

EMPRENDIMIENTO EN TIEMPOS DE PANDEMIA ¿REINVENTARSE O PERECER?

MIRNA ELIZABETH QUEZADA¹, CYNTHIA ZAIRA VEGA VALERO² Y ARTURO SILVA RODRÍGUEZ³
MÉXICO

1, 2, 3 Universidad Nacional Autónoma de México

Resumen

La pandemia por COVID-19 marcó un precedente histórico, en el plano económico las micro, pequeñas y medianas empresas fueron las más impactadas por la situación debido a una disminución progresiva de crecimiento económico, inversión o hasta la quiebra y cierre de operaciones. La comunidad académica debe de comprender lo que implica este fenómeno con el fin de proponer estrategias de prevención o intervención que apoyen a los emprendedores frente a las distintas situaciones que requieran adaptación inmediata a su contexto. La psicología contribuye a esto desde su enfoque del comportamiento emprendedor, específicamente desde el modelo de competencias genéricas del comportamiento emprendedor, el cual supone que a través de las competencias el emprendedor sea capaz de resolver las problemáticas y adaptarse a las crisis que se le presenten. El presente estudio fue exploratorio, descriptivo, transversal de carácter cualitativo teniendo como base empírica la experiencia de emprendedores mexicanos en torno a sus esfuerzos de adaptación en la pandemia por COVID-19 y las competencias genéricas del comportamiento emprendedor requeridas para que esta adaptación fuera posible. Se recabaron datos cualitativos de 48 emprendedores mexicanos en el tercer trimestre del 2020. Se identificaron las competencias críticas que tuvieron un papel importante en el emprendimiento frente a la pandemia dependiendo la clasificación de emprendedores con base en el Global Entrepreneurship Monitor. Se concluye en la importancia del desarrollo y activación de competencias para el emprendimiento pensando no en la apertura de empresas como objetivo, sino en su adaptación y resiliencia ante las crisis que se presenten.

Palabras clave: emprendimiento, competencias genéricas, comportamiento, emprendedor, psicología.

Abstract

The COVID-19 pandemic set a historical precedent. At the economic level, micro, small, and medium-sized enterprises were the most impacted by the situation due to a progressive decrease in economic growth, investment, or even bankruptcy and closure of operations. The academic community must understand what this phenomenon implies in order to propose prevention or intervention strategies that support entrepreneurs in the face of different situations that require immediate adaptation to their context. Psychology contributes to this from its approach to entrepreneurial behavior, specifically from the generic competency model of entrepreneurial behavior, which assumes that through competencies the entrepreneur is able to solve problems and adapt to crises that arise. The present study was exploratory, descriptive, cross-sectional, of a qualitative nature, having as an empirical basis the experience of Mexican entrepreneurs regarding their adaptation efforts in the COVID-19 pandemic and the generic competencies of entrepreneurial behavior required for this adaptation to be possible. Qualitative data was collected from 48 Mexican entrepreneurs in the third quarter of 2020. Critical competencies that played an important role in entrepreneurship in the face of the pandemic were identified, depending on the classification of entrepreneurs based on the Global Entrepreneurship Monitor. It concludes on the importance of developing and activating skills for entrepreneurship thinking not about opening businesses as an objective, but about their adaptation and resilience to crises that arise.

Key words: entrepreneurship, generic competences, entrepreneurial behavior, psychology

Datos de correspondencia: mirna.quezada@iztacala.unam.mx

La pandemia por COVID-19 marcó un precedente histórico, no sólo en materia de salud, sino también por su repercusión inmediata en fenómenos sociales, políticos, económicos, entre otros. De igual modo, la vida cotidiana de las personas frente a la convivencia social, educación y al trabajo se vio impactada por el nuevo orden de las cosas. El ámbito educativo tuvo que hacer frente a la reestructuración de la labor docente frente a la imposibilidad de la actividad presencial por pandemia; por su parte la convivencia social se redujo a lo estrictamente esencial, y en este sentido el contexto del trabajo se incluyó entre las actividades limitadas.

Es así que surge el teletrabajo como alternativa para el seguimiento de operaciones y tareas de los centros laborales que por la naturaleza de sus actividades lo permitieran; éste se puede definir como la realización de actividades laborales fuera de las instalaciones físicas del empleador a través del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2020); de este modo, el espacio físico de trabajo fue adaptado en el espacio habitacional del trabajador como medida emergente convirtiéndose de esta manera en *home office* involuntario o forzado, lo cual permitió atender de manera improvisada las operaciones de diversas organizaciones públicas y privadas en México durante el confinamiento por COVID-19, pero a su vez se observaron problemas de salud física y mental a causa del confinamiento, aislamiento social, falta de habilidades con las TIC, aumento de carga de trabajo y desigualdad de género (Saldívar-Garduño y Ramírez-Gómez, 2020).

Impacto de la pandemia por COVID-19

Dicho lo anterior, el trabajo a distancia o teletrabajo no es factible para todo tipo de actividades laborales, personas u organiza-

ciones, o no todas pudieron adoptar esta modalidad de trabajo para sus empleados por cuestiones logísticas o administrativas, lo cual se reflejó a nivel mundial en diversas economías y México en este sentido no fue la excepción. Al respecto, Hualde (2021) menciona que la economía mexicana en los meses posteriores al anuncio de la pandemia se vio impactada por la pérdida de empleos, principalmente en zonas de la República Mexicana que se valen primordialmente de la actividad turística.

Por su parte, Moscuza (2020) reporta que en Latinoamérica uno de los sectores más afectados por el confinamiento ha sido el comercio informal que se encuentra desprotegido sin seguridad social, sin ingreso fijo y al margen de la ley; en México el 56.2% de la población ocupada de 15 y más años se encuentra en esta condición de informalidad (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2020a), con lo cual se puede pensar en el gran impacto que tendrá económicamente la pandemia en México.

Así mismo, las empresas legalmente constituidas reportan también estragos frente a la pandemia pues en los primeros meses posteriores al decreto, el 59.6% tuvo que parar o cerrar temporalmente como respuesta emergente, siendo el 93.4% de esas empresas las estratificadas como micro empresas las cuales pueden llegar a tener hasta 10 empleados registrados y ventas anuales de \$4 (mdp), en contraste con las grandes empresas las cuales solo el 0.7% tuvieron que realizar algún paro técnico o cierre temporal (INEGI, 2020b).

De este modo, en México la “Encuesta sobre el impacto económico generado por COVID-19 en las empresas” desarrollada por INEGI (2020b), permite recuperar la afectación de las empresas mexicanas reportando que el 93.2% se reconoce como afectada por la contingencia sanitaria principalmente por la disminución de ingresos

en un 92% para las microempresas y en un 87.8% para las pequeñas y medianas empresas, ambos tipos de empresas con disminución de ingresos superiores al 50%.

Claramente el impacto de la pandemia permea a todo tipo de empresas, pero como se observa a través de los datos, las MIPyME's (micro, pequeñas y medianas empresas) tienen un alto riesgo de verse afectadas a niveles que las orillen a mediano y largo plazo a una disminución progresiva de crecimiento económico, inversión o hasta la quiebra y cierre de operaciones (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020). En México esto lo confirman los resultados de la segunda edición de la encuesta nacional ECO-VID-IE a través de los cuales se reporta que de las 4.9 millones de MIPyME's existentes en México a inicios del 2020, el 20.81% cesaron operaciones definitivamente durante el tercer trimestre del 2020 a causa de la contingencia originada por la pandemia (INEGI, 2020c).

Sin duda alguna, el emprendimiento en la época de COVID-19 representó retos importantes de surgimiento, adaptación y permanencia, puesto que la amenaza latente de pérdida económica de inversiones o reestructuración completa del negocio llevó a los emprendedores a ver mermado su crecimiento económico o en el peor de los casos, abandonar su proyecto de emprendimiento. Ante esto, la comunidad académica debe comprender lo que implica este fenómeno no sólo en un sentido macrosocial, sino de desarrollo emprendedor, con el fin de proponer estrategias de prevención o intervención que apoyen a los emprendedores frente a las distintas situaciones que requieran adaptación inmediata a su contexto, para esto se tienen en cuenta distintas perspectivas de estudio.

Emprendimiento: abordaje académico

Los gobiernos del mundo han reconocido la importancia del emprendimiento para

una sociedad en crecimiento, así como su repercusión en el desarrollo económico y sustentable de una nación. Por ejemplo, el en Diario Oficial de la Federación, medio de comunicación oficial y nacional de México, se tiene considera a los emprendedores como "Mujeres y hombres con inquietudes empresariales, en proceso de crear, desarrollar o consolidar una micro, pequeña o mediana empresa a partir de una idea emprendedora o innovadora" (DOF, 2019, p.3). Ante esta comprensión del fenómeno el propio gobierno es quien reconoce al emprendedor como el generador de esa idea y el ejecutor de un plan de acción.

Por otra parte, organismos internacionales también han observado el fenómeno de emprendimiento, tal es el caso del *Global Entrepreneurship Monitor*, compuesto por observadores en distintos puntos geográficos que reportan el avance del emprendimiento en diversos países. Este organismo menciona que el emprendimiento es "cualquier intento de nueva empresa o creación de nuevas empresas, como el trabajo por cuenta propia, una nueva organización empresarial o la expansión de una empresa existente, por parte de una persona, un equipo de personas o una empresa establecida" (GEM, 2020, p. 16). Con lo que se reconoce distintas actividades que se relacionan con el emprendimiento, no sólo la creación de empresas, sino todas aquellas que le permiten a un individuo partir de un proyecto de negocio para la obtención de una recompensa, como lo puede ser el crecimiento económico, o visto desde otra vertiente, el apoyo a algún sector de la población o la solución de una necesidad del mercado.

De este modo, se puede identificar que son distintos los elementos alrededor del fenómeno del emprendimiento, lo cual es congruente con su propia historia a través de su conformación y consolidación como línea de investigación. Así, el estudio del emprendimiento se ha llevado desde distintas discipli-

nas, partiendo en un primer momento de la economía, la cual fue quien incursionó en la identificación y trabajo alrededor del emprendedor, su acción emprendedora y su efecto en la economía de las naciones. Por otra parte, la sociología surgió después de la economía como la disciplina la cual se interesaba principalmente en las circunstancias contextuales que impulsaban el surgimiento de emprendedores en la sociedad, de este modo, al comprender las variables contextuales podría fomentarse su desarrollo para la promoción del emprendimiento en distintos grupos sociales. La tercera disciplina que se incorporó al estudio del emprendimiento fue la administración, la cual comenzó a comprender al emprendedor como aquel que realiza determinadas acciones para ver concretado un proyecto de emprendimiento, por lo tanto, se centró en la identificación de aquellos procesos indispensables para que esto se diera.

Por último, la psicología como disciplina se centró en la identificación de los aspectos personales que dieran sentido a la caracterización de un emprendedor frente a otra persona que no lo era, con el fin de identificar aquellos aspectos psicológicos que le permitieran a una persona proponer un proyecto de negocio y concluirlo (Ireland y Webb, 2007). De la psicología se desprenden distintas perspectivas teóricas que tratan de explicar la naturaleza del emprendedor y su acción emprendedora, de este modo tenemos el estudio de los rasgos de personalidad, cuya orientación permitió proponer perfiles de personalidad que pudieran explicar el comportamiento orientado hacia el logro de los emprendedores (Jiménez, 2015).

Por otra parte, el emprendimiento también se estudió desde los procesos cognitivos, cuyo objetivo se centra en identificar el proceso de toma de decisiones y valoración de oportunidades y posibles recompensas para que una persona decida emprender un negocio, por ejemplo la

teoría de la expectativa/valoración (Renko et al., 2012) o Teoría del Comportamiento planificado (Ajzen, 1991), en las cuales se habla de intenciones como antecedente de la conducta, lo cual posiciona la importancia de la intención emprendedora para que una persona llegue a emprender.

Emprendimiento desde el comportamiento emprendedor

Una de las últimas vertientes de estudio del emprendimiento por la psicología es la del comportamiento emprendedor que se centra en distinguir habilidades y destrezas que el emprendedor demuestra a través de sus acciones dirigidas al emprendimiento (Barba-Sánchez y Atienza-Sahuquillo, 2012). En este enfoque de estudio no se habla de personalidad o de intenciones de emprendimiento, sino que se enfoca a lo que un emprendedor hace (Gartner, 1998).

Una línea de investigación bajo esta perspectiva es el estudio del emprendimiento con base en competencias, que se caracterizan por ser verificables y desarrollables en los individuos, lo cual los capacita para responder adecuadamente a las situaciones propias de la actividad de emprendimiento, siendo esta la distinción entre una persona emprendedora de otra que no lo es (Mitchelmore y Rowley, 2010). De este modo, las competencias de un individuo permitirían que se adaptara a las situaciones adversas que intervienen en su proceso y saliera delante de dichas situaciones, lo cual es más común de lo que se piensa para el emprendimiento, tal como lo vivimos en tiempos modernos con la transformación social por la pandemia por COVID-19.

De este modo, el emprendimiento desde el comportamiento emprendedor puede ser definido como una tendencia comportamental derivada de una serie de competencias acometidas a la modificación de la situación actual del individuo para el alcance

de su criterio de logro, en este caso la apertura y consolidación de su propio negocio. Así, el modelo de competencias que por su condición de desarrollo y ejecución se adapta al fenómeno del emprendimiento, es el propuesto por el Proyecto Tuning (Gutiérrez-Broncano y Pablos-Heredero, 2010), desde el cual se distinguen competencias técnicas/específicas que se centran en responder situaciones propias de una disciplina con conocimiento especializado, pero principalmente, el Proyecto Tuning se orienta a la distinción de las competencias genéricas/transversales, las cuales son independientes de alguna profesión e particular pero permiten a un individuo responder adecuadamente al campo laboral y las demandas específicas del trabajo (Villa y Poblete, 2008).

Para poder analizar el impacto que la pandemia por COVID-19 ha tenido en los emprendedores, se retoma el modelo de competencias genéricas del comportamiento emprendedor puesto que expresa concordancia con lo que la actividad de emprendimiento es en sí misma, como un proceso en el que un individuo se adapta a su ambiente haciendo frente a diversas situaciones de índole laboral, en la que se debe accionar una serie de capacidades para salir delante de las adversidades. Por lo que se retoma el modelo de competencias genéricas del comportamiento emprendedor (Quezada et al., 2022), el cual contempla competencias genéricas funcionales, interpersonales y personales.

El primer grupo de competencias se centra en la solución de problemas diversos con base en la comprensión del propio proyecto, su gestión, alternativas de operación y adaptación a un entorno adverso, comprende de esta manera una serie de competencias orientadas a funcionar en su contexto como 1) planificación de proyectos, 2) gestión del tiempo; 3) solución de problemas y 4) adaptación a un entorno ad-

verso. el segundo grupo de competencias implica todas aquellas que son requeridas para tratar con otros y cultivar relaciones interpersonales que contribuyan a la solución de diversas situaciones, en este grupo se encuentran las competencias 1) movilizar a otros, 2) organizar el trabajo para otros, 3) colaborar con otros, 4) buscar a otros para trabajar. Por último, el grupo de competencias personales permiten al emprendedor trabajar por sí mismo de manera dedicada a su proyecto emprendedor, dentro del cual se encuentran las competencias 1) generación de ideas nuevas, 2) trabajar disciplinado, 3) toma de decisiones, 4) confianza en las propias capacidades.

Todas las competencias del modelo suponen que, el emprendedor al ejecutarlas tendrá mayor probabilidad de tener éxito en la adaptación a su entorno. Sin embargo, la situación por COVID-19 es una crisis mundial que lleva al límite a todos los individuos en los contextos antes normales y ahora transformados por la situación. Así como fue analizado previamente, las micro, pequeñas y medianas empresas fueron las más impactadas por la situación, ante esto, el objetivo del presente texto es indagar en las competencias requeridas en emprendedores para adaptarse a los tiempos de pandemia y modificar su ambiente para persistir en su proyecto emprendedor, así como indagar en los principales problemas a los que se enfrenta el emprendimiento en pandemia.

2. MÉTODO

2.1 Enfoque Cualitativo

El presente estudio se realizó con un enfoque cualitativo de la investigación teniendo como base empírica la experiencia de emprendedores mexicanos en torno a sus esfuerzos de adaptación en la pandemia por COVID-19 y las competencias genéri-

cas del comportamiento emprendedor requeridas para que esta adaptación fuera posible. De igual modo, se recabaron datos cualitativos en torno a los principales problemas a los que dichos emprendedores se enfrentaron en plena pandemia.

2.2 Descripción del contexto de la investigación

Se recabaron datos virtualmente de emprendedores mexicanos en el tercer trimestre del 2020 y por un lapso de cuatro semanas como parte de otra investigación. La recolección de datos hacía referencia al presente y a los primeros meses de la pandemia decretada por la Organización Mundial de la Salud en marzo del 2020.

2.3 Población y muestra

Muestra no aleatoria intencional por conveniencia de 48 emprendedores de negocios mexicanos ubicados tanto en el territorio nacional como extranjero; 48% de los emprendedores eran del sexo femenino y el 52% masculino, con media de edad de 38 años cumplidos a la fecha.

Entre los datos demográficos más sobresalientes encontramos que el 48% tenía un estado civil de soltero, mientras que el 30% eran casados y 16% vivían en unión libre; de igual modo el 48% de los entrevistados mencionaba no tener dependientes económicos. Sobre los datos de origen, el 14% expresó residir en un país o entidad federativa distinta a la de crianza, además el 29% los entrevistados reportaron que sus padres alcanzaron escolaridad de licenciatura, mientras que el 25% estudios de primaria, 16% carrera técnica, 14% secundaria, 10% preparatoria y en porcentajes menores maestría y doctorado. Sobre la ocupación de los padres, el 55% mencionó que eran empleados asalariados, 27% eran trabajadores independientes y 9% empresarios.

Un dato que se incorpora a la identificación del contexto social del emprendedor es el reconocimiento de emprendimiento en familiares en un 79% de los entrevistados; de igual modo 88% de los emprendedores reportaron tener amistades que emprendían como ellos. Sobre su situación de emprendimiento y retomando la clasificación del GEM (2020), se encontró que el 13% eran emprendedores potenciales, el 15% eran emprendedores nacientes, el 42% eran emprendedores en la fase de apertura y consolidación y el 31% con negocio establecido.

2.4 Diseño

El diseño de investigación fue exploratorio, descriptivo, transversal de carácter cualitativo. Se conformó de tres etapas, la primera correspondió a la convocatoria a participar en esta investigación a través de redes sociales y redes de emprendimiento universitarias, así como la construcción de la serie de reactivos para la entrevista conductual empleada. La segunda etapa se realizó a lo largo de cuatro semanas en el segundo trimestre del año 2020, en las cuales se recolectaron los datos cualitativos de los entrevistados.

La tercera etapa la conformó el análisis de datos a través de un análisis de contenido deductivo, las categorías teóricas con base en el modelo de competencias genéricas del comportamiento emprendedor estuvieron conformadas por tres categorías madre, competencias funcionales, interpersonales y personales, y sus respectivas subcategorías conformadas por las competencias de cada grupo de competencias: a) funcionales: 1) planificación de proyectos, 2) gestión del tiempo; 3) solución de problemas y 4) adaptación a un entorno adverso; b) interpersonales: 1) movilizar a otros, 2) organizar el trabajo para otros, 3) colaborar con otros, 4) buscar a otros para trabajar; c) persona-

les: 1) generación de ideas nuevas, 2) trabajar disciplinado, 3) toma de decisiones, 4) confianza en las propias capacidades. También se identificó en los datos cualitativos la categoría de “Problemas de adaptación en pandemia”, la cual implica toda aquella situación que representara una dificultad para los emprendedores en la adaptación ante las condiciones por la pandemia.

2.5 Instrumento de recolección de datos

Se empleó una entrevista conductual estructurada con cuatro secciones: 1) consentimiento informado, 2) preguntas sobre datos sociodemográficos, 3) experiencia de emprendimiento ante la pandemia, 4) experiencia en el despliegue de las competencias genéricas. El instrumento permitía la recolección de datos cuantitativos para determinar el nivel de competencia con base en su experiencia, y cualitativos para recolectar la narración de lo sucedido al emprendedor. El análisis se realizó dependiendo la clasificación de emprendedores con base en el *Global entrepreneurship Monitor* (emprendedores potenciales, nacientes, apertura y consolidación, empresas establecidas). Para mantener las medidas de seguridad decretadas por la OMS, la recolección de datos se realizó por medios digitales sin contacto físico con los emprendedores.

3. RESULTADOS

En primer lugar, se encuentran los emprendedores potenciales quienes expresan tener intención de emprendimiento, pero no tener claridad en el tipo de negocio que quieren aperturar. Este grupo de entrevistados menciona que no suele proponer ideas nuevas u originales para resolver problemáticas, o que si lo hace no logra concretarlas. De igual modo este grupo de entrevistados expresa que abandonó la estructuración de su plan de negocios

y se quedó en intención a causa de adversidades que les presentaron, como falta de apoyo familiar, tiempo, otras ocupaciones, y la pandemia que interrumpió y detuvo el plan.

Sobre las competencias interpersonales de los emprendedores potenciales, los entrevistados mencionaban que al momento de trabajar con otras personas no lograban integrarse y que si lo hacían era con dificultad, y al respecto también mencionaban que se les dificultaba dirigir el trabajo de otras personas, que si lo hacían no tenían influencia en sus acciones o ésta era limitada: *“Yo soy el único que resolvía todos los detalles”*, *“No pude lograr un trabajo en equipo”*, *“No le puse el interés que se requería”*. Y, por último, los entrevistados mencionan tener dificultad para la solución de problemas al grado de que otra persona tuvo que resolverlos en su lugar, al igual que dificultad para establecer un plan de trabajo, unos expresando que la pandemia había frenado este punto en tu proceso de emprendimiento, y otros mencionando que no establecieron prioridades, tiempos u objetivos.

Para el caso de los emprendedores nacientes, mencionan que ya tienen clara la idea de negocio o empresa, y que el objetivo, operaciones, mercado, etc. ya no les resultan desconocidos, pero que por distintas circunstancias no han implementado dicho plan de negocios, por falta de recursos, de coordinación con socios o contratistas con los proveedores. En general presentan mejores niveles de competencias que los potenciales emprendedores, ya que proponen ideas nuevas para adaptarse a cambios y afrontan las adversidades de manera más proactiva. Una diferencia sustancial es que valoran de mejor manera sus capacidades y habilidades para resolver situaciones adversas: *“La experiencia te da confianza, y entender un poco lo que el cliente necesitaba, imaginar nuevas soluciones”*, *“Aprendí*

a manejar situaciones difíciles, pero todavía falta más aprendizaje”, “Los años de experiencia dan un margen de acción ante situaciones desconocidas o complicadas”.

Aún así, las competencias en las que se observan con mayor dificultad son las relacionadas con la interacción con otros, como la negociación al expresar falta de control emocional o de ajuste a un plan definido de ganancias, así como en la creación de redes de colaboración donde los entrevistados reconocían las bondades de contar con una firme y amplia red de apoyo, pero mostraba dificultad para crearla o expandirla. En cuanto a la planeación de actividades, los emprendedores nacientes expresaban tener un poco más de experiencia en la planeación de actividades, sin embargo, compartieron que el principal problema es ajustarse a tiempos y objetivos de otros interesados: *“Planeamos mal tiempos [de respuesta a clientes]”, “Rebasé el tiempo [establecido para los objetivos] y fue estresante”, “No sé pronosticó lo suficiente [para alcanzar los objetivos]”.*

Por otra parte, la entrevista a los emprendedores que se encontraban en fase de apertura y consolidación permitió identificar situaciones más puntuales en las que el confinamiento por pandemia suponía un esfuerzo por su parte para mantenerse en operaciones, o en algunos casos, representaba una amenaza para la continuidad de sus actividades económicas. Así, en las competencias personales los emprendedores mencionaron que la generación de ideas nuevas les permitía resolver los problemas imprevistos que surgieron del confinamiento: *“Se diseñó un plan de contingencia exitoso que permitió el seguimiento de operaciones”, “Ante el covid-19 me vi en la necesidad de cerrar el negocio por indicaciones de las autoridades, mismo que lleva solo tres meses de operación. Por tanto, he tenido que explorar nuevas formas de generar ingresos en línea. He buscado vender con descuento*

para que lo usen a futuro, alianzas con empresas similares, explotar las virtudes de las redes sociales y sus tendencias, etcétera”.

Para el caso de competencias de adaptación a un entorno adverso, algunos emprendedores expresaron problemas para adaptarse al nuevo orden de las cosas: *“La cuarentena fue una situación crítica, se intentó implementar asesorías mediante uso de plataforma zoom, pero por cuestiones de horarios de trabajo no fue posible continuar”.* Por otra parte, se distinguen también acciones de adaptación adecuadas: *“Con la actual contingencia, las entradas principales eran de ventas presenciales, al escuchar que Amazon había crecido, pensé que, si ellos podían yo también y comencé a invertir en publicidad online”, “Las ventas eran muy bajas y me apoyé en redes sociales para impulsar la publicidad de mis productos”.* Sobre esto, expresan *“ante la presente situación del covid-19, se presentan diferentes adversidades que obstaculizan nuestro desempeño en la empresa. Por lo cual se toman medidas adecuadas para la empresa y para seguir ofreciendo el servicio de calidad hacia nuestros clientes”.* Así, los emprendedores en operaciones durante la pandemia, expresan que el autoevaluar su situación, desempeño y posibilidades les permitieron identificar medidas emergentes para adaptarse a la adversidad: *“Con el COVID19 subieron mucho las entregas a domicilio de restaurantes y negocios lo que parecía bajaría notablemente mis ventas en entregas debido a la competencia que se desató, ajusté el uso de redes sociales y me hice presente más fuerte en el mercado latino con lo cual salimos adelante”.* A la vez, la situación por confinamiento implica limitaciones para los emprendedores, quienes expresan persistencia, pero dificultades que han intentado sortear con poco éxito: *“Hemos hecho modificaciones que hasta el momento no han rendido los frutos*

esperados; no nos hemos rendido, sin embargo, la pandemia del COVID19 ha venido a empeorar la situación”.

Entre las estrategias que accionan los emprendedores en operaciones durante la pandemia, es la creación, consolidación y expansión de redes de apoyo, lo que se conoce como networking que permite afrontar dificultades a través del apoyo mutuo con otros profesionales, empresas o proveedores. Sobre esto comentan: *“Afortunadamente la Red que hemos generado es fuerte y la prueba es en esta contingencia donde estamos reforzados por cada uno de los accionistas y logramos migrar a Distancia y continuar laborando sin problema”.* Otra estrategia es el aprovechamiento de tiempo y recursos que el confinamiento permite en ciertos casos, sobre esto nos comenta un músico que ha llevado su actividad de la mejor manera que sus tiempos y recursos le permiten: *“Con la contingencia, he tenido que adaptar algunas estrategias con mi grupo musical para demostrar también los avances con el director, así que les mando las partituras y en una semana cada uno tiene sus partes claras y trabajadas. Sólo falta ensamblar, pero eso será hasta terminando la contingencia”.* De igual modo, en muchas ocasiones los emprendedores observan en la adaptación la solución de la problemática que están viviendo, así que se flexibilizan con la situación y procuran mantener el trabajo a pesar de las adversidades, sobre esto nos comenta: *“Con la contingencia el trabajo se ve altamente reducido, así que he tenido que aceptarlo y trabajar en mi repertorio, es lo único que me queda”.*

Por último, el grupo de entrevistados con empresas establecidas, con base en GEM (2020) ya no podrían considerarse emprendedores, sino empresarios o gerentes-propietarios, actividad que implica otro tipo de conocimientos, experiencia y capacidades para consolidar o diversificar su ne-

gocio. Los entrevistados en este grupo expresaron que las TIC sirvieron para adaptar sus labores y el estricto control financiero: *“Gastos fijos en época de cierre de actividades por el COVID 19, tener una reserva para 2 meses y seguir ofreciendo el servicio a puerta cerrada”.* Aun así, los empresarios reconocen que la autoevaluación y el reconocimiento de las limitantes de su negocio es un tema importante para poder superar los obstáculos: *“Actualmente busco innovar mi empresa, pero todo se ha quedado parado por la situación actual nacional (COVID 19) sin embargo estoy buscando como debo cambiar y actuar como líder de la empresa que soy y qué estrategias debo de implementar”.* Además, se observa la necesidad de contemplar escenarios críticos para anticiparse de alguna manera a los problemas futuros: *“La situación actual del COVID19 que nos obligó a cerrar empresas me doy cuenta de que no estamos preparados como empresa ni el personal ni yo ante una situación de emergencia de este tipo teniendo pocas opciones para seguir adelante ya que no nos encontrábamos preparados”.*

4 CONCLUSIONES

Lo expresado por emprendedores de negocios sobre los retos que han tenido que afrontar y las estrategias que han tenido que adoptar para garantizar su continuidad en el mercado, concuerda con lo encontrado por INEGI (2020c) sobre las medidas de las distintas empresas; mientras que para las grandes empresas la opción de teletrabajo o home office forzado así como la adopción de turnos de trabajo para las labores presenciales representaron las medidas más idóneas para responder al confinamiento por pandemia, las MIPyME's ante la contingencia adoptaron las ventas por internet, así como la oferta de nuevos bienes o servicios con uso de las

TIC, lo cual garantizó su adaptación al entorno adverso de emprendimiento.

Dicha situación concuerda con lo vaticinado por la CEPAL (2020), comisión que pronosticaba que la virtualidad llegaría hasta las relaciones económicas y sociales, además de que representaría una ventaja competitiva la digitalización de procesos, ventas y relaciones con respecto a aquellas organizaciones que no contemplaran esta condición en sus operaciones y servicios. Sin embargo, la comisión advierte que la seguridad digital es el tema que deben de contemplar las organizaciones en miras de la virtualidad resguardada de sus procesos. Sobre esto comenta Orejuela (2020), quien menciona cómo la cuarta revolución industrial caracterizada por el capitalismo de los datos (big data) fue precipitada por la pandemia COVID-19 a efectos no calculados, en donde el actor principal es el emprendedor tecnológico que implementa la tecnología de alcance global, colaborativo y disruptivo como instrumentación de su acción emprendedora, para lo cual debe de preverse no sólo su implementación, sino también su regulación, control y seguridad.

De igual manera, el Monitor Global de emprendimiento (GEM, 2020) en su reporte del impacto del COVID-19 en la actividad de emprendimiento, expresa que los proyectos empresariales que surjan o se adapten a la pandemia deberán contemplar tres aspectos fundamentales para asegurar su supervivencia: 1) colaboración con otros, o como se vio a través de las entrevistas reportadas, la creación y consolidación de una amplia y fuerte cadena de relaciones empresariales (*networking*); 2) digitalización e innovación, esto se expresa en procesos y servicios para adaptarse con creatividad y apertura a las nuevas oportunidades de negocio; 3) resiliencia de la organización, lo cual se logra a través del análisis del contexto, de las propias limitaciones y fortalezas de la empresa, emprendedor y colaboradores, así como las oportunidades

de mercado emergente que se presenta por efecto directo del confinamiento.

A través del presente trabajo se pudo evidenciar con la experiencia de emprendedores en distintos estadios de emprendimiento las competencias que requieren atención en su desarrollo y consolidación para los emprendedores, con el fin de coadyuvar a su adaptación a las adversidades propias del ejercicio de emprendimiento, o extraordinarias como representó la pandemia por COVID-19, como lo son competencias a) funcionales: 1) planificación de proyectos, 2) gestión del tiempo; 3) solución de problemas y 4) adaptación a un entorno adverso; competencias b) interpersonales: 1) movilizar a otros, 2) organizar el trabajo para otros, 3) colaborar con otros, 4) buscar a otros para trabajar; y competencias c) personales: 1) generación de ideas nuevas, 2) trabajar disciplinado, 3) toma de decisiones, 4) confianza en las propias capacidades.

La psicología como disciplina puede contribuir a la adaptación de emprendedores a estas nuevas condiciones laborales, ya sea como agentes externos en servicios de consultoría empresarial para el desarrollo de competencias o habilidades adaptativas, así como agentes internos en la evaluación y análisis de áreas de oportunidad del capital humano para la adaptación a las nuevas demandas laborales, la actualización de políticas laborales acordes a los lineamientos de seguridad e higiene para salvaguardar la integridad física y mental de los trabajadores, o con la planeación e implementación de planes y programas de desarrollo organizacional que lleven de la mano los objetivos organizacionales, el bienestar de los trabajadores y los retos contextuales derivados de la nueva normalidad.

Así mismo, la psicología tiene las herramientas teórico-metodológicas para la formación de emprendedores en competencias clave para accionar el comportamiento

emprendedor dirigido a objetivos. Basta con analizar la conceptualización misma del emprendimiento, en donde la consecución del objetivo es el criterio de logro más allá de la idealización del negocio. De este modo, el conocer las adversidades que atraviesan los emprendedores en tiempos de crisis permiten a los facilitadores de emprendimiento, como lo son organizaciones de incubación de empresas e instituciones educativas, ofrecer oportunidades de desarrollo y ejercicio de competencias, pudiendo ser estas directas o indirectas, las primeras a través de entrenamiento presencial o virtual, en ambientes simulados o reales, mientras que las experiencias indirectas hacen referencia al modelamiento que propone la psicología como tecnología conductual para reconocer modelos de emprendimiento, reconocer patrones de comportamiento y desarrollo de conductas orientadas al emprendimiento (Bauer y Erdogan, 2021).

De igual modo, se debe de comprender otra característica psicológica de interés para el desarrollo del emprendimiento como lo es la resiliencia. Sobre esta nos habla Uriarte-Arcienega (2005), mencionando que se puede entender como una disposición global que establece a una persona como competente para sobreponerse ante una situación adversa. La resiliencia se relaciona con la competencia social, el apoyo social del emprendedor jugará un papel importante en los emprendedores para mantener el proyecto a flote ante las adversidades, promover una autoestima saludable y un bienestar psicológico en general ante las circunstancias difíciles que puedan enfrentar los emprendedores.

El desarrollo y activación de competencias para el emprendimiento representa un paso más allá en la consecución de objetivos empresariales. Y si bien el emprendimiento está considerado como un proceso individual, sólo la colaboración

con distintos profesionistas garantizará que la puesta en marcha del proyecto empresarial llegue a buen término en el cual se busca no solo iniciar operaciones, sino la continuidad, supervivencia y adaptación ante las adversidades del entorno. Dicho objetivo se consigue a través de la comprensión de las propias limitaciones, la aceptación de que el cambio es inevitable, y la adopción de flexibilidad, así como resiliencia ante dicho cambio.

REFERENCIAS

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: Efectos económicos y sociales*. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45337>
- Barba-Sánchez, V., & Atienza-Sahuquillo, C. (2012). Entrepreneurial behavior: Impact of motivation factors on decision to create a new venture. *Investigaciones Europeas De Dirección Y Economía De La Empresa*, 18(2), 132-138. [https://dx.doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)70003-5](https://dx.doi.org/10.1016/S1135-2523(12)70003-5)
- Bauer, T., & Erdogan, B. (2010). Organizational behavior. Flat World.
- Diario Oficial de la Federación. (28 de febrero de 2019). *REGLAS de Operación del Fondo Nacional Emprendedor para el ejercicio fiscal 2019*. Obtenido de https://www.inadem.gob.mx/wp-content/uploads/2019/02/ROFNE2019_28022019.pdf
- Gartner, W. B. (1988). "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32. <https://doi.org/10.1177/104225878801200401>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2020). *Diagnosing COVID-19 Impacts on Entrepreneurship Exploring policy remedies for recovery*. (A. Ionescu-Somers, & A. Tarnawa, Edits.). <https://www.gem-consortium.org/reports/covid-impact-report>
- Gutiérrez-Broncano, S. & Pablos-Herederó, C. (2010). Análisis y evaluación de la gestión por competencias en el ámbito empresarial y su aplicación a la universidad. *Revista Complutense de Educación*, 21(2), 323-343. <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED1010220323A>
- Hualde, A. (2021). La pandemia y el mercado de trabajo en México y la frontera norte: una fuerte

- contracción y un futuro incierto. En O. F. Contreras, *Ciencias sociales en acción: respuesta frente al COVID-19 desde el norte de México* p. 31-47. El Colegio de la Frontera Norte.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020a). *Estadística a propósito del día del trabajo Datos Nacionales*. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/trabajoNal.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (INEGI). (2020b). *ECOVID-IE 2020: Encuesta sobre el Impacto económico generado por COVID-19 en las empresas*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ecovidie/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020c). *Comunicado de Prensa: encuesta sobre el impacto económico generado por COVID-19, segundo evento*. https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf
- Ireland, D., Reutzel, C., & Webb, J. (2007). La investigación en entrepreneurship en la AMJ: lo que ha sido publicado y lo que nos guarda el futuro. En Á. Cuervo, D. Ribeiro & S. Roig, *Entrepreneurship: conceptos, teoría y perspectiva*. p.304-316. Fundación Bancaja. <https://www.uv.es/bcjaueveg/docs/LibroCuervoRibeiroRoigESP.pdf>
- Jiménez, M. (2015). *El Emprendimiento Social: ¿Un mecanismo de integración de la población inmigrante?* (Doctorado). Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE. <http://hdl.handle.net/11531/3118>
- Mitchelmore, S. & Rowley, J. (2013). Entrepreneurial competencies of women entrepreneurs pursuing business growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 125-142. <https://doi.org/10.1108/14626001311298448>
- Moscuzza, S. M. (2020). Los efectos del COVID-19 en el mundo del trabajo desde la perspectiva de la OIT. *RECORDIP*, (1). Obtenido de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/recordip/article/view/28481>
- Orejuela, J. (2020). Cuarto espíritu del capitalismo: pandemia y malestar. En A. Eslava-Gómez, & J. Giraldo-Ramírez, *Pensar la crisis: Perplejidad, emergencia y un nuevo nosotros*. EAFIT.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella - Guía práctica*. <https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/bib/173676.do>
- Quezada, M. E., Vega-Valero, C. Z., & Nava-Quiroz, C. (2022). Emprendimiento comprendido desde las competencias genéricas: conformación de un modelo de estudio. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 25(1), 27-59. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?I-DARTICULO=105493>
- Renko, M., Kroeck, K. G., & Bullough, A. (2012). Expectancy theory and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 39(3), 667-684. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9354-3>
- Saldívar-Garduño, A., & Ramírez-Gómez, K. E. (2020). Salud mental, género y enseñanza remota durante el confinamiento por el COVID-19 en México. *Persona*, 23(2), 11-40. [https://doi.org/10.26439/persona2020.n023\(2\).5011](https://doi.org/10.26439/persona2020.n023(2).5011)
- Uriarte-Arciniega, J. (2005). La resiliencia. Una nueva perspectiva en psicopatología del desarrollo. *Revista de Psicodidáctica*, 10(2), 61-79.
- Villa, A. & Poblete, M. (2008). Competence-based learning: a proposal for the assessment of generic competences. University of Deusto.