una tasa de línea base y analizar los gastos generales para aumentar la eficiencia.*
>
> *La perspectiva de procesos internos abarca alinear de forma horizontal los componentes de entrada, proceso y resultados de los programas; alinear verticalmente los componentes de entrada, proceso y resultados con los componentes correspondientes de entrada, proceso y resultados a nivel individual; demostrar la relación entre los servicios/apoyos prestados y las necesidades de apoyo evaluadas de la clientela; usar datos relacionados con los resultados personales y organizacionales para múltiples propósitos; y emplear indicadores de evidencia para la mejora continua de la calidad. (Schalock; 2015: 20-21)*

Hasta el momento, los procesos de planificación, organización, dirección, coordinación y control en la Administración de una institución para alcanzar la

eficacia y la eficiencia, dependen de tener objetivos y metas claras para su funcionamiento y productividad. Pero sin datos fiables y confiables, que generen información útil y adecuada, de poco serviría, implementar medidas administrativas con visión de eficiencia y eficacia, debido a que no se podrían evaluar las acciones y actos implementados, en mejoras de la estructura por objetivos y metas.

Es cierto que la Administración, enfoca sus esfuerzos en alcanzar la optimización de recursos por medio de la eficiencia y eficacia de los recursos, por lo que su dirección varia en lo que se hace alusión a lo público y privado, en lo referido en su ejercicio y aplicación; así mismo la aplicación de la transparencia se diferencia en su uso conceptual, pero su empleo permite tener un realce fundamental en la socialización de información que beneficia los procesos administrativos en una institución, sin importar sea pública y privada.

La transparencia se relaciona con aspectos culturales y sociales, para reproducir valores y generar la internalización de significados, que permitan la procuración del uso adecuado de los recursos, la eficiencia, la eficacia y la indiscreción administrativa. Al respecto Delgado menciona que:

> *La transparencia debe forjarse como un valor social, que concibe que los integrantes de una sociedad actúen con responsabilidad, honestidad y entereza, que sus actos sean claros. La forma de procurar tal expectativa social precisa inculcar en los individuos conocimientos, costumbres y modos de vida que propicien que el individuo adquiera el valor de la transparencia y lo asuma en su vida cotidiana, además de transmitirlo en su entorno común. En ese momento podremos hablar de un verdadero proceso de culturización en materia de transparencia. (Gutiérrez; 2009:13-14)*

Entre los significados internacionales que complejizan la transparencia, se encuentra la de Hallak, Jacques (2010), que retoma el concepto de Transparencia

del Centro de Recursos Anticorrupción U4), al mencionar que la Transparencia significa:

> *…claridad, honradez y apertura. Es el principio que establece la obligación de informar a los afectados por las decisiones administrativas que se tomen, y el deber de los funcionarios públicos, los gestores y los directores, de actuar de forma visible, predecible y explicable. Por ello la transparencia conlleva acceso, pertinencia, calidad y fiabilidad, y describe el creciente flujo de información económica, social y política actualizada y fiable (por ejemplo, sobre el uso que han hecho los inversores privados de los préstamos o la solvencia de los prestatarios, sobre la provisión de servicios públicos, sobre las políticas monetarias y fiscales, y sobre las actividades de las instituciones internacionales).*
>
> *La transparencia permite que las instituciones, y el público, tomen decisiones políticas con la debida información, aumenta la responsabilidad de los gobiernos, y reduce las posibilidades de corrupción. La transparencia es también esencial para la economía: mejora la distribución de los recursos, refuerza la eficacia y aumenta las expectativas de crecimiento. (Hallak; 2010:35)*

Pero para ver la magnitud de la funcionalidad de la transparencia, en la Administración, es necesaria diferenciarla del ámbito público y privado, que aun cuando tienen una utilidad similar en la eficiencia y eficacia, su forma de ver es diferenciable, en su aplicación cotidiana, en las instituciones, de acuerdo a su fin.

Transparencia en la Administración Pública

La transparencia aun cuando no es ya un concepto de reciente uso, su obligatoriedad y funcionalidad en el ámbito público, no sólo es para combatir la corrupción por parte de servidores públicos, fomenta la gobernanza, ciudadanía, propiciar un comercio equitativo y fortalecer la democracia, al permitir el acceso a

datos e información confiable, para llevar a cabo análisis y críticas dentro de la estructura institucional del Estado, así como indirectamente permite la participación justa y equitativa de las empresas privadas, en los servicios que puede vender, prestar o rentar a las instituciones públicas.

Ya que la transparencia, fortalece al Estado, al ser un órgano supremo, donde se emplea la Administración para ejercer sus recursos económicos, materiales, naturales y humanos, de forma eficiente y eficaz, en aras del bien de sus ciudadanos, por lo que puede entenderse el Estado, como lo menciona Porrúa (2005), al referir que es:

> *Una sociedad humana, asentada de manera permanente en el territorio que le corresponde, sujeta a un poder soberano que crea, define y aplica un orden jurídico que estructura la sociedad estatal para obtener el bien público temporal de sus componentes. (Porrúa, 2005: 198)*

La transparencia, es también un elemento fundamental, para la democracia de un país, al empoderar a los ciudadanos, por medio de la observación de las acciones de su gobierno, permite criticar y proponer cada política pública y con ello denunciar o premiar a sus gobernantes por las acciones emprendidas, a lo anterior, Nuria Cunill Grau (2006), refiere que:

> *La transparencia es un medio (un poderoso medio) para proponer la democratización e, incluso, a la eficiencia de la gestión y de las políticas públicas. Lo primero, la democracia, porque posibilita que la ciudadanía o sus agentes sociales aporten a la formación de opinión pública sobre decisiones públicas pasadas y futuras. Lo segundo, la eficiencia, porque la publicidad sobre los actos y resultados activa la competencia por la aprobación social y la competencia entre ideas. (Izunza y Olvera; 2006:186)*

Hay una diversidad de autores, que reconocen la relevancia de la transparencia, para alcanzar o fortalecer otros derechos, al respecto, López Ayllón (2006), reconoce la relevancia de la transparencia, como un instrumento para el ejercicio

de otros derechos, como el acceso a la información y la rendición de cuentas; otro aspecto a retomar y complementar lo de López Ayllon, es que fortalece políticas internacionales que dan fuerza a los procesos democráticos, tales como el Gobierno Abierto y la Gobernanza.

En lo que corresponde a la política pública, Aguilar V. (2012), alude a la transparencia al decir que:

> *No es sólo mostrar, sino exponer de una manera específica la información, desde su generación hasta su consolidación; es detallar el proceso que lleva a tomar determinada acción de modo claro y preciso, conducirse conforme a la norma institucional y exponer frente a los ciudadanos el qué, el por qué y el cómo se hace, lo anterior en sustento del mismo fin teleológico del Estado. (Aguilar V., 2012:3)*

La Administración Pública, se rige por leyes constitucionales, penales y procesales, para alcanzar el fin teleológico del Estado, que es el bien público, en favor de los ciudadanos, es por ello que está ligada a la transparencia por elementos que obligan a sus procesos de eficiencia y eficacia, como ejemplo, en México hay una relación constitucional entre la transparencia, eficiencia y eficacia, al establecer en su Artículo 134º Constitucional:

> *Los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. (CPEUM; 2020: 146)*

Para Jaime Antonio Quiceno Guerrero, la Administración Pública es entendida como un:

> *…campo del conocimiento, estudia sistemáticamente los procesos y lo actividad gubernamental oficial, conjugada con los trazos determinados por la sociedad en su desarrollo histórico, tendiente a proponer modelos y teorías*

> *para racionalizar, administrar, proteger y distribuir adecuadamente el bien y los asuntos públicos. Entendiendo como público, todo bien o servicio de amplia cobertura, de interés general y necesario para el desarrollo integral de la sociedad en su conjunto. (Guerrero, 1997:11).*

Al buscar la eficiencia y la eficacia en la Administración Pública, Bonnefoy y Armijo (2005), haciendo alusión a la transparencia, refieren que:

> *Básicamente, los indicadores de desempeño al proveer información sobre áreas fundamentales de la acción de los entes públicos tales como la eficiencia, eficacia, calidad, y economía de los recursos, aportan al logro de un mejoramiento de la gestión y a una mayor transparencia de la acción pública. (Bonnefoy y Armijo; 2005:10)*

En lo referente a la socialización de la información, Kaufman (2002), menciona que la trasparencia "es el flujo de información social, política y económica de manera puntual y confiable, accesible para todos los actores relevantes", que posee los siguientes atributos: De fácil acceso a la información; Con oportunidad y sin discriminación; Comprensiva (Incluyente de los temas clave); Relevante (Sin superfluidad o sobreflujo de información); De Calidad y confiabilidad (Que contribuya al diseño de políticas y dar confianza de los mercados para los inversionistas).

Es notorio, como hay momentos en que la transparencia en la Administración Pública, trastoca la Administración privada, con el fin de generar certeza entre sus actores e intereses públicos y privados.

Transparencia en la Administración Privada

En la Administración privada, la transparencia no es un concepto socializado de manera general, sin embargo sirve para dar certeza y seguridad en los contratos y

negocios, así como en las relaciones interpersonales entre los empleados, aun cuando el fin de la empresa privada es el lucro.

La Empresa la define Isaac Guzmán Valdivia como una “Unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que sea socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común”. (Hernández, 2011:6)

Las sociedades comerciales buscan hoy en día tener una colaboración (respetándose mutuamente), que permita tener seguridad, colaboración y acercamiento, ello permite confianza, equidad, conexiones de negocios, coordinación estrecha, participación en el diseño de productos, contratos a largo plazo y asistencia administrativa más allá del contrato. (Daft, 2004)

También Hernández retoma a Peter Drucker para definir a la gerencia, que es:

> *El proceso Intelectual, creativo y permanente que le permite a un administrador aplicar sus competencias gerenciales para mejorar la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la empresa mediante el desarrollo de estrategias y gestiones creativas y cotidianas que le permitan a la empresa alcanzar la competitividad y la rentabilidad a través de una visión empresarial, con estrategias de largo plazo, para adaptar a la empresa a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que opera. (Hernández, 2011:4).*

Dalf (2004), sin dejar de considerar el ambiente general, refiere que es necesario estar alertas y en caso de crisis tomar en cuenta las siguientes habilidades de liderazgo: Conservar la calma, hacerse visible, anteponer las personas a los negocios, decir la verdad y saber cuándo volver a ocuparse de los negocios.

La transparencia puede ser una cualidad internalizada y que se exterioriza, en sus instituciones, por medio de sus construcciones sociales, culturales, éticas, morales y científicas; que son transversales en la dimensión social, espiritual, política y

económica; en su actuar y reacción de manera particular; y en su forma de concebir y hacer.

Ya aterrizados, los significados de la administración, eficacia, eficiencia, transparencia y lo social, llegamos al punto de cómo se vinculan con el virus del COVID 19, que es uno de los puntos relevantes de este trabajo, por lo que para ello, se describe que es, dicho virus.

COVID 19

La Administración de recursos para la eficiencia y eficacia, a partir de enfermedades como el COVID 19, modificarán las formas de cómo alcanzar la productividad, en donde lo social, jugará un papel fundamental, pero para ello, es obligatorio, especificar que es el COVID 19.

Los coronavirus humanos se transmiten de una persona infectada a otras, a través de las gotículas que expulsa un enfermo al toser y estornudar, al tocar o estrechar la mano de una persona enferma, un objeto o superficie contaminada con el virus y luego llevarse las manos sucias a boca, nariz u ojos; hasta finales de mayo, las cifras, reportaban que hay más de 5,4 millones de casos de covid-19 en todo el mundo, así como al menos 346.000 muertes, según la Universidad Johns Hopkins.

El COVID-19, es un coronavirus, que es una enfermedad respiratoria infectocontagiosa causada por el virus SARS-COV-2 detectado por primera vez en la provincia de Wuhan, China en diciembre de 2019, de acuerdo a cifras de junio del 2020, se ha propagado en casi todo el planeta, ha llegado a 203 países, en el que se han registrado más de 7,500 millones de personas contagiadas y fallecidas más de 423,000 personas, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), por lo que la OMS, la declaró como pandemia el 11 de marzo de 2020.

El gobierno de México, publica en marzo del 2020, el Lineamiento General para la Mitigación y Prevención de COVID 19 en espacios públicos cerrados, en el que describe como se transmite el virus, que es por medio de:

> *El SARS-CoV-2 se transmite de una persona infectada a otras, a través de las gotitas de saliva expulsadas al hablar, toser o estornudar y dichas gotas caen sobre ojos, nariz o boca de una persona sana. Dado que el virus sobrevive en diversas superficies, se transmite también al manipular objetos contaminados por el virus (manos, mesas, celulares, etc.) y después tocar alguna parte de la cara como ojos, nariz y boca. (Gobierno de México; 2020:2)*

Los síntomas, del virus COVID-19, que pueden presentar las personas infectadas, son dos, sintomáticos y asintomático, los asintomáticos, es que no presentan características que refiera que están enfermos, en cambio los sintomáticos pueden presentar dos de los siguientes síntomas, que son Tos, Fiebre o Dolor de cabeza y se acompañan, por al menos uno de los siguientes síntomas:

- Dolor o ardor de garganta
- Dolores musculares
- Dolores de las articulaciones
- Escurrimiento nasal
- Ojos rojos
- Dolor de pecho
- Dificultad para respirar o falta de aire (casos graves)

Es por lo anterior que la Organización de los Estados Americanos (OEA), a través de su Secretaría de Acceso a Derechos y Equidad (SARE) (2020), publica la Guía Práctica de Respuestas Inclusivas y con Enfoque de Derechos ante el COVID-19 en las Américas, en la cual hace algunas recomendaciones: (SARE; 2020: 10) hace algunas recomendaciones:

a. *En el marco de las políticas de información y comunicación*: Toda la información sobre salud pública antes, durante y después de la emergencia debe ser difundida en una diversidad de formatos accesibles y al mismo tiempo y por los mismos canales que se entrega la información a toda la población, de manera constante.

b. *En el marco de las políticas de mitigación y control de contagio*: En casos de cuarentenas, toques de queda y restricción domiciliaria, hay que atender las necesidades de las personas.

    - Establecer políticas de comunicación y coordinación con las redes de apoyo comunitarias

    - La crisis de COVID-19 y las medidas de confinamiento pueden generar miedo y ansiedad. La atención psicosocial y terapéutica no debería interrumpirse en estos períodos. Una política pública podría ser legalizar esta atención, así como otras similares, vía teletrabajo, que pudieran también estar cubiertas por las políticas de protección social.

    - Debe reducirse progresivamente el número de personas en instituciones, y transitar hacia servicios ambulatorios basados en la comunidad. Bajo ningún caso debe forzarse medicación o tratamiento psicosocial contra la voluntad de la persona como consecuencia o bajo el argumento de la situación de emergencia o la cuarentena.

    - Los servicios remotos de trabajo o educación deben ser igualmente accesibles para empleados

c. *En el marco de políticas de atención y cuidado en salud durante la emergencia*. Es necesario capacitar a todo el personal de los servicios de salud locales y nacionales en la atención y comunicación efectivas,

accesibles, y asequibles en relación a las personas con discapacidad, con enfoque en derechos humanos, eliminación de los estigmas, y equidad.

d. *Políticas de planificación y preparación para las próximas emergencias*:

- Es fundamental generar estadísticas desglosadas por cada grupo en situación de vulnerabilidad, incluyendo personas con discapacidad, para poder recabar evidencia muestral que permita planificar mejor la respuesta a próximas emergencias sanitarias y de otra índole. Una buena práctica en este sentido es la generación de encuestas virtuales, a través de plataformas como Survey Monkey o similar, que produzcan evidencia inédita y aproximativa en el contexto mismo de las crisis. (SARE; 2020: 10)

Un aspecto importante, es que las personas con mayor riesgo, que pueden sufrir complicaciones o enfermedad grave por COVID-19 son:

- Personas adultas mayores de 60 años cumplidos.
- Personas con enfermedades crónicas de tipo cardio-respiratorias, diabetes, hipertensión, obesidad mórbida.
- Personas con inmunosupresión: cáncer, VIH, trasplante de órganos, mujeres en tratamientos de fertilidad, entre otros.
- Fumadores (principalmente aquellos diagnosticados con EPOC).
- Las personas embarazadas (aunque no se ha comprobado). (Gobierno de México; 2020:2)

Las orientaciones para el público, que sugiere la Organización Mundial de la Salud, en su página de internet

https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public; para la prevención por la enfermedad por coronavirus (COVID-19), son:

- *Lávese las manos frecuentemente*. Lávese las manos con frecuencia con un desinfectante de manos a base de alcohol o con agua y jabón.
- *Adopte medidas de higiene respiratoria*. Al toser o estornudar, cúbrase la boca y la nariz con el codo flexionado o con un pañuelo; tire el pañuelo inmediatamente y lávese las manos con un desinfectante de manos a base de alcohol, o con agua y jabón.
- *Mantenga el distanciamiento social*. Mantenga al menos 1 metro (3 pies) de distancia entre usted y las demás personas, particularmente aquellas que tosan, estornuden y tengan fiebre.
- *Evite tocarse los ojos, la nariz y la boca*. Las manos tocan muchas superficies que pueden estar contaminadas con el virus. Si se toca los ojos, la nariz o la boca con las manos contaminadas, puedes transferir el virus de la superficie a sí mismo.
- *Si tiene fiebre, tos y dificultad para respirar, solicite atención médica a tiempo.*
- *Manténgase informado* y siga las recomendaciones de los profesionales sanitarios.
- *Permanezca en casa* si empieza a encontrarse mal, aunque se trate de síntomas leves como cefalea y rinorrea leve, hasta que se recupere.

El tener un cuidado en salud, contempla la adquisición de artículos de limpieza para uso continuo, las mascarillas, guantes y cubre bocas son ahora herramientas de trabajo, la limpieza de espacios es ahora más continua, por lo que se debe considerar el incremento de costos, en una Administración, para la consecución de la eficiencia y eficacia, de una empresa pública o privada.

Ya descrito, lo que es el COVID 19, los elementos que lo componen, así como lo qué es la Administración, la eficiencia y eficacia, al igual que lo necesario de visualizarlo desde el ámbito social, nos queda relacionar todos los elementos, que

se han tratado, en esté trabajo, para dar una postura a manera de conclusión de los puntos que hay que considerar a raíz del COVID 19, con un enfoque social.

A manera de Conclusión

La población mundial, no estaba preparada para un virus como el COVID 19, que rompiera la dinámica de la optimización de los espacios y el uso racional de los recursos, en los lugares de trabajo, ya que lo que impera en una mayor ganancia a menores costos o un mayor beneficio a la población a menores gastos. Con esta pandemia, el coste de la funcionalidad laboral, aumenta sus gastos, al tener que mantener una distancia entre trabajadores, el uso de cubre bocas, el gel antibacterial, batas, gorros, las máscaras transparentes, el uso del jabón y el incremento del uso del agua.

Un aspecto a considerar, tiene que ver también con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, dentro de los espacios laborales, para su sanitización, al igual que se debe pensar en el trabajo en casa, para minimizar los riesgos de contagio, entre empleados, por lo que aunado a la inversión tecnológica, hay que considerar la capacitación y educación, en programas tecnológicos.

Los costos en infraestructura se incrementarán para evitar contagios, a lo referentes a separarse físicamente, mantener espacios separados por tablas, laminados o plastificados, tanto en el área de comida como en el sitio donde se desempeñe el trabajo.

Pero el incremento de los costos por uso de material y equipo, dentro de las empresas públicas y privadas, no es solo un tema, sino tendrá que incrementarse la prevención en materia de promoción de la salud física, individual y grupal, en el que, la seguridad e higiene tendrá que ser muy rigurosa en la empresas, así como

observar los lineamientos jurídicos que marquen los gobiernos, para poder llevar a cabo labores de producción y servicios, con respeto a los derechos humanos, laboral y de salud.

Es la oportunidad ideal para plantear la prevención en los procesos de salud enfermedad, desde los espacios laborales, que delineen hábitos alimentarios y del cuidado de la salud, para construir una cultura de salud, desde lo social, en beneficio de los trabajadores.

El elemento en salud, concierne a la salud mental de los trabajadores, al evitar el acercamiento, cuyos significados emocionales y sentimentales, que se fortalecen por el contacto entre las personas en el ámbito, familiar, grupal e institucional, se verán modificados, así como deberán tratarse, para evitar la pérdida de personal calificado, por ausencia, abandono laboral o muerte.

El elemento social, debe ser considerado, ya que al romper la normalidad con la que socializaban, los trabajadores, de diversos niveles, por medio de sus procesos rituales de aceptación, formas de identificación y sentidos de pertenencia, por el distanciamiento social, se pueden generar situaciones diversas, cómo el no cumplir con las normas de sanidad, para evitar contagios o el hecho de renunciar, al ver truncadas sus relaciones sociales, mismo que generaría costes en la recontratación de personal, ausentismo laboral, conflictos entre empleados y directivos.

El COVID 19, obliga a replantear formas diferenciables de considerar la eficiencia y eficacia, en tres aspectos: la socialización, el costo y el mantenimiento de equipo y maquinaria. En lo que respecta a la socialización, el mantener un distanciamiento de interacción físico social, significa entre otros aspectos, reconsiderar formas de interactuar debido a que, en saludos, abrazos, gesticulaciones y tonos de voz, reafirmamos con códigos y señales, particulares y generales, la forma en que nos comunicamos entre individuos, grupos y comunidades; En lo económico, el costo del distanciamiento físico entre las

personas, involucra ampliar los espacios de utilización para que los trabajadores puedan no contagiarse, sin omitir el costo de la seguridad e higiene que tiene el tener productos de limpieza, equipo y espacios equipados; finalmente el mantenimiento de equipo y material, ya que hay producto de limpieza, que dañan maquinaria y equipos, por sus componentes químicos, lo que constituye que hay que adquirir productos especializados para no generar cortos circuitos u oxidar las herramientas y maquinaria de trabajo.

Por lo que generar una cultura de la transparencia, en donde los actores laborales, generen confianza y seguridad, que a la postre esa estabilidad laboral podrá permitir que las acciones que lleven a cabo los empleadores, sean por ende un acto que beneficie la estabilidad laboral de los empleados, para hacer crecer una empresa y no pensar que las acciones, están hechas para aprovecharse de los empleadores, en beneficio de unos cuantos.

La transparencia siempre construirá comportamientos conductuales y actitudinales, que fortalezcan los procesos de socialización, identidad y comunicación, para beneficios de todos, ya que la información estará disponible y accesible a todos, constatando la confianza y viabilidad de actos y acciones que permitan, relaciones sociales fuertes y sólidas, entre los actores laborales.

La oportunidad de innovar en soluciones con enfoque social, que permitan explicar y comprender los comportamientos conductuales y actitudinales, de los trabajadores, para generar conciencia en el cuidado de la salud y con ello sean más eficientes y eficaces, con transparencia, es un reto que está presente, en donde los profesionales de lo social, salud y la Administración, deberán colaborar en equipo, para diseñar estrategias transdisciplinarias.

No debemos de bajar la guardia, ya se tuvo la influenza H1N1 y el COVID 19, hay que ir considerando que pueden venir otras pandemias, por el uso excesivo de recursos naturales y el tipo de hábitos alimenticios que se han ido adquiriendo a

partir de la industrialización de alimentos, sin embargo, estamos a tiempo de prevenir situaciones de riesgo global, como hoy en día.

La situación social, que se ha derivado de la pandemia COVID 19, es una oportunidad para replantear en la Administración, los modelos, metodologías, procesos y técnicas, para abordar la eficiencia y eficacia, que permita innovar o readecuar, el hacer cotidiano de los trabajadores, en los espacios laborales, con una visión integradora social.

Bibliografía

Ackerman John M., Sandoval Irma E. (2005). Leyes de Acceso a la Información en el Mundo. IFAI. México.

Aguilar Rivera José Antonio. (2007) Transparencia y Democracia: Claves para un Concierto. IFAI. México.

Aguilar Villanueva, Luis F. (2006). Gobernanza y Gestión Pública. México, FCE. México.

Aguilar Villanueva, Luis F. (2009) Marco para el análisis de las políticas públicas. En Mariñez Navarro, Freddy y Garza Cantu, Vidal. Política pública y democracia en América Latina del análisis a la implementación. Porrúa. México.

Aguilar Villarreal, Diego. (2003). Tesis Propuesta de Intervención Comunitaria con VisiónSocial Empresarial en Instituciones de Asistencia Privada, que Brinden Servicios deSalud, Experiencia en Fundación Caritas Salud Familiar y Comunitaria IAP. UNAMENTS. México.

----------(2011). La Transparencia: desde una Investigación Cuantitativa,

Universidad Sentimientos de la Nación, México. en Gil Rodríguez, Reyna (2011).

----------(2012). La Transparencia como un Elemento Emergente. Organización. Organización Latinoamericana de Administración. México.

----------(2013). La Relevancia de la Transparencia en el Desarrollo Humano, UNAM. México.

----------(2014). Tesis El Ejercicio de la Transparencia en los Estudiantes de la UNAM. UNAM-ENTS. México.

----------(2018). Transparencia en las Instituciones y el Trabajo Social. En el Libro, Fundamentos Metodológicos para el Trabajo Social Institucional Tomo II. Ediciones Entorno Social. México.

----------(2019). -El Ciberbullying, Grooming y Sexting, en la Política Pública Mexicana: Un Tema Emergente para el Trabajo Social. Artículo en la Revista Documentos de Trabajo Social (DTS), Nº 61. España.

Alianza Para El Gobierno Abierto (OGP). (2018). Apertura por Diseño, Políticas Creadas por las Personas, Rendición de Cuentas para Resultados. OGP. Washington. E.U.

Bonnefoy, Juan Cristóbal y Armijo, Marianela. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. ONU – CEPAL - Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Chile.

Chiavenato, Idalberto. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill. México.

Daft, Richard L. (2004).Administración. Thomson. México.

Delgado Ahumada, Alfredo (2009). Cultura de la transparencia y educación; una visión de corresponsabilidad. En Gutiérrez Reynaga, Jorge (Coord.) Derecho a la información: valores y perspectivas. Instituto de Transparencia e Información Pública del Estado de Jalisco. México.

Chiavenato, Idalberto. (2014). Introducción a la Teória General de la Administración. Mc Graw Hill. México.

Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín (2009). Organización de Empresas. McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México.

Gobierno de México. (2020). Lineamiento General para la Mitigación y Prevención de COVID 19 en espacios públicos cerrados. México.

Guerrero Orozco, Omar. (1997). Principios de Administración Pública. Escuela Superior De Administración Pública. Colombia.

Gutiérrez Reynaga Jorge. (2009). Derecho a la información, Valores y Perspectivas. Instituto de Transparencia e información Pública de Jalisco. México.

Hallak, Jacques. (2010). Escuelas corruptas, universidades corruptas: ¿Qué hacer?. UNESCO. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIEP). Francia.

Hernandez y Rodriguez, Sergio (2011). Introducción a la Administración, Teoría general administrativa: Evolución y vanguardia. Mc Graw Hill. México.

Hitt, Michael A., Black J. Stewart, Porter Lyman W. (2006). Administración. Pearson Prentice Hall. México.

Isunza Vera, Ernesto. 2006. “Para analizar los procesos de democratización: interfaces socioestatales, proyectos políticos y rendición de cuentas”. En: Ernesto Isunza Vera y Albert J. Olvera (coords.). Democratización, rendición de cuentas y sociedad civil: participación ciudadana y control social. México: ciesas/Universidad Veracruzana/Miguel Ángel Porrúa/Cámara de Diputados, LIX Legislatura (colección Conocer para Decidir). México.

Isunza Vera, Ernesto y Olvera, Alberto J. (2006). Democratización, Rendición de Cuentas y Sociedad Civil: Participación Ciudadana y Control Social. H. Cámara de Diputados. México.

López Ayllón, Sergio. (2005). Transparentar al Estado: La experiencia Mexicana de acceso a la Información. UNAM. México.

López Ayllón, Sergio. (2006). Democracia, transparencia y Constitución: propuestas para un debate necesario. México. UNAM. México.

López Ayllón, Sergio y Arellano Gault, David. (2008). Estudio en Materia de Transparencia de Otros Sujetos Obligados por la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental. México, UNAM-IIJ-CIDE-IFAI.

López Ayllón, Sergio. (2011). El acceso a la Información como un Derecho Fundamental: La Reforma al Artículo 6° Constitucional. IFAI. México.

Marcó Federico, Loguzzo Héctor Aníbal , Fed Javier Leonel. (2016). Introducción a la Gestión y Administración en las organizaciones. Universidad Nacional Arturo Jauretche. Argentina.

Pérez Porrúa, Francisco (2005) Teoría del Estado. Porrúa. México.

Reyes Ponce, Agustín. (2007). Administración Moderna. Limusa. México.

Ritzer George. (1993). Teoría Sociológica Clásica. McGraw-Hill Inc. España.

Sandoval Ballesteros, Irma Eréndira. (2008). Transparencia y Control Ciudadano: Comparativo de Grandes Ciudades. Infodf, México.

Sandoval Ballesteros, Irma Eréndira, et al. (2011). Contraloría Social en México, Experiencias de Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas. SFP-CPCEF-GOB OAXACA. México.

Sandoval Ballesteros, Irma Eréndira, coord. (2009). Corrupción y Transparencia. UNAM- SIGLO XXI. México.

Sánchez Hernández, Mauro Alberto (2007).Tesis: *El órgano de fiscalización superior y el instituto estatal de transparencia y acceso a la información pública, elementos inherentes de la democracia, para el combate a la corrupción en el sector gubernamental (caso Oaxaca)*. Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca. México.

Secretaría de Acceso a Derechos y Equidad (SARE). (2020): Guía Práctica de Respuestas Inclusivas y con Enfoque de Derechos ante el COVID-19 en las Américas. OEA. Washington E.U.

Schalock, Robert L. et al (2015). Manual de la Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional (OEES). Un enfoque sistemático para mejorar los resultados organizacionales. Publicaciones del INICO. Instituto Universitario de Integración en la Comunidad. Universidad de Salamanca, Salamanca

Schedler, Andreas (1988). ¿Qué es la rendición de cuentas?. IFAI. México.

La tiranía del dinero y la poca voluntad.

Estivenson E, Girón D.[27]

Panamá

[27] Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales; Docente Universitario; Ex Director de la Caja de Seguro Social.

En estos momentos cuando la solidaridad humana, social y económica es vital como fórmula entre otras para solventar la crisis existente, surgen interrogantes sobre el papel de los gobiernos y la forma en que lo desempeñan. Para nadie es un secreto el momento difícil que se vive, no sólo en Latinoamérica, sino también a nivel mundial, especialmente en lo que respecta a la situación económica que se enfrenta; razón por la cual es importante buscar maneras de solventar la crisis e implementar medidas que sean lo suficientemente agiles para poner el engranaje en movimiento lo antes posibles. La economía requiere una transfusión directa de efectivo que logre aminorar en la media de lo posible la desaceleración que ya existía y que se ha incrementado con la actual crisis de salud.

Parece mentira todos los medios e instituciones nacionales e internacionales que nos hablan de la difícil situación que vivimos y que seguiremos viviendo por los menos durante este año. Si es correcto, como en efecto estamos de acuerdo, entonces lo importante es empezar a ver las cosas con faroles largos. Ya, de inmediato. No es momento para parpadear, ni para postergar decisiones que se requieren de manera heroica y agresiva.

¿Cuál es el factor determinante?

Bien, la manera más rápida para que una economía crezca es con una clase media explosiva, que contribuya al completo y veloz crecimiento de la economía. Ya el Fondo Monetario Internacional lo ha reconocido, cuanta más desigualdad haya más lento será el crecimiento económico, entonces hay que encender los motores y meterle ganas a una dinamización sin precedentes en el ámbito nacional.

Señores responsables de las decisiones nacionales, es necesario de manera inmediata colocar más recursos en la clase pobre y media, esto es vital, lo que están haciendo no es lo correcto. La clase rica, la que controla el poder, nada

puede hacer por el resto de la población. Colocar dinero en manos de los ricos es quitar circulante del mercado, ya que la clase pudiente gasta menos proporcionalmente que el resto de la población, en cambio los de la pirámide de la mitad hacia abajo; cuando sus ingresos aumentan, la demanda aumenta, y cuando la demanda aumenta se generan puestos de trabajos. En palabras más sencillas, los verdaderos autores de los puestos de trabajo son la gente común y corriente, ya que, al necesitar satisfacer sus necesidades, hacen que el mercado se dinamice y esto produce un efecto multiplicador que arrastra la economía como un todo. Cuando la brecha de las desigualdades se acentúa, la economía como tal se hace más débil, y el crecimiento se reduce, lo cual a su vez genera inestabilidad. Es más simple de lo que se imaginan.

¿Cuál es el problema que existe en este momento?

Nuestros gobiernos no han entendido que la relación entre política y economía, en este instante debe verse desde otro punto de vista. La economía y la política tradicional viven encerradas en un círculo vicioso. ¿Por qué? Es muy sencillo. La desigualdad económica lleva a la desigualdad política, razón por la cual la desigualdad política debe entender la necesidad de reinventar las reglas del juego, ya que de lo contrario nuestra democracia va a recibir una estocada mortal, lo cual va a generar mayor desilusión entre los ciudadanos. Es fundamental comprender que es hora de generar leyes, decretos o como quieran llamarle dirigidos a lograr que las clases pobres y medias puedan satisfacer sus necesidades y a la vez potenciar la economía, con una buena inyección de recursos. Nuestro gobierno al beneficiar a los que más tienen, a través de concesiones a sus empresas, traerían consigo menos competencia, la cual es indispensable en estos momentos. Dejemos que las empresas actúen por sí solas de manera competitiva y esto ayudará a toda la población.

Existen dos caminos que podemos abordar de manera simple y rápida. Analicemos la disyuntiva. Podemos caminar hacia la economía del goteo (con una interpretación moderna aplicada al momento en cuestión). Los gobiernos pueden tomar recursos, los cuales existen y destinarlos hacia el lado de la oferta. Agrupando los grupos de poder económico con mayor influencia política y creando toda una estructura de compras directas, con la intención disfrazada de proveer a la población de aquellos productos básicos que se requieren en una situación de emergencia nacional, lo cual no garantizaría un real abastecimiento de las necesidades de las familias y mucho menos representaría un derrame hacia la economía como un todo, y si hacia el bolsillo de unos pocos, como es común. Los recursos que caen en las manos de la clase económicamente más poderosa nunca regresan a irrigar de manera significativa al resto de los mortales que están en la parte media y baja de la pirámide económica. Más aún existen evidencia que caminar en esta dirección conducirá a una mayor desigualdad económica y social, ya que al final del camino la riqueza que se acumula ni gotea, ni se derrama.

El segundo camino, está en la dirección de la economía de la filtración (también con una interpretación para el momento). Debemos atacar el problema por el lado de la demanda, especialmente si podemos incentivarla y promoverla. Si se filtran recursos hacia las clases medias y bajas (las cuales son realmente las necesitadas) estas lograrán crear un flujo de abajo hacia arriba. Si colocamos dinero en manos de las familias que requieren alimentos, pagar sus servicios básicos, pagar sus hipotecas y compromisos financieros, entre otros, eso sí ayudaría a la economía, ya que crearía un alto circulante monetario que se necesita en este momento para una recuperación parcial de la situación económica, y además tiene un efecto todavía mejor, ayudará a quienes lo necesitan a lograr un poco de tranquilidad y bajar la ansiedad existente en torno a la situación de salud actual. Inclusive, ayudaría a los bancos, a los minoristas y a todas las empresas que estén en condiciones de satisfacer el mercado, sin la necesidad de especular.

Lo aquí planteado no tiene nada que ver con la relación crecimiento económico filtración o goteo, eso es harina de otro costal. Lo que queremos es, que aquellas personas que ostentan el poder no comentan los errores comunes que siempre se dan ante situaciones como la actual. Desafortunadamente la clase media y baja no puede ahorrar como se debiera, razón por la cual todos los recursos que puedan obtener serán destinados al consumo, lo que repercute directamente en la demanda agregada, que a su vez produce circulante monetario, que es, lo que se requiere en este momento, o por lo menos lo piensa la gente de a pie.

En el mismo sentido y siguiendo la esencia de la lógica, existe otro reto:

¿Cómo ayudar a las familias a salvar sus hogares, ante la incapacidad de poder afrontar sus pagos, especialmente hipotecarios?

La clave parece sencilla: **reducir las cuotas**. Para lograr esto los caminos son pocos. Primero, extender el periodo de pagos. Acción que los bancos en este momento ofrecen. Las consecuencias, familias más endeudadas en el futuro. Las otras alternativas, serian: Que el gobierno proporcione ayuda para enfrentar los pagos, bajar las tasas de interés o finalmente reducir los montos adeudados. Consideramos que los bancos no optarían por estos caminos, especialmente por los dos últimos, los cuales indicarían un verdadero sentimiento de país. El primer camino es la solución ofrecida e ideal para los bancos. Prolongan los pagos a plazos más largos, no renuncian a nada y cobran más intereses, por la lógica del tiempo. Sería un breve indulto de buena voluntad.

La segunda opción, es viable. El gobierno puede emitir algún tipo de instrumento financiero negociable en el mercado, pero gestionado a través de los deudores, lo cuales cancelarían al banco los compromisos pendientes correspondientes a un determinado periodo. Esta alternativa, no solamente es buena, sino que también le da crédito al gobierno e inyecta la economía mediante la salida de recursos al

mercado, y lo más importante no compromete el futuro de las familias. Un Estado Solidario. Pero, cuidado con el déficit fiscal.

La tercera opción es de las mejores. Una baja en la tasa de interés, lo cual es viable ya que los mercados financieros están deprimidos y a nivel mundial es un camino que otros países han seguido. Esto traería como consecuencia una disminución en el monto de las cuotas, que podría ser revisado en un periodo de 24 meses y de ser necesario ajustado, pero daría un respiro a las familias. Con una cuota menor la posibilidad de caer en impago es menor. Los bancos hacen ajustes periódicos de las tasas de interés, nunca flexibilizan hacia abajo, siempre hacia arriba, es momento de mostrar un poco de buena voluntad, lo cual no afectaría mucho su funcionamiento ya que el mercado mundial está a la baja. Conseguir dinero barato hoy en día, no es cosa difícil.

Y finalmente, la cuarta opción: Reducir el principal. Esto se puede realizar por la vía de renegociación del monto adeudado a la fecha, sin alterar el plazo fijado. Existen diversas maneras, pero proponemos una sencilla. La nueva hipoteca estará sujeta a un monto adeudado menor que el inicial, razón por la cual debe ser inferior, pero aunado a esto se debe negociar una tasa de interés actualizada, la cual también debe ser menor y a esto le podemos añadir un condimento adicional, que el Estado asuma, una pequeña porción del interés fijado. El resultado debe ser una cuota menor, lo cual traerá consigo menos posibilidad de impago.

La intención fundamental de este escrito es buscar aminorar la preocupación de la población ante la incertidumbre existente, lo cual conduce al pánico y este a la zozobra. Cuando las familias no tienen como enfrentar el problema financiero caen en un problema de salud, lo cual incide en su bienestar psicológico y físico.

Que fácil es entender lo antes expuesto. Es simple y sencillamente la búsqueda de la paz social y la estabilidad económica, sin caer en un problema de riesgo moral. Señores del Gobierno, actúen por una vez en la vida pensando en el bienestar del

pueblo y no en los intereses particulares de cada uno. El país se los agradecerá, y todos juntos podremos solventar la difícil situación de salud actual.

Para no ser extensos todo lo anterior se resume de manera sencilla: es más que vital la inversión pública en infraestructura, educación, salud e innovación. En ello se centra el existo del día “D”. Prepararnos para que todo esté listo.

¿Por qué inversión pública?

Ella es altamente generadora de empleo, lo cual urge en este momento. Lo mejor; empleo del bueno, ya que se canaliza a través de la empresa privada. Además, el gobierno daría muestras de buenas acciones, lo cual es un excelente mensaje para el sector privado. Es fundamental enfatizar en la creación de empleo, ya que esto le dará dinámica a la economía.

Posibles escenarios y papel de la Administración en el ámbito de la seguridad, después de la pandemia.

Héctor Sánchez Gutiérrez[28]

México

[28] General de División, Licenciado en Administración Militar, y Maestro en Administración Militar para la Seguridad y Defensa Nacionales; ha desempeñado diversos cargos de mando de tropas en los Estados Mayores y en el extranjero; Titular del Centro de Investigaciones Federales en SIEDO; Secretario de Seguridad Publica en tres Estados; y participante en Mesas de análisis, entrevistas y seminarios sobre: Seguridad Nacional, Seguridad Pública, Inteligencia y Protección Civil. Miembro de Número de la Academia Nacional de Historia y Geografía.

Introducción

La Administración cumple una función importante en la determinación de los protocolos y acciones que se deben atender para alcanzar los objetivos de toda tarea, impuesta por las circunstancias o por estar en un proyecto preestablecido.

La pandemia que nos ocupa es una situación circunstancial, que viene alcanzando dimensiones ascendentes de riesgo, producto de soslayar su atención mediante la aplicación del Proceso Administrativo.

La Planeación, como primera etapa de éste proceso, debe partir de la identificación de la Situación que prevalece, determinando las causas y factores que la originan, deduciendo los posibles obstáculos o interferencias que se puedan generar y mediante el análisis de ambos productos, establecer la Estrategia por atender, precisando participantes, objetivos, metas, y líneas de acción de carácter general y detallado.

En el lenguaje de Seguridad se emplea el termino Antagonismos, como el nombre genérico con el que se pueden identificar los obstáculos o interferencias, que impiden o limitan la consecución de los objetivos que se finquen y por consecuencia hacen blanco en el desarrollo nacional, base primaria y esencial del progreso de un Estado.

Los Antagonismos pueden clasificarse por su origen, siendo necesario identificar si tienen como génesis el frente interno del Estado o sus causas están ubicadas hacia el exterior del país, por lo que resulta importante para determinar las formas y los modos que debemos oponerles.

También pueden atender a razones de tiempo y distancia, a pesar que la tecnología disponible actualmente los acorta, son estos dos considerandos los que determinan las prioridades para oponerles oportunamente, las medidas y la dosis de capacidad nacional requerida.

Es indispensable identificar a los antagonismos por el Campo o ámbito donde actúan, como una manera de clasificar y organizar las instancias y medidas afines que tendrán como cometido eliminar las interferencias que se prevean o ya estén manifestándose.

Estos Campos o ámbitos pueden ser el Político, Económico, Social o Psicosocial (aquí está incluida la Salud), Militar o de Fuerzas Armadas, Geográfico, o de la manera como se estime conveniente, siempre y cuando se agrupen las instancias estatales y no estatales que tengan atribuciones compatibles al obstáculo o interferencia de que se trate.

La importancia de los Antagonismos para la Seguridad del Estado, surge inevitablemente de la diferencia entre la capacidad que se dispone y la necesaria para atenderlos, por lo que siempre implica el determinar y obtener oportunamente los insumos y capacidades necesarios.

Es ilusorio considerar a todos los países con igual peso específico en la panorámica mundial, como lo es el pensar que vivimos en una ínsula y estamos ajenos a los problemas que pueden o ya están aquejando a otros países.

Para el Administrador en Seguridad es fundamental la búsqueda y obtención de información de valor y comprobable, cuando se está en la etapa de Planeación, siendo de vital importancia el prever y prevenir las características, dimensiones y momentos de los antagonismos, tanto presentes como probables.

Antecedentes

En 2018 México se encuentra en una nueva transición política. Andrés Manuel López Obrador llega a la presidencia con 30 millones 110 mil 327 votos, lo que representó el 53.19% del total.

El nuevo Presidente llega con altos niveles de aprobación, un escenario de legitimidad y de confianza en la democracia y una situación propicia en materia

económica, política y social, encuentra las condiciones adecuadas para alcanzar los logros expuestos durante su campaña electoral.

Su principal reto a partir de 2018 es la Seguridad Ciudadana. En 2019 la delincuencia organizada y todas sus actividades delictivas vinculadas, la delincuencia común y otras formas de criminalidad como los feminicidios ya representan amenazas a la Seguridad Nacional.

A partir de 2019 el Gobierno Federal presenta su Plan Nacional de Desarrollo y la Estrategia Nacional de Seguridad Publica. Ambos documentos se constituyen como los instrumentos rectores de la política de Seguridad.

Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024

Se basa en tres ejes y un amplio contenido ideológico. A diferencia de los Planes Nacionales en el país, este documento no sigue una metodología de planeación estratégica y se fundamenta en las creencias e ideología política del presidente y de sus cuadros políticos.

Es fundamental señalar que los ejes de gobierno y ejes ideológicos no señalan objetivos estratégicos y líneas de acción, esto se ha traducido en la ausencia de programas sectoriales, a excepción de la Estrategia Nacional de Seguridad Pública que puede ser considerada como una especie de programa sectorial.

Ejes de gobierno

- Política y gobierno
- Política Social
- Economía

Ejes ideológicos:

- Honradez y honestidad
- No al gobierno rico con pueblo pobre

- Al margen de la ley, nada; por encima de la ley, nadie
- Economía para el bienestar
- El mercado no sustituye al Estado
- Por el bien de todos, primero los pobres
- No dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera
- No puede haber paz sin justicia
- El respeto al derecho ajeno es la paz
- No más migración por hambre o por violencia
- Democracia significa el poder del pueblo
- Ética, libertad, confianza
- La Seguridad es abordada en el eje Política y gobierno:
- *Cambio de paradigma en seguridad*
- Erradicar la corrupción y reactivar la procuración de justicia
- Garantizar empleo, educación, salud y bienestar
- Pleno respeto a los derechos humanos
- Regeneración ética de las instituciones y de la sociedad
- Reformular el combate a las drogas
- Emprender la construcción de la paz
- Recuperación y dignificación de las cárceles
- Articular la seguridad nacional, la seguridad pública y la paz
- Repensar la seguridad nacional y reorientar las Fuerzas Armadas
- Establecer la Guardia Nacional
- Coordinaciones nacionales, estatales y regionales
- Estrategias específicas

El Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 atiende temas coyunturales por lo que no se hablaría de una Política de Seguridad en el estricto sentido.

Estrategia Nacional de Seguridad Pública 2019-2024

Retoma lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo e incorpora un apartado de estrategias "especificas". Lo establecido en el PND cambia de eventuales líneas de acción a objetivos de la estrategia

Objetivos de la Estrategia Nacional de Seguridad Pública

- Erradicar la corrupción y reactivar la procuración de justicia
- Garantizar empleo, educación, salud y bienestar
- Pleno respeto y promoción de los Derechos Humanos
- Regeneración ética de la sociedad
- Reformular el combate a las drogas
- Emprender la construcción de la paz
- Recuperación y dignificación de los Centros Penitenciarios
- Seguridad Pública, Seguridad Nacional y Paz

Estrategias específicas

- Nuevo Modelo Policial
- Prevención del Delito
- Estrategias focalizadas en las regiones y participación ciudadana
- Nuevos criterios de distribución de los recursos federales en materia de seguridad
- Estrategia de combate al Mercado Ilícito de Hidrocarburos
- Estrategia de combate al uso de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (mejor conocido como lavado de dinero o lavado de activos), defraudación fiscal y finanzas de la delincuencia organizada, así como el papel de la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) en el abatimiento de estos delitos

- Estrategia para agilizar los procedimientos de extinción de dominio y utilización social de los bienes confiscados a la delincuencia
- Estrategia para combatir el Robo al autotransporte y pasajeros en carreteras
- Estrategia para abatir el tráfico de armas

La Planeación Estratégica

Análisis del Plan Nacional de Desarrollo y de la Estrategia Nacional de Seguridad Pública

La planeación representa búsqueda creativa, organizada, sistemática y comprometida de incidir en el futuro. Planear implica formular escenarios y determinar objetivos y metas, estrategias y prioridades, asignar recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, coordinar esfuerzos, evaluar etapas, resultados y asegurar el control de los procesos (Miklos, 1998, p. 8)

La planeación estratégica en materia de Seguridad requiere de diversos insumos. El principal es definitivamente la Inteligencia Estratégica.

De la actividad de la inteligencia estratégica derivan productos para la toma de decisiones, en México, el más relevante es la Agenda Nacional de Riesgos, que era elaborada al menos desde los años 90 por el Centro de Investigación y Seguridad Nacional como organismo de inteligencia civil del país. Este documento identifica y analiza los antagonismos a la Seguridad Nacional

En 2003 se establece y es aceptado por México, el concepto de Seguridad Multidimensional (Declaración de Seguridad de las Américas, 2003) y tiene una influencia directa en la identificación de las amenazas a la seguridad de cada uno de los países del hemisferio.

Se señalan como nuevas amenazas:

- el terrorismo, la delincuencia organizada transnacional, el problema mundial de las drogas, la corrupción, el lavado de activos, el tráfico ilícito de armas y las conexiones entre ellos
- la pobreza extrema y la exclusión social de amplios sectores de la población, que también afectan la estabilidad y la democracia. La pobreza extrema erosiona la cohesión social y vulnera la seguridad de los Estados
- **los desastres naturales y los de origen humano, el VIH/SIDA y otras enfermedades, otros riesgos a la salud y el deterioro del medio ambiente**;
- la trata de personas;
- los ataques a la seguridad cibernética;
- la posibilidad de que surja un daño en el caso de un accidente o incidente durante el transporte marítimo de materiales potencialmente peligrosos, incluidos el petróleo, material radioactivo y desechos tóxicos; y
- la posibilidad del acceso, posesión y uso de armas de destrucción en masa y sus medios vectores por terroristas.

Posteriormente la Ley de Seguridad Nacional (2005) señala como amenazas a la seguridad nacional:

- Actos tendentes a consumar espionaje, sabotaje, terrorismo, rebelión, traición a la patria, genocidio, en contra de los Estados Unidos Mexicanos dentro del territorio nacional;
- Actos de interferencia extranjera en los asuntos nacionales que puedan implicar una afectación al Estado Mexicano;
- Actos que impidan a las autoridades actuar contra la delincuencia organizada;
- Actos tendentes a quebrantar la unidad de las partes integrantes de la Federación, señalada en el artículo 43 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;

- Actos tendentes a obstaculizar o bloquear operaciones militares o navales contra la delincuencia organizada;
- Actos en contra de la seguridad de la aviación;
- Actos que atenten en contra del personal diplomático;
- Todo acto tendente a consumar el tráfico ilegal de materiales nucleares, de armas químicas, biológicas y convencionales de destrucción masiva;
- Actos ilícitos en contra de la navegación marítima;
- Todo acto de financiamiento de acciones y organizaciones terroristas;
- Actos tendentes para obstaculizar o bloquear actividades de inteligencia o contrainteligencia (Fracción reformada DOF 08-11-2019)
- Actos tendentes para destruir o inhabilitar la infraestructura de carácter estratégico o indispensable para la provisión de bienes o servicios públicos, y
- Actos ilícitos en contra del fisco federal a los que hace referencia el artículo 167 del Código Nacional de Procedimientos Penales. (Fracción adicionada DOF 08-11-2019

La Declaración sobre Seguridad de las Américas, hace mención de enfermedades y otros riesgos a la salud, lo que puede incluir a las epidemias y pandemias.

Por otro lado, en la Ley de Seguridad Nacional no se contempla ninguno de estas amenazas.

La transición política de 2018 conllevó a un cambio del paradigma de planeación estratégica en materia de Seguridad principalmente porque no se basa en instrumentos de inteligencia estratégica ni en documentos rectores como los planes sectoriales.

La planeación estratégica requiere algunos elementos básicos, por ejemplo, como establece Miklos (1998) la planeación estratégica tiene diversos componentes:

- Formular escenarios
- Determinar objetivos, metas estratégicas y prioridades

- Asignación de recursos
- Asignación de responsabilidades
- Definición de tiempos de ejecución
- Coordinación
- Evaluación. Estos elementos pueden ser organizados en fases que se traducen en instrumentos para llevar a cabo la planeación estratégica

Fase	Objetivo	Instrumento
Conocer	Entender, comprender, adquirir conocimiento sobre la situación de Seguridad. Su estatus pasado, actual y hacia donde evoluciona	Agenda Nacional de Riesgos Diagnósticos
Diseñar	Concebir, trazar y delinear el proyecto.	Programa Nacional de Desarrollo Planes Sectoriales
Construir	Utilizar los elementos adecuados para realizar el proyecto, identificando su sistematización y formas de ejecución. Definir acciones estratégicas. Implementar acciones estratégicas.	Planes Sectoriales Líneas de Acción
Evaluar	Identificar la trascendencia de las acciones, determinar el impacto y el beneficio social para verificar el logro de los objetivos estratégicos.	Sistemas de indicadores

Fuente: Elaboración propia

Análisis del PND y Estrategia Nacional de Seguridad Pública

De acuerdo a las fases de planeación, los instrumentos estratégicos de la Seguridad para el periodo 2019-2024 presentan las siguientes características:

Fase	PND	Estrategia Nacional
Conocer	No existe un diagnostico específico sobre el estatus anterior al gobierno entrante y el estatus en el momento de la publicación del PND NO SE CONTEMPLAN LAS AMENAZAS O RIESGOS RELACIONADOS CON PANDEMIAS, EPIDEMIAS, ENFERMEDADES O SISTEMA DE SALUD NACIONAL Se incluyen algunas apreciaciones de tipo político e ideológico sobre la situación de seguridad y las políticas implementadas anteriormente	Establece un diagnóstico sobre las estrategias implementadas por los gobiernos anteriores. El marco de referencia para el análisis es ideológico y político. La estrategia nacional se enfoca exclusivamente en Seguridad Pública, POR LO QUE NO ABORDA NUEVAS AMENAZAS COMO PANDEMIAS, EPIDEMIAS O ENFERMEDADES
Diseñar	Se compone de tres ejes de gobierno y doce ejes ideológicos. Los objetivos estratégicos no se señalan específicamente, algunos se logran inferir, pero no hay una meta *per se*. Esto puede provocar confusiones o interpretaciones equivocadas. Se habla de estrategias específicas que eventualmente pueden ser interpretadas como líneas de acción.	8 objetivos estratégicos Desde el punto de vista de planeación, tienen características de líneas de acción. No especifican que es lo que se pretende alcanzar. Se infiere que es la recuperación de la Seguridad Pública, sin embargo no se especifica a que escenario se pretende llegar, en el entendido de que la criminalidad no se erradica, sino se controla.
Construir	En proceso. Responsable: Fuerzas Armadas	En proceso. Responsable: Fuerzas Armadas
Evaluar	Se observa una incipiente evaluación de resultados preliminares basada en ideologías, creencias y objetivos políticos.	Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública.

Cronología de la Pandemia en México y las acciones implementadas.

Diciembre 2019

Se diagnostican los primeros casos de neumonía de origen desconocido en China.

1 Enero 2020

Se reportan los primeros casos de enfermedad causada por coronavirus fuera de China

10 Enero 2020

La OMS publica en línea un amplio conjunto de orientaciones técnicas con recomendaciones para todos los países sobre el modo de detectar casos, realizar pruebas de laboratorio y gestionar los posibles casos.

Febrero 2020

Primeros casos de enfermos de COVID 19, procedentes del extranjero.

El presidente de la república lanza un discurso de tranquilidad a la población. Invita a salir y abrazarse

México está en Fase 1. Los protocolos de diagnóstico aun no se establecen.

3 de febrero 2020

La OMS publica el Plan Estratégico de Preparación y Respuesta de la comunidad internacional para ayudar a los Estados con sistemas de salud más frágiles a protegerse.

Países como España e Italia enfrentan las graves consecuencias del COVID 19 el número de contagios y muertes incrementan exponencialmente. Están bajo medidas de autoaislamiento muy estrictas.

11 de marzo 2020

La OMS determina en su evaluación que la COVID-19 puede caracterizarse como una pandemia.

14 de marzo 2020

La Secretaria de Educación pública adelanta las vacaciones de semana santa y las prolonga hasta el 20 de abril.

17 de marzo 2020

El Tecnológico de Monterrey y otras instituciones de educación privada determina suspender las clases presenciales como medida de prevención de contagio de COVID 19

La sociedad civil comienza a tomar medidas de aislamiento social de forma voluntaria.

24 de Marzo 2020

El gobierno implementa la fase 2 al reconocer casos de contagio local. Aún hay casos que se registran como neumonía atípica. Los protocolos de diagnóstico siguen sin actualizarse. Se implementa la Jornada Nacional de Sana distancia. Se suspenden actividades no esenciales y se implementa el trabajo en casa

Las autoridades de salud y el presidente se niegan a realizar pruebas masivas para diagnosticar infecciones por COVID 19.

Pruebas médicas de diversas empresas farmacéuticas están detenidas en las aduanas por mandato de COFEPRIS

México no toma ningún posicionamiento ante la declaración de Pandemia de la OMS.

21 de abril 2020

Se implementa la Fase 3. La curva de contagio y muertes sigue creciendo de forma exponencial y no hay aplanamiento.

El gobierno endurece las medidas de autoaislamiento. Gobiernos locales comienzan a tomar medidas propias sin coordinación con el gobierno federal

La información respecto a la capacidad del sistema de salud para atender a enfermos de COVID 19 es optimista y se afirma que todavía hay camas disponibles.

Incrementan las agresiones hacia el personal médico

Hay brotes de psicosis colectiva respecto al contagio y muertes. Se culpa al personal médico

Las fuerzas armadas tienen que incorporarse a funciones de resguardo y seguridad de instalaciones del sistema de salud en el Estado de México.

Mayo 2020

Continúa la fase 3.

Las cifras de contagio y muertes son confusas. Medios como The New York Times señalan que las cifras de contagios y muertos pueden ser mucho mayores a lo que reporta el Gobierno Federal.

El presidente mantiene un discurso confrontativo y de polarización. Afirma que los médicos son oportunistas y neoliberales. Hay una reacción de rechazo por parte del gremio que además continúa siendo agredido por ciudadanos inconformes con las medidas implementadas en los hospitales COVID.

Los hospitales en CDMX y Estado de México designados como COVID 19 están al máximo de su capacidad.

Económicamente el país se ve afectado por la caída de los precios del petróleo, la falta de actividad económica por las medias de autoaislamiento, la salida de capitales y la poca llegada de inversión extranjera

La presidencia niega apoyos al sector empresarial y continúa entregando programas sociales a jóvenes y adultos mayores, así como microcréditos.

De acuerdo con el cronograma se puede observar que el Gobierno Federal dispuso de tiempo para poder realizar una planeación efectiva para atender la pandemia.

En general se tomaron acciones, pero en un claro desfase con la Organización Mundial de la salud y el contexto internacional.

El discurso inicial respecto a la enfermedad que comunicaba incredulidad y negación sobre la existencia y consecuencia del COVID19 incidieron en la población que continuo sin acatar las medidas de “sana distancia” y autoaislamiento.

Al incrementar los contagios y cantidad de enfermos graves, los hospitales del sistema de salud implementaron medidas para mantener a enfermos aislados de sus familiares con el objetivo de proteger a los familiares no contagiados. Sin embargo, el miedo, desconocimiento sobre la enfermedad COVID 19 y el discurso oficial provocaron un considerable descontento social que se ha traducido en agresiones al personal de salud, principalmente enfermeras y médicos.

Hoy el gobierno federal lucha por reiniciar las actividades económicas, pero ante los sesgos y errores en la información cualitativa y la negativa a realizar pruebas masivas de diagnóstico, se desconoce la amplitud de contagio, por lo que al relajar o cancelar las medidas de autoaislamiento se podría iniciar una nueva ola de contagio y muertes.

El escenario es de difícil predicción, pero la ralentización del campo económico comienza a obligar a tomar medidas para su reactivación en un claro dilema entre garantizar la salud de la población o reactivar la economía para evitar una crisis más grave que se traduzca en una difícil recuperación económica.

Comentarios generales

En el modelo administrativo establecido en nuestra norma jurídica y aplicado hasta el momento para la Administración Publica, se ha contemplado elaborar Planes Sectoriales que se hacen públicos, donde se detallan metas cuantitativas, instancias participantes, fases, tiempos, definición y autorización de recursos, así como evaluaciones periódicas para el seguimiento de avances.

La asignación de autoridad y responsabilidades, la coordinación y colaboración de cada una de las instancias que participan “debería” ser determinante para la realización de actividades, el logro oportuno de las metas y la rendición de cuentas periódicas y finales.

Aun cuando es una Doctrina Administrativa reconocida, es conveniente mencionar que es uno de los Antagonismos que nuestra Administración Publica ha padecido en el momento de su aplicación.

Considero apropiado mencionar que la única instancia que presenta y aplica lo que puede denominarse como Programa Sectorial con Planeación, Programación, Ejercicio presupuestal, rendición de cuentas y Seguimiento puntual de las tareas que le han sido asignadas en la presente administración, es la que tiene bajo su responsabilidad la Defensa Nacional, incluido lo que se refiere a la construcción de la Guardia Nacional.

Si nos encontramos ante un cambio de paradigma en la Administración, este solo se refleja en las propuestas sorpresivas de modificaciones a la norma jurídica que nos rige, sin los procedimientos de consulta y previsiones que ella misma establece, así como el cambio en la semántica de algunas instancias y el reacomodo de atribuciones entre ellas.

La Administración es una Ciencia, porque se rige por principios sólidos y comprobados, producto de la investigación e interpretación, organizados y clasificados sustentados en la teoría y la práctica.

El Administrador diseña, opera y mejora una estructura orgánica, a la que asigna funciones y atribuciones, que se complementan, colaboran y cooperan, en una dinámica permanente para lograr la eficiencia y la eficacia, siempre en la búsqueda de reducir el esfuerzo y los costos, optimizando los resultados cuantitativos, sin soslayar su esencia humanista.

La Administración también es un Arte, porque engloba un conjunto de reglas y conocimientos necesarios para hacer bien algo o para desarrollar una actividad.

El Administrador articula los principios y experiencias comprobadas para el logro de algo positivo en los resultados y en la satisfacción de lo obtenido para sí, para los involucrados y para los beneficiados, siempre con respeto y beneficio al individuo y al colectivo de que se trate.

La Administración, como ciencia y como arte, confrontará desafíos y retos importantes para atender los nuevos criterios en su participación, que aún no son clarificados.

Su permanencia es incuestionable, dado el papel que desempeña en todos los ámbitos de las relaciones tanto internas como externas, sin importar la denominación que se les asigne.

La capacidad y flexibilidad que caracteriza al Administrador permitirá encontrar el camino para proporcionar un orden y disciplina en las formas y modos de actuar, en el logro de los fines de la administración.

Los modelos de gobierno, sin importar sus cuerpos de creencias políticos y económicos, siempre recurrirán a la administración objetiva y constructiva si pretenden lograr sus fines.

Aproximación instantánea de la Administración post pandemia.

Glenda Gómez de Olascoaga[29]

Uruguay

[29] Egresada en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la República Oriental del Uruguay. Presidente de OLA Uruguay, Ex Presidente de la Federación Iberoamericana de Capacitación y Desarrollo. Algunas Distinciones: Dra. Honoris Causa, Águila Azteca, Egresados Educación.

La prospectiva de la Administración Moderna tiene el objetivo de analizar el futuro prediciendo que ocurrirá para obtener mayores beneficios. Sin embargo, tengo una precisión que me gustaría compartir. Se nos pide una prospectiva "*POST PANDEMIA*".

En mi opinión, y por supuesto la de muchos expertos, no se sabe si habrá Post Pandemia. Se dice que el virus vino a instalarse para quedarse como una enfermedad permanente, al igual que el VIH o Sida y otras. Que se podrá controlar mediante medicamentos pero nunca desaparecer.

Entonces mi pregunta es:

¿Tenemos que escribir sobre la Administración post pandemia o escribir sobre la Administración con pandemia?

Porque debemos entender que *YA NADA SERÁ IGUAL* y tendremos que adaptarnos a esta *NUEVA NORMALIDAD*.

Entraremos a nivel superior, nos comunicaremos, nos veremos e intercambiaremos opiniones a miles de kilómetros de distancia basados en otra ciencia, *LA INFORMÁTICA*.

Dicho de otra forma, tendremos los mismos objetivos pero deberemos llevarlos a cabo de otra manera. Es decir:

1. Todas las empresas deberán planificar su futuro con amplios conocimientos informáticos. Los administradores deberemos dirigir los cambios organizativos que requerirán la incorporación de herramientas y procesos de reingeniería.

2. Con la prospectiva, las empresas aprenderán a ver el mercado y su nuevo comportamiento. Los administradores debemos estar conscientes de que la

función del sistema de información tiene que empezar a jugar un papel más activo en la estrategia y su planificación.

3. Mejorarán notablemente los modelos de innovación. Los administradores tendremos nuevas formas de aplicación necesarias para transformar los negocios y los próximos decisionales distribuyendo funciones allí donde el trabajo se realiza.

4. Integrar a todos los Miembros a la nueva Misión y Visión.

En conclusión

Debemos establecer una prospectiva estratégica para contribuir a identificar las tendencias y desarrollos tecnológicos, económicos, sociales y predecir su impacto dentro de la organización.

Foro del Administrador Latinoamericano y de El Caribe.

Aproximación prospectiva de la Administración post pandemia Covid 19.

José Manuel Martínez Oyarzábal[30]

México

[30] PCG Venture Family Business, México. José Manuel gusta de la contribución para el desarrollo integral de su entorno y busca lograr integración y sinergia para impactar positivamente en el bienestar social, económico, productivo, innovador y tecnológico, así como el desarrollo sustentable y el respeto a la naturaleza.

Introducción

Ante el dinámico y vertiginoso cambio en el entorno mundial, hemos despertado y descubierto que el pasado nada tiene que ver con el presente y menos con el futuro. De repente nos damos cuenta de que, como humanidad, no tenemos idea de lo que nos está pasando ni capacidad de reacción para ir tranquilos, serenos y concentrados, con el suficiente conocimiento y energía, férrea seguridad y optimismo: no encontramos cómo enfrentar este arduo camino hacia la adversidad.

Sintiéndome en un momento de lucidez, respiro profundo y, muy tranquilo, pienso, reflexiono y recuerdo momentos de felicidad y alegría en compañía de la familia, compañeros de trabajo y amigos; también me centro en mí mismo y miro mi estado de salud que es inmejorable. Al mismo tiempo, inicio con un proceso de análisis para encontrar soluciones viables e inteligentes para poder ir por buen camino en esta desafiante travesía de la adversidad generada por algo inesperado: la COVID-19.

1. Análisis del presente y prospectiva del entorno post COVID-19 (2020)

No es complejo de comprender, pero sí nos es difícil la adaptación en el presente entorno. Las causas son demasiadas y no sabemos cómo encontrar el porqué, ya que es demasiado tarde para ello y no sirve de mucho. No sabemos a dónde vamos y nos preocupan la permanencia o conservación de nuestro trabajo, mantener buena salud, el bienestar de nuestros seres queridos, la educación integral de nuestra familia, la seguridad social y el impacto económico tanto personal como colectivo.

Ante un entorno poco o nada favorable en cualquiera de los ámbitos socioeconómico y político de la vida, y ante la incertidumbre, el miedo, la

precaución extrema, los delirios y el efecto post confinamiento, los términos y estrategias de la administración y dirección de negocios exigen realizar una prospectiva eficaz para hacer frente digno a esta gran adversidad con grandes desafíos y oportunidades; por ello, es necesario adecuar nuestros estilos de administración y dirección de negocios, ajustar nuestro proceso de pensamiento y toma de decisiones, actuar como si el largo plazo fuera la línea que tenemos que cruzar para ganar o perder, entender que los mercados serán diferentes y tendrán más alternativas y formas de abasto, conocer y cubrir las necesidades presentes y futuras de nuestro capital humano, tratar el tema financiero de una manera más sutil, correcta y estratégica, y ajustar los sistemas y procesos de trabajo para dar respuesta a los distintos desafíos que hemos de enfrentar.

La prospectiva del entorno es un tema muy complejo y desafiante, pero paradójicamente, ofrece también una gran gama de oportunidades y acciones pertinentes para dirigirnos en la dirección deseada. Las tareas del administrador o director de negocio son esenciales para la estrategia post COVID-19 ya que, si bien la prospectiva es incierta, el administrador debe ser capaz, gracias a la entereza y capacidad natural para planear, organizar, controlar, dirigir, rendir cuentas y generar resultados positivos, de proponer un plan de juego por demás complejo para interpretar, desafiar, controlar, sostener y ganar. Recordemos que todos, en el ejercicio profesional, social, familiar, emocional, espiritual y cognitivo, aplicamos indistintamente los principios fundamentales de la administración. La situación actual nos demanda, entre otras cosas, lo siguiente:

- Desarrollar nuestra capacidad de análisis, síntesis, identificación de oportunidades y planteamiento de alternativas de soluciones viables, inteligentes y de costo razonable.

- Hacer gala y desplante de nuestras grandes virtudes: humildad, empatía, fortaleza, voluntad, justicia, prudencia, templanza, bondad, honestidad, respeto, fe, esperanza y caridad.

- Crear sistemas de trabajo confortables y agradables que motiven el crecimiento integral de nuestro capital humano.
- Comprender y entender las nuevas necesidades de nuestros mercados presentes y futuros.
- Adecuar o reinventar nuestros sistemas de operación, logística, innovación y tecnología.
- Diseñar y alinear a nuestro modelo de negocio, los procesos o ejes torales de la administración y dirección: estrategia de negocios, eficiencia operativa, inteligencia comercial y desarrollo de negocios, innovación, tecnología e inteligencia organizacional y de capital humano.

2. Enfoque del análisis de aproximación y prospectiva de administración y dirección de negocios post COVID-19 (2020 - 2024)

¿En qué consisten los ejes torales de la administración y dirección de negocios?

- *Inteligencia y estrategia de negocio:*

Modelo de negocio: reconocimiento y óptima dirección de capital humano y evaluación de la concordancia y la alineación perfecta de visión, misión, valores, objetivos, estrategias, planeación, estructuras, planes de acción, presupuesto, control de indicadores de gestión, contribución marginal, productividad, eficiencia, eficacia, costos, rentabilidad y sustentabilidad.

- *Inteligencia y eficiencia operativa:*

Eficiencia de procesos: tiempos, capacidades, valores y factores críticos de éxito; certificación y validación de los procesos; productividad de activos totales; capacidad de producción, valor e impacto financiero de los procesos de negocio;

certificación de proveedores y/o socios estratégicos operativos; logística y servicio interno y externo sin margen de error y calidad, disponibilidad y accesibilidad de los productos.

- *Inteligencia comercial y desarrollo de negocios:*

Definir y adecuar los indicadores de nivel de satisfacción a los mercados presentes, alinear la demanda del mercado a la capacidad de planta, explorar y definir tendencias de mercado relacionadas o no con nuestros productos, comprender y satisfacer las necesidades de los mercados de nuestros clientes y explorar alianzas estratégicas para ir a mercados futuros en el mundo.

- *Inteligencia en innovación y tecnología:*

Alinear los requerimientos tecnológicos con los de la administración y dirección de negocios, considerar eje toral en el crecimiento inteligente y sustentable del negocio, cuidar el medio ambiente y respeto a la naturaleza, reducir tiempos en análisis de información, toma de decisiones, reacción y acción propositiva, impacto severo en la calidad de productos y acceso a técnicas innovadoras y exitosas que promueven y aseguran la sustentabilidad de un negocio.

- *Inteligencia organizacional y capital humano:*

Independientemente del modelo de negocio, de la razón de ser, hacer y tener de las empresas, y aunque no es un tema de análisis por este momento, jamás el ser humano es un recurso; por ello, aprovecho este espacio para sugerir respeto a la dignidad humana, a la profunda antropología, la epistemología, la razón de Kant de Hegel y de Dios; por ello, es importante dejar de nombrar al área responsable de las estrategias de inteligencia organizacional y capital humano, como "Recursos Humanos". El liderazgo debe adecuarse, debe cambiar y ser diferente.

3. Momentos que hemos de desafiar, resolver, estructurar o conservar

Ante este dinámico y vertiginoso cambio del entorno mundial y de comprender, entender y aceptar la realidad post COVID-19, es importante realizar un profundo análisis estratégico de cada uno de los ejes torales de la administración y dirección de negocios, a fin de adecuar dichos ejes a la realidad del entorno. Pensemos en lo siguiente:

Al iniciar la “normalidad”, iniciamos también con nuestra actividad profesional, administración, dirección de negocios o cualquier actividad que desarrollemos para generar nuestros ingresos, ¿estamos listos? Lo primero que se sugiere es rehacer un análisis profundo del entorno post COVID-19 que deberá ser primero al entorno externo y relacionado con la administración y dirección de negocio propia; es decir, con la empresa de la cual se ha de realizar; dicho análisis deberá ser principalmente de cuatro elementos que afectan directamente la permanencia: la situación económica de países relacionados, así como también la situación financiera, social, higiénica, emocional y física de nuestros distintos mercados; las condiciones y regulaciones gubernamentales modificadas o nuevas leyes y regulaciones; el equipo de operaciones y logística y el estado integral de nuestro capital humano. Será indispensable y necesario realizar de manera inmediata los ajustes o cambios radicales en cada uno de los ejes de la administración y dirección de negocios.

En el análisis del entorno interno surge el plan de acciones inmediatas con visión de mediano plazo (2020 – Q2 2021); sobra decir que la visión de largo plazo descansará hasta 2022.

Un largo camino se inicia con el primer paso; ¿qué sigue? El momento de reinventarnos, que dará como resultado la construcción de una sólida plataforma de crecimiento inteligente y sustentable. Cuando decimos reinventarnos, estamos todos incluidos: ejes torales de la administración y dirección de negocios, administradores, equipos de dirección y gerencia, sistemas de supervisión, incluso

las habilidades de liderazgo, integración, sinergia, desarrollo de equipos de trabajo, comunicación y por supuesto, la empatía. Es muy importante pensar que también los mercados; o sea, la competencia, hará lo propio: se habrán de reinventar.

Una vez pasado lo más importante, se nos avecina el momento de consolidarnos con el nuevo modelo de negocio Q2 - 2022. En este momento vamos a vivir, sentir, apreciar, implementar, crear, innovar y verificar eficiencias, eficacias, oportunidades, fortalezas y amenazas propias de la administración y dirección de negocios: factor crítico de éxito excepcional que nos llevará a ganar, con todo lo que implica: dolor, frustración, cero complacencia, enorme satisfacción, incremento de nuestra capacidad de esfuerzo y logro, resistencia y fortalecimiento de nuestras grandes virtudes; como decía Kalimán: "serenidad y paciencia".

Una vez en el camino del triunfo, es necesario darse tiempo para pensar y analizar la realidad del entorno externo e interno; con base en ello, debemos realizar las acciones pertinentes, viables, inteligentes y de costo razonable de manera inmediata para recibir el desafiante momento de garantizar el crecimiento inteligente y la sustentabilidad del negocio 2022 — 2023.

Es en este momento cuando la administración y dirección de negocio, así como los equipos de dirección y gerencia, han de actuar y ejecutar con la perfecta visión holística e integral de negocio para que entonces vayamos al grato pero muy desafiante momento de definir y fortalecer la estructura y estrategia en cada uno de nuestros ejes torales de la administración y dirección de negocios, donde la administración deberá ir de la visión a la acción para garantizar el deseado momento de crecimiento inteligente y sostenible en el 2024. Para ese momento estaremos administrando y dirigiendo con alto nivel de eficiencia y eficacia, haciendo despliegue de todas las bondades que nos ofrece la administración, en un enfoque integral de negocios. Estamos en el camino del triunfo y difícilmente algo nos podrá detener; por ello, este es el momento más grato y desafiante; sin

embargo, no nos detengamos ahí; hay que continuar con ánimo, alegría y vivir con intensa pasión, vocación y profesionalismo el apasionante arte de la administración y dirección de negocios y así con esta postura, ir al momento de la verdad: gestionar y medir los indicadores de crecimiento inteligente y sustentable 2024 — 2025.

Este momento, como cualquier otro, no permite la complacencia del éxito pues es un peligro devastador para nuestro negocio; tampoco permite vivir con gran algarabía y desfachatez el éxito obtenido y mucho menos permite la laxitud de la férrea disciplina ni la abominable la soberbia. Por muchas bondades que nos ofrezca el apasionante arte de la administración y dirección de negocios, necesariamente tenemos que regresar al momento de reinventarnos; por ello, es necesario la auto administración y auto gestión para ser mejores seres humanos y, por consecuencia, mejores administradores y directores de negocio. No es una tarea fácil, pero es eminentemente justo y necesario.

Reflexiones

Para finalizar, invito a las siguientes reflexiones:

- ¿Qué me ha dejado el COVID-19?
- ¿Cómo he de crecer de manera integral durante la pandemia y post pandemia COVID-19?
- ¿Cuál o cuáles han sido mis contribuciones para la creación y descubrimientos de acciones para fortalecer el arte de la administración y dirección de negocios?

- ¿Cómo serán los modelos de educación, salud, trabajo, deporte, recreación, esparcimiento, convivencia familiar y social, amistad, consumo de bienes fundamentales y no fundamentales y de religión y espiritualidad?

- ¿Qué habilidades y competencias habrá que desarrollar o fortalecer para ejercer el arte de la administración y dirección de negocios de manera inmediata para enfrentar con éxito la época post COVID-19?

Espero que este artículo les sea de utilidad personal y profesional. En este mundo todo gira y se relaciona con el arte de la administración; por lo tanto, es sustancial a la vida del hombre, a la antropología y a la ciencia.

Aproximación prospectiva de la Administración pos-pandemia.

Maura Lucía Olazar[31]

Paraguay

[31] Graduada de la carrera de Administración de Empresas por la Universidad Nacional de Asunción. Con post-grados en Finanzas por la Universidad de San Andrés y en Dirección de Empresas por la Universidad Americana. Maestría en Administración de Empresas por la Universidad Metropolitana de Asunción. Docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Asunción. Past Presidenta de la Organización Latinoamericana de Administración.

I. Generalidades

La Organización Mundial de la Salud (OMS), ha declarado el coronavirus, como una Pandemia Sanitaria Mundial, que puede causar estragos a un porcentaje muy alto de la población. En estas últimas semanas, hemos visto de qué forma un problema exógeno a la realidad de muchas organizaciones, nos puede afectar de tal manera, que puede poner en jaque y en un riesgo inminente, a las operaciones y resultados de las empresas. ¿Es que hay alguien que no se vea afectado?. Muchos países han limitado la circulación de personas, los viajes, el transporte, la suspensión de eventos masivos, ligas deportivas, clases en los establecimientos de educación escolar y superior, propuestas de protocolos que invitan a reducir los contactos, a desarrollar los trabajos en casa, a tomar los recaudos sanitarios y minimizar los riesgos de contagio. La propagación del virus es exponencial y sus consecuencias incalculables. Hoy vemos cómo se derrumba el mercado de capitales, el efecto en hotelería, en el turismo, en las ventas, en el transporte aéreo, en las proyecciones macroeconómicas de las naciones y en fin, en los efectos en la tranquilidad, tensión y calidad de vida de la población. (Barros Muñoz, 2020)

No es primera vez que la humanidad enfrenta una situación crítica y una amenaza tan fuerte y con tan severas consecuencias. Como no es la primera vez que las organizaciones deben tener un plan de contingencia para enfrentarlo, dado que la experiencia nos ha invitado a aprender que somos tan vulnerables, que una situación o estímulo externo, puede incrementar el riesgo operacional y financiero de la empresa, hasta dejarnos en el corto plazo, en una posición de default. Ello ya se aprecia en los mercados de capitales, y sobre todo en la reacción de las instituciones financieras en todo el mundo. La estrategia de conservador será la primera que apliquen los organismos de inversión, créditos y financiamiento. La pregunta de fondo, y la razón de ser de estas columnas: ¿Estamos verdaderamente preparados como empresa para enfrentar una crisis y una amenaza tan relevante como la que se vive a nivel mundial?. Estoy casi segura de

que las dudas y la incertidumbre se han apoderado de muchos directivos y ejecutivos. Sin embargo, debemos complementar la pregunta con la siguiente: ¿Qué acciones hemos desarrollado en los últimos años para enfrentar amenazas, de todo tipo, que provienen del entorno? (Barros Muñoz, 2020)

En las crisis y en las amenazas se producen oportunidades y, en ocasiones, grandes oportunidades para enfrentar con éxito y salir fortalecidos como institución del clima tan adverso que nos toca sobrellevar. Ahora, si no estamos preparados, o nunca ha sido nuestra preocupación, el riesgo de que nos ponga en jaque, verdaderamente se multiplica en una forma impensada. ¿Qué debemos hacer, qué medidas debemos tomar para mitigar el impacto de una situación que afecta desde ya, la normalidad de todas las operaciones comerciales y financieras en el mundo?. (Barros Muñoz, 2020)

II. **Pandemia**

1. A nivel mundial

Según han señalado los expertos de diversos países, la pandemia ocasionada por el COVID-19, representa la punta del iceberg de los problemas económicos y sociales, que definitivamente nos orientan a una gran depresión universal. Es que han sido muchas las empresas y organizaciones que han debido cerrar sus puertas, ya sea incentivando el teletrabajo en casa, o cerrando definitivamente sus puertas. Es que el temor al contagio y a la propagación ha motivado en diversos países, la restricción total de circulación, el confinamiento en sus casas, toques de queda, declaración de estados de catástrofe, entre otras medidas; esto ha comenzado a provocar efectos incalculables en la economía y en la estabilidad de las personas y empresas debido al cierre de comercios, cines, malls, restaurantes, caída en los viajes nacionales e internacionales, caída considerable en el nivel de

ventas, la obligación de mantener pago de sueldos, alquileres, gastos generales, etc. (Barros Muñoz, 2020)

¿Cómo lo hago si no tengo ingresos para hacer frente a todas mis obligaciones?, ¿cómo enfrento mis compromisos financieros?, y lo peor de todo, ¿por cuánto tiempo tendré espalda financiera para mantenerme?. Ya suenan campanadas de quiebra con efectos nocivos para el empresario, los trabajadores y sus familias. Hasta cuando tendré fuerzas para seguir empujando. Si bien hay empresas que se fortalecen en épocas de crisis (siempre las hay), la tendencia general es enfrentar un presente y un horizonte demasiado pesimista. Si pudiera dar una palabra de apoyo, en este momento, sería sobrevivir; y también pueden surgir aportes significativos e ideas de nuevas formas de hacer negocios pues las mejores propuestas de negocios surgen en épocas de crisis. (Barros Muñoz, 2020)

2. En América Latina

En el año 2019 la economía mundial registró el crecimiento más bajo de toda la década, siendo apenas del 2,3% según datos del Banco Mundial, resultado también de las disputas geopolíticas entre las dos economías más importantes del mundo: China y Estados Unidos. Las proyecciones de los organismos internacionales indicaban una modesta aceleración económica de apenas 2,5%, esto antes de que estallara la pandemia del COVID–19 en China, poniendo, una vez más en jaque a la economía mundial, echando por tierra todos los pronósticos de recuperación de la actividad económica global. (Sociedad de Economía Política del Paraguay, 2020).

Luego de décadas de volatilidad, crisis y altos niveles de pobreza y desigualdad, la primera década de este siglo marcó un punto de inflexión para América Latina. El crecimiento Chino y el aumento de la demanda de materias primas, el despliegue de políticas para combatir la pobreza y las mejoras educativas elevaron los

ingresos, particularmente de los más pobres. Entre el año 2000 y el 2018 los latinoamericanos que vivían con menos de 4 dólares al día se redujeron a más de la mitad (pasaron del 33% a menos del 15%), y las clases medias crecieron a niveles históricos. (Daude, 2020)

Pero la crisis del COVID-19 amenaza con deshacer estos avances. Por un lado, el crecimiento económico se desaceleró hace ya varios años, disminuyendo el ritmo de estas mejoras sociales. Por otro lado, el grupo de personas vulnerables –quienes tienen ingresos suficientes para no ser pobres, pero cuentan con pocas herramientas para hacer frente a impactos externos negativos– se mantuvo relativamente constante en un 33% durante las últimas dos décadas. (Daude, 2020)

Actualmente las más de 210 millones de personas vulnerables en América Latina están en riesgo de caer nuevamente en la pobreza. No disponen de ahorros para hacer frente a la pérdida repentina de ingresos, tienen niveles educativos relativamente bajos y viven en ciudades con alta densidad poblacional –muchas veces hacinados y con poco acceso a servicios públicos de calidad–, lo que les expone al contagio del virus. A su vez, casi el 50% de los trabajadores latinoamericanos son informales y tienen un acceso limitado a los sistemas de protección social. De hecho, más de un tercio de la población de la región no está en la órbita de los programas públicos de protección social. (Daude, 2020)

Al igual que en otros países, los gobiernos latinoamericanos deberán compensar a los grupos vulnerables por la pérdida de empleo e ingresos que generan las medidas de confinamiento. Sin embargo, además del reducido espacio fiscal de muchos países, dos aspectos estructurales amenazan la efectividad de estas políticas. (Daude, 2020)

Uno, salvo algunas excepciones, las capacidades estatales son bajas. Faltan tecnología, capital humano y sistemas informáticos integrados, tanto para llegar

rápidamente a los 240 millones de excluidos de la red de protección social como para mejorar la vigilancia epidemiológica y la capacidad de testeo. Estas debilidades institucionales también están presentes en los sistemas de compras públicas, donde la emergencia requiere actuar rápidamente, pero la ausencia de controles ex post aumenta muchas veces las oportunidades de corrupción. (Daude, 2020)

Dos, las normas culturales, particularmente la confianza en las instituciones del Estado, son importantes ahora y más adelante, ya que para el éxito de las medidas se requiere de la colaboración voluntaria de las personas. Por ahora, los datos de movilidad que surgen de los sistemas de transporte y de aplicaciones de telefonía celular en las ciudades latinoamericanas sugieren que las personas están acatando las medidas de confinamiento y distanciamiento social. Sin embargo, es necesario reforzar las medidas fiscales para amortiguar el impacto negativo sobre los pobres y los vulnerables, ya que los niveles de colaboración que se observan en la actualidad pueden revertirse rápidamente con grandes costos. (Daude, 2020)

Estos aspectos estructurales no pueden modificarse de un día para otro, pero los gobiernos sí pueden actuar para mitigar sus efectos más nocivos. Por ejemplo, como se ha hecho en varios países, se puede ampliar la cobertura y el monto de los programas existentes de asistencia social, como los programas de transferencias monetarias (condicionadas y no condicionadas), las pensiones sociales y programas de soporte alimenticio. (Daude, 2020)

Adicionalmente, para identificar a partes no cubiertas de la población y asistirlos con transferencias monetarias, se puede combinar información administrativa de diferentes dependencias. También será necesario avanzar en el gobierno digital y usar datos administrativos para mejorar el diseño de políticas públicas. Lograr soluciones concretas en áreas prioritarias para la crisis sanitaria es posible. Y por último, los países de América Latina pueden introducir mecanismos de

transparencia y control ex post, así como buscar la colaboración de los organismos internacionales para asegurar que los recursos sean usados correctamente. (Daude, 2020)

Implementar estas medidas de manera eficiente se ha convertido en uno de los retos más trascendentes de los Estados latinoamericanos en las últimas décadas. Es un hecho que el COVID-19 generará un fuerte impacto socioeconómico, pero debemos preservar los avances sociales cosechados en épocas de bonanza económica para evitar un retroceso histórico sin precedentes. (Daude, 2020)

3. En Paraguay

La economía paraguaya no es la excepción; altamente vinculada al mercado internacional, entraba en recesión técnica en el segundo trimestre del 2019, en donde el PIB cayó un 3% entre abril y junio, acumulando una caída del 2,8% al cierre del primer semestre del año pasado como resultado de factores climáticos y la guerra comercial desatada entre China y Estados Unidos que desplazó la producción de soja paraguaya en varios de los mercados de destino. (Sociedad de Economía Política del Paraguay, 2020)

Para el año 2020 las estimaciones no son nada favorables al sector agroexportador. Por un lado, el precio de la soja continúa a la baja, llegando a su precio más bajo de los últimos 10 meses, cotizando en el mercado de Chicago a tan solo USD 301,90 por tonelada, mientras que, por el otro, la zozobra embarga al sector ganadero tras la cancelación de varios contratos de exportación a Holanda y Suiza, dos de los destinos principales de exportación de la carne, como resultado de la pandemia. (Sociedad de Economía Política del Paraguay, 2020)

En esta coyuntura recesiva, la sociedad paraguaya en general y los trabajadores en particular lidian con la declaración de pandemia realizada por la OMS el pasado

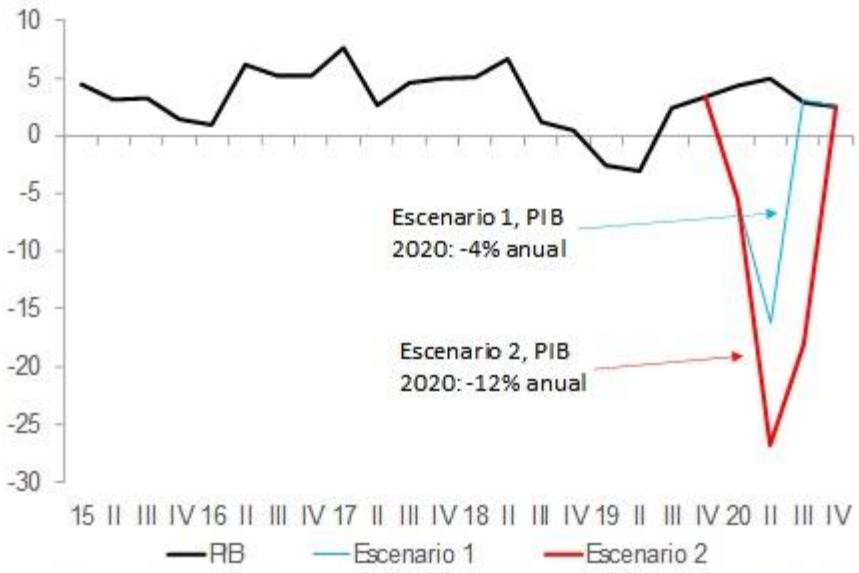
11 de marzo, que ha evidenciado las profundas deficiencias de los sistemas sanitarios a nivel mundial, deteriorados como resultado de la mercantilización de la salud. (Sociedad de Economía Política del Paraguay, 2020)

Recesión y Pandemia: efectos en la economía paraguaya

A los efectos de una organización social excluyente y groseramente desigual como es la sociedad paraguaya, se añaden los impactos de la pandemia sobre la población trabajadora, tanto en términos socioeconómicos como sanitarios. La declaración de cuarentena ha impactado negativamente en el sector informal de la economía en el que se emplea el 71% de la fuerza de trabajo de la Población Económicamente Activa (PEA), que asciende a aproximadamente 5.024.421 individuos. (EPH, 2019) (Sociedad de Economía Política del Paraguay, 2020)

La vulnerabilidad de este gran sector de la población es resultado de históricas políticas de flexibilización laboral y del nulo interés por parte del Estado paraguayo de garantizar los derechos laborales de la población trabajadora; y esto se evidencia en el hecho de que el país ocupa el quinto lugar a nivel mundial en peor calidad de empleo según el Banco Mundial. La cobertura de seguridad social apenas alcanza al 17% de la PEA, lo que pone al descubierto la inseguridad e inestabilidad que envuelve a la clase trabajadora. (Sociedad de Economía Política del Paraguay, 2020)

La crisis desatada por la expansión del COVID 19 ha mostrado en los diferentes países múltiples debilidades y vulnerabilidades en variadas dimensiones. En Paraguay, entre estas fragilidades está la situación alimentaria de la población y, detrás de esto, el sistema de producción agropecuario vigente. (Sociedad de Economía Política del Paraguay, 2020)



Fuente: (González, 2020) En base a datos del Banco Central del Paraguay.

Con todo, en Paraguay, la caída de la actividad económica estaría para el año 2020 en el escenario 1 y sería igual a -4% anual del PIB, mientras en el escenario 2 se encontraría con una contracción de -12% anual del PIB**.** (González, 2020)

Por sectores; en el escenario 1 se observa que, entre los sectores no esenciales, el mayor impacto se centrará en los servicios, seguido por el sector industrial. Mientras los sectores esenciales, no alcanzan a compensar la contracción de los sectores afectados. Con todo, este escenario proyecta una caída de -4% anual del PIB. (González, 2020)

En Paraguay, esto constituye un desafío por constituirse un hecho nunca visto en esta magnitud en la economía paraguaya y mundial. Kenneth Rogoff, destacado economista, profesor de Harvard, y ex economista jefe del FMI, cataloga a las consecuencias de la pandemia del COVID-19 como *“El derrumbe inmediato de la*

producción global que ya está en curso parece destinado a ser comparable o superior a cualquier recesión de los últimos 150 años". (González, 2020)

Los costos económicos de crisis del COVID-19, no solo están relacionados a los días de restricciones o confinamiento de la población, también se encuentran muy correlacionados al número de infectados y muertos que pueda causar el COVID-19. Un mayor número de contagiados y muertos, prolongarán los efectos de la caída en la actividad económica. (González, 2020)

Esta pandemia del Covid-19 será una gran ayuda… si nos sirve y aprovechamos para abrir los ojos y ver la necesidad de nuevos modelos políticos, económicos y sociales. Debemos buscar nuevos sistemas que empoderen a los ciudadanos, que hagan crecer su creatividad de forma exponencial y que los hagan mucho más responsables de sus obligaciones y decisiones diarias. (Segales, 2020)

Debemos lograr fortalecer la construcción de ciudadanos que sean plenamente conscientes de los riesgos a que se expone la humanidad si no se consigue romper el rumbo rectilíneo hacia los abismos. (Segales, 2020)

Si consideramos absurdo postergar las decisiones personales, familiares y empresariales urgentes… ¿cómo podemos permitir postergar la creación de los nuevos modelos que nos exige el planeta y la humanidad? (Segales, 2020)

III. El Liderazgo del Administrador pos-pandemia

El líder, hace la lectura de los malos momentos para transformarlos en buenos momentos donde se puedan desplegar las mejores habilidades de liderazgo que una persona puede proveer. "Liderazgo es ver la oportunidad en medio de la dificultad". (Britez, 2020)

Esta pandemia es un punto bajo en la “montaña rusa de la vida”. En otras épocas, distintas generaciones han enfrentado diferentes tipos de crisis, y esta es la que nos toca a nosotros. No es útil negar su impacto negativo, lo mejor es aceptarlo y, con determinación y creatividad, mirar hacia adelante y tratar de mitigar sus efectos. (Britez, 2020)

Solo desde la aceptación se puede tener la necesaria claridad mental y serenidad para enfrentarla de manera creativa y proactiva. Un cerebro invadido por desesperanzas y negativismo no puede pensar en algo útil. (Britez, 2020)

En la post pandemia, los líderes tendrán que resolver muchos “problemas” en sus organizaciones y, por otro lado, sus colaboradores probablemente tendrán preguntas e inquietudes. Este es el momento de estar cerca de ellos, y no es necesario tener todas las respuestas a sus preguntas, sino lo más importante es escucharlos, algo que les trae alivio y contención.

La clave es proponer, de acuerdo a Britez (2020), soluciones creativas:

1) *Mantener la calma*

   Las emociones se contagian, así que el líder es el primero que tiene que manejar sus propias emociones, de manera que los demás puedan hacer lo mismo. No se trata de negar las frustraciones y desesperanzas que una crisis ocasiona, sino aceptarlas y, aun así, tomar la decisión de salir adelante.

2) *Mirar a los problemas como “desafíos” a resolver*

   Al mirarlos como “problemas”, el cerebro se paraliza al no recibir ningún estímulo para buscar soluciones. Al mirarlo como “desafíos”, el cerebro automáticamente se prepara para buscar soluciones.

3) *Sinergia*

   Este es el momento de la sinergia. Los colaboradores pueden ayudar a resolver problemas, la clave es involucrarlos.

4) *Dividir los grandes desafíos en pequeñas partes*

   No es necesario tratar de resolver todos los desafíos de una vez. Abordarlo de a poco, o por partes, hace que el cerebro los conozca desde distintos ángulos, facilitando así la generación de soluciones.

5) *Incubar las ideas de solución*

   Es muy normal que rápidamente no aparezcan soluciones a los desafíos, por lo tanto, es útil hacerse preguntas como: "¿De qué maneras se puede resolver este desafío?" e incubar la generación de respuestas para permitir que el cerebro procure imaginar soluciones, inclusive horas y días después. Según investigaciones, las mejores ideas creativas no aparecen precisamente en el trabajo, sino en momentos menos pensados y distendidos como en la casa, en la ducha o al caminar.

En estos momentos en los cuales nos vemos afectados en nuestras libertades, salud y negocios a causa del Coronavirus, las empresas se ven obligadas a cambiar los modelos de negocio, esto significa, una rápida transformación digital que busque generar nuevos canales comerciales para llegar a los consumidores, redescubrir cuáles serán los atributos que valorará el consumidor y conocer la tendencia y resistencia a las compras de nuestros productos. (Arturi, 2020)

Muchas empresas se están preparando para el día después, pero desde mi óptica deberíamos prepararnos para el año después, más allá de los impactos económicos recesivos que generará esta pandemia, debemos poner foco en cómo será el nuevo consumidor. (Arturi, 2020)

Esto implica que probablemente nos vamos a deshacer del modelo de negocio actual, para hacer uno nuevo y posteriormente volver a hacer el actual. Sin embargo, la respuesta creo que no es esa, los nuevos modelos de negocios serán la gran oportunidad para dar el salto de crecimiento exponencial en las organizaciones y, por supuesto, serán para siempre porque se habrán incorporado de manera definitiva el nuevo hábito de consumo. Creo que volveremos a algunos parámetros de compras, no todos, y como herencia tendremos nuevas reflexiones que impactarán en nuestras decisiones de compra. (Arturi, 2020)

IV. Conclusiones finales de la autora

El Administrador de Empresas se vio obligado a cambiar su perfil para enfrentar al mercado global que en su dinámica es cambiante en tiempo real. Lo que antes era estático, ya no servirá. El concepto empresarial debe reinventarse para poder enfrentar todo tipo de amenazas, como lo es la actual la pandemia, evento al que todos nos vimos forzados a encarar pero que ningún individuo estaba preparado para hacerlo. Entre esa multitud se encuentra el Administrador de Empresas, profesional que cumple un papel, un rol fundamental en época de crisis.

Lo que nos queda es definir soluciones estratégicas a nivel organizacional y financiero. Así también, aplicar el concepto del que todos hablan: reinventar. Debemos animar a utilizar los conocimientos y herramientas en favor de la sociedad, ayudando a emprendedores y empresarios a encontrar alternativas para la gestión de los negocios en este escenario de la pandemia. Siempre enfatizando que los negocios se recuperan, ¡pero no la vida!

Referencias Bibliográficas

Barros Muñoz, B. (2020). Pandemia empresarial. *Diario 5Días*. Recuperado de: https://www.5dias.com.py/2020/03/pandemia-empresarial/#

Sociedad de Economía Política del Paraguay. (2020). *Entre la crisis y la pandemia: la encrucijada del Paraguay*. Grupo de Trabajo CLACSO: Crisis y economía mundial.

Daude, C. (2020). El costo social de la pandemia. *Diario 5Días*. Recuperado de: https://www.5dias.com.py/2020/04/el-costo-social-de-la-pandemia/

Sociedad de Economía Política del Paraguay. (2020). *Entre la crisis y la pandemia: la encrucijada del Paraguay*. Grupo de Trabajo CLACSO: Crisis y economía mundial.

González, W. (2020). Impacto económico del Covid-19 en Paraguay. *Diario 5Días*. Recuperado de: https://www.5dias.com.py/2020/04/impacto-economico-del-covid-19-en-paraguay/

Segales, J. (2020). ¿Continuidad o ruptura? *Diario 5Días*. Recuperado de: https://www.5dias.com.py/2020/04/continuidad-o-ruptura/

Britez, G. (2020). Los malos momentos pueden ser buenos momentos. *Diario 5 Días*. Recuperado de: http://www.5dias.com.py/2020/04/los-malos-momentos-pueden-ser-buenos-momentos/

Arturi, R. (2020). Nuevos modelos de negocios post COVID-19. *Diario 5Días*. Recuperado de: https://www.5dias.com.py/2020/04/nuevos-modelos-de-negocios-post-covid-19/

Covid, economía, administración y recuperación: algunas ideas.

Pablo Trejo Pérez[32]

México

Deja que todo te pase, la belleza y el terror, solo sigue andando, ningún sentimiento es definitivo.

Rainer Maria Rilke

1. Doctor en Administración Pública y académico de la UNAM. Miembro de la Organización Latinoamericana de Administración, Director Zona Norte del Consejo Iberopanamericano de Administración. Miembro de la Legión de Honor Nacional de México y de la Academia Nacional de Historia y Geografía. Autor y coautor de más de seis libros. El presente ensayo formará parte del libro *El Coronavirus en México: seguimiento analítico a una pandemia,* coordinado por la Dra. Sol Cárdenas, el Mtro. David Torrez y el Mtro. David Martínez, como parte del proyecto COVID UNAM /UC 20.

Se da la paradoja de escribir sobre lo que sucederá en un futuro próximo desde un cuarto de trabajo, mientras se siguen estrictas medidas de distanciamiento físico y social, que nos aleja -realmente- del mundo. Así, este ejercicio nos parece similar a aquel que pidió realizar Albert Einstein a un reportero para explicar la Teoría de la Relatividad: explicar cómo freír un huevo cuando no se sabe qué es un huevo, una cocina ni muchos menos un sartén. Lo que queremos decir es que el SAR-CoV-2 (Coronavirus) es un virus nuevo, que ha generado la pandemia de Covid-19, así que el conocimiento que se tiene de él es poco y va descubriéndose día con día. Eso hace que gestionar la crisis sanitaria, y la subsecuente crisis económica, sea harto difícil.

El mundo posterior a la pandemia del Coronavirus, suponemos, será mejor aunque a ciencia cierta no lo sabemos. Mientras que muchos especialistas claman por una vacuna para volver a la “normalidad”, otros alertan de que ha sido precisamente esa normalidad la que nos ha llevado hasta aquí. Es un debate, no sólo de ideologías, sino también de formas de entender la vida. Por ello, la intención de este ensayo es mostrar algunos aspectos que han ido presentándose a lo largo de la pandemia en México y que en mayor o menor medida estarán determinados por estas dos visiones. Si bien son fenómenos que aún están en desarrollo si parece importante hacerlos notar para que, en un futuro, podamos estudiarlos a profundidad.

I. La Geografía Mexicana del Virus

Deberíamos empezar parafraseando a Raymond Carver y preguntarnos de qué hablamos cuando hablamos de Covid en México. Quizá la primera variable tenga que ser la geográfica. ¿Cómo incide un virus en un territorio? Para responderlo, nada mejor que la información que ha ido presentando la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Particularmente, el *Índice de Vulnerabilidad Municipal en México ante la COVID-19*, el cual integra los principales aspectos

demográficos, socioeconómicos y de salud de la población nacional[33]. Se parte del principio de que la epidemia tiene efectos diferenciados en cada lugar y que éstos varían de acuerdo con una serie de características poblacionales. Así, la UNAM sugiere que, aunque toda la población es susceptible al contagio, por diversos factores, existen grupos sociales más vulnerables que otros. Con esto en mente, dicho índice considera tres dimensiones de vulnerabilidad: demográfica, de salud y socioeconómica.

Tabla 1. *Variables territoriales de impacto.*

Demografía	**Sanidad**	**Socioeconómica**
El índice clasifica cuatro grados de vulnerabilidad: medio, alto, muy alto y crítico.		
Integra características de la población municipal que pueden ser factores que aumentan la vulnerabilidad, tales como el porcentaje de población mayor a 60 años. En este rubro también se considera el porcentaje de población indígena, pues estos grupos podrían tener mayor grado de vulnerabilidad por motivos de discriminación en la prestación de servicios de salud, o debido a una menor capacidad de comunicación con personal médico que no hable lengua indígena	El índice está conformado por variables como la infraestructura instalada de salud y el personal médico disponible, de manera que aquellos municipios que dispongan en menor grado de tales recursos, serán más vulnerables. Otros rubros que complementan esta dimensión son el total de camas hospitalarias de cuidados intensivos, y los principales factores de morbilidades asociadas a complicaciones de COVID-19 (diabetes, hipertensión, sobrepeso y enfermedades respiratorias).	Se contempla el índice de marginación de cada municipio a través del grado de educación, características de las viviendas (agua, electricidad, drenaje, piso de tierra), condiciones de hacinamiento y la dispersión de la población en el territorio. También integra el porcentaje de población sin derechohabiencia a servicios de salud, además del promedio de medios de comunicación dentro de cada vivienda.

Esta información nos refiere al perfil poblacional de México. Nos parece importante hacer notar lo siguiente:

33 El documento puede consultarse en: https://www.igg.unam.mx/covid-19/Vista/archivos/vulnerabilidad.pdf

- El 63 por ciento de la población mexicana vive en municipios con vulnerabilidad media, en grandes centros urbanos que cuentan con la mayor infraestructura de salud y la mayor capacidad económica.

- El 29.3 por ciento de la población nacional se ubica en los grados alto y muy alto de vulnerabilidad, lo cual incluye a municipios con localidades urbanas de tamaño medio, infraestructura de salud escasa, producción económica precaria y acceso limitado a medios de comunicación.

- El 7.5 por ciento de la población nacional presenta un grado crítico de vulnerabilidad, pues se concentra en municipios rurales con el porcentaje más alto de personas mayores de 60 años y una importante población indígena, además de que dichos municipios cuentan con escasos servicios de salud y presentan tasas de marginación muy por arriba de la media nacional.

- La mayor vulnerabilidad se concentra por ello en los municipios más marginados del país, en Oaxaca, Guerrero y Chiapas, donde el acceso a servicios de salud es limitado, en la Huasteca Veracruzana y Poblana, así como en el sur de Durango, Sierra Tarahumara y en Yucatán.

El índice tiene una gran ventaja: puede además cruzarse con distintas variables como la migración para así conocer el grado de vulnerabilidad de los municipios con la mayor probabilidad de migración de retorno, lo que implicaría mayor exposición. De esta forma, la máxima casa de estudios de la nación puso información que sirve para realizar campañas de prevención de contagio. El estudio del perfil poblacional, tal cual se muestra en este documento, da importantes auxilios a los administradores públicos para el manejo de una pandemia[34]. A saber:

34 Índice de Vulnerabilidad Municipal en México ante la COVID-19, UNAM, 2020.

1. Hasta la tercera semana de abril de 2020, el número de contagios se presenta en municipios de marginación media, por tratarse de grandes centros urbanos que concentran una mayor disponibilidad de servicios de salud y mayor capacidad económica.

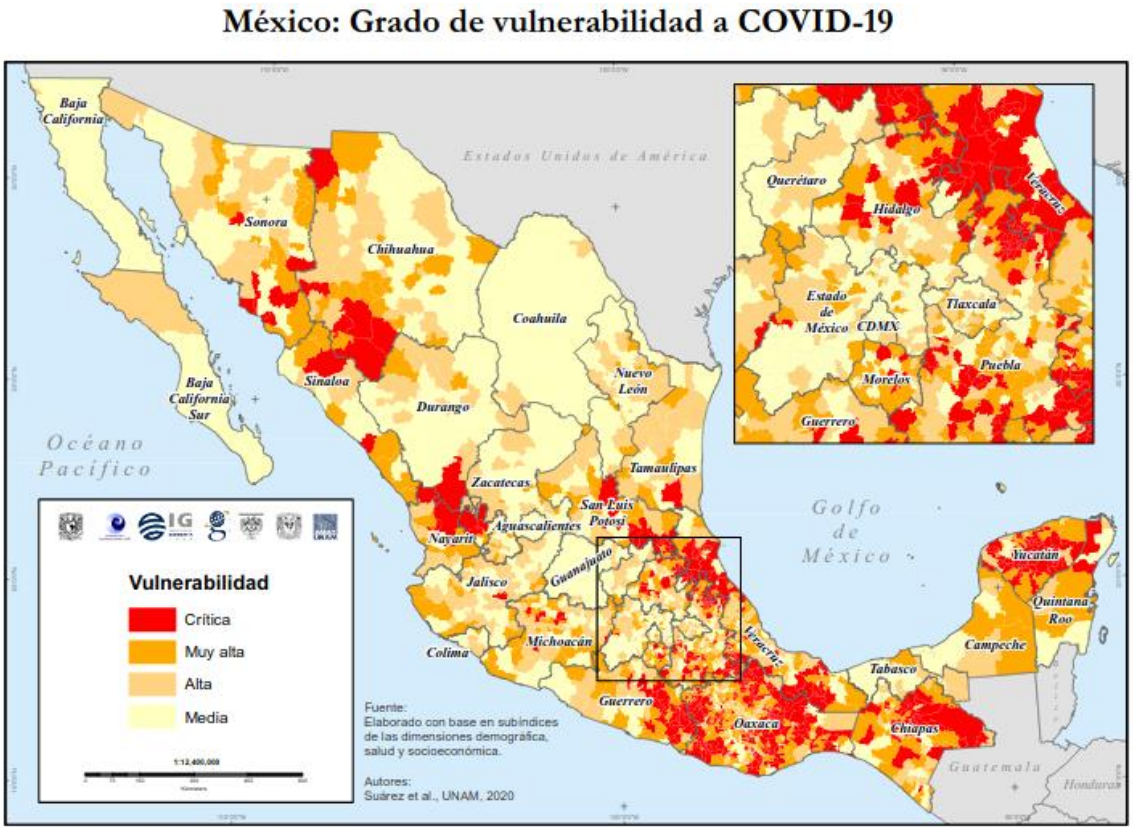
2. No obstante, la vulnerabilidad de los municipios donde aún no hay contagios es la más alta y crítica, lo que podría tener fuertes efectos negativos en las economías locales. Es en estos municipios en que se debe buscar mayor prevención de contagios, pues además de la precariedad económica, los servicios de salud están en gran medida ausentes.

3. Es imperativo aumentar y mantener las medidas de prevención del contagio en municipios con vulnerabilidad muy alta y crítica, aunque no presenten casos, dado que los efectos en estos municipios serán más graves

4. Se desprende que es importante evaluar el posible levantamiento anticipado de las medidas de mitigación de contagio en municipios de vulnerabilidad muy alta o crítica sin haber controlado la epidemia en otros municipios, específicamente aquellos con los que tengan mayores vínculos socioeconómicos.

5. Se propone realizar campañas especiales en municipios con un alto grado de migración de retorno, por tener un mayor grado de exposición.

6. Se sugiere plantear la elaboración de planes de protección económica para los municipios más vulnerables, que les permita resistir la contingencia y recuperarse posteriormente.



Mapa de los municipios en México y su vulnerabilidad ante el COVID. **Fuente:** UNAM, 2020

A la vulnerabilidad del territorio, hay que sumarle el estudio de los padecimientos de la población[35]. Uno de cada tres mexicanos mayores de edad padece hipertensión arterial, enfermedad crónica degenerativa cardiovascular que registra 7 millones de casos y provoca más de 50 mil muertes al año. Se estima que hasta 80 por ciento de la población vive con esta enfermedad silenciosa, que no da síntomas y está relacionada con la diabetes, el sobrepeso y la obesidad. México registra la prevalencia más alta de hipertensión arterial en todo el mundo[36].

35 Véase: http://187.191.75.115/gobmx/salud/documentos/pano-OMENT/Panorama_OMENT_2018.pdf

36 Un estudio del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), reveló que esta condición le cuesta al país más de 85 mil millones de pesos al año, de los cuales el 73 por ciento corresponde a gastos por tratamiento médico, 15 por ciento a pérdidas de ingreso por ausentismo laboral y 12 por ciento a pérdidas de ingreso por mortalidad prematura. Véase:

II. La Divina Comedia de la economía mexicana en tiempos de Covid

En 1,304, durante una epidemia de peste bubónica, Dante Alighieri comenzó a escribir la célebre *Divina Comedia*. Tiene la particularidad de ser una de las primeras obras del medievo que llevan nombre y apellido, y donde el propio poeta tiene un papel central. La obra empieza cuando Dante se encuentra perdido en una selva oscura y es asaltado por tres bestias (un león, un leopardo y una loba, a los que no puede evadir, es incapaz de encontrar el camino verdadero (*diritta via*) a la salvación. Es rescatado por el poeta romano Virgilio, comenzando un largo viaje que los llevará por el infierno, el purgatorio y el cielo. Dante no es ningún iluso: siendo una comedia con final feliz, se hace acompañar de un romano que privilegiaba ante todo la razón. Esta imagen, ahora, puede ser aplicada a la economía mexicana, que desciende -gracias a la crisis del coronavirus (COVID19)- rápidamente a lo que podríamos definir como infierno: empresas quebradas, desempleo alto y gobierno con poca recaudación. El problema es que Virgilio no aparece por ningún lado.

- El esqueleto de la economía mexicana está formado por más de cuatro millones de pequeñas y medianas empresas (MiPyME's), según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) para 2018. Aportan el 42% del PIB y concentran el 78% de los trabajadores[37]. La suspensión de actividades no esenciales decretada por las autoridades hasta al menos finales de junio amenaza con estrujar a este sector vulnerable.

- En México, el 90% de los empleos están en el sector privado. Esto quiere decir que la economía está conformada en su gran mayoría por negocios que ofrecen materias primas, productos o servicios. Los servicios son los

https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2015/01/20150311_ObesidadEnMexico_DocumentoCompleto.pdf

37 Véase los datos de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/ENAPROCE2018Pres.pdf

que más contribuyen al producto interior bruto (PIB), con el 63% de acuerdo con el INEGI[38].

- En su último anuncio, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social reportó que del 13 de marzo al 6 de abril se habían perdido 346,800 empleos. Cada día, estima la organización, se pierden 20,000 trabajos. Y eso solo se refiere a los empleos de los 20,5 millones registrados en la seguridad social[39].

- La economía informal en México ronda el 56%, por lo que no es posible saber con certeza el total de los trabajadores que han perdido su fuente de ingresos.

- El sector turístico es el que más se ha resentido. La cancelación de vuelos en todo el mundo, así como las medidas sanitarias para prevenir el contagio llevaron al desplome en la ocupación hotelera. En Cancún, la joya de la corona del turismo mexicano, la ocupación hotelera está en un 4.3%, comparado con el 82% registrado antes de las primeras medidas de aislamiento. Las mismas cifras del Gobierno apuntan a que Quintana Roo es el Estado en donde más empleos se perdieron entre el 13 de marzo y el 6 de abril[40].

- Las empresas constructoras entraron a esta crisis ya en una posición vulnerable. El sector beneficia a 66 ramas de actividad a nivel nacional, por lo que ese es uno de los principales motores de la economía del país. Pero una dramática caída del gasto gubernamental en infraestructura la

38 #Véase los datos de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/ENAPROCE2018Pres.pdf

39 Los datos son los publicados por el portal especializado de la STyPS http://www.procuraduriadigital.stps.gob.mx/

40 Datos de https://www.infobae.com/america/mexico/2020/06/06/tras-la-emergencia-por-el-coronavirus-el-turismo-en-el-caribe-mexicano-debera-enfrentarse-al-sargazo/

empujó el año pasado a su peor contracción en casi dos décadas. Hoy en día, la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) estima que están en riesgo de desaparecer medio millón de empleos en la construcción por la crisis del coronavirus. La CMIC, que representa a 12,000 empresas constructoras en todo el país, asegura que al menos la mitad de las compañías carecen de efectivo para pagar a sus empleados[41].

- El panorama se complica cuando se observa la recaudación de impuestos. México sufrirá una pérdida de 2.1 billones de pesos, solo en la caída del consumo en general entre abril y mayo, lo cual impactará en la recaudación de impuestos. Además, cerca del 8% de los ingresos del Gobierno provienen de la venta de petróleo por parte de la empresa estatal Pemex y el mes pasado, el precio de la mezcla mexicana cayó a su precio más bajo en la historia debido a que la demanda por petróleo bajó en todo el mundo.

- El Gobierno se ha comprometido a la aplicación estricta y rigurosa de la Ley de Austeridad Republicana. Ordenó cerrar diez subsecretarías y reducir el sueldo de los funcionarios públicos de más alto rango. Por otro lado, anunció que se incrementará el número de préstamos a MiPyME'S a tres millones y que aumentará el gasto en programas sociales ya existentes en 622,556 millones de pesos, el equivalente a cerca del 3% del PIB nacional. Sus decisiones reflejan un intento por mantener ambas metas: proteger la economía y mantener la austeridad. Incluso, el gobierno se ha decantado por ir a contracorriente de las recetas de diversos organismos internacionales: es decir, para contrarrestar el desempleo, la quiebra de empresas y la capacidad de consumo de los

41 CMIC Boletín. https://www.cmic.org/en-riesgo-500-mil-empleos-en-la-construccion-por-el-covid-19/

habitantes, se ha recomendado que el Gobierno gaste más de lo que normalmente gastaría, compensando así las caídas en el sector privado.

- El panorama es muy complicado. El riesgo ahora mismo de una reducción muy importante en la recaudación limitará al gobierno en el gasto público. Si ahora se batalla para conseguir ingresos, con la explosión de la pandemia desde principios de mayo, se va a tener la necesidad de gastar más. Esto, por supuesto, puede ser un caldo complicado si se mantienen los proyectos estratégicos del gobierno. En ese escenario, parece un mal momento para la austeridad[42].

Hay que entender una cosa: el corazón de esta crisis económica detonada por el coronavirus es la incertidumbre. La falta de conocimiento sobre cuánto durará no permite a los actores económicos, ya sean empresarios, empleados o trabajadores informales, hacer planes o saber cuándo contarán con su próximo ingreso. Entender eso es estratégico. Salvaguardar los ingresos de las familias es, por lo tanto, una de las claves que definirán si la economía se reactiva de manera rápida o no. Volviendo al pasaje de *La Divina Comedia*, hay que recordar que Dante, al pasar a través de la puerta del infierno, lee una inscripción cuyo texto dice: **"*es por mí que se va a la ciudad del llanto, es por mí que se va al dolor eterno y al lugar donde sufre la raza condenada, yo fui creado por el poder divino, la suprema sabiduría y el primer amor, y no hubo nada que existiera antes que yo, abandona la esperanza si entras aquí*"**[43].

42 El Plan del Gobierno está disponible en https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/lopez-obrador-publica-plan-de-austeridad-para-enfrentar-la-crisis-economica-por-covid-19

43 Dante Alighieri, *La divina comedia*, Canto III, Ediciones Rey.

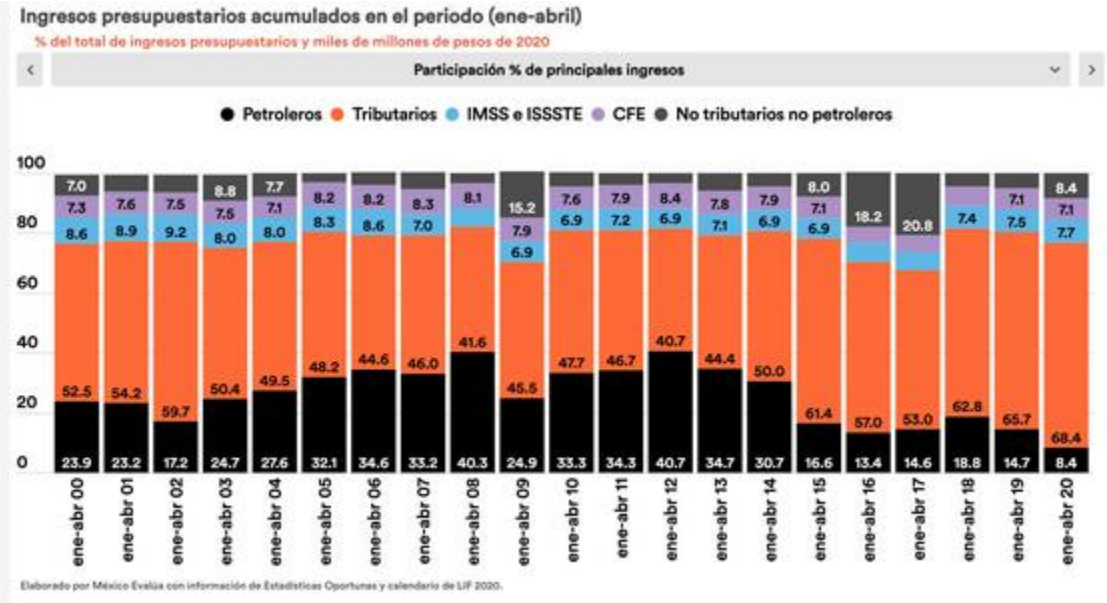


Figura 1. *Finanzas públicas en el primer trimestre.* Fuente: México Evalúa.

III. Ideas para evitar que el virus infecte a la Economía

Al intentar visualizar los dos puntos anteriores, llegamos rápidamente a la conclusión de que el brote de coronavirus tendrá graves consecuencias económicas y sociales. En particular en un país como México, donde dos terceras partes de las personas que viven en la pobreza. Evidentemente, los principales desafíos tienen que ver con la imprevisibilidad de la enfermedad. Aún no queda claro qué impacto tendrá un descenso en la temperatura (con la llegada del invierno) y el regreso de millones de alumnos a las escuelas. Por el momento, los datos muestran que la tasa de mortalidad es muy elevada para aquellos que tienen 70 o más años de edad, así como personas con afecciones preexistentes. Si bien la población más joven corre un menor riesgo de complicaciones, es importante que las campañas de prevención estén dirigidas a toda la población para reducir el contagio.

Así mismo, la COVID-19 supone un desafío para la capacidad del sistema de salud, es decidir la capacidad de responder a un número fuera de lo común de pacientes que necesiten los mismos servicios. ¿Qué se debería hacer para que ello afecte lo menos posible a la economía? Aquí algunas ideas.

1. ***Pacto de Unidad Nacional*.** En la Unión Europea, el Banco central Europeo está inmerso en una discusión entre Italia, España y Alemania. ¿Qué hacer para reactivar la economía? Italia y España proponen ayudas extraordinarias, llamadas **"*coronabonos*",** que no generarían deuda en los países. Aquí, dado que no hay una institución así, es necesario que el Gobierno siente en una mesa a las grandes fortunas del país, para llegar a un acuerdo social y económico que facilite la recuperación del país. A personas como Carlos Slim, Salinas Pliego, Harp, etc., lo que menos les conviene es que este país se desbarranque, pues de hacerlo también lo harán sus empresas. Resultado de este acuerdo, vendrían las otras tres propuestas.

2. Se debe crear un mecanismo de ***Respuesta ante las Crisis del Sector Real***, que servirán para apoyar a los sectores de infraestructura, manufacturas, agricultura y servicios que son vulnerables a la pandemia.

3. Crear un programa de ***Financiamiento para el Comercio***, que se utilice para cubrir los riesgos de pago de las instituciones financieras, de modo que puedan ofrecer financiamiento para el comercio a empresas que importan y exportan bienes.

4. Proponer la creación de un programa de ***Soluciones para el Capital de Trabajo***, que ayude a proporcionar financiamiento a bancos de mercados emergentes, de modo que puedan extender créditos para ayudar a las empresas a reforzar su capital de trabajo, es decir, el conjunto de fondos que utilizan para cubrir sus costos y remunerar a sus empleados.

5. ***Utilizar esquemas de Renta Básica*** para apoyo a la población vulnerable. La renta básica universal e incondicional debería ser una de las principales medidas para poder contener los efectos devastadores que va a tener en la vida y la existencia material de muchas familias.

Para quienes no están de acuerdo con este tipo de propuesta, parece que no se dan cuenta que millones de personas no trabajadoras sin contrato o con contratos superprecarios que les impide tener un subsidio de desempleo de subsistencia, van a quedarse desprotegidos completamente, sin capacidad de generar ingresos, con redes de apoyo informal exhaustas. En ese sentido, si recordamos los factores de vulnerabilidad señalados anteriormente, se avizora un desastre sin precedentes en México, donde la desigualdad es la norma.

- ¿Cuánto costaría implementar una renta de ese tipo? Por simplicidad, supongamos que la mitad de la población en edad de trabajar no ve afectada su renta por la pandemia, otro 25% ve su renta reducida a la mitad y otro 25% pierde toda la renta durante tres meses. Siguiendo el diagrama de flujo de Mankiw el costo de esa "renta básica temporal" en términos netos para el Estado a lo largo de dos años sería de menos del 1% del PIB (0.91%), aproximadamente 180 mil millones de pesos, una cifra perfectamente asumible[44]. Esta propuesta ha sido bautizada como la **"*renta de cuarentena*"**.

44 Véase Gregory Mankiw, N. Principios de Economía (2012)

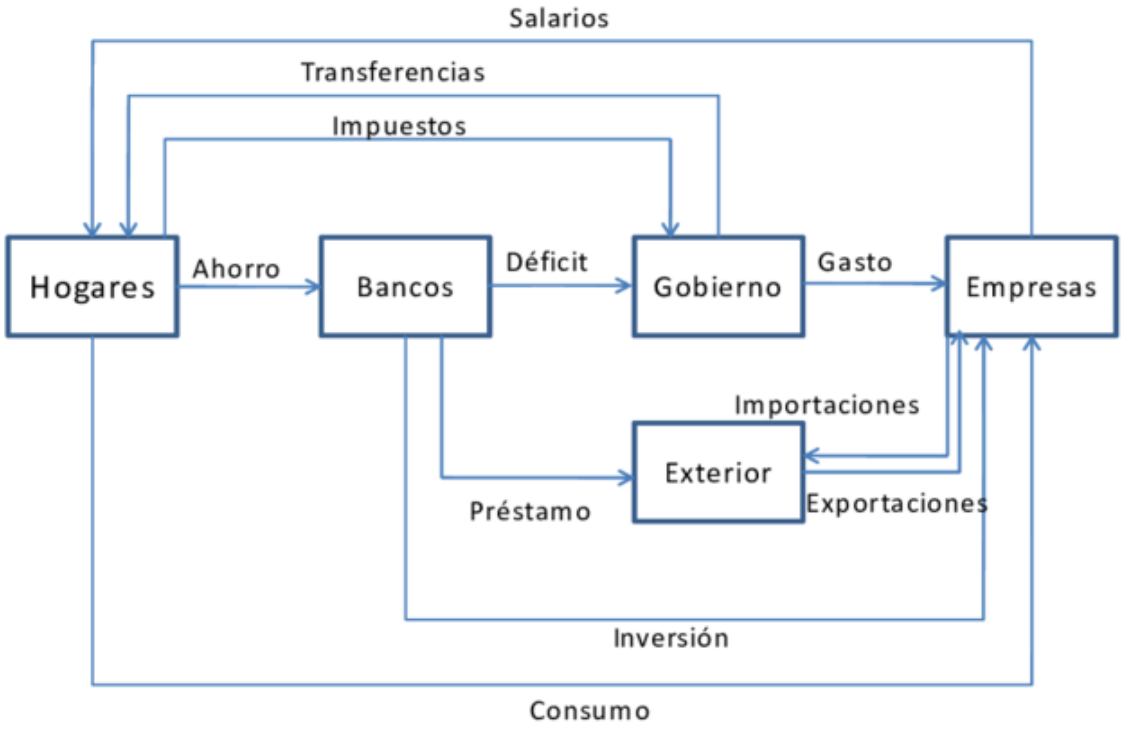


Figura 3. *Diagrama de flujo de Mankiw*.

- ¿Cómo financiarla? Se han hecho proyectos de financiamiento de una renta básica desde hace tiempo para tener que repetir una vez más lo obvio. Tampoco hay que volverse muy locos: la renta básica podría financiarse igual que se financió la expansión cuantitativa, aunque también debería ir asociada a una nueva serie de impuestos ecológicos, empezando por un impuesto al carbono. Frente a la creciente desigualdad, la precarización galopante de las condiciones de trabajo, los problemas de vivienda, en definitiva, el deterioro de las condiciones materiales de vida, parece que, en esta ocasión, al menos de momento, la opción elegida ha sido insuflar liquidez y dar ayudas a las empresas, confiando que esto conllevará un mantenimiento de las condiciones de vida de las personas. Por ejemplo, el reciente rescate a los bancos estadounidenses y europeos costaría 135% más que implementar un modelo de renta básica. Serán necesarias otras políticas, por supuesto, incluida la disminución del capitalismo de rentas.

Pero los que no se enriquecen con las finanzas y las bolsas deberían ser prioritarios.

En el fondo, este tipo de ideas requiere un cambio de enfoque: ante una situación extraordinaria se trata de ofrecer medidas extraordinarias. Rescatar a la gente quiere decir precisamente eso: apostar por la mayoría de la población, no por un sistema financiero que en unos años volverá a estar boyante.

IV. Algunas propuestas de acción económica mientras se implementa el confinamiento

Mientras dura la pandemia del coronavirus (COVID-19), Gobiernos y servicios de emergencia están centrados en las necesidades inmediatas: aumentar la capacidad de los hospitales, hacer frente al hambre y proteger a familias y empresas frente a desalojos y quiebras. Buena parte de los fondos se destinan a proporcionar recursos para equipos de protección en los hospitales, estabilizar las instituciones financieras, pagar a las empresas para que suministren bienes y servicios a los trabajadores esenciales o prestar apoyo monetario directo a los hogares. Si bien eso es entendible, al mismo tiempo, deben iniciarse los trabajos preliminares sobre cómo debe ser la próxima fase de recuperación y sobre la función que debe desempeñar una acción pública enérgica para impulsar la demanda, proporcionar ingresos de sustitución y facilitar nuevas inversiones. La fase de recuperación puede ayudar a crear prosperidad y resiliencia al contribuir al potencial de los países en su camino hacia el desarrollo, así como a su sostenibilidad a largo plazo. ¿Cómo hacerlo? Aquí un listado de ideas para el corto y largo plazo.

Tabla 2. *Corto y largo plazo.*

Corto Plazo	Largo Plazo
Creación de empleo, en la que se toma en cuenta el número de trabajos creados por cada dólar invertido, pero también los tipos de trabajos creados y quiénes se benefician de ellos, así como la adecuación entre las aptitudes necesarias y las disponibles en la fuerza laboral a nivel local.	Potencial de crecimiento a largo plazo, en la que se considera su impacto en el capital humano, natural y físico. Por ejemplo, algunos proyectos funcionan mejor en el perfeccionamiento del capital humano, al fomentar las aptitudes y la salud futuras de la población, especialmente si se puede reducir la contaminación del aire y el agua, o mejorar el acceso al agua potable. Otros pueden promover el uso de tecnologías más eficientes, proporcionar importantes bienes públicos como modernas fuentes de energía o saneamiento, o abordar las deficiencias del mercado, como subsidios que distorsionan el mercado y que son obstáculos para el crecimiento a largo plazo.
Impulso a la actividad económica, centrada en el efecto multiplicador económico que puede aportar cada intervención, la capacidad de un proyecto para sustituir directamente la demanda que falta y sus repercusiones en los niveles de importación o en la balanza comercial nacional.	Resiliencia frente a perturbaciones futuras, con intervenciones para fortalecer la capacidad de las sociedades y las economías para hacer frente a las perturbaciones externas y recuperarse de ellas, como la actual COVID-19, pero también otras formas de desastres naturales y los futuros efectos del cambio climático.
Oportunidad y riesgo, en la que se evalúa sí el proyecto genera beneficios en el estímulo y el empleo a muy corto plazo y si son duraderos incluso ante la posible reimposición de medidas locales de cuarentena.	Trayectoria de descarbonización y crecimiento sostenible, con medidas de apoyo y difusión de tecnologías verdes, como inversiones en redes que faciliten el uso de energía renovable y vehículos eléctricos, u opciones de baja tecnología como la reforestación y la restauración y ordenación de paisajes y cuencas hidrográficas. De especial importancia será asegurar que en los próximos decenios las inversiones de los paquetes de estímulo no impongan a la economía grandes costos de activos bloqueados porque, por ejemplo, apuestan por tecnologías en declive o ubican proyectos en zonas de alto riesgo de inundación.

Este marco puede ser utilizado en dos fases:

1. En primer lugar, puede utilizarse como una evaluación rápida del tipo “sí, no, tal vez”, mediante la que se identifica a los “peores candidatos”. El objetivo es que el gobierno no invierta en proyectos que puedan resultar atractivos por sus características de estímulo pero que sean perjudiciales a largo plazo.

2. En una segunda fase, los indicadores propuestos pueden ayudar a establecer prioridades entre los proyectos restantes, a través de la identificación de los “mejores de su clase” que aportan múltiples beneficios a la sociedad. Las decisiones que se tomen al calor de la lucha sanitaria definirá cómo será el mañana y si somos capaces de gestionar una crisis que nadie supo prever.

V. ¿Cómo abrir la economía sin riesgo?

El debate ahora mismo en el país es si el fin de la Jornada Nacional de Sana Distancia y la apertura de la economía será una catástrofe sanitaria. El dilema es inédito: después de semanas de órdenes de cuarentena que han reducido las tasas de infección, pero también han generado profundos efectos negativos en las vidas y los medios de vida de las personas, ¿es momento de hacerlo y cómo hacerlo de manera segura? Una de las formas de ir abriendo es ponderar los beneficios y pérdidas entre los impactos negativos impuestos por la Jornada de Sana Distancia y el exponer a sus poblaciones a un virus para el que no hay vacuna, no hay un tratamiento claro y capacidad limitada para probar, rastrear y atender. De este ejercicio hay varias variables:

Tabla 3. *Variables de Salud y Economía.*

Salud	Economía
• Las infecciones ya no deben estar extendiéndose ampliamente y debería haber una comprensión sólida de la prevalencia de las infecciones. • Las unidades locales de salud pública deben tener en todo momento la capacidad suficiente para evaluar a los pacientes a escala, rastrear contactos en cuestión de horas para aquellos infectados, aislar a las personas infectadas y poner en cuarentena los contactos. • El sistema de atención en salud deber ser capaz de resistir un aumento súbito de pacientes enfermos al tiempo que mantiene a sus trabajadores de primera línea a salvo de infecciones.	• Considerar la capacidad de diferentes sectores económicos para mantener el distanciamiento físico y operar de manera segura , al tiempo que maximizan el impacto de la reactivación económica en la producción económica y el empleo. • Comprender las variaciones locales en el alistamiento del sector salud en relación con la propagación del virus, por un lado, y la especialización económica y la dinámica de los mercados laborales locales, por otro lado, es clave para adoptar planes que maximicen el impacto de la reactivación económica en los medios de vida y la economía de las personas, mientras que minimizan una mayor propagación del virus.

A pesar de las grandes lagunas en el conocimiento sobre la prevención y el tratamiento de la COVID-19, hay datos confiables pueden ayudar a comprender las condiciones necesarias para reabrir las economías de manera segura y mantener a raya la propagación del virus mientras no se disponga de una vacuna. Con ello, se podría realizar una especie de talero de control regional, que permitiese la apertura de manera segura. Este tablero podría monitorear casi en tiempo real la interacción de la propagación del virus, la preparación del sector de la salud para abordar nuevos grupos de infecciones y la preparación económica de los sectores para operar de manera segura.

Tabla 4. *Indicadores clave de Desempeño.*

Condiciones a cumplir	Indicadores Clave de Desempeño
Propagación de la infección se reduce de forma sostenible	• Reducción sostenida en el número de casos de infección. (un número de reproducción básico). • Tasa de prevalencia de la infección.
Salud pública y sistemas de atención en salud listos para contener nuevos brotes y atender a los pacientes	• Capacidad de las unidades locales de salud pública para hacer pruebas a todas las personas infectadas, identificar y rastrear contactos el mismo día a las personas, aislar u hospitalizar contactos sintomáticos y poner en cuarentena a otros contactos. • Capacidad para hacer pruebas a los trabajadores de la salud de primera línea y poblaciones vulnerables. • Disponibilidad de personal capacitado dotado con equipos de protección personal. • Disponibilidad de camas de UCI, ventiladores y otros equipos médicos para satisfacer las necesidades en caso de potenciales aumentos súbitos.
Reactivación económica que equilibra el retorno seguro al trabajo y la maximización del impacto en la producción y el empleo	• Un índice de retorno seguro al trabajo mide la cantidad de interacción presencial requerida por los trabajadores dentro de un sector específico. • Un índice de prioridad económica mide la contribución de un sector económico a la producción y al empleo, considerando variables económicas claves locales y nacionales, tales como la especialización de empleo subnacional y el PIB nacional.

VI. Oportunidades en tiempo del COVID-19

Ya es muy sabido el cliché de que toda crisis es una oportunidad, pero cómo convertir una pandemia en una estrategia que permita que las empresas logren subsistir. Esta es quizá la gran pregunta. Este es uno de los pocos momentos en la historia en que ningún individuo o institución puede mantenerse al margen. El COVID-19 está cambiando nuestro panorama social y financiero todos los días. Muchos nunca imaginaron a las aerolíneas en quiebra, una corrida bancaria, los precios del petróleo tan bajos o las compañías de entrega de supermercados

incapaces de soportar la demanda. Este entorno empresarial que cambia rápidamente podría ser nuestro momento para repensar la industria y los servicios. La oportunidad está en el sector de la innovación. Sin embargo, una gestión de crisis es algo más que reaccionar ante eventos negativos. También se trata de planificar con anticipación, aunque no se mentiría al sostener que es imposible hacerlo en un ambiente tan volátil como el de ahora. Si bien eso es verdad, si podemos ir aterrizando la realidad de nuestro nuevo paradigma u organización. Partiendo de dos preguntas básicas cuando el sector privado se abra nuevamente; ¿puede funcionar mejor que antes? ¿Qué nos han enseñado estos días?

- La digitalización requiere no solo flexibilidad logística, sino también flexibilidad intelectual. Invertir en infraestructura digital y servicios habilitados para Internet presenta una oportunidad para implementar tecnologías exponenciales en las actividades cotidianas. Pensemos en el envío de alimentos, el teletrabajo, el aprendizaje a distancia, el entretenimiento y, en especial, la medicina.

- Otro derivado de la innovación tiene que ver con el cambio climático,. La crisis de COVID-19 ha puesto sobre la mesa cómo la eficiencia energética y de recursos, ahorra dinero y salva al planeta, la agricultura inteligente protege los rendimientos y la producción de ciclo cerrado conserva el capital financiero y natural. El World Economic Forum nos recuerda que la inversión en energía renovable ahora tendría un doble beneficio; el estímulo económico y la aceleración en energías limpias. Industrias que sean más inclusivas con las poblaciones más excluidas (protegiéndolas y promoviéndolas como prestatarios, clientes y empleados) pueden marcar una diferencia duradera.

- Parece que también es momento para dejar de lado la complejidad y hacer de lo simple la norma, la toma de decisiones debe volverse más simple y eficaz. Esta crisis puede demorarse más que otras, lo que

> agrega urgencia al hecho de que las decisiones tomadas hoy impactarán nuestra economía y al mundo por más tiempo. Es un cambio de enfoque: ya no se trata de una carrera de 100 metros, sino de un maratón.

Algunos pueden preguntar, ¿una crisis sanitaria es el momento adecuado para plantear objetivos tan ambiciosos en el mercado laboral? La realidad es tozuda y nos indica que si, que si deseamos que nuestro país tenga futuro hay que enfrentarlo a esos cambios.

Perece que a lo que nos invitan estos nuevos tiempos, es a algo que ya sabemos; ***"renovarse o morir, adaptarse o morir, evolucionar o morir, romper los paradigmas"***. Aprovechar el talento y la innovación, no hay de otra.

Recursos de consulta.

Organización Mundial de la Salud. Portal de Covid. Disponible en: https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019

Sitio especializado de la UNAM en COVID. https://covid19comisionunam.unamglobal.com/

Instituto de Geografía de la UNAM. Disponible en: https://www.igg.unam.mx/covid-19/

Banco Mundial, Perspectivas Económicas Mundiales. Informe disponible en: https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33044/9781464814693.pdf

Observatorio del Covid de la Comisión Económica para América Latina, CEPAL, disponible en: https://www.cepal.org/es/temas/covid-19

Información Oficial del Covid, Gobierno de México. https://coronavirus.gob.mx/

Información del Gobierno de la Ciudad de México sobre el Covid. https://covid19.cdmx.gob.mx

Aproximación prospectiva de la Administración pospandemia Covid–19.

Jorge Octavio Utrilla Armendáriz[45]

México

[45] Profesor en el área de finanzas de la UNAM; dispone de diversas publicaciones en revistas arbitradas sobre planificación estratégica, productos financieros derivados en México y Cuadro de mando integral, disponibles en internet; Catedrático de la ULSA y UNITEC cursos en el CEMLA, FED, ULSA, y en coloquios de instituciones como el IMEF e IPN. Especialista de 31 años de experiencia en Banco de México.

Introducción

El objetivo de este ensayo es reflexionar sobre el rol del Administrador en el ámbito de la pospandemia derivada del COVID-19 la cual ha causado terribles estragos, dañando a las más grandes y pequeñas economías de todo el mundo, causando no exclusivamente daños en la salud, sino en las organizaciones y sobretodo en las PYMES, provocando un cambio en las políticas en materia económica que limitan su ejercicio afectando los niveles de empleo y decrecimiento abrupto del PIB de las naciones.

Dada la situación de la pandemia global que se enfrenta, se requiere que todos los actores y sociedad trabajen coordinadamente para al menos evitar en la medida de lo posible que los riesgos se incrementen y se redefina el rol de cada actor, en particular y en el ámbito empresarial el del administrador de organizaciones quien juega un papel preponderante como clase de dirección y coordinación de empresas para afrontar la drástica caída de la economía, en lo que concierne a cursos alternativos de acción de las organizaciones con un entorno de caída de la economía, como jamás se había visto en la historia contemporánea y evitar mayores riesgos tanto operacionales sanitarios, como de quiebra y desempleo, por lo que el objetivo de este ensayo es visualizar el papel de este profesional en lo que concierne a su nuevo papel ante los problemas severos de la pospandemia y proponer estrategias de acción inmediata considerando las habilidades e injerencia de dicho profesionista.

Objetivo

Realizar un análisis de los efectos de la pandemia en las organizaciones para luego definir el rol del Administrador en la pospandemia.

Problemática

Entorno

En México, el elevado riesgo de contagio, ante la carencia de una vacuna e infraestructura de salud y hospitalaria, aunado al impacto económico de una recesión mundial donde el fondo monetario internacional prevé una caída del PIB de hasta 10 % y la propia SHCP informó el 23 de marzo pasado, que el riesgo país se ubicó en el nivel más alto en lo que va del año en 679 puntos base, 157 unidades más en comparación con la semana previa, medido a través del Índice de Bonos de Mercados Emergentes (IBME) global elaborado por J.P. Morgan, debido a la pandemia del Covit 19 que está deteriorando la actividad económica en todos los países aumentando el riesgo de una recesión mundial.

Podría decirse que de acuerdo con la revista Nexos nos encontramos en una triple crisis, sanitaria, económica y petrolera, la primera debe atenderse de manera urgente, la segunda y tercera en el corto plazo y mediano plazo. En todas ellas, el administrador reviste particular importancia ya que en todas ellas se necesita la dirección administrativa ante este riesgo externo operacional ya que incide en las organizaciones hospitalarias, turísticas, restauranteras, hoteleras, manufactureras y de cualquier índole. La crisis sanitaria está en proceso, la cual se ha tratado de frenar con el confinamiento, higiene y distanciamiento social, en la que el confinamiento es la causa que agrava la segunda crisis la económica y la social, particularmente en las organizaciones y con mayor impacto en las PYMES quienes dan el mayor empleo el cual se prevé por Banco de México en una caída de más de un millón de empleos, además de los impactos de cadenas globales de valor, bajo efecto contagio económico financiero.

A su vez, de acuerdo con los especialistas de la UNAM en conferencia sobre los impactos financieros del Covit 19, los efectos de la pandemia se circunscriben en tres grandes canales de contagio, siendo:

Cuadro 1. Resumen de conferencia de impactos macroeconómicos del Covit 19 en México.

Resumen de conferencia de impactos macroecnómicos potenciales del Covit 19 en México Dr. Jorge Utrilla A.				
No.	**CANALES**	**EFECTOS**	**SITUACION ACTUAL**	**ACCIONES PROPUESTAS**
1	País globalizado y altamente dependiente de la relación comercial con EE.UU.A. por más de un 80% y alta movilidad poblacional con ese país altamente contagiado, incluyendo industria maquiladora	Reducción drástica de empleos en EE.UU.A peor que la 2a guerra mundial y crisis del 29	1. Débil estructura hopitalaria y de servicios 2. Sectorizado a zonas y sectores productivos, 3. Posible extensión cuarentena y cierres a dos meses más, 4. Débil apoyo a PYMES y empresas productivas 4. Crecimiento abrupto del déficit fiscal en más del 40% derivado principalmente por la falta de ingresos del petróleo (aunque no se mencionó coberturas petroleras) por lo que podría ser menor.	**SEÑALADAS**: 1. Inmediata intervensión gubernamental para apoyo a hospitales y desempleados, a pymes (no se ve hacia entidades productivas por orientación de política federal) 2. Posibilidad de compensar déficit fiscal con mayor emisión de billetes y monedas en circulación (inflacionario contra pobreza) 3. Estrategias creativas como comedores públicos **PROPUESTAS**: 1. Mayor protección de uso de mascarillas en zonas de contagio (p. ej. transporte) 2. Permitir salir a gente de menor riesgo y reactivar economía 3. Mejorar sistemas de internet en dependencias públicas (uso de firma electrónica) 4. Implementar una compañia de subsistencias populares 5. Continuidad de combate a la delincuencia y defensa a la mujer a través del DIF.
2	Desplome de precios del petróleo y turismo	Reducción drástica del precio en más de un 35% déficit fiscal y de divisas		
3	Cierre de cadena productiva interna	Probable caida del PIB en hasta 8.5% (más que la peor crisis de 1994 del 7% FMI) y crecimiento del índice de desigualdad a más de 15 puntos GENE Desempleo de 350 mil hasta 2 millones (por trabajadores de iniciativa propia (ambulantes) 23% y sectores turístico, restaurantes, distracciones y hotelero)		
Fuente: Elaboración propia con base a explicación de videoconferencia.				

Lo que implica que la economía mexicana se verá afectada por múltiples canales, los flujos de comercio, principalmente con los Estados Unidos, los flujos de turismo, nacional e internacional, remesas del exterior, sumado a la caída de los precios del petróleo y finalmente por la cadena productiva nacional, aunado a que nuestra economía no cuenta con estabilizadores automáticos del ciclo económico (como seguro de desempleo, aunque a diferencia de los Estados Unidos foco de contagio mundial no dispone de servicios hospitalarios gratuitos).

Análisis de las consecuencias pospandemia en el entorno empresarial

Se considera necesario analizar las grandes trasformaciones de las organizaciones a lo largo del tiempo:

I. La Máquina

De vez en cuando la carrera humana tiene cambios abruptos y exponenciales en capacidades.

P. ej. El uso de las herramientas y el fuego.

Pero en el plano empresarial destaca la revolución industrial derivada del invento de la máquina de vapor lo que produjo la mecanización del trabajo como un cambio radical que proveyó de una “ventaja competitiva”

El proceso de utilizar la máquina consistió en hacerlas más eficientes, mejores máquinas sujetas a procesos estandarizados (Taylorismo).

II. Era post revolución industrial

- La electricidad
- Instrumentos de medición
- La Computadora

III. Era del conocimiento y pospandemia

- Trabajo a distancia y entregas físicas a domicilio
- E commerce (mercadeo en línea y comunicación para ventas en línea)
- Uso de no papel, de firma electrónica y servicios financieros en línea.
- Explosión de datos dispersos y grandes asimetrías de información (fallo de Teoría de Juegos)
- Reuniones, educación y capacitación a distancia
- Necesidad de herramientas de análisis (*Analytics*)
- Trabajadores mejor preparados y entrenados para entender las bases tecnológicas y el papel que juegan en la organización
- Empleados mejor preparados y como centro de la organización y administración profesional y gobierno corporativo.
- Enfoque estratégico al considerar a la empresa como un sistema abierto (productividad misión y visión “Porter”)
- Uso de modelos como cadena de valor y valuación y reconocimiento de activos intangibles.

- La contabilidad en línea y en tiempo real y se amplifica a nuevas perspectivas (Internas, externas y de Innovación y aprendizaje)

- Redes de colaboración, uso de mejores prácticas, capacidad tecnológica y de uso de información. (uso de modelos y estimadores de Riesgos).

- Responsabilidad social.

En este entorno las empresas están viviendo un “break even” similar al que vivieron en la época de la revolución industrial en Inglaterra con el advenimiento de la máquina de vapor, ahora se trata de comunicaciones a distancia, documentos electrónicos, capacitación y supervisión en línea, en las que los actores tendrán que asumir nuevos roles para:

- Contener la crisis económica que se vive derivada el confinamiento y restricciones presupuestales mayúsculas en todos los ramos.

- En la comercialización de las mercancías. Bajo la figura de *E commerce*.

- La subsistencia humana y el derecho al trabajo. Bajo el esquema de proveer innovaciones que permitan la sustentabilidad de las empresas y sobretodo las Pymes pero con trabajo en casa.

- En mejoras administrativas en aquellas empresas acartonadas como las gubernamentales dándoles más flexibilidad de acción y mejores sistemas de trabajo, asesorías y dirección.

- En una mejor administración de empresas bajo la tecnología de identificación, medición y control de riesgos operativos y financieros.

Conclusiones

Este ensayo planteó como objetivo principal realizar un análisis de los efectos derivados del Covit en las organizaciones para luego definir **el rol del administrador** en las nuevas estrategias y sistemas de trabajo en dichas organizaciones para lograr un **cambio y sustentabilidad** que evite quebrantos y le den una **nueva ventaja competitiva**, por lo que el rol de dicho profesional serán los siguientes:

1. Reconfiguración de las empresas en cuanto a su nueva estructura organizacional y manual de procedimientos y nuevos objetivos hacia una organización inteligente y adaptativa.

2. Fungir como profesional responsable de los nuevos modelos de los procesos de adaptación y rediseño de estrategias a distancia (Métodos y procedimientos) Modelos inteligentes de la organización. Conocimiento explícito.

3. Establecer y controlar los nuevos esquemas de trabajo (home office) mediante el ROL DE COORDINADOR DE PROYECTOS, manejando hojas de seguimiento y graficas de Gantt, revisión de entregables y ruta crítica de los proyectos. (personal y actividades de la organización).

4. Manejo de la información financiera en línea y en tiempo real sobre la viabilidad de los proyectos en relación con las estadísticas de ventas y presupuestos. (Conocimiento cultural).

5. Manejo de estrategias de mercado mediante herramientas y técnicas de *e-commerce.*

6. Reporte a accionistas y dueños del avance crítico de los proyectos en línea.

7. Insertar en los códigos de ética normas más estrictas de comportamiento y cuidado sanitario conforme a los nuevos lineamientos de trabajo que garanticen la seguridad e higiene en el trabajo.

8. Vigilar la responsabilidad social de las organizaciones en cuanto al cuidado ambiental y desperdicios.

9. Mecanismos de comunicación y vinculación.

10. Vigilar riesgos de las empresas y proponer estrategias de acción o mejoras a controles internos.

11. Capacitación y adiestramiento a distancia sobre modelos motivacionales y de gestión administrativa. (conocimiento tácito).

12. Desarrollo organizacional ante el cambio de los esquemas de trabajo.

13. Apoyar a las pymes en nuevos sistemas de trabajo en casa mediante redes y canales de distribución.

14. Desarrollo de modelos de investigación de operaciones para maximizar utilidades aprovechando nuevos sistemas de información y modelos de transporte para la minimización de costos.

Referencias

Actualidad. http://actualidad.rt.com/actualidad. Petróleo Mexicano se desploma a 10.37 dólares por barril, su mínimo desde 1999 Fecha de consulta 15 de mayo de 2020. Fecha de consulta 15 de mayo de 2020.

Chun Wei Choo. (1999) "La organización Inteligente" Empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. Primera edición. Editorial Oxford México.

Cuadro de Innovación. BoardsofInnovation.com Definition for low touch economy. Report 2. Fecha de consulta 15 de mayo de 2020.

El financiero. Fitch hace un nuevo recorte a la calificación de Pemex que queda en el piso del grado especulativo. http://el financiero.com.mx/economía/fitch-hunde-la nota de Pemex. Fecha de consulta 15 de mayo de 2020.

El financiero. http://el financiero.com.mx/economia/ Bancos mexicanos piden más liquidez a Banxico Fecha de consulta 15 de mayo de 2020.

El financiero. S&P Baja calificación de México. http://elfinanciero/economia Fecha de consulta 15 de mayo de 2020.

Fitch ratings. http://www.fitchratings.com

Nexos. Pandemia, confinamiento y Crisis ¿Qué hacer para reducir los costos económicos y sociales. http://www.nexos.com.mx/ Fecha de consulta 13 de marzo de 2020.

Porter, Michael E. (2006) "Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior". 5ª. Reimpresión. Editorial Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Rosenau, Milton D. (1988). "Innovación. La gerencia en el desarrollo de nuevos productos". Primera edición. Editorial Fondo Editorial Legis. Bogotá Colombia.

Stteiner George A.(2000). "Planeación estratégica. Lo que todo Director debe saber". 25ª impresión, Editorial CECSA. México.

Unam. Videoconferencia. Impactos macroeconómicos potenciales del Covit 19 en México. Fecha de asistencia 16 de marzo de 2020.

24 horas. Riesgo país en México en su nivel más alto por covit 19, http://www.24horas.mx/2020/03/23 Fecha de consulta 15 de mayo de 2020.

NUEVAS REALIDADES, NUEVAS RESPUESTAS...

Héctor Godínez Jiménez[46]

México

[46] Doctor en Ciencias de Gestión, Profesor TC de la Universidad Autónoma Metropolitana; Miembro de la Academia Nacional de Historia y Geografía, miembro de la Organización Latinoamericana de Administración, Director de la Red Latinoamericana de Investigadores en Administración México, autor y coautor de libros y publicaciones académicas de Gestión, expositor en diferentes foros Nacionales e Internacionales, prestador de asistencia técnica profesional a empresas privadas, públicas y sociales.

El antecedente histórico de esta Pandemia 2020, por su extensión y virulencia, rememora a la Gripe Española del siglo XX de triste memoria; sus impactos, todas las proporciones guardadas, han propiciado en todos los ámbitos de la sociedad, retos y necesidades, que han generado dentro de todas las situaciones, la agudización de hechos y condiciones que forjan sensibilidades compartidas y una conciencia simultánea en todos los estratos socioeconómicos, sobre los peligros experimentados, la fragilidad en la que se vive y las limitaciones sistémicas de nuestros países principalmente en materia de salud, educación, economía e infraestructura; no aprendemos, ni nos preparamos...

Realidades

El inicio de este siglo, se ha revelado particularmente dañino para la humanidad, que continua con sus comportamientos depredadores impunes, aunque esta plaga global se originó de los animales salvajes; en cualquier caso, se han padecido epidemias y pandemias como el SARS (2002-2004), la Gripe A (2009-2010), el MERS (2012), el Chikunguña (2013-2014), el Ébola (2014, 2018), el Zika (2015-2016), el Cólera (2016-2017) y el Dengue (año 2019); por eso, los especialistas indican la alta probabilidad de que aparezcan nuevos e importantes problemas de ese estilo, que sigan afectando la salud pública global; además que se mantiene una tasa elevada de SIDA, y se están produciendo rebrotes de enfermedades que se creían erradicadas como el Sarampión, la Polio o la Difteria; igualmente se teme, por la probabilidad combinatoria de la influenza estacional y el COVID 19, lo que pueda suceder este invierno 20-21 y el surgimiento de otras en las siguientes décadas.

Desde los primeros meses de éste año, las consecuencias de esta pandemia, se manifestaron en enfermos, muertos y el paro abrupto de las actividades que considerábamos parte de nuestra normalidad cotidiana mundial; y que, para

grandes sectores de las sociedades, ha ocasionado una catástrofe empresarial, pérdida de empleos, inestabilidad económica y emocional, en familias y personas.

Sin importar que las sociedades sean ricas o pobres, con robustos sistemas de salud o no, todos los países siguen solventando de manera diversa y con diferentes grados de éxito, este azote, ciertamente los dirigentes políticos han sido probados en sus competencias; pero el problema es sistémico y como se ha demostrado, ligado a su capacidad de aislamiento social como nación, pues los países con altos flujos turísticos, tienen la mayores incidencias; a las que se suman, sus niveles de contaminación, de depredación de su entorno y de educación ciudadana.

La naturaleza no ha cambiado, solo se le ha sido agredido un poco menos intensamente en estos meses, nuestras sociedades, instituciones y personas, estamos cambiando y adaptándonos a nuevas y crudas realidades, que nos han obligado a salir de nuestras zonas de confort y seguridad indiferentes. Desde esta óptica, México y cada país por sus méritos, tienen un lugar a escala mundial en cuanto a los estragos que les ha provocado esta infección.

También a escala mundial, el concepto de *One Health* (Una Salud), viene ganando terreno. Este paradigma, de Nuestra salud y Nuestro bienestar, se basa en tres pilares fundamentales: la salud de los ecosistemas, la salud de los animales (salvajes y domésticos) y la salud humana. Tenemos que cuidar estos tres aspectos, pues de no hacerlo, nuestra soberbia e ignorancia irresponsable, tendrán una respuesta de corto plazo, en nuestra sobrevivencia, salud y condiciones de vida.

Respuestas

Esto significa, que debemos adoptar un estilo de vida alineado a dicho paradigma; lo que implica desaprender hábitos, actitudes y comportamientos y aprender lo que implica realmente Nuestra Salud; pero sobretodo, que nuestras instancias públicas, sociales, empresariales y conciudadanos en todos los ámbitos y niveles, estén conscientes de lo que implica para cada uno de ellos y se responsabilicen individual y colectivamente, no solo de las cuarentenas.

Se trata de emprender un proceso de educación socioeconómica, que va a contrapelo de nuestras inercias, ideologías e intereses materiales, las cuales, si no hay un interés de sobrevivencia urgente; y si no son apoyados en una palanca político económica convencionada, difícilmente pueden realizarse; para lograr condiciones adecuadas de una recuperación menos prolongada y con mejores posibilidades de éxito; dicho proceso, debe ser un proyecto compartido e inclusivo para la nación; algo que no conocemos, siempre preocupados por intereses e ideologías individuales, de empresa y de partidos; los hechos cotidianos lamentablemente no nos contradicen.

Nuestra disciplina de administración-gestión, que consideramos amplia, flexible y en constante desarrollo, se ha evidenciado en sus limitaciones conceptuales y prácticas; las nuevas e intempestivas realidades nos obligan a repensarla para implementar respuestas interactivas, a situaciones y problemas emergentes, que prácticamente nadie había considerado en sus ejercicios de anticipación y planeación; es todo un reto…

Ciertamente debemos ocuparnos antes que solo preocuparnos, forma parte de nuestra deontología y de nuestro quehacer profesional… en la trinchera que nos ubiquemos, todavía resguardados y a la expectativa; debemos generar visiones concurrentes, que permitan establecer propósitos, que se conviertan en planes, presupuestos y acciones.

Un contexto

En otro sentido, las Instituciones de Educación Superior (IES), son un vector estratégico de cambio cultural e innovación en todos los ámbitos de la sociedad; esta realidad sin precedente por la emergencia, ha llevado a pasar en días, de Universidades napoleónicas con intrincadas jerarquías académico-administrativas; con grupos que ejercen los recursos y el poder institucional, conforme a lineamientos de políticas públicas, dictados por grupos aún más poderosos; estableciendo políticas educativas asistenciales que propician dependencia y expectativas, para reivindicar crecientes presupuestos anuales, siempre insuficientes... que terminan, en la reificación inercial de las comunidades universitarias.

Al pasar en la práctica a universidades transformadas, en sistemas educativos horizontales, con redes académicas interactivas y digitalizadas, que no requieren de enormes espacios y burocracias escolares no calificadas; pues también ellos fueron rebasados, evidenciando realidades, rezagos y actividades departamentales que resultan ser poco útiles, efectivas, accesibles y transparentes; pero que consumen un gran porcentaje de los recursos disponibles; los cuales deberían ser canalizados para la enseñanza, investigación, extensión y vinculación, orientadas a dar respuestas tecnológicas y humanas, para solucionar realmente problemas y mejorar las condiciones de vida saludables y sostenibles de la sociedad, sus sectores de actividad, nuestro entorno y la comunidad académica; razones de ser de la universidad.

Con su respuesta adaptada, las comunidades académicas han evidenciado su pronta interactividad responsable y comprometida, aportando soluciones y respuestas acordes a las necesidades y la emergencia dentro de sus limitantes estructurales y de recursos; la pregunta que surge es ¿por qué no antes? No había necesidad, no se podía, quería o importaba cambiar… no obstante; habrá quien argumente, que la universidad siempre lo ha hecho… pero no se conoce su

realidad y aportaciones…; estamos de acuerdo; pero ¿cuantos integrantes lo han hecho? ¿qué porcentaje representan de sus comunidades? y con ¿cuántos recursos lo han logrado? en esta parte, no se debe considerar a los docentes y sus labores cotidianas; las cuales se han mantenido y sublimado a pesar de la adversidad.

Es inaceptable regresar a las universidades pre pandemia; en las que a las dirigencias de las IES, frecuentemente arriban representantes de intereses grupales, para de entrada beneficiar sus compromisos, con el usufructo de recursos y del poder de la posición; y después disfrutar de lo que firmemente creen es la cúspide de la inteligencia y la cultura en la sociedad; y cuando algunos empiezan a aprender realmente a dirigir su comunidad universitaria, el plazo de su ejercicio se termina; pues muy pocos al llegar, contaban con competencias de administración-gestión; aunque si la mayoría eran especialistas en relaciones y notables en su disciplina.

En efecto, dirigir una IES, no es acomodarse en una organización inercial, lidiar con la “precaridad” y defenderse de presiones y asechanzas, mientras se disfruta de la posición endógena; al contrario, como toda función política, significa servicio a la sociedad y a la comunidad universitaria; pero en nuestras sociedades, de usos y costumbres, pocos cumplen con suficiencia el precepto de servicio, pues no hay métrica, ni la necesidad de autosuficiencia presupuestal.

Es importante también, reconocer algunas medidas emergentes tomadas para paliar la precaridad e impreparación para riesgos y contingencias de las IES; entre otra medidas, se contrataron plataformas para la enseñanza–aprendizaje a distancia, con cursos en línea para su utilización por parte de los catedráticos y estudiantes; también se puso a disposición de alumnos económicamente menos favorecidos, becas económicas y tabletas con subscripciones gratuitas por algunos meses a internet, para que puedan continuar estudiando remotamente.

En otro sentido, es el tiempo de encuestas y convocatorias a reflexiones institucionales, para saber cómo nos tomó la emergencia… y como reaccionamos; las dirigencias de las IES públicas, están ocupadas en definir nuevos rumbos y un funcionamiento institucional acorde; uno de sus problemas, es que les sobran muchas piezas y no fácilmente pueden acomodarlas o deshacerse de ellas, empezando por los sindicatos reivindicativos e inerciales, en cuanto a ingresos y prestaciones, ligados a materia de trabajo, en gran medida en desuso; con afiliados que efectúan labores poco calificadas y reacios a capacitación técnica; y continúa, con empleados de confianza, contratados a la sombra de funciones poco claras.

Deben encauzar y dar respuestas pertinentes, rápidas e interactivas, a sus comunidades académicas y universitarias que cambiaron en semanas; y que trabajan con limitantes y con la certeza, de que nada va a ser lo mismo... pero que están también conscientes, de que el ahora, es un futuro para el que no se habían preparado; y con la certidumbre de que requieren apoyos, capacitación e implementar nuevas formas y procesos de enseñanza–aprendizaje, extensión, vinculación e investigación, para un futuro complejo y dinámico.

Pero sobretodo, es fundamental la autocrítica de las mismas dirigencias; y evidenciar los paradigmas de los que parten la orientación y funcionamiento de las IES; a partir del entendimiento de su rol como actores en el reparto social; ¿cuáles son los fines de la universidad en esta nueva realidad y cómo hacerlo? Las respuestas, pertenecen a una visión distinta, con ordenamientos y una praxis también distintos, que modifiquen y maticen con diferente intensidad, el cumplimiento de las funciones sustantivas de las IES.

Es un hecho que la planeación y presupuestación aprobadas y vigentes no corresponden a la realidad; en esencia, no es problema qué hacer con los recursos en lo inmediato, sobran opciones; el verdadero reto, es alinearlos desde

ahora, para que se asuma en un futuro próximo, el rol que la sociedad y su comunidad necesitan, los dirigentes de las IES deben administrar y transformar.

Las oficinas administrativas encargadas de vincular a las IES, además de los trámites administrativos que efectúan, deberían ser fortalecidas y readecuadas; para que sean el eje efectivo y no solo oficial de conexión de la universidad con el entorno, debiendo ser evaluadas en función de sus resultados, en cuanto al desarrollo y mantenimiento relaciones y convenios, con empresas nacionales y extranjeras; para que por ejemplo, mediante estancias laborales los estudiantes generen experiencia y completen su formación profesional mixta cuando sea posible, durante su tránsito en la universidad-empresa; de tal forma, que además de prácticas, incluso algunas materias, se impartan en colaboración con empleados de las empresas y los profesores responsables, además de tesinas y trabajos terminales; lo que significa que tales vinculadores se involucren, para conocer la docencia que se imparte y su potencial; lo cual debería ser apoyado sin cortapisas por las oficinas legales y académicas.

La investigación aplicada y traslacional, debe desarrollarse no solo en función de las inquietudes de los investigadores; sino que debe ser financiada en buena medida por empresas y fondos internacionales, con la idea de generar tecnologías, que sean transferidas y/o vehiculadas a empresas mediante patentes licenciadas, luego de ser desarrolladas con inversiones de riesgo, para ser probadas en cuanto a sus resultados, lo que les brinda su valor comercial y beneficio a los inversionistas, a los investigadores, a la universidad y a la sociedad.

Otra ruta complementaria a partir de Tecnopolos, es la generación de empresas de base tecnológica de origen universitario, integradas interdisciplinariamente y conjuntamente con investigadores, estudiantes, miembros de la comunidad universitaria y empresarios, las cuales son el resultado de innovaciones, orientadas a satisfacer competitivamente, necesidades no adecuadamente

atendidas de distintos nichos de mercado; la ventaja competitiva de dichas empresas, se sustenta en sus procesos de investigación aplicada o traslacional.

Distintas universidades, cuentan con empresas universitarias; desde hospitales, hasta ranchos agropecuarios, gasolineras, empresas de transportes y ligadas en distinta medida al turismo y otras instalaciones sociales y productivas; estas actividades han sido al final positivas, les generan recursos económicos propios, además de espacios para prácticas profesionales.

El servicio social, es la vía privilegiada de vinculación con las instancias públicas; pero debe ser articulada en programas de colaboración puntual, en las que de preferencia participen académicos y funcionarios en su determinación y seguimiento, pues son una alternativa obligatoria, y un espacio propicio de prácticas profesionales con impacto real en los entes públicos y la sociedad; brindando a los estudiantes la oportunidad de desarrollar sus investigaciones recepcionales.

No se trata de proponer opciones de vinculación inéditas; solo de reorientarlas en lo posible; al respecto, se debe considerar que, principalmente en países desarrollados, las culturas académicas de sus integrantes, están orientadas a solucionar y aportar medios para el desarrollo de sus naciones y comunidades, vinculadas con los sectores público, social y empresarial; atrayendo recursos, mediante proyectos financiados parcial o totalmente por entes externos, domésticos o internacionales; dichas actividades cuentan con el respaldo y son evaluadas por sus instituciones, a las que benefician de múltiples maneras, no solo económicamente.

Muchas IES públicas en el mundo, reclutan y contratan académicos, que además de estar habilitados educacionalmente, cuenten con conocimientos y habilidades para encausar y empoderar a los estudiantes de pre y posgrado, para que desarrollen expresamente trabajos, proyectos o investigaciones de su disciplina, que contribuyan positiva y responsablemente en servicios comunitarios, al

desarrollo de la sociedad y empresas; lo que resulta en elevar sus ingresos y contribuir a la autosuficiencia financiera de la universidad.

Hasta diciembre del 2015, las IES en México, legalmente no podían generar recursos externos, so pena de condenas por “conflicto de intereses de los fenicios de la academia”, la comunidad estaba impedida de hacerlo por la cultura impuesta por la obsoleta por décadas, ley de Ciencia y Tecnología; afortunadamente el precepto legal se modificó, no así la inercia cultural, ni las normatividades internas, que no miden, estimulan o recompensan, el desarrollo ni la aplicación de tecnologías; menos aún, su impacto en beneficio de comunidades, la sociedad y el entorno; todo se reduce a eventos de emprendedores; y a generar y pagar por patentes, que ni la universidad puede mantener y menos explotar; las cuales solo tienen valor en la medida que demuestran en los hechos su utilidad; por lo que lamentablemente, terminan en distintos casos malbaratadas.

En otro aspecto, los procesos administrativo- escolares y la normatividad en nuestras universidades públicas, en el caso de Planes y programas de estudio, requieren procesos de aprobación por las instancias administrativo-académicas y legales, las cuales por sus cargas de trabajo, se llevan uno o dos años en cumplir con sus procedimientos; y requieren, que transcurran dos o tres generaciones de egresados que significan de cuatro a seis años más, para poder iniciar otro proceso de aprobación de planes y programas de estudio; a señalar, se permiten modificaciones u adecuaciones menores que de realizarse, extienden los plazos de vigencia del plan y sus programas.

Esto significa en los hechos, que cuando el plan y dichos programas con vigencia en promedio 4 años para los estudiantes; deben instrumentarse progresivamente, esperando que salgan las generaciones con el plan y programas antiguos; por lo que difícilmente pueden iniciar su vigencia plena; así, a sus diez años promedio de vida, es cuando se pueden generar nuevos, aunque desde años atrás, ya están lamentablemente obsoletos; tal incongruencia se incrementa al paso del tiempo; si

se agregan las limitantes de inercia en la comunidad por el agotamiento en el proceso, de infraestructura, equipos sistemas y plataformas, las cuales difícilmente se solventan, pues no estaban contemplados en el presupuesto asignado al plan y sus programas, además de la precaridad perene de recursos económicos ¿y voluntades, entendimiento o prioridades?

La justificación normativo administrativa de esta situación, se sustenta en el dispositivo legal, los procedimientos internos y las políticas públicas en la materia, no se puede hacer nada al respecto; pero que está pasando…, que acaba de suceder…, donde quedó la burocracia escolar y legal; como pasamos en días y sin mayor problema, de la tradicional e inercial enseñanza- aprendizaje presencial, a la remota; sin cortapisas ni problemas; aunque cuidado, no obstante lo que vivimos, habrá que esperar una reacción de esas instancias burocráticas, que buscan permanecer con ascendencia, aunque su rol se cuestione por la realidad, como accesorio, dispendioso y poco funcional, por lo que debería adecuarse.

Esto ha ocasionado que se modifique incluso el reclutamiento de académicos; pues antes era muy importante la habilitación académica y el perfil para integrarse a grupos universitarios existentes; pero ahora, eso ya nos prioritario ni suficiente; se requieren competencias en Tecnologías de Información y Comunicación, y es deseable, el manejo de sistemas, plataformas y paquetes dedicados, de acuerdo a la disciplina profesional; la inversión para las actividades presenciales deberá ser reorientada; construir aulas con video proyectores, pizarrones electrónicos e internet en espacios comunitarios no es de avanzada ni prioritario; el ancho de banda en todos los rincones de la universidad y en las casas de los estudiantes si es prioritario; además de que cuenten con hardware para soportar y operar programas con aplicaciones virtuales; y semi presencialmente en salas/talleres de trabajo, equipados con hardware de procesamiento robusto, para trabajar en equipos en simulaciones empresariales, plataformas, sistemas y TIC´s.

Aún más importante, es la habilitación de la comunidad académica en estos, para desarrollar un nuevos y diferentes tipos de procesos de enseñanza - aprendizaje e investigación, fundamental y aplicada; orientados casuísticamente, para aportar consensual y de manera concurrente en distintos estadios, respuestas a problemas reales; a partir del trabajo en grupos multidisciplinarios, con los que antes de la pandemia, se mantenía una vecindad distante; en realidad se trata de aprender y cultivar una nueva cultura y de mecanismos de trabajo en las IES; con apertura, inclusión y resilencia; desaprendiendo lo obsoleto, lo inercial y lo no pertinente.

A modo de conclusión

Podemos concluir a la luz del drástico cambió de la realidad social; que este trabajo constituye una reflexión propositiva, respecto a ámbitos estratégicos que pueden constituirse como palancas de transformación; pero que para hacerlo, se necesita cambiar paradigmas, culturas y estructuras; ciertamente el reto no es menor, ni normalmente de corto plazo; pero, sin embargo, inesperadamente se ha abierto una vía de oportunidad para hacerlo, un puente, que se deberá aprovechar a la brevedad, para sortear el abismo de atraso inercial, pues no hay muchas opciones.

El Futuro hoy.

Aproximación al rol del Administrador después del COVID 19.

Alejandro Chirino Sierra[47]

México

Mayo 14[48]

La Fragmentada naturaleza del trabajo del conocimiento.

En la mayoría de las organizaciones, el trabajo del conocimiento está profundamente fragmentado.

La aplicación del conocimiento requiere de especialización, por lo tanto, en las organizaciones, su fragmentación es profunda.

Compleja organización moderna.

Drucker para todos los días.

[47] Licenciado en Administración egresado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM y académico de la misma Institución; Maestro en Administración de Negocios; Empresario y Consultor; Coordinador de seis libros; Presidente del Foro Nacional de Colegios de Profesionistas, Federación General 2003; de la Organización Latinoamericana de Administración 2002-2006; y el Consejo Iberopanamericano de Administración 2005-2010. Miembro de la Legión de Honor Nacional de México y de la Academia Nacional de Historia y Geografía.

[48] 78 días después de declarar Pandemia en México, es decir, el 14 de mayo, se escribe el presente documento y, de acuerdo a "Drucker para todos los días", el tema de la clase que abordo fue **"**La Fragmentada naturaleza del trabajo del conocimiento".

Contexto

Generalmente se habla sobre los escenarios a futuro, cómo será la cotidianidad y hacia dónde se tienen que dirigir esfuerzos para lograr alcanzar objetivos. En el caso de la Administración y del ejercicio profesional del Administrador[49], al referirse a esa visión de futuro se utilizan infinidad de términos, técnicas y herramientas, las cuales, en un primer impacto son novedosas, aparecen envueltas del glamour intelectual y llegan a generar tendencias, se convierten en requisito indispensable para integrar discursos; utilizarlos es sinónimo de vanguardia.

Con el paso del tiempo, tristemente se observa como, después de años, sigue su vigencia, lo cual no está mal, la cuestión es que se incrustan en el discurso como si fuera una novedad, es decir, el accionar de esos términos, técnicas y herramientas, en la práctica parece que nunca se realizó, pero además tampoco se tropicaliza su esencia a las situaciones actuales que se viven en el día a día.

Por lo tanto, esos términos, técnicas y herramientas, se reciclan y las generaciones en turno las adoptan como nuevas, lo contemporáneo[50]. Vale decir que pocas veces surgen nuevos términos que difieren poco en su conceptualización de los ya existentes desplazándolos de los escenarios al tomar su lugar, e iniciar su ciclo de vigencia.

Lo anterior qué trae a la luz: carente seguimiento del desarrollo teórico práctico, pero lo más grave, su aplicación a la realidad, si fuera lo contrario, tanto el discurso de la Administración y la actividad del Administrador seguramente se apreciaría diferente.

[49] De acuerdo con la Organización Latinoamericana de Administración se identifica al Licenciado en Administración, y al Graduado Universitario en Administración.

[50] *Adjetivo.* Que existe al mismo tiempo que otra cosa, que pertenece a la misma época que ella.

Puede parecer incongruente lo que se escribe; al respecto refiere Gary Hamel (2007), en su libro “El futuro de la Administración”, que durante la segunda mitad del siglo XX, los cambios presentados por la tecnología, los estilos de vida y la geopolítica, comparados con la práctica de la Administración, esta última da la impresión de avanzar extremadamente pausada.

Si bien el ritmo con que se realizan las actividades hoy en día es impresionante, pues en tiempo real en la mayoría de los sectores, los factores que intervienen en ese fluido operacional se redimensionan, el tiempo se expande, la posición geográfica se estrecha, lo que permite en cierta medida concatenar procesos diversos. Sin embargo, aún se pueden observar esos “rituales” que regían en el día a día de las organizaciones de hace treinta o cuarenta años.

Por supuesto que hay avances, se han dado cambios, pero su impacto, proporcionalmente hablando es mínimo; la jerarquías, los roles, las estrategias y decisiones aun se toman únicamente en lo alto de la estructura organizacional. De tal suerte que la función del Administrador radica en la función básica de operatividad o gestión, es decir, aplicar las fases de la Administración simple y llanamente, como se conceptualizó en su origen.

Dados los hechos anteriores, es posible que la Administración haya llegado a su máximo potencial, como lo expresa Stuart Kauffman, rescatado por Hamel (2007), al señalar el “paisaje adaptativo” para describir la frontera del progreso evolutivo, en este caso, se reitera, de la Administración.

En este “pasaje adaptativo”, la Administración se encuentra en un valle donde se observan muchos caminos para alcanzar la cima más alta, es decir, la representación de los niveles superiores. Conforme la Administración se adapta, desarrolla y evoluciona, busca el camino para alcanzar la cima más alta, pero al mismo tiempo, las rutas para llegar a ella son escasas, pero hacia abajo hay muchas. En ese sentido la evolución se torna cada vez más lenta. Cuando existe un “paisaje adaptativo” extenso con muchas posibles rutas, entonces la posibilidad

de alcanzar la cima más alta disminuye, pero al mismo tiempo aumentan a las que te llevan a las montañas comunes.

También Hamer comenta que durante la primera mitad del siglo XX, la Administración se situó frente a ese escenario, es decir, la "tecnología" de la Administración encontró la cima alta, pero no la más alta, y al comparar altitudes, la diferencia es enorme, se quedó en un nivel muy modesto.

En los albores del siglo XXI la Administración despertó, tuvo como antesala muchos visionarios que manejaron estadios futuristas donde se involucraban a todos los sectores y sus actores, el horizonte provocaba a la imaginación. Los escenarios que se presentaban incluían aspectos que, en su momento, se veían muy lejanos, pues las tecnologías de la información y comunicación influían de manera contundente en el desarrollo del globo terráqueo y aun no tenían su boom.

En los inicios del siglo XXI se hablaba de fronteras, las cuales habían desaparecido, no por el transito humano que, hasta cierto punto, en algunos lugares se reconceptualizó; pero en este caso la dinámica se enfocaba más al de bienes, servicios, empresa, negocio, contenidos de información, los cuales se manejaban o transitaban en tiempo real, al instante, así como su acceso a través de dispositivos. Al mismo tiempo, surgían con más bríos tópicos y conceptos que se habían rezagado en la agenda mundial como la preservación del medio ambiente, la transparencia y rendición de cuentas; la inclusión, igualdad y equidad de género; la pobreza; por mencionar algunos.

Esto hace que las organizaciones supranacionales como Naciones Unidas, dirijan sus miradas hacia el consenso mundial para integrar el documento que oriente a los países miembro hacia la búsqueda del Desarrollo humano, ya que se observa el nacimiento acelerado, refiriendo a Amartya Sen[51], de un nuevo orden mundial, el cual presenta en su libro "El desarrollo como libertad", en cinco capacidades o

[51] Premio Nobel de Economía 1998.

libertades: 1. Libertades políticas; 2. Servicios económicos; 3. Oportunidades sociales; 4. Garantías de transparencia; 5. Seguridad protectora. Esto se pueden interpretar en grandes rubro como salud, educación, vivienda y capacidad de elegir o libertad de elección.

La idea de permear rubros básicos para el Desarrollo de las naciones donde todos los sectores sean impactados por el pensamiento proactivo global que beneficie a la sociedad en su cotidianidad, se puede lograr con el concurso y voluntad de todos los sectores y actores. El sentimiento de un cambio ordenado logra plasmar en blanco y negro cuatro ejes temáticos en el documento “Pacto Mundial” o “Pacto Global”, ahí se observan abordajes a: 1. Derechos Humanos. Igualdad, equidad y género; 2. Ámbito Laboral. Legalidad; 3. Medio Ambiente. Sustentabilidad; 4. Anticorrupción. Transparencia y rendición de cuentas.

Los esfuerzos de Naciones Unidas por orientar el dínamo que amalgama a los pensamientos integradores del documento conocido como “Objetivos del Milenio” que, si bien se registraron avances significativos hasta el 2015, el terreno por recorrer aun es dilatado, por lo tanto se revitaliza en 2016 acordando indicadores hasta el 2030 a través del texto “Objetivos de Desarrollo Sostenible”, cuyas diferencias al primer ejercicio se plasman así:

- *Sostenibilidad.* La nueva hoja de ruta pone en el centro una cuestión que había permanecido en un segundo plano en los últimos 15 años: *el modelo actual es insostenible*. Si queremos garantizar la vida y los derechos de las personas y el planeta tierra, el modelo a seguir tiene que ser sostenible.

- *Equidad.* Los ODM se basaban en promedios nacionales y no contaban con la realidad de las comunidades más vulnerables y alejadas. Los ODS incluyen un enfoque en el que se tienen en cuenta más *parámetros que reflejan mejor la realidad* para poder trabajar con ella.

- *Universalidad.* Mientras los ODM trabajaban las metas solo en los países en desarrollo, los ODS establecen que no se puede hablar de agenda de desarrollo si no se asume que *todos los problemas están interconectados* y hay que abordarlos desde todos los países.

- *Compromiso.* A diferencia de los ODM, los *ODS comprometen por primera vez a todos los países del mundo*. Esto significa, por ejemplo, que el Gobierno de España tendrá que aplicar la *Agenda 2030* en sus políticas internas, lo que supone un cambio sustancial con respecto a los ODS.

- *Alcance.* Frente a los 8 ODM, ahora tenemos *17 ODS con 169 metas a alcanzar*. Aunque pueda parecer ambiciosa, la nueva Agenda no ha querido dejar de lado cuestiones que considera fundamentales como el *empleo digno* o el *cambio climático*.

Por otro lado, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO, agencia especializada de las Naciones Unidas, se ocupa de encontrar la fórmula para atraer la simplicidad del papel con los múltiples beneficios del manejo y administración de datos digitales.

Tendencias

La Organización Latinoamericana de Administración realiza, durante la primera década del siglo XXI, documentos que abordan diversos tópicos donde hace recomendaciones para el buen ejercicio profesional del Administrador. El contenido de las Cartas y Conferencias emitidas se basa en la cadencia temática que Naciones Unidas da a conocer en su momento. Esto para lograr alinear pensamientos y afinidad entre los tópicos tratados y el correcto ejercicio

profesional, en este caso, del Administrador que es la figura principal en cada uno de los espacios deconstruidos[52] en los textos.

Naisbitt & Aburdene, Hamel, Prahaland, Druker, Kotler, Ulrich y otros abordan en su momento escenarios futuros que dan luz sobre el camino que debe seguir la Administración. Todos estos "Gurúes" de la Administración exponen sus imaginarios y, en todas sus expresiones, se encuentran coincidencias y particularidades, pero siempre una constante en sus análisis sobre el actuar del Administrador y de la Administración misma, ambos actores han dejado de hacer, en otras palabras, no han desarrollado niveles que inviten a la innovación y creatividad en la producción que se espera dentro de sus áreas de competencia. La esencia de la Administración alcanza a despertar, provocar e incentivar no solo el desarrollo, sino también la evolución de la misma y el perfil del Administrador. En consecuencia vemos lo tradicional con pequeños ajustes, es decir, únicamente se adapta.

Retomando e interpretando el Modelo del "paisaje adaptativo" de Sturat Kauffman, la Administración y el Administrador no han encontrado el camino a la cima más alta, pero si a las que tienen menos altura, de tal suerte que solo se adapta a los cambios situacionales, pero no genera el pensamiento prospectivo que los obligue a superar esas limitaciones para edificar nuevos pensamientos.

Los espacios

A finales de la segunda década del siglo XXI, el mundo ha experimentado, con efecto domino acentuado, disrupciones que han generado turbulencias desestabilizadoras en los renglones de medio ambiente, género, sustentabilidad y pobreza (en sus diferentes modalidades); escenarios que han exigido la atención

[52] *tr. Fil. y T. lit.* Deshacer analíticamente algo para darle una nueva estructura. U. t. en sent. fig. aplicado a otros ámbitos.

de gobiernos, empresarios y sociedad civil; temas donde las organizaciones supranacionales desarrollan consensos, acuerdos, lineamientos y recomendaciones a seguir. Estos y más son tópicos que cada vez exigen ser observados pero, sobre todo, determinar soluciones a través de emprender acciones que den luz al camino que se deba transitar.

Ha sido comentado que en el caso de la Administración y los administradores, que durante el presente siglo, se ha escrito y disertado sobre escenarios futuros, así como el manejo de modelos que impacten el desarrollo en individuos, organizaciones, empresa, sociedad. La Administración y los administradores ha enfrentado momentos críticos, como Pandemia de influenza o gripe A *(H1N1)* en 2009 y el sismo del 19 de septiembre 2017, ambos momentos que exhibieron como las acciones preventivas y protocolos ante supuestos de emergencia fueron rebasados, pero el escenario fue siempre local.

Es en 2020 cuando el Coronavirus Covid 19, detona a nivel mundial la pandemia, obligando a los gobiernos de cada país a tomar decisiones y determinar acciones que contengan la expansión del virus y permitan recuperar el estatus de actividad que mueve a cada nación. Esto ha puesto a la luz innumerables deficiencias en los modelos y sistemas que existen en el funcionamiento “normal” de todos los sectores y actores. Es un tema que los gobiernos atienden de acuerdo a sus normas legales y alcances, pero en realidad se atiende al momento que surgen nuevas disrupciones, generándose una espiral de incertidumbre. La toma de decisiones está dirigida al beneficio local, con base en un escenario mundial. Lo endógeno y exógeno ahora más que nunca presentan un alto porcentaje de simbiosis.

La atención de todos se dirige al acontecer cotidiano, al desarrollo, al día a día de la pandemia, de la cual todos quieren ver el final, que se olvida establecer el imaginario que de apertura al “qué hacer” un día después de la pandemia. A este ejercicio le llaman “nueva normalidad”, sin embargo, en ese esquema, cual es el

papel, el rol de la Administración y del Administrador en el devenir de los países. De acuerdo al "paisaje adaptativo" se continuara en la misma cúspide, se trasladará a otra similar, o llegó el momento en donde se ilumina el camino hacia una cúspide más alta, incluso, a la más alta del sistema montañoso.

Por otro lado, los sucesos abren la ventana para observar otro supuesto escenario. Interpretado a Zygmunt Bauman [53] y su concepto de Modernidad Líquida, la "nueva modernidad" coloca al mundo frente a la ruptura del comportamiento cotidiano en todos los sectores, en todos los niveles y en todos los sentidos. Bauman comenta en una entrevista que "…la mayor preocupación de nuestra vida social e individual es cómo prevenir que las cosas se queden fijas, que sean tan sólidas que no puedan cambiar en el futuro...", donde probablemente los gobiernos "…llamen a sus ciudadanos a ser flexibles. ¿Qué significa ser flexible?... estar listo para cambiar la sintonía, la mente, en cualquier momento en el que sea requerido. Esto crea una situación líquida. Como un líquido en un vaso, en el que el más ligero empujón cambia la forma del agua. Y esto está por todas partes". La pregunta obligada es ¿se está preparado para aceptar la nueva normalidad?. Las circunstancias indican que aun no se comprende la magnitud de los hechos.

Imaginario

El imaginario del presente texto aspira ser una reflexión y dejar la ventana abierta al pensamiento audaz del Administrador, en ningún momento es un análisis profundo, exhaustivo, concluyente.

[53] Sociólogo y filósofo polaco Zygmunt Bauman desarrolló el concepto de Modernidad Líquida**,** teoría que describe la forma de vida de la sociedad actual y cómo ésta rompe con las estructuras del pasado.

La Administración es universal, es una de las áreas del conocimiento que produce mayor literatura y tiene mayor oferta en las Instituciones de Educación Superior tanto a nivel licenciatura como de posgrado. Su accesibilidad y asequibilidad a la sociedad toda es “natural”. Sin embargo, los graduados universitarios en Administración aun no consolidan su estatus profesional en el mercado laboral y, en ocasiones es subvalorado su conocimiento y alcance del mismo. Este fenómeno permea en la mayoría de los países donde la normatividad para el ejercicio profesional del Administrador es laxa.

Al avanzar en este documento, se abordaran algunas, de las muchas, esferas de influencia donde la Administración y el Administrador tienen agenda pendiente.

Educativa

Docencia

A los docentes licenciados en Administración en el área económico administrativa, en la modalidad presencial, los superó el tiempo. La educación a distancia y la presencial son ambientes totalmente diferentes, se observa en su metodología de enseñanza. La pandemia llevó a decisiones contundentes de un día a otro, la docencia presencial se vio en la necesidad de mutar hacia el uso de la tecnología en tiempo completo.

En un gran porcentaje, el escaso uso de las tecnologías de la información y comunicación aplicada a la educación por parte de los docentes licenciados en Administración en sus programas presenciales, genero pausada adaptación para continuar con sus clases en forma adecuada, y también en los alumnos, situación que se ha solventado paulatinamente.

Esta realidad deja a la vista que el discurso, en gran medida, de los decentes en administración ante grupo, fue rebasado. El conocimiento básico que debe tener el Administrador en su práctica profesional, en este caso la docencia, y la previsión

ante escenarios complicados, no estaba alineado, se quedó en buenas intenciones. Por parte de los alumnos presenciales sucedió algo parecido pues, si bien tienen un contacto más cercano al uso de tecnología, ese no está dirigido hacia la educación, pero si hacia la socialización; además se develaron situaciones puntuales como la dificultad de acceso a herramientas tecnológicas que les permitieran acercarse a la continuidad de clases durante la pandemia. Esto último es amplio tema a considerar y merece un espacio amplio.

Instituciones de Educación Superior

La mayoría de las Instituciones de Educación Superior trabajan con programas a distancia o semipresenciales y, por supuesto, presenciales. Sin embargo, pocas tienen desarrollados sistemas que pudieran apoyar a la docencia presencial ante este tipo de fenómenos como el que se vive. Algunas reaccionaron rápido y ofrecieron las herramientas que utilizan en la educación a distancia para los programas presenciales. Pero se enfrentaron a que los contenidos que cada maestro maneja en sus sesiones presenciales no estaban adaptados a las herramientas que podían apoyarlo en clase. Tampoco los docentes estaban, en un alto porcentaje, adaptados al uso de la tecnología para impartir su clase.

Nuevamente se observa que es carente el planteamiento de contingencia y, además, de conocimiento por parte de los docentes sobre los apoyos que ofrece la institución, y por parte de la Institución, es necesario insistir en la difusión, tanto a docentes y alumnos, de los apoyos con los que cuenta la comunidad.

Salud

Es el Sector que soporta en estos momentos el peso de la pandemia provocada por el Covid 19. Si bien resuelve los contratiempos importantes en sus procesos de respuesta, lo cual merece un apartado aparte, en este documento se parte de lo que está bajo la mira del “giroscopio” de la Administración.

Los Manuales Administrativos del Sector Saludo, entre otros, deben ser sometidos a revisión, es indispensable su actualización para generar protocolos que respondan a eventos extraordinarios en todos los sentidos, sobre todo al usuario ambulante y de hospitalización de todas las áreas. Esto permitirá conocer los requerimientos mínimos indispensables para hacer frente a situaciones iguales o similares a las que se viven actualmente y generar una cultura de emergencia.

Comunicación

La falta de programas que agilicen el registro local, regional, nacional en tiempo real, da señal de que está limitada la tecnología de la información y comunicación institucional. La comunicación es un tema que se traslada hacia las personas y, en este caso específico, a los procesos de recepción y atención al usuario. Además de ser empático, es necesario respetar protocolos específicos de atención y prevención hacia el usuario. La difusión de los mismos apoyara el avance hacia buenos resultados que contengan situaciones específicas.

Abastecimiento

Se observa que un punto vital en situaciones extremas, es la precaria información, y consecuentemente carente respuesta, lo que lleva al descontrol, que genera la escases prematura u obsolescencia de insumos, por lo tanto se colapsa el sistema tanto de abastecimiento general y aun más ante emergencias.

Laboral

El cierre temporal de organizaciones, así como la disminución de actividades en las mismas, lleva al estudio situacional sobre el rubro de salarios, además de prestaciones y otros beneficios. La relevancia de conocer opciones viables para la organización donde intervenga el criterio multidisciplinar redimensiona la toma de decisiones.

Comercio

Motor de las economías de todos los países, se ve detenido abruptamente, situación que si bien se puede contemplar por un periodo de tiempo muy corto, se debe tomar en cuenta que en el comercio un día inactivo no se refiere a que deja de ganar, sino que son ingresos perdidos, pocos negocios o empresas están preparados para enfrentar una situación tan prolongada como la que presenta esta pandemia.

Empresarial/Industrial

Diferentes giros con grandes similitudes, son enormes dínamos de productos y servicios significativos para la sociedad, si bien tienen rubros que pueden dar solvencia a este tipo de fenómenos, la pregunta sería ¿qué hacer cuando se agote la reserva para hacer frente a situaciones extremas?

Gubernamental

Muchos países toman decisiones de acuerdo a su normatividad, leyes, constitución programas generales y específicos, sin embargo, parece ser que los gobiernos olvidan aspectos básicos en la planeación de presupuestos y programas de sus gestiones, lo que profundiza las grietas que puedan evidenciarse en situaciones de emergencia. Vale la pena repensar que es lo urgente y que lo importante, además de razonar acción-reacción, efecto–beneficio en la toma de decisiones.

Investigación

Seguramente un rubro, entre muchos, que más olvidado está en la cotidianidad de los actores que intervienen en el devenir de un país es el de investigación, pero sobre todo la investigación original. Este renglón tiene que ser activado o reactivado a profundidad, pues forma parte de la triada teoría–práctica-investigación, dirigida a los saberes, y se fortalece con el binomio Instituciones de

Educación Superior-Colegios de Profesionistas, que al momento de tender un puente inician la edificación para los contenidos de planes y programas de estudio que den respuesta a las necesidades del mercado laboral.

Estos actores conforman el engranaje de un amplio sistema encargado de alimentar a los modelos responsables de integrar el perfil laboral, así como "reclutar" o seleccionar y formar o capacitar el factor humano, lo que permite conocer y evaluar el desempeño de los empleados, técnicos y/o profesionistas en el campo laboral. Las organizaciones en este rubro tienen un horizonte amplio por atender.

Reflexiones

Cada tema merece una deconstrucción y extensión mayor, en el presente escrito únicamente se hace una breve aproximación a espacios o esferas donde la Administración tiene presencia y el Administrador tiene el perfil o ADN para desarrollar su actividad y correcto ejercicio profesional, además de muchos más, que la exploración primaria hacia la "nueva normalidad" asome en el inventario situacional que ya está en el día a día.

Los administradores tienen que alinear su discurso, que está fundamentado en su constructo profesional, a su actividad y correcto ejercicio profesional. Pues los resultados operacionales que se observan, en todos los sectores, señalan que fueron rebasados, por un lado, su expertise ha sido subvalorada. Esto puede ser debido a un ligero parpadeo tanto de las Instituciones de Educación Superior como de los representantes del gremio profesional en el posicionamiento de la esencia del Administrador, que repercute en un limitado o confuso entendimiento del campo de actuación profesional y su pertenencia en el desarrollo social y económico administrativo.

Al iniciar la exploración de los sectores expuestos en líneas anteriores, se observa como la adaptación de los docentes administradores al intempestivo cambio de Modelo Presencial al Modelo de Educación a Distancia, si bien se logró, dejó observar la carencia del manejo de la tecnología en lo referente a la educación, así como de herramientas pedagógicas específicas que optimizaran su práctica docente. Sin duda las Instituciones de Educación Superior tienen una tarea ardua para integrar cursos que impulsen la actualización de los docentes en el uso y manejo de las tecnologías aplicadas a la docencia y, por supuesto, la forma de evaluar el tránsito por las mismas, además de compactar, junto con sus alumnos, la brecha generacional que existe en ese sentido.

A esto se debe sumar la actualización de planes y programas de estudio con base en la experiencia situacional que la pandemia hereda, además de otros donde los docentes deben de involucrarse más en la enseñanza exigida por esta “nueva normalidad”, donde el constructivismo colaborativo, participativo y emprendedor será la piedra angular del aprendizaje, basado en el auto estudio y la auto evaluación por parte de los actores.

La sociedad puede estar sensible a la información preventiva pero también abrumada por la cuarentena impuesta por la pandemia, entendiendo que el desarrollo de todas las actividades tendrá una dinámica diferente a la que se estaba llevando a cabo antes del fenómeno, seguramente se enfrentarán cambios y cambios radicales en todos los sentidos. El Administrador como agente de cambio, etiqueta que desde el último lustro del siglo pasado se le ha adjudicado, ya que es un elemento implícito, de muchos, en su ADN profesional, así como otros factores y elementos, deberá poner en el campo de juego su pericia para proponer planes y estrategias en diferentes escenarios donde la Administración tenga la fertilidad para hacer florecer, crecer y madurar las propuestas y respuestas a los nuevos que implica la “nueva normalidad e ir más allá de la óptica estándar de los actores.

Es necesario que intervenga el sentido emprendedor del Administrador en forma natural para hacer que las cosas sucedan, siempre enfocado a la persona, a la creación de empleos dignos y bien remunerados con sentido sustentable, al establecimiento de organizaciones productivas y competitivas con amplio sentido de responsabilidad social crear e innovar procesos donde se logren coordinar los engranes que participan en el complejo mecanismo evolutivo de la globalización y dar respuesta a la “nueva normalidad”.

El manejo de Tecnologías de la Información y Comunicación será elemento común en la cotidianidad del Administrador y su entorno laboral. Esto escalará la optimización de tiempos, seguimiento de procesos, verificación de indicadores, retroalimentación de acciones, redimensión en la toma de decisiones, además de acercar a las personas, considerando que esto último parece contradictorio.

Se debe entender que todos esperan el fin de la pandemia y la vida continúe como antes. Esto no será así, las personas ansían que cualquier decisión tomada de resultados de inmediato, tampoco se puede esperar eso. Al hablar de estrategia se involucra el tema del tiempo. Para que una estrategia cumpla con su objetivo requiere de tiempo. Por supuesto que ese camino se alcanzarán pequeños logros y al sumarlos presentaran grandes resultados. En ese camino, el Administrador aplicará su expertise para optimizar recursos y, de ser necesario, reorientar los procesos que se desestabilizaron, y aun más, por las turbulencias provocadas por la pandemia, así conseguirá dirigirse y alcanzar el objetivo planteado, al mismo tiempo de instrumentar estrategias que continuarán con el crecimiento de la organización.

Para el Administrador estar al frente o coordinar equipos multidisciplinarios que estén creando o implementando desarrollos emergentes basados en las Tecnologías de la Información y Comunicación es viable, pero el desarrollo de sus propuestas requerirá de un programa de actualización en el equipo y sistemas, así como capacitación de personal que optimice el uso de las instalaciones. Esto dará

fluidez al volumen de información en tiempo real, facilitando el planteamiento de escenarios y la toma de decisiones, pero principalmente, ayudará a conocer, así como controlar inventarios tanto de personal en lo general y por especialidad, del mismo modo lo hará con los insumos en diversas áreas.

Siempre es necesario contar con un guía que oriente hacia el camino que se debe seguir. El Administrador es, por naturaleza y porque forma parte de su ADN, el profesionista idóneo para encabezar, con base en un diagnóstico, los programas caracterizados por su contenido en tener los renglones de orden, control y seguimiento, siempre en busca de la mejora continua, es decir, de la calidad y más allá; decisiones basadas en el pensamiento sistémico, buscando la participación de todos los actores para encontrar equilibrio en las organizaciones para transformarlas en inteligentes, capaces de desaprender para aprender, sensibilizándolas al cambio, es decir, que sean resilientes, con el objetivo de estimular la creatividad e innovación.

El Administrador tiene que proponer el cambio de paradigmas, revitalizar y redimensionar su estatus profesional, hacer resurgir su perfil humanista en las organizaciones, ayudar a ser lo que se quieren ser, al tomar en cuenta a sus actores tanto en lo individual como en lo colectivo.

Es indispensable señalar que la elaboración de Manuales Administrativos y la Auditoría Administrativa siempre son elementos propios del Administrador a los que recurre para ubicarse en los espacios donde realiza su intervención. Sin embargo, una característica es que son preventivos, de tal suerte que su constante actualización es inminente.

El presente documento en ningún momento ha señalado que las organizaciones no cuentan con técnicas y herramientas administrativas, o que el Administrador no participaba en ellas; lo que subraya este texto es que, en lo primero, al ser obviado su uso, es decir, con el simple hecho de contar con técnicas y herramientas se cumplía la Norma, esta situación fue rebasada y demostró su obsolescencia. En lo

segundo, el Administrador fue subvaluado en su expertise y, en consecuencia, dejo de revitalizar procesos y normas con visión vanguardista, a futuro, prospectiva incluso. Por lo tanto, se deberá dar el estatus natural al ejercicio profesional del Administrador para que este sea creativo e innovador en su quehacer profesional, en otras palabras, dejar en manos de este experto el diagnóstico organizacional, implementación y seguimiento de iniciativas productivas y coordinar o encabezar equipos multidisciplinarios para alcanzar objetivos y contemplar contingencias ante turbulencias y disrupciones.

También se debe tener presente lo desarrollado por Bauman en su concepto de Modernidad Líquida, los hechos impulsarán, aún más, la velocidad para hacer del cambio permanente la cotidianidad en el desarrollo de la sociedad, los sectores y las personas. De presentarse tal escenario, la constante en el desarrollo organizacional sería el cambio acelerado y flexibilidad en la toma de decisiones, campo del natural del Administrador.

En una conferencia sobre Administración Estratégica que impartió quien escribe, el Dr. Alfonso Aguilar Álvarez señaló en su intervención que México necesita Administradores inteligentes. La Organización Latinoamericana de Administración, en su concepto de Administración[54] advierte que "…es el manejo inteligente, ético y de consenso de los recursos estratégicos…"; y si el Administrador es Agente de Cambio, se refiere la frase de Albert Einstein "La medida de la inteligencia es la capacidad de cambiar"; de tal forma que, para generar resliencia y construir el cambio, todo indica al Administrador como el profesionista idóneo para lograrlo.

Se inició esta participación literaria con una frase de Druker que dice "La fragmentada naturaleza del trabajo del conocimiento"; el Administrador y sus áreas de especialización señalan que por su genética profesional o ADN es capaz de

[54] Administración es el manejo sistémico, inteligente, ético y de consenso de los recursos estratégicos de una organización para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable con bienestar social y preservando el medio ambiente.

tener visión sistémica, holística del horizonte y mantener su equilibrio, además de estar preparado para solventar situaciones específicas, especializadas, lo que a través de este documento se ha señalado.

Se retoma e interpreta el concepto de “paisaje adaptativo” desarrollado por Kauffman, y se reconoce que después de la pandemia nada será igual, la sociedad, el mundo y sus actores enfrentan una crisis, pero también vislumbran oportunidades de mejora; esto pone al Administrador, ante dos disyuntivas: la primera, se adapta al cambio o genera el cambio radical al estimular la Administración Vanguardista. La segunda, continua en la postura tradicional al simular su discurso o se transforma para concretar sus dichos y re evolucionar “el futuro hoy”.

Referencias

Druker, Peter F. 2008. Druker para todos los días. 366 días de reflexión clave para acertar en sus negocios. Colombia. Ed. Norma. Pp. 173-174.

Hamel, Gary. “007. 2008. El futuro de la Administración. Colombia. Ed. Norma. Pp. 4-8.

https://www.lavanguardia.com/cultura/20170109/413213624617/modernidad-liquida-zygmunt-bauman.html

El Rol del Administrador después de la Pandemia Covid-19

Javier Cervantes Rodríguez[55]

México

[55] Doctor en Ciencias de la Educación; Maestro en Administración; Licenciado en Administración de Empresas; Docente de la FCCA-UMSNH; Docente en Línea de la UnADM; ExPresidente del Colegio Michoacano de Licenciados en Administración, México.

La pandemia de enfermedad por coronavirus de 2019-2020 (COVID-19), ha generado la crisis mundial más grande de la historia desde la Gran Depresión (1929) y la Gran Recesión (2008), de acuerdo a los analistas, dicha crisis es ahora llamado por muchos como el **Gran Confinamiento.** Durante el primer semestre del año 2020, esta pandemia ha provocado, una serie de cosas, entre las que se encuentra un impacto socioeconómico global que ha afectado a la economía de los países y el estilo de vida de los ciudadanos. (WIKIPEDIA, s.f.)

Las medidas restrictivas por el Gran Confinamiento obligatorio, que ha afectado a más de la mitad de la población mundial, y que ha provocado que la sociedad deba permanecer en sus hogares o salir únicamente en caso de trabajo, necesidad u emergencia, así mismo, las industrias, fabricas, locales comerciales y empresas de todo tipo reduzcan sus funciones habituales, laboren en condiciones controladas de sanidad o incluso si se encuentran como actividades no esenciales cesen temporal o definitivamente, lo anterior para evitar aglomeraciones, debido la necesidad de baja circulación de personas y a las estrictas medidas aplicadas por los gobiernos para evitar la expansión de la enfermedad y el colapso sanitario.

La crisis provocada por el COIVD-19 representa un verdadero reto para la función del Administrador en los diferentes ámbitos de actuación (sector público, sector privado, agente autónomo, investigación y docencia), lo anterior atendiendo a una serie de problemas en la cadena de suministro, de liquidez, tensiones financieras, gestión ante las nuevas formas de trabajo y las medidas para cuidar la salud del capital humano.

Ante los hechos presentados por el COVID-19, es importante conocer el rol que tuvo el administrador, Chiavenato (2014) en su obra, menciona que, en cada organización, el administrador define estrategias, diagnostica situaciones, evalúa recursos, planea su aplicación, resuelve problemas y genera innovación y competitividad. (Chiavenato, 2014)

El administrador para desempeñar su rol de manera eficiente y eficaz era necesario desarrollar habilidades y competencias que le permitieran lograr los objetivos dentro de las organizaciones, entre las más destacadas se podrán mencionar las siguientes:

- ***Habilidades Técnicas***: son aquellas desarrolladas con el objeto de originar competencias en una tarea concreta. Su importancia radica en cuanto más desciende en la estructura orgánica y su interacción con los niveles operativos da más relevancia.

- ***Habilidades Humanas***: refieren a la competitividad y la capacidad de generar los medios adecuados para trabajar con personas en equipo, a través de coordinar, motivar, comunicar, entre otros.

- ***Habilidades Conceptuales***: describe la capacidad para tratar con las ideas y conceptos abstractos y están relacionados con pensar, razonar, diagnosticar situaciones y formular alternativas de solución a los problemas.

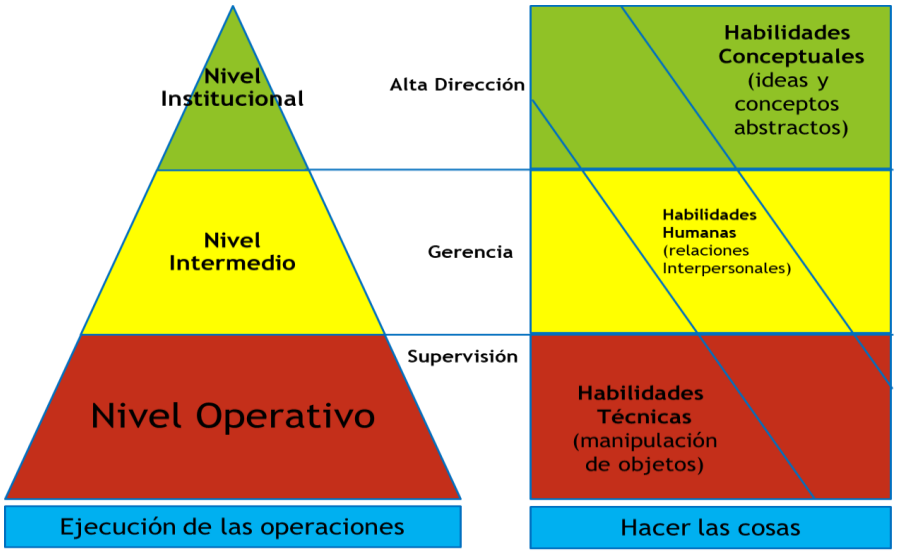


Ilustración 1. Las tres habilidades del administrador (Chiavenato, 2014)

Las competencias constituyen el mayor patrimonio personal del administrador e integran su mayor capital intelectual, su mayor riqueza. Debe contemplar competencias durables y personales que le permitan permanecer y trascender en las organizaciones con el objetivo de alcanzar el éxito profesional.

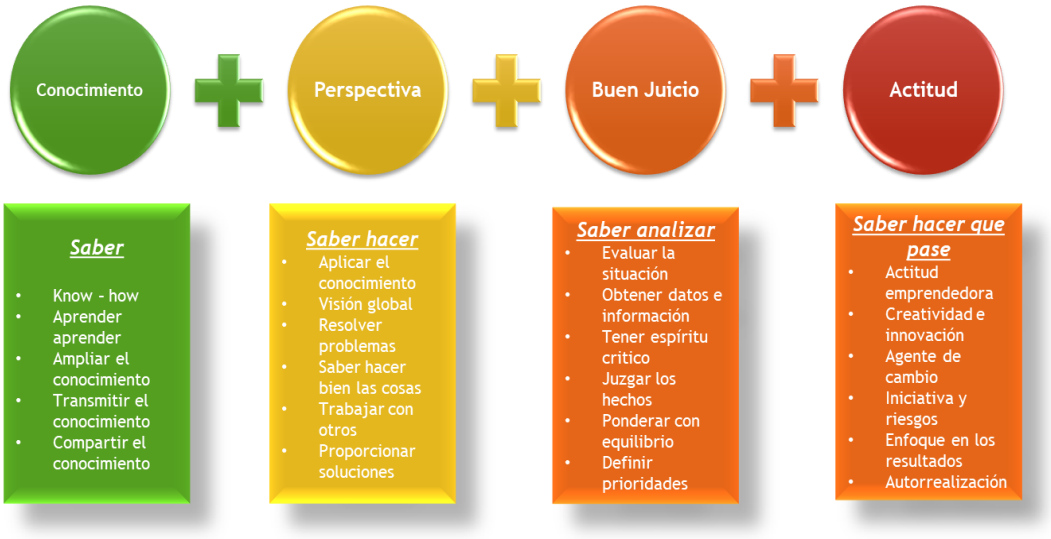


Ilustración 2. Las competencias durables del administrador. (Chiavenato 2014)

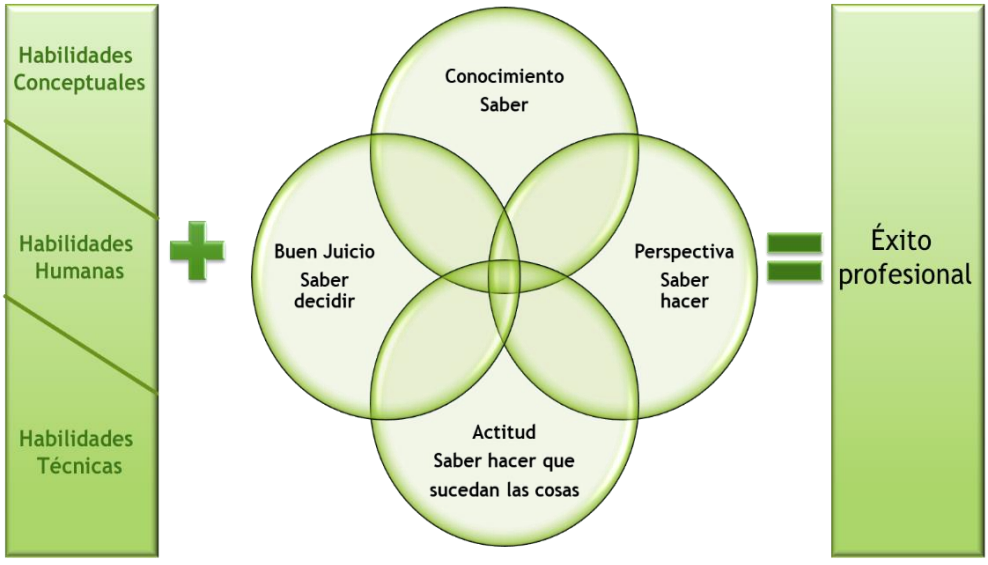


Ilustración 3. Las Competencias personales del administrador.

Aunado a las exigencias que requieren de un administrador en lo referente a las habilidades y competencias para desarrollar adecuadamente sus funciones, se debe tomar en cuenta las tendencias administrativas en las instituciones y hacia dónde se dirige la Teoría General de la Administración (TGA) que es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración de las organizaciones.

La TGA hasta el año 2019, contando con poco más de cien años llevando a cabo estudios, a lo largo del siglo pasado, se dieron grandes cambios y diversas transformaciones, enfrentándose a una fuerte turbulencia de la era de la información y otros embates causados por la globalización, las tendencias más representativas fueron la era de la información, estrategia organizacional, sustentabilidad, ética y responsabilidad social, gobierno corporativo y soluciones emergentes.

Ilustración 4. ¿Hacia dónde se dirige la TGA? antes del COVID-19

Las tendencias que se muestran en la ilustración 4 correspondientes a los estudios de la teoría general de la administración marcaron en gran parte la conducta y el actuar del administrador frente a las organizaciones, recordemos que la vida de las personas depende de las organizaciones y éstas de la actividad y el trabajo de las primeras, en el pasado inmediato vivíamos en una sociedad institucionalizada y compuesta de organizaciones donde sus actividades eran orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), donde la aplicación del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) como elemento fundamental para la administración de los recursos (materiales, financieros, tecnológicos, etc.), los cuales son ministrados por el capital humano para el logro de los objetivos organizacionales.

El COVID-19 ha generado la necesidad de realizar cambios en la sociedad y su población, así mismo, en las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas con fines de lucro o sin fin de lucro, lo que ha llevado a modificar los patrones que se venían presentando dentro de sus actividades primarias y secundarias, por lo que es sustancial generar los cambios que requieren en el rol del administrador, tomando en cuenta las habilidades, competencias y los estudios administrativos de la teoría general de la administración, por lo anterior el desafío que se presenta el día de hoy es mantener la continuidad de las unidades de negocio, el liderazgo resiliente y la trascendencia e importancia del capital humano.

La pregunta es *¿cuál es el nuevo rol que debe tomar en administrador después de la pandemia del COVID-19?*

Cuando hablamos del rol del administrador, nos referimos a la función que una persona desempeña en una empresa o institución. La función que debe desarrollar el administrador es imprescindible y de vital importancia ante la nueva forma de vida de la población, buscando lograr un equilibrio entre la sociedad y las organizaciones.

Por lo anterior, el rol del administrador después de la pandemia del COVID-19 es ser un agente **estabilizador** y de **cambio permanente** capaz de hacer evolucionar a las instituciones y empresas, para que logren adaptarse a la nueva forma de vida.

Para lograr los desafíos que presentan las organizaciones y aunado a su función, el administrador debe contar con habilidades que le permitan alcanzar la estabilidad deseada y el cambio que requieren dichas instituciones.

Existen varias características de las habilidades del administrador las cuales se dividen en tres rubros; habilidades *personales* (desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés y del bienestar, solución creativa de problemas), *habilidades interpersonales* (manejo de conflictos, motivación a los empleados, comunicación de apoyo, ganar poder e influencia) y *habilidades grupales* (facultamiento y delegación, liderar el cambio positivo y formación de equipos efectivos). (CAMERON, 2016)

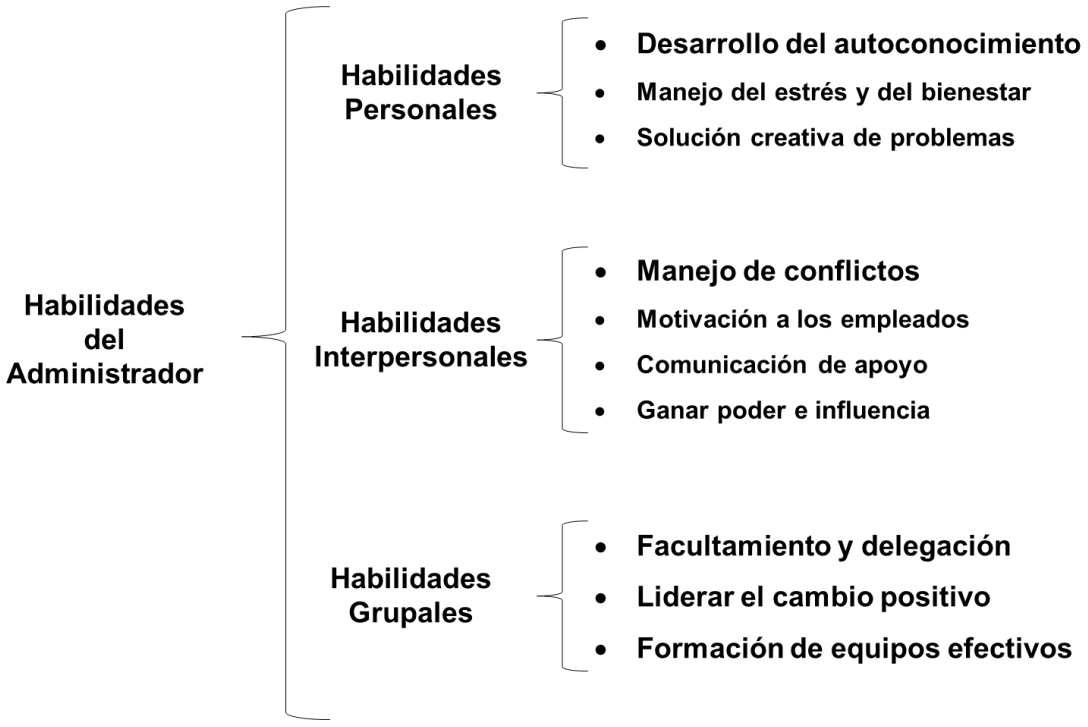


Ilustración 5. Habilidades del administrador.

Modelo del rol de administrador después de la pandemia COVID-19

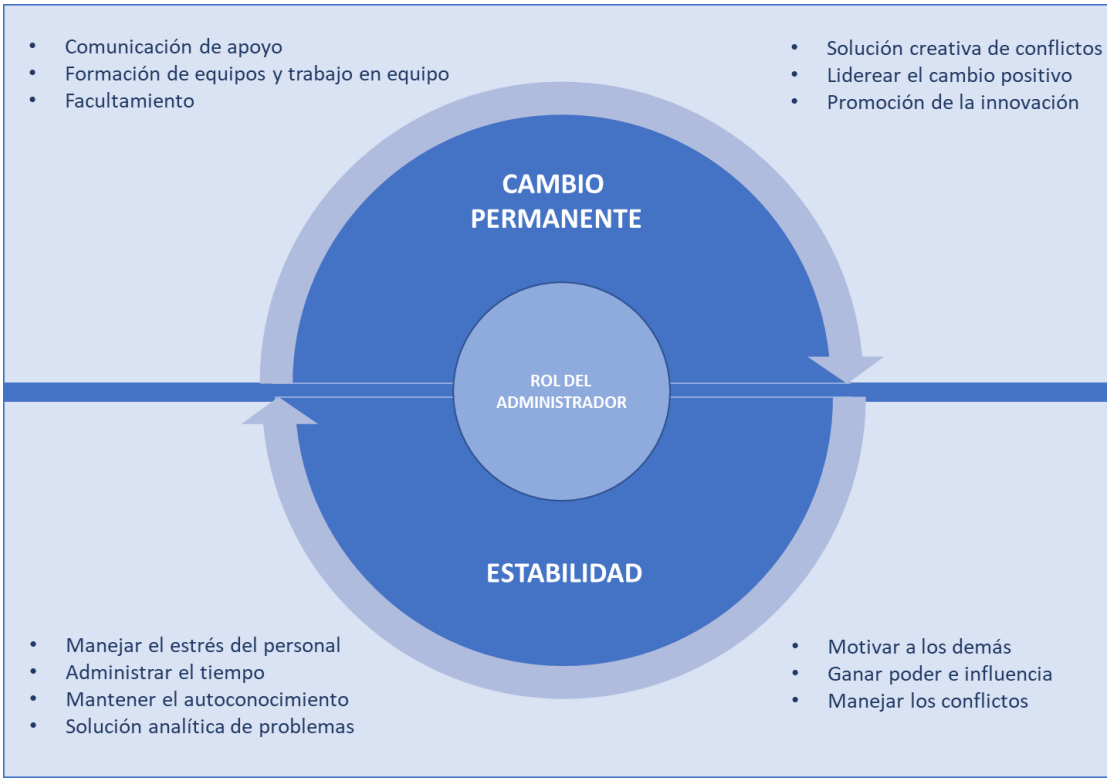


Ilustración 6. Modelo del rol de administrador después de la pandemia COVID-19

En concreto

El rol del administrador después de la pandemia del COVID-19 juega un papel importante en el cual debe en primera instancia estabilizar a la organización por los efectos negativos que ha dejado el COVID-19; a través de una análisis integral de los factores internos y externos que le permitan establecer metas y una visión compartida, generando las estrategias más idóneas a través de sus habilidades para el manejo del estrés del personal, administrar el tiempo atendiendo a las medidas estrictas de los gobiernos, mantener el autoconocimiento, capacidad de

motivar al capital humano, ganar poder e influencia entre tus clientes internos y externos, así como, el manejo de conflictos.

En segunda instancia generar un cambio permanente capaz de que las empresas les permita evolucionar ante los cambios generados aprovechando los factores externos que se presentan en el medio a través de la comunicación permanente, la generación de equipos de trabajo para solucionar problemas y conflictos de forma creativa, liderando el cambio positivo, dar facultades a los agentes directos de los cambios y promover la innovación constante de las organizaciones.

Referencias

CAMERON, D. A. (2016). DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS. En D. A. CAMERON, *DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS* (pág. 621). MEXICO: PEARSON.

Chiavenato, I. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración . En I. Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración* (pág. 489). México: McGraw Hill.

WIKIPEDIA. (s.f.). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Impacto_socioecon%C3%B3mico_de_la_pandemia_de_enfermedad_por_coronavirus_de_2019-2020

Todo cambió.
Llego el escenario pandémico.

Dikson Jhon Encinas Herrera[56]

Bolivia

***Administrar** la Pandemia sin la participación de los Administradores nos garantiza resultados improvisados.*

Dikson Jhon Encinas Herrera

[56] Licenciado en Administrador de Empresas con Master en Administración de Recursos Humanos; Pastpresidente del Colegio de Administradores de Santa Cruz; Pastpresidentes del Colegio de Administradores de Bolivia; Pastpresidente de la Organización Latinoamericana de Administración; Docente universitario en pre y post grado.

Es razonable tener miedo cuando nos encontramos ante situaciones que no controlamos, asumiendo una posición defensiva; conducta que no solamente optan las personas sino también las empresas, es decir sus ejecutivos, esto muestra la falta del reconocimiento de riesgos totalmente incontrolables, desnudando nuestra verdadera realidad; esto ocurre especialmente en las instituciones del estado las cuales nunca están preparadas para este tipo de contingencias, hecho que queda totalmente demostrada por las circunstancias catastróficas de la salud pública en esta coyuntura de pandemia mundial donde la prueba acida de la eficiencia publica está siendo puesta a prueba.

En este periodo señero que nos toca vivir afectando no solamente a Bolivia si no al mundo entero, nos encaminamos a escenarios totalmente inverosímiles, es el génesis de la primera guerra biológica, siendo esta generación la que tendrá la responsabilidad de reescribir una nueva historia, las crisis jamás serán como las conocemos hasta hoy.

Empezar a caminar hacia direcciones inexploradas requiere de una mentalidad totalmente diferente que, por lo general, implica estar dispuestos a romper o por lo menos a transformar algunas de las reglas viejas, se debe contar con la visión, la creatividad y sobre todo la capacidad para influir en sus colaboradores con el fin de que lo apoyen en los retos que implica llevar una organización a territorios inexplorados donde abundan los riesgos.[57]

Las empresas, sean estas de cualquier magnitud, estarán inmersas en el centro del huracán buscando desesperadamente mitigar a la brevedad posible su precaria situación en la que se encuentran, muchas cosas se tendrán que hacer de nuevo, otras se deben adaptar o cambiar totalmente, pero por sobre todas las ellas debemos entender que todo cambio.

[57] El Estilo Virgin: escuchar, aprender, reír y liderar/ Richard Branson 1ra edición, Editorial Planeta Colombiana, S.A. 2016 página 132.

La planificación es una exigencia natural en las empresas modernas, sus técnicas de proyección de escenarios clásicos tratan de explicarnos con sus equipos técnicos los posibles resultados para próxima gestión, todos tienen claro que las cosas pueden ir mal, más o menos, o que las cosas pueden mejorar a niveles de mayores ingresos y participación de mercado. A propósito de análisis de escenarios, la teoría nos indica lo siguiente:

> *Es un método alternativo para el análisis de riesgo en el que consiste en construir diferentes escenarios para las variables de entrada modificando los valores de las variables de entrada claves, señalando mínimos y máximos de cada una, de modo que se identifique su afectación en las variables objetivo en un proceso de cambio simultáneo. Se asume tres escenarios económicos, uno optimista, el más probable y uno pesimista.*
>
> *Escenario optimista considera los valores mínimos y máximos de las variables de entrada más relevantes de tal manera que sus valores incrementen la cuantía de las variables objetivo (VAN, TIR y B/C). Escenario más probable corresponde a aquel que se consideró en las cifras para la conformación del flujo de caja base. Dicho de otra manera, los valores establecidos previos al análisis de riesgo son aquellos que presentan mayor probabilidad.*
>
> *Escenario pesimista contempla valores que reducen los beneficios del proyecto de inversión, la misión de este escenario es provocar una contabilización de los resultados en condiciones más adversas para la toma de decisiones*.[58]

Este nuevo escenario que se presenta exige a los administradores una situación de total alerta y adaptación al cambio sin igual a una velocidad jamás imaginada. Desde los gerentes más conservadores pasando por los más innovadores quedaron en un estado en el cual ninguno de ellos pudo imaginar.

[58] http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6092/1/T2559-MFGR-Gomez-Evaluacion.pdf

> *Cualquier compañía, enfrentada con la adversidad, sentirá la tentación de lanzarse sobre una idea que prometiese borrar rápidamente el sufrimiento pero en los negocios al igual que en la vida hay que mantenerse fiel a los principios.*[59]

Los principios, valores, cultura y filosofía organizacional se las dejaremos en esta ocasión a los que construyeron cada iniciativa empresarial en el mundo, pero analicemos un poco nuestra realidad para luego contextualizar este nuevo escenario, las más de 300 mil empresas que existen en el país[i], no están preparadas para este nuevo escenario ya que estuvieron trabajando sobre los tres escenarios clásicos, el problema radica en que el escenario pandémico tiene unas implicancias y características que la hacen única en esta nueva coyuntura.

Por temas prácticos analicemos algunas de ellas, no son las únicas, pero sí creo que son las más importantes. La primera es el más global de todos los escenarios, es una de las características básicas ya que afecta a todas las empresas del mundo sin distinguir su nacionalidad o giro; la segunda característica es que afecta tanto a las grandes, medianas, pequeñas empresas, que quiere decir, que aplano la crisis y a todos nos llegó de la misma manera, por fin entendemos que todos somos iguales; como tercera característica es que después del 2020 ya nada será cíclico, cuando analicemos los riesgos de nuestra inversión o proyecto la bioseguridad será una constante, el teletrabajo será la prioridad para los cargos operativos y, quien no lo dice, también para los mandos medios y ejecutivos.

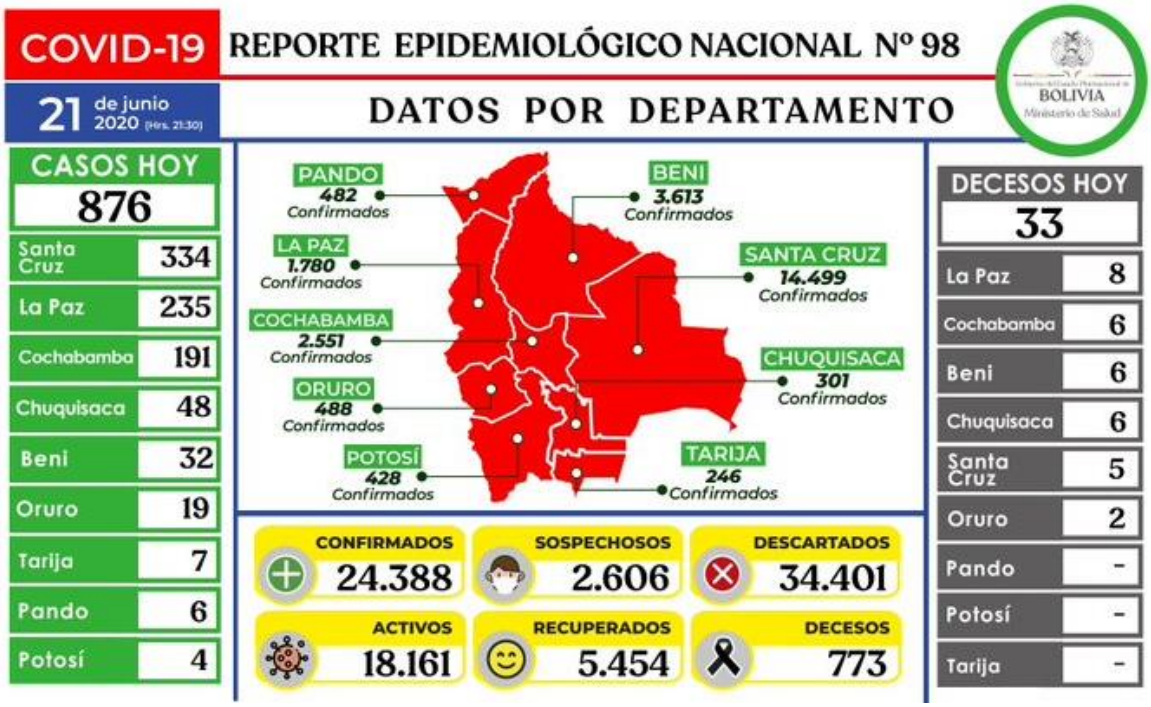
Pero una de las características más importantes que es la última que nombrare para su análisis en este escenario pandémico, es la participación directa del Estado en todos sus niveles, quien está llamado de manera indefectible a dejar de lado la burocracia ineficiente. Los empleados, los empleadores y el Estado deben tener la misma perspectiva de solución a este nuevo escenario planteado, debemos de cambiar nuestra perspectiva, no contamos con décadas o años ni

[59] http://www.fundempresa.org.bo

siquiera tenemos un semestre para hacerlo, debemos hacerlo pero debemos hacerlo ahora.

Tipos de cuarentena

Para tener idea a qué y cómo lo enfrentamos, se anexan la siguiente numeralia e información.



1. Riesgo alto

- Se guardará una cuarentena estricta y se mantendrán las normas establecidas

2. Riesgo medio

- Se podrá trabajar 6 horas al día
- Las empresas podrán transportar a sus trabajadores
- Se podrá manejar motos y bicicletas para fines laborales

3. Riesgo moderado

- Se podrá trabajar 8 horas al día, de 6:00 a 16:00
- Los horarios de atención al público serán de 6:00 a 18:00
- La gente podrá estar en espacios públicos de 7:00 a 17:00

Algunos de los efectos generados por la pandemia

Definitivamente no se puede salir integro de este fenómeno, habrá bajas, pérdidas, algunas irreparables y otras que llevará tiempo recuperar su nivel antes de los acontecimiento pandémicos. Aquí se registran algunos de los daños que se observan u observarán:

- El 90% de las compañías ha registrado una caída en su demanda.
- Una de cada 10 empresas cerrará definitivamente en los próximos meses.
- Cuatro de cada diez cerrarán sus puertas mientras se reinventan.
- El 87% de los empresarios tiene problemas para pagar a sus proveedores.
- El 80% de los empresarios no pueden cumplir con sus créditos al sistema financiero.
- Las industrias trabajan al 30% de su capacidad instalada porque disminuyó la demanda.
- Disminución en el consumo de la gasolina de un 35 % y en diésel un 45%

https://eldeber.com.bo/184311

Reflexión

La tarea más importante del aparato estatal será reconocer que el tiempo no es nuestro mejor aliado, no podemos seguir esperando un año malo o un año regular, estamos en guerra actuando como si estuviéramos en carnavales. Si estamos en guerra no podemos seguir esperando navidad, si estamos en guerra debemos manejar esta guerra porque en una guerra no hay vencidos o vencederos, solo importan los caídos (confirmados, sospechosos, descartados, recuperados, y asintomáticos); este nuevo escenario pandémico nos dejara con cicatrices profundamente dolorosas que nos recordaran que luchamos unidos contando a nuestras generaciones venideras que somos sobrevivientes porque administramos esta pandemia.

> *Resistiré, para seguir viviendo, soportare los golpes y jamás me rendiré y aunque los sueños se me rompan en pedazos resistiré, resistiré.*[60]

[60] Álbum 1988, En Forma, Dúo Dinámico, canción Resistiré, España.