

**EL PAPEL DE LA GESTION DEL CAMBIO EN LA EMPRESA FRENTE A LA
NUEVA NORMALIDAD**



CINDY LORENA OCHOA RINCON

Código del Estudiante: D0105685

Ensayo como opción de grado para optar al título de:

Administrador de empresas

Director: CARLOS ALFONSO LOPEZ URQUINA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

MAYO 2021

Resumen

El presente ensayo es un documento argumentativo, donde se propone reflexionar sobre la premisa de analizar el papel de la gestión de cambio en las empresas en la nueva normalidad, buscando abordar los diferentes aspectos económicos en Colombia que han sido afectados por el covid19.

La necesidad de cambio llego de manera intempestiva, obligando a empresarios y economía global, a adaptar a nuevas estrategias a lo que hoy denominamos la nueva normalidad. En este documento, se aborda referentes bibliográficos que nos permitan analizar desde los conceptos la gestión del cambio, los enfoques que han usado quienes han sobrevivido a una inminente quiebra y quienes incluso vieron en este impacto la oportunidad para innovar y crecer.

Se quiere ofrecer una idea y un comparativo de los diferentes modelos económicos que han desarrollado dos economías diferentes, la de Colombia y la de Holanda, país en el que resido actualmente y de esta manera crear una idea al lector de como la gestión del cambio puede definir cuando un riesgo correctamente manejado se puede convertir en una oportunidad de crecimiento.

Palabras clave:

Adaptabilidad, estrategia, gestion del cambio, transformacion, crisis

Abstract

This document seeks to address the different approaches at an economic level in the face of the pandemic that hit the world starting in 2020, the coronavirus.

The need for change came untimely, forcing businesses and global economies to adapt their strategies to what we call now the new normal. In this essay I intend to analyze from the academic theories of change management, the approaches that have been used by those who have survived an imminent bankruptcy and who even saw in this impact the opportunity for innovation and growth.

I would like to offer an overview and a comparison of the different economic models developed by two different economies, from Colombia to the Netherlands, country in which I currently reside, and in this way offer an idea to the reader about how change

management can define how a risk can become into a growth opportunity when is properly managed.

Keywords:

Adaptability, strategy, change management, transformation, crisis

INTRODUCCION

Para nadie resulta ya sorpresivo ni novedoso, el hecho que las organizaciones cambian en variadas formas y en mérito a causas diversas a través del tiempo, tampoco resulta sorpresivo constatar que tales cambios afecten en variadas formas el marco en el que se desarrolla la actividad que las personas despliegan al interior de las organizaciones y, por ende, sus situaciones personales (Diaz C. , 2016)

Evidentemente al ser un tema de actualidad podemos encontrar infinidad de información que muestra cuales eran las predicciones cuando la pandemia comenzó, si estas predicciones se dieron como se esperaba o no, cuáles fueron los mayores desafíos y peores momentos en las diferentes industrias a nivel mundial y también podemos encontrar muestras claras de como las teorías de la alta gerencia (Demers, 2007) (Diaz C. , 2016) han sido aplicadas a la situación, por ejemplo adaptar el trabajo físico a la virtualidad, como los modelos de restaurante crearon estrategias para diversificarse más allá de la atención en sitio (Jones, 2020). Como consecuencia del COVID-19 las organizaciones están percibiendo cada vez más la importancia de la transformación digital y la innovación y solo aquellas que se diversifiquen podrán ver la luz al final del túnel.

En este orden de ideas, el presente ensayo busca exponer diferentes teorías de alta gerencia, las cuales se expondrán en el punto 1.1 del presente escrito (Figuerola, 2019) (Cummings, 2016) y su relación con la gestión del cambio en la empresa, se busca identificar como diferentes estrategias han sido aplicadas durante la pandemia por empresas públicas y privadas y como estas se reflejan en el contenido académico de algunos de los autores de la Administración de empresas.

Una vez aclarado nuestra literatura base (Cummings, 2016) (Demers, 2007) (Díaz C. , 2016) abordaremos las principales las medidas tomadas en cada uno de los países a estudiar para combatir la propagación del virus y como estas afectaron las diferentes industrias, para este fin veremos diferentes esquemas comparativos que nos darán una idea de la evolución de la pandemia. En este punto también tendremos una visión de cuáles fueron las respuestas de los empresarios ante la presión económica y cuál fue el papel de los gobiernos en el mantenimiento de las mismas. Queremos identificar en que grado el marco teórico de la gestión al cambio ha sido aplicado en las reacciones a la crisis

Ante todo, cambio económico se aprecia también el cambio social y es un factor que también tiene efectos colaterales en la economía. Por lo tanto, se considerará este componente durante el desarrollo del escrito El ensayo es el escrito argumentativo por excelencia, en el cual se espera que se desarrolle, reflexione, defienda y sustente una posición o explicación sobre un tema. No basta con exponer una opinión, es necesario presentar pruebas sustentadas en una estructura lógica, de forma que se logre convencer al lector.

CUERPO DE ENSAYO

1. **Generando Cambios a partir de la crisis**

1.1 Teoría del cambio

Se hace importante resaltar que durante la emergencia del Covid- 19 el tiempo de respuesta para generar cambios fue demasiado corto y en teoría la gestión de cambio proviene de un ejercicio previo a los acontecimientos y está más guiado hacia el mejoramiento de procesos que hacia la respuesta a crisis externas. Teóricos como Kurt Lewin y McKinsey (Cummings, 2016) advierten modelos de gestión del cambio que soportan cambios dentro de la organización mientras hay sinergia en todos los procesos de la misma y con marcos de tiempo pensados de acuerdo a las posibilidades de la organización (Figueroa, 2019).

Siendo nuestro objeto de estudio una pandemia que en cuestión de meses desestabilizo el normal funcionamiento de la economía podemos enlazar nuestro

análisis frente a las teorías de la alta gerencia que se remiten a la respuesta den este tipo de cambios trascendentales.

Existen diversas posturas acerca de la gestión del cambio y su influencia; Indicando mayormente el concepto de la resistencia al cambio en el cual los procesos de cambio se ven vistos como amenaza a algo que se valora como puede ser una creencia arraigada sobre lo que está bien y lo que está mal, o quizás el deseo de mantener lo que es estable (Ronald, 2017). El mismo autor Ronald Heifetz define 2 tipos de problemas que puede presentar una organización y pueden ser de tipo técnico o adaptativo, en nuestro caso de estudio, nos encontraríamos frente a un problema adaptativo el cual no puede ser resuelto por un experto, sino que requiere de un proceso de nuevos conocimientos, de innovación, de tiempo y como su nombre lo indica, de adaptabilidad.

El autor Christiane Demers plantea que de 1940 hasta la década 1970, la postura dominante en el estudio de las organizaciones postulaba que son éstas las que cambian, adaptándose a partir de reaccionar en respuesta a factores tanto internos como externos (Demers, 2007).

Otro interesante punto de vista a la gestión del cambio viene del factor emocional y en este campo cabe citar a 2 autores, Kübler-Ross (Figuerola, 2019), quien identifica las reacciones emocionales ante el cambio, señalando la negación, la ira, la negociación, la depresión y la aceptación; aplicado a la alta gerencia podemos complementarlo con lo propuesto por el modelo de transición de Bridges, mientras muchos modelos se enfocan en el cambio en si mismo, este modelo divide el proceso de transición de un estado a otros en tres fases (Diaz J. , 2014):

1. Finalización/Pérdida/Soltar: Asociado al miedo, negación, desorientación, frustración, amenaza, incertidumbre, sensación de pérdida.

2. Zona neutral. En ésta domina el resentimiento hacia el cambio que se empieza a asumir como inevitable, baja la moral con disminución de la productividad, experimentamos ansiedad.

3. Nuevo comienzo. Aceptación, retorna la esperanza, la inspiración.

Pero de las teorías que más se pueden adaptar y aplicar a los recientes cambios es la teoría de la Indagación apreciativa del profesor David Copperrider

que sugiere convertir los problemas en oportunidades desafiantes y atractivas, su teoría se basa en que la capacidad para movilizarse se ve aumentada cuando se centran en lo positivo y esto se sistematiza a través de la implementación de nuevos hábitos, para dicho proceso propone la implantación de las 5 D (Martinez, 2017) :

1. Define el tópico afirmativo que operará como lema del proceso.
2. Descubrir los procesos de la organización que funcionan bien.
3. Dream (Soñar) identificar los procesos de la organización que el equipo desea que funcionen bien en el futuro.
4. Diseñar, consiste en planificar y priorizar aquellos procesos que podrían funcionar bien; es decir, definir la trayectoria que debe seguirse para alcanzar el sueño compartido.
5. Destino (destiny), es transformar lo dicho en hechos; esto es cómo implementar el diseño propuesto caminando en dirección al objetivo.

1.2 La pandemia (CNN, 2021)

Como segundo objeto de estudio en este escrito tenemos el nombrado Covid -19, un virus potencialmente contagioso descubierto por primera vez en Wuhan China en diciembre del 2019

- Enero 31: Estados Unidos anuncia que negará la entrada a los extranjeros que han viajado a China en los últimos 14 días.
- 11 de febrero de 2020: La OMS nombra el coronavirus como covid-19.
- 3 de marzo de 2020: Estados Unidos recorta las tasas de interés en medio punto porcentual en un intento de sacudir a la economía estadounidense ante las preocupaciones sobre el brote de coronavirus.
- El 6 de marzo de 2020: El primer caso de coronavirus en Colombia.
- 9 de marzo de 2020: Conte anuncia que todo el territorio de Italia está bajo confinamiento precediendo la mayoría de los países de la Unión Europea
- 11 de marzo de 2020: Trump anuncia que restringirá los viajes desde Europa durante 30 días.

- 24 de marzo 2020: Inicio de la cuarentena en todo el territorio colombiano
- 4 de mayo de 2020: Los líderes mundiales se comprometen a un total de US\$ 8.000 millones para el desarrollo y despliegue de diagnósticos, tratamientos y vacunas contra el nuevo coronavirus.
- 23 de mayo de 2020: China no informa nuevos casos de coronavirus sintomáticos
- 21 de julio de 2020: Los líderes europeos acuerdan crear un fondo de recuperación de 750.000 millones de euros para reconstruir las economías de la Unión Europea devastadas por el coronavirus.
- 27 de julio de 2020: La vacuna Moderna inicia la Fase 3 de pruebas.
- 20 de diciembre de 2020: El Reino Unido identificó una nueva variante de coronavirus potencialmente más contagiosa vinculada a un reciente aumento de casos en Inglaterra.
- 24 de diciembre de 2020: Llegan las primeras vacunas contra el coronavirus a América Latina.
- 22 de febrero de 2021: El número de muertos por covid-19 supera las 500.000 en Estados Unidos.

Al mes de marzo del 2021 Colombia se encuentra bajo el modelo de nueva normalidad, permitiendo el funcionamiento de la mayoría de las actividades económicas bajo protocolos de bioseguridad.

En el caso de la Unión Europea, más específicamente en Holanda se mantiene el cierre de establecimientos de comercio y restaurantes, los únicos negocios abiertos sin restricción son para abastecimiento de productos de canasta familiar, se mantienen las restricciones para grupos de personas y el toque de queda.

2. ¿Como lo afrontamos?

2.1 Los Impactos de la pandemia a nivel social

Irónicamente las devastadoras consecuencias de la pandemia son soportadas por la veloz globalización de una era que nos permite movernos de un continente a otro en cuestión de horas. La apertura económica, la creciente oferta laboral, ha incrementado los desplazamientos internacionales y no es solo un pasajero quien viaja esta vez sino también el virus que pone en situación crucial a todo el mundo.

El año pasado, por esta época, conceptos como cuarentena, mascarillas y distanciamiento social eran ajenos para la mayoría de nosotros. La pandemia ha perjudicado en mayor medida a los pobres y vulnerables, y podría empujar a la pobreza a millones de personas más.

La pandemia constituye una situación disruptiva, que genera altos niveles de estrés individual y colectivo. Para muchas personas implica una situación trágica a causa las pérdidas que deben afrontar: pérdida de seres queridos, de la salud, de la vivienda, de bienes, o del empleo. También surgen manifestaciones emocionales como angustia, desconfianza, ansiedad, temor al contagio, enojo, irritabilidad, sensación de indefensión frente a la incertidumbre e impotencia, han surgido incluso expresiones de discriminación y estigma frente a las personas que luchan contra el COVID-19, dado que es una enfermedad transmisible, nueva y desconocida (Unesco, 2020). En la figura 1 (FIG 1) Podemos observar el notorio aumento de las manifestaciones de desórdenes emocionales reportados por la población holandesa entre el inicio de la pandemia y Diciembre del 2020.

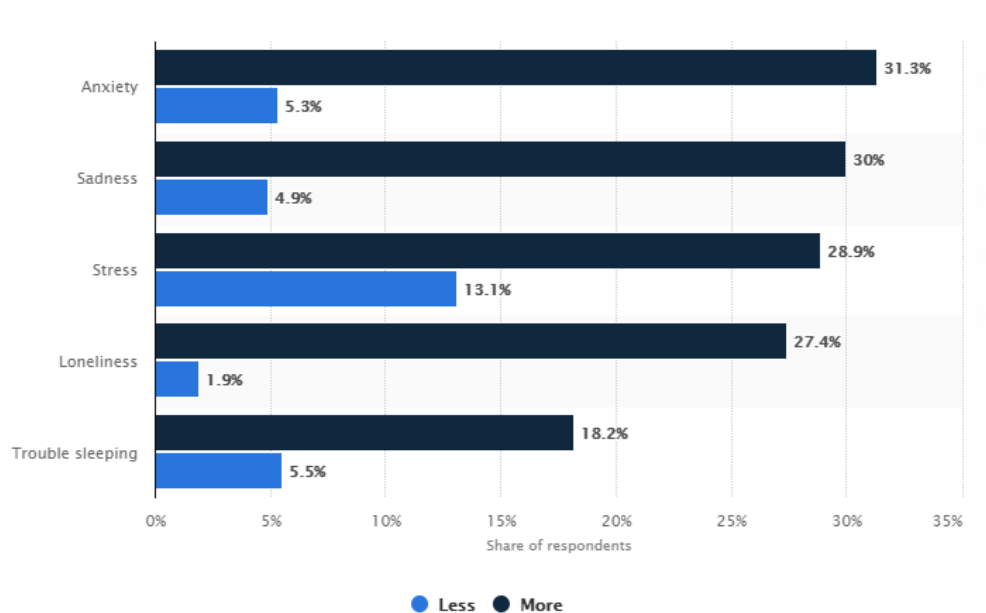
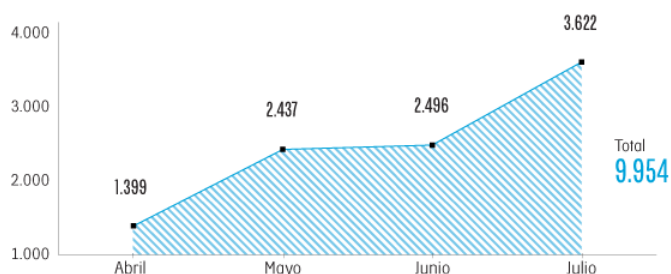


FIG 1: Cambios en la salud mental de la Poblacion en Holanda como consecuencia del coronavirus en el 2020 (Statista, 2020)

ATENCIONES EN LA LÍNEA DE TELEORIENTACIÓN PSICOLÓGICA 192



MOTIVOS DE LLAMADA



DISTRIBUCIÓN POR EDAD

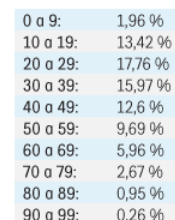


FIG 2 Atenciones en la línea de teorientación psicológica 192 (Tiempo, 2020)

Fuente: Ministerio de Salud.

Estos impactos en salud mental de la población también se representan en la mencionada anteriormente en la teoría de Kübler-Ross acerca de las reacciones

emocionales ante el cambio, señalando la negación, la ira, la negociación, la depresión y la aceptación; Y han sido las instituciones hospitalarias las que más han sufrido el impacto cuando hablamos de Salud física y mental, como otras actividades han tenido que mutar su práctica a la virtualidad en los que no había un compromiso vital de por medio.

Entidades gubernamentales como Disfraza tu ventana, la propuesta del distrito para el Disfraza tu ventana, la propuesta del distrito para el 3131 la secretaria de cultura y de salud en Colombia (Redaccion, 2020) también han visto la importancia de cuidar la salud mental de sus ciudadanos animándoles con diferentes programas a seguir conectados lo más posible a sus actividades desde el hogar, como ejemplo en Colombia podemos citar la adaptación que se le dio al día de los niños alentándoles a decorar sus ventanas a cambio de salir a las calles a pedir dulces, en otros países vimos como personas hacían ejercicios físicos desde sus balcones mientras alguien les dirigía desde un punto aislado (Castellanos, sd), En Europa se animó al uso de las aplicaciones para compartir con amigos de manera diferente (Piquer, 2020), En New York se trazaron espacios en el pasto con suficiente distancia para que los ciudadanos siguieran disfrutando del sol manteniendo las medidas necesarias (Cogley, 2020). Y por supuesto debemos mencionar la transición del trabajo en oficina al teletrabajo, del cual hablaremos en los siguientes puntos a tratar, este también cambio la dinámica de las familias quienes ahora debían combinar su tiempo laboral con el cuidado y guía de los niños en actividades académicas.

Hoy podemos decir que la sociedad ha pasado la curva de Kübler-Ross encontrándonos ahora en un proceso de constante aceptación.

2.2 Los Impactos de la pandemia a nivel económico

Las restricciones dispuestas para controlar la propagación del virus y aliviar así la presión sobre los sistemas de salud vulnerables y sobrecargados han tenido un enorme impacto en el crecimiento económico. El virus ha desatado una crisis mundial sin precedentes, una crisis sanitaria mundial que, además de generar un

enorme costo humano, está llevando a la recesión mundial más profunda desde la Segunda Guerra Mundial (Mundial, 2020).

El Banco mundial pronostico en diciembre de 2020 una caída de 4 puntos en el PIB mundial y un aumento de la pobreza extrema de aproximadamente 115 millones. La desaceleración económica provocada por la pandemia ha tenido un profundo impacto en las empresas y los empleos. En todo el mundo, las empresas, sobre todo las microempresas y las pequeñas y medianas empresas de los países en desarrollo, se encuentran sometidas a una intensa presión, dado que más de la mitad de ellas están en mora o probablemente lo estarán (Blake, 2020).

Más de un tercio de las empresas implementaron el teletrabajo para adaptarse a la crisis. Sin embargo, durante la crisis las ventas de muchas empresas se redujeron casi a la mitad lo que les obligó a reducir salarios y horas de trabajo, y tratar de acceder al apoyo del Estado.

Según el Dane (Dane, 2020) la situación laboral más grave se registró en mayo, cuando la población ocupada se redujo a 17,3 millones, un 22 % menos que un año antes. La pérdida de empleos fue severa entre marzo y mayo, cuando el desempleo pasó del 12,6 al 21,4, lo cual se traduce en una pérdida de ingresos de los hogares colombianos de 27,9 billones de pesos entre marzo y octubre del 2020.

En el caso de Holanda, país comparativo para los efectos de este análisis, la tasa de desempleo en marzo del 2020 era de 2.9 y casi se duplico en agosto de 2020 con 4.6 desempleados, actualmente se ha estabilizado medianamente en un 3.6.

En la gráfica siguiente podemos observar la variación de la tasa de desempleo en ambos países, podemos ver que, a pesar de ser economías muy diferentes, durante el mes de Julio se presentó el mismo nivel de desempleo, más sin embargo Colombia ha sido más rápida en la recuperación de puestos laborales, esto también influenciado por los auxilios al desempleo del gobierno holandés a sus residentes, auxilio que no es estándar para la población colombiana.

Estos auxilios de hecho dieron a la población holandesa un alivio a la transición que se llevaba a cabo y se vio más como un recurso temporal, mientras

que en Colombia la población se vio obligada a acudir a las economías informales, incluso arriesgándose al incumplimiento de las normas de distanciamiento.

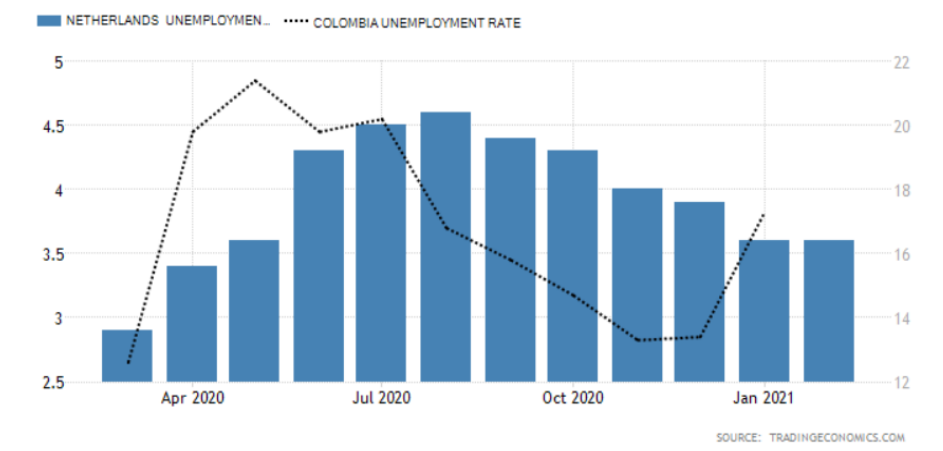


FIG 4 Comparacion tasa de desempleo Colombia-Holanda 2020-2021 (Graphic, 2021)

En cuanto el crecimiento del PIB ambos países vieron su punto más crítico en Junio del 2020, cuando el crecimiento estaba por debajo del -15% , recuperándose en el 3 trimestre del año 2020.

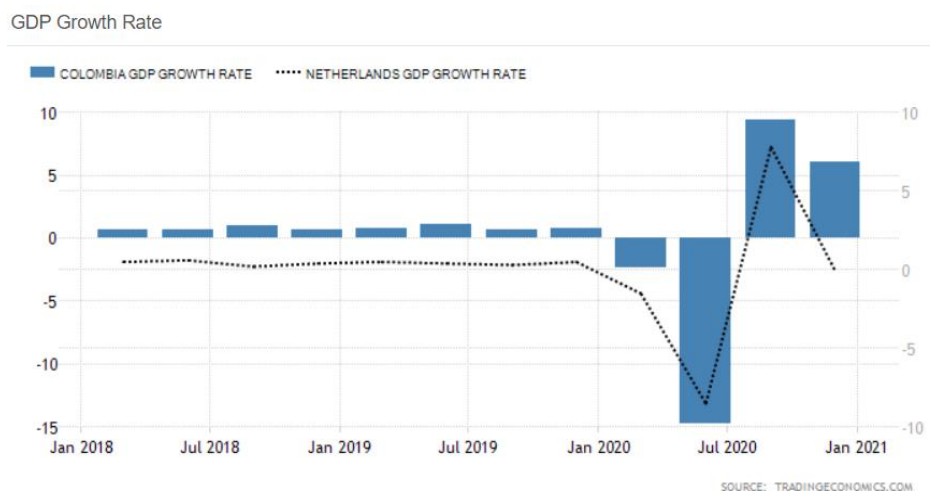


FIG 5 Comparacion crecimiento PIB Colombia-Holanda (Graphic, 2021)

3. Estrategias

3.1 Gobierno frente al Coronavirus

En cuanto a las estrategias públicas para enfrentar la crisis, el gobierno Colombiano no fue muy proactivo a la hora de proponer cambios que adaptaran el país y su economía a la crisis, la respuesta fue más bien dada a aliviar los agravios económicos que se presentaran para individuos y empresas, sin embargo dichos alivios también han sido fuente de discordia, ya que requieren condiciones bastante específicas que no se adaptan a todas las situación afectando mayormente a las micro empresas y trabajadores independientes. Entre estos programas de ayuda económica resaltan Los días sin Iva como incentivo para reactivar la economía y como ayuda a la reducción del valor de la canasta familiar , transferencias monetarias para la tercera edad, creación del impuesto solidario de funcionarios públicos y pensionados con salarios mayores a los 10.000.000 Cop, el ingreso solidario en el que trabajadores que se encuentren con suspensión de su contrato laboral o en licencia no remunerada, serán beneficiadas con un ingreso solidario, bonificaciones para trabajadores del sector de la salud, entre otros. Pero como una gestión de cambio quisiera resaltar la implementación que se hizo del Teletrabajo De acuerdo con la circular 0041 de 2020, el Ministerio del Trabajo para regular la nueva dinámica laboral y establecer los precedentes de esta nueva modalidad (Gobierno, 2021)

Las medidas tomadas por el gobierno holandés fueron paquete de apoyo y recuperación para el empleo y la economía arreglando temporalmente empresas y autónomos, ayudándoles a cubrir salarios y costos fijos, diferir el pago de impuestos, facilitar la obtención de crédito. Una particularidad de estos auxilios es que se adaptan dependiendo del caso, es decir cuanto mayor sea la pérdida de facturación en una empresa, más apoyo podrá obtener. También adicionaron una medida especial para las industrias más afectadas como la hostelería y el entretenimiento, permitiéndoles a los primeros aplicar a reembolsos de sus gastos de abastecimiento el último trimestre del año 2020 y subsidios a los establecimientos culturales (Government, 2020). El país también asumió el cambio al teletrabajo, que en

realidad ya era una modalidad más presente, pero a diferencia de Colombia, no se establecieron reglas para regular esta nueva modalidad

3.2 Estrategias de las industrias, cambios exitosos

La adaptación del cambio es crucial para la sobrevivencia de las organizaciones sin importar su tamaño; es por esto que el análisis de las implicaciones de la gestión del cambio en esta nueva realidad se vuelve de suma importancia. Como consecuencia del COVID-19 las organizaciones están comprendiendo cada vez más la importancia de la transformación digital, la innovación y desarrollo, la continuidad de negocios y la gestión de riesgos (Vilarino, 2020).

Es importante mencionar que en la literatura de administración de crisis se habla a menudo de sus etapas como lo son la detección, preparación y prevención, contención y control de daños, recuperación y aprendizaje. Sin duda cada etapa tiene sus retos, pero también sus oportunidades. En principio las organizaciones buscan poder continuar su operación. Las preocupaciones varían de acuerdo al tipo de empresa, pueden ir desde el pago de salarios e insumos en el caso de las micro hasta el mantenimiento del precio de la acción en el caso de las grandes, ante la presencia de estas circunstancias no favorables, conceptos de toma de decisión estratégica que consideren volatilidad, incertidumbre, complejidad del entorno y ambigüedad del mismo se vuelven fundamentales.

En la medida de lo posible, una empresa que pase por una crisis debe tratar de mantener un sano flujo financiero, diseñar y definir una pronta, coordinada y efectiva respuesta a cada uno de los stake holders (Forbes, 2020). Otro punto importante es que se debe por un lado entender la profundidad e impacto de la crisis, pero sin olvidar que se debe estar preparado para cuando se transite al final de la misma en todo momento, cuidando los recursos claves en cada etapa desde el recurso humano e infraestructura operativa hasta las relaciones con proveedores y en todo momento no perder el enfoque del mercado de consumo.

Contrario al pensamiento general, la improvisación no es la mejor respuesta ante una crisis esporádica, se espera que las organizaciones tengan un comité de crisis, claramente ningún comité de crisis se planteó un impacto del tipo generado por el coronavirus. Es responsabilidad de los líderes de las distintas áreas contar con mapas de riesgos y planes de continuidad de negocio e identificar sus opciones para mantener la operación viva, o al menos los procesos críticos. Opciones operativas como el trabajo remoto, trabajo en casa, horarios escalonados o esquemas híbridos pueden ser muy útiles en una contingencia como la que vivimos en este momento (Macharrz, 2020).

La resiliencia (adaptabilidad) es un factor muy importante para la supervivencia de la empresa. Por ello la importancia de la prevención de las crisis, así como la oportunidad y flexibilidad para manejarlas, tratarlas, prevenirlas y aprender de ellas.

Entre los casos de éxito, es imposible no mencionar la transformación de la manera en que se trabaja, es decir el teletrabajo. Inicialmente considerado como una medida temporal, pero día a día un concepto más avalado que ha demostrado no solo ser práctico, detener el contagio, ayudar con la recuperación medio ambiental, sino también abrir nuestras mentes al cambio y a nuevas metodologías de colaboración a nivel global. Este es un cambio que ciertamente llegó para quedarse.

La hostelería es otra industria que se potencializó en el área de los domicilios, cambiando sus estrategias y esquemas a una atención lo más personalizada posible por medio de los domiciliarios, hicieron uso de marketing digital de manera efectiva para mantener sus negocios a flote, incluso hubo casos en los que el negocio de restaurantes se diversificó para animar a sus consumidores a recrear platos ellos mismos y así crear un nuevo mercado (Bedarida, 2020).

La educación también es una industria que se adaptó a la virtualidad, aunque ha sido fuertemente criticada por los elevados costos que no responden al uso de las instalaciones físicas.

Por supuesto la pandemia también fue trampolín para muchas empresas que ya se dedicaban a segmentos de entretenimiento, comunicación y compras virtuales

como Netflix, Amazon y Zoom, quienes han aprovechado esta oportunidad para catapultar su negocio y abrir nuevos frentes de mercado (Jimenez, 2020).

La industria de productos sanitarios ha visto como su demanda se ha incrementado hasta niveles nunca vistos. Sus clientes han pasado de ser centros a toda la población, que necesita un abastecimiento constante de geles hidroalcohólicos y de mascarillas. Hasta tal punto llegó la demanda durante el confinamiento que hubo problemas de suministro.

3.3 El futuro

De acuerdo con el informe anual del Banco Mundial (Blake, 2020) las expectativas son desalentadoras, el estudio menciona que, aunque la actividad económica mundial se está recuperando del colapso, se prevé que la actividad económica mundial aumentará un 4 % en 2021, manteniéndose muy por debajo de las proyecciones previas a la pandemia durante un período prolongado. Igualmente es probable que en el curso de los próximos 10 años se agudice la desaceleración, largamente esperada, del crecimiento potencial.

Por otro lado, dado que, en muchos países, la debilidad de la posición fiscal restringe severamente las medidas de apoyo que pueden adoptar los gobiernos, es necesario poner énfasis en reformas ambiciosas para reactivar un crecimiento sólido. La cooperación internacional es fundamental para abordar muchos de estos desafíos (Sacristan, 2021).

A nivel de las organizaciones, estas tienen un escenario más positivo para 2021, ya que la digitalización y la mejora de procesos se situarán en el centro de las estrategias corporativas. Así pues, las compañías apostarán a la digitalización y emprenderán operaciones corporativas para adaptarse a la nueva normalidad. No hay certeza del funcionamiento a largo plazo de las vacunas, pero en este punto la sociedad se ha acostumbrado al distanciamiento social. Y dadas otras pandemias recientes, las empresas y los empleados temerán la posible necesidad de volver al distanciamiento social. Por lo tanto muchas empresas se mostrarán reacias a regresar rápidamente a oficinas densas (Wong, 2020).

El confinamiento también demostró ser un aliado de la recuperación del medio ambiente ya que se redujeron muchos de los desplazamientos a los que

estábamos acostumbrados, sin dudas es un campo que abre posibilidades de inversión en varias industrias.

CONCLUSIONES

La historia nos ha dado nuevamente una lección de cuan vulnerable puede ser nuestra existencia tal como la conocemos y cambiar las reglas del juego en muy corto plazo, pero así mismo la humanidad siempre ha sido una especie que se ha adaptado a los cambios y es esta característica la que nos permite sobrevivir a las crisis de casi cualquier índole. No hay certeza de cuanto durara la crisis, o de si ya ha pasado y estamos ya viviendo esta nueva etapa y las cosas no volverán a ser como se conocían antes, pero en nuestra capacidad de aceptar el cambio como constante está el secreto de sobrevivir y encontrar las oportunidades en los riesgos.

No ha sido una tarea fácil desde ningún punto; toda la sociedad ha sido afectada, incluso aquellos que se lucraron en industrias que demandaba el Covid y no tenían en el momento los recursos para el rápido crecimiento. Por lo tanto, podemos concluir que es importante aplicar conceptos académicos a nuestras organizaciones y establecer planes que nos puedan guiar de mejor manera a través de épocas de incertidumbre, así tendremos la ventaja sobre competidores y podremos extender si no garantizar la supervivencia de nuestra organización. Gestionar efectivamente el cambio tiene una relación directa con recuperar inversiones de las iniciativas y de la generación de más negocios

Los líderes empresariales deben ser proactivos en proyectos de cambio y llevarlos a un futuro deseado, se requiere que cada una de las personas que forman la organización den un paso en el momento necesario y saber que hacer en cada uno de los momentos de la transformación y esto debe estar planeado (Perez, 2020). Si no se maneja bien el cambio el pánico toma el control de la alta gerencia apuntando a soluciones a corto plazo y pueden generar perdidas en todos los ámbitos de la organización. La gestión del cambio se trata de esperar la resistencia que es lo natural y se debe estar abierto a esta posibilidad y de hecho anhelarlas

para poder dinamizar, esto no solo aplica a la administración de las organizaciones si no también a la vida en general.

REFERENCIAS

- Bedarida, D. (2020). The horeca challenge. *Ipsos*.
- Blake, P. (2020, December). *Banco Mundial*. Obtenido de Resumen anual 2020: El impacto de la COVID-19: <https://blogs.worldbank.org/es/voices/resumen-anual-2020-el-impacto-de-la-covid-19-coronavirus-en-12-graficos>
- Castellanos, M. (s.f.). *Así podrás ejercitarte en casa durante el #SimulacroVital*. Obtenido de Alcaldía de Bogotá: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/salud/coronavirus/ejercicio-en-casa>
- CNN. (2021, Marzo 11). *Este 11 de marzo se cumple un año de pandemia: cronología del covid-19*. Obtenido de CNN: <https://cnnespanol.cnn.com/2021/03/11/un-ano-pandemia-cronologia-covid-trax/>
- Cogley, B. (2020, May). *White circles promote social distancing on Domino Park grass in New York City*. Obtenido de Dezzen: <https://www.dezeen.com/2020/05/20/social-distancing-circles-domino-park-brooklyn/>
- Cummings, S. (2016). *Sage Publications*. Obtenido de Sage Publications: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726715577707>
- Dane. (2020). *Comunicado de prensa, Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*. Bogota: Dane.
- Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories*. Sage Publications.
- Diaz, C. (2016). *Gestión del cambio en las organizaciones: Efectos sobre la actividad y las personas*. Laboreal.
- Diaz, J. (2014). *Mirador Salud*. Obtenido de Mirador Salud: <https://miradorsalud.com/transiciones-personales-como-fluir-con-ellas>
- Figuerola, M. (2019, 12 02). *Estratego*. Obtenido de Gestión del Cambio. ¿Qué modelo seguir?: <https://www.estratego.cl/post/gestion-del-cambio-que-modelo-seguir>
- Forbes. (2020, Julio 20). *Manejo de flujo de efectivo, clave en la recuperación de tu negocio*. Obtenido de Forbes Mexico: <https://www.forbes.com.mx/manejo-de-flujo-de-efectivo-clave-en-la-recuperacion-de-tu-negocio/>
- Gobierno, c. (2021). *Acciones tomadas por el Gobierno*. Bogota: https://coronaviruscolombia.gov.co/Covid19/acciones-del-gobierno_2503.html.

- Government, N. (2020, Octubre). *Government of the Netherlands*. Obtenido de Government of the Netherlands: : <https://www.government.nl/topics/coronavirus-covid-19/tackling-new-coronavirus-in-the-netherlands/additional-measures>
- Graphic. (2021, Marzo). *Trading Economics*. Obtenido de <https://tradingeconomics.com/netherlands/unemployment-rate>
- Jimenez, M. (2020, Abril). *Los ganadores empresariales de la pandemia son tecnológicos*. Obtenido de El pais Economía: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/26/companias/1587926357_776058.html
- Jones, L. (2020, 09). *BBC*. Obtenido de BBC News: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-54341749>
- Macharrz, Y. (2020, October). *Ipade Business School*. Obtenido de Empresas proactivas más que reactivas ante el COVID-19: <https://www.elfinancierocr.com/blogs/inspirando-personas-perfeccionando-lideres/empresas-proactivas-mas-que-reactivas-ante-el/ZTOSY6GSNNBZ7BAQE6XLZGDWRU/story/>
- Martinez, J. (2017). *GOC Health consulting*. Obtenido de GOC Networking: <https://www.gocnetworking.com/indagacion-apreciativa/>
- Mundial, B. (2020). *Banco Mundial*. Obtenido de La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Piquer, S. (2020, October). *Houseparty: la app para jugar por videollamada*. Obtenido de PC World: <https://www.pcworld.es/articulos/software/houseparty-videollamada-3784839/>
- Redaccion. (2020, 10` 26). Disfraza tu ventana, la propuesta del distrito para el 31.
- Ronald, H. (2017, December). *Lean Tools*. Obtenido de Lean tools: www.herramientaslean.coim/liderazgo-adaptativo-heifez
- Sacristan, L. (2021, Febrero). *Forbes Spain*. Obtenido de Reformas digitalizacion y vacunas la economia busca salidas tras un ano en pandemia: <https://forbes.es/crisis-del-coronavirus/90868/reformas-digitalizacion-y-vacunas-la-economia-busca-salidas-tras-un-ano-en-pandemia/>
- Statista. (2020, December). *Statista*. Obtenido de Changes in mental health due to the coronavirus in the Netherlands in 2020, by category: <https://www.statista.com/statistics/1115803/dutch-mental-health-coronavirus/>
- Tiempo, E. (2020, December). Los problemas de salud mental que ya está dejando ver la pandemia. *El Tiempo*.
- Unesco. (2020). *COVID-19: Problemas sociales y psicologicos en la pandemia*. Unesco.

Vilarino, A. (2020, Octubre 19). *La covid-19 cambia la percepción de los riesgos para las empresas*.
Obtenido de Compromiso Empresarial:
<https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2020/10/la-covid-19-cambia-la-percepcion-de-los-riesgos-para-las-empresas/>

Wong, M. (2020, September). *Stanford News*. Obtenido de Snapshot new working home economy:
<https://news.stanford.edu/2020/06/29https://news.stanford.edu/2020/06/29/snapshot-new-working-home-economy//>