



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
(ICADE)

*El liderazgo en las pequeñas y
grandes empresas en relación con el
COVID-19.*

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Autor/a: Gabriel Antoñanzas Bernar
Director/a: Pilar Pato Jiménez

MADRID | 2021 - 2022

RESUMEN

En este trabajo de investigación se analiza como ha influido la pandemia mundial del COVID-19 en el liderazgo de las grandes corporaciones y en las pequeñas empresas. En la primera parte, se trata de reflejar la evolución del coronavirus en España desde marzo del 2020 y como ha afectado a la sociedad y a la empresa. Posteriormente, se hace un estudio sobre lo que se considera una empresa grande y una pequeña. Una vez establecidos los parámetros, se exponen los comportamientos de los respectivos líderes durante la pandemia, las medidas adoptadas para poder solucionar los diversos problemas, los comportamientos de los individuos en el ambiente de incertidumbre y las consecuencias derivadas de la crisis.

Por otro lado, se hace un análisis del concepto de liderazgo y sus características, exponiendo también uno de los modelos más destacados para liderar. Una vez establecido el concepto, se expone la aplicación que se le da y como los líderes lo utilizan, haciendo distinción entre gran y pequeña empresa. Más tarde, se estudian las estrategias seguidas por los líderes en la época de la pandemia, tratando de determinar los procesos seguidos. Estas estrategias estarán apoyadas por ejemplos reales para otorgar una mejor perspectiva de la gestión realizada por los líderes durante el COVID-19. Por último, se exponen las consecuencias y las conclusiones, formulando recomendaciones en los casos necesarios.

Palabras clave: COVID-19, liderazgo, grandes corporaciones, pequeños negocios, teletrabajo, salud mental.

ABSTRACT

This research paper analyzes how the global pandemic of COVID-19 has influenced the leadership of large corporations and small businesses. In the first part, we try to reflect the evolution of the coronavirus in Spain since March 2020 and how it has affected society and business. Subsequently, a study is made on what is considered a large and a small company. Once the parameters have been established, the behavior of the respective leaders during the pandemic, the measures adopted to solve the various problems, the behavior of individuals in the environment of uncertainty and the consequences of the crisis are presented.

On the other hand, an analysis of the concept of leadership and its characteristics is made, exposing also one of the most outstanding models to lead. Once the concept has been established, the application given to it and how leaders use it is explained, making a distinction between large and small companies. Later, the strategies followed by leaders in the pandemic era are studied, trying to determine the processes followed. These strategies will be supported by real examples to give a better perspective of the management carried out by the leaders during COVID-19. Finally, consequences and conclusions are presented, with recommendations where necessary.

Key words: COVID-19, leadership, large corporations, small businesses, telework, mental health.

1. Introducción	6
1.1. Explicación del interés del tema	6
1.2. Objetivos del tema	6
1.3. Metodología	7
2. El COVID-19	8
2.1. Origen y síntomas	8
2.2. Medidas y evolución	9
2.3. Consecuencias económicas y sociales a nivel empresa	11
3. Grandes corporaciones en relación con el COVID-19	13
3.1. Visión general	14
3.1.1 Comportamientos de los líderes en el tiempo de pandemia	15
3.1.2 Medidas adoptadas	16
3.1.3. Comportamientos a nivel individual	17
3.2. Consecuencias	18
4. Pequeños negocios en relación con el COVID-19	20
4.1. Visión General	20
4.1.1 Comportamientos de los líderes en tiempos de pandemia	21
4.1.2 Medidas adoptadas	22
4.1.3 Comportamientos a nivel individual	24
4.2. Consecuencias	25

5. El liderazgo	28
5.1. Características y estilos del liderazgo y líder	28
5.2. El liderazgo en las pequeñas empresas	31
5.3. El liderazgo en las grandes empresas	33
6. Estrategia de los líderes en la pandemia.	35
6.1. Estrategias antes, durante y post de la pandemia	35
6.1.1 Gestión de la gran corporación.	35
6.1.2 Gestión de pequeños negocios.	38
7. Conclusiones y reflexiones personales	40
8. Bibliografía	43
9. Anexos	49

1. INTRODUCCION

1.1.Explicación del interés del tema

Este trabajo se ha realizado debido a la reciente pandemia mundial y sus repercusiones en el mundo de la empresa. La pandemia ha estado presente durante estos dos últimos años en todos los ámbitos de la vida, siendo uno de estos y de gran importancia, el trabajo. Debido a las medidas impuestas por las autoridades sanitarias y políticas, las empresas se han visto en la necesidad de adaptarse a circunstancias cambiantes, lo que ha permitido observar una serie de fenómenos que no existían hasta el momento en el mundo empresarial. Han ocurrido cambios en el ambiente laboral, en la gestión de equipos, el liderazgo, las interacciones sociales de trabajo tanto dentro de la empresa como en las relaciones entre ellas y, sobre todo, en los propios individuos, que son el núcleo de la actividad económica y del liderazgo.

Es un tema que ha estado presente en conversaciones de todo tipo, por lo que intentar conocer, profundizar y analizar, como se ha visto afectada no solo la dirección de las empresas, si no el eje completo de la economía española es interesante y apasionante. Conocer los cambios a todos los niveles funcionamiento, pasando desde el trabajador de menor cargo y los negocios locales, hasta los roles directivos y la gran corporación. Al ser un tema con mucha información controversial, se intentará buscar un balance objetivo, que otorgue respuestas lo más verídicas y acertadas posibles, evitando choques entre ellas, para obtener una visión más completa del tema a tratar.

1.2. Objetivos

Para lograr una buena explicación del tema se van a exponer y explicar los siguientes objetivos; en primer lugar, se va a investigar y plasmar el funcionamiento de las empresas bajo el liderazgo de los CEO`s - jefes - entre otros, durante la pandemia recientemente vivida. Con esto, analizaremos los cambios ocurridos durante y después de la crisis sanitaria. En segundo lugar, se observa como ha influido la pandemia y las medidas gubernamentales en la toma de decisiones de los líderes, para determinar si se han visto afectados o no. También, se busca como el COVID-19 afecta a las personas, tanto a nivel laboral como personal. Por otro lado, se va a estudiar cuál de los entornos (gran corporación o pequeño negocio) se han visto más afectados por el COVID-19, exponiendo las consecuencias económicas y sociales, tanto internas como externas.

1.3. Metodología

La metodología de investigación que se ha utilizado para realizar este trabajo es principalmente cualitativa, basada en el método del estudio comparativo de casos, en entrevistas a diferentes profesionales del mundo empresarial y apoyada en dos técnicas de investigación principales:

1. ***Análisis externo respaldado en fuentes de información secundaria:*** Para obtener una visión general sobre la relación entre el liderazgo de las empresas y el COVID-19 e identificar empresas y profesionales que puedan ser potencialmente entrevistados o analizados en profundidad mediante casos de estudio. Para ello, se ha usado la técnica de investigación de información secundaria “*desktop research*” con diversas fuentes como artículos de prensa, literatura académica, informes y bases de datos sectoriales o páginas webs de empresas.

Este análisis se ha enfocado principalmente en entender el papel de los líderes tanto en pequeñas y grandes empresas, su actuación frente a esta crisis y las repercusiones que se han dado en los últimos dos años y que seguirán vigentes. Para ello,

- Se han analizado las empresas que cotizan en el IBEX-35 como muestra representativa más relevante de la gran corporación en España. Se ha profundizado en los cambios ocurridos desde los inicios de la pandemia hasta la actualidad. El IBEX-35 es el índice bursátil de referencia de la bolsa española, constituido por las 35 empresas con mayor liquidez que cotizan en el Sistema de Interconexión Bursátil Español (SIBE). De esta forma obtenemos una información de una muestra objetiva, de lo que se podría considerar una empresa grande (expansión.com, 2020).
- Se han analizado pequeños negocios, de distintas actividades, con una muestra mayor que la anterior, ya que existe mayor variedad y las consecuencias no son las mismas para muchos de ellos. De esta manera obtenemos una mayor objetividad, viendo qué sectores se han visto más perjudicados y cuáles han conseguido sobrevivir y manejar de mejor forma esta crisis.

2. Análisis externo respaldado en información propia y original: Para confirmar, complementar o matizar la información y resultados iniciales extraídos del análisis externo apoyado en fuentes secundarias. La información se obtuvo a través de entrevistas personales a profesionales del sector. Estas entrevistas estarán referenciadas en las fuentes, por motivos de confidencialidad. Las entrevistas personales se clasifican en 3 grupos:

- a. Profesionales que forman parte de empresas del IBEX-35 y empresas de más de 250 empleados, que han estado a cargo de equipos durante la pandemia y que poseen altos cargos directivos.
- b. Profesionales que forman parte de empresas de más de 250 empleados, pero que son parte de los equipos gestionados y que tienen cargos menores, (tienen roles intermedios entre la directiva y el personal recién incorporado).
- c. Entrevistas a profesionales de negocios locales dedicados a diferentes industrias y actividades.

2. EL COVID-19

Para poder llegar a un mayor entendimiento de este trabajo, se explicará lo que es la enfermedad y sus repercusiones, para poder conocer exhaustivamente la gravedad de lo que supuso la pandemia mundial. El COVID-19 es una enfermedad causada por el SARS-CoV-2, conocida popularmente como el coronavirus.

2.1. Origen y síntomas

El coronavirus surge como pandemia en marzo del 2020, cuando la Organización Mundial de la Salud (OMS), declara el brote del virus de forma masificada. La OMS obtiene la información del primer caso cuatro meses antes, en diciembre de 2019, en la República Popular China, exactamente en Wuhan. Durante los meses siguientes a la declaración de la pandemia, se desata un caos total, derivado de la cuarentena mundial, que implica que individuos, empresas y naciones se adapten a los retos del día a día. De entre los síntomas más habituales del COVID-19 caben destacar la fiebre, la tos seca y el cansancio. Si estos síntomas se agravan, se puede llegar al fallecimiento de la persona infectada. (Iscii.es, 2022).

De entre los afectados, se conoce que las personas de más de 60 años son el grupo más vulnerable, debido a complicaciones pulmonares. Sin embargo, a cualquier edad, se puede enfermar del COVID-19 y presentar un cuadro grave, con la posibilidad de morir. Entre los efectos a largo plazo después de pasar la enfermedad, tanto de manera grave como leve, se conocen; el agotamiento o fatiga, síntomas respiratorios y neurológicos y pérdida de olfato y gusto (who.int, 2021).

2.2.Medidas y evolución.

Con la pandemia mundial ya presente, cada gobierno opta por tomar las medidas que se creen correctas en relación con la información recibida por sus respectivos ministerios de sanidad. Con la información que se iba recibiendo cada día, el gobierno impone o levanta medidas, según los datos de casos en el territorio español. Estas medidas afectan a todo el personal que se encuentra en el territorio, a excepción de los cuerpos de defensa y de salud cuando están de servicio.

En España, cada comunidad autónoma maneja la situación según los datos de su región, pero, existen medidas que afectan a todas ellas. En la evolución del coronavirus y las medidas adoptadas por el gobierno, caben destacar las siguientes (psoe.es, 2022).

- Durante las dos primeras semanas de marzo de 2020, las diferentes comunidades autónomas toman medidas según sus datos, cerrando actividades educativas, culturales y deportivas.
- El 14 de marzo, se declara el Estado de Alarma, en el cual inicialmente se establece una cuarentena de 15 días naturales. Todos los trabajadores de servicios no indispensables debían permanecer en sus casas. Se podía circular, solo para la obtención de alimentos, productos de primera necesidad o material médico.
- El 28 de abril, empieza un plan de desescalada por fases, siendo cuatro; la fase inicial, la intermedia, la avanzada, y la final.
- El 21 de mayo se hace obligatorio el uso de mascarilla.
- El 21 de junio de 2020, tras 98 días, termina el primer estado de alarma, y el país entra en la fase de “nueva normalidad”.
- Con el aumento de casos otra vez, el 25 de octubre, se declara el estado de alarma por segunda vez y se impulsa el toque de queda.

- En diciembre del 2020 comienza la campaña de vacunación en España.

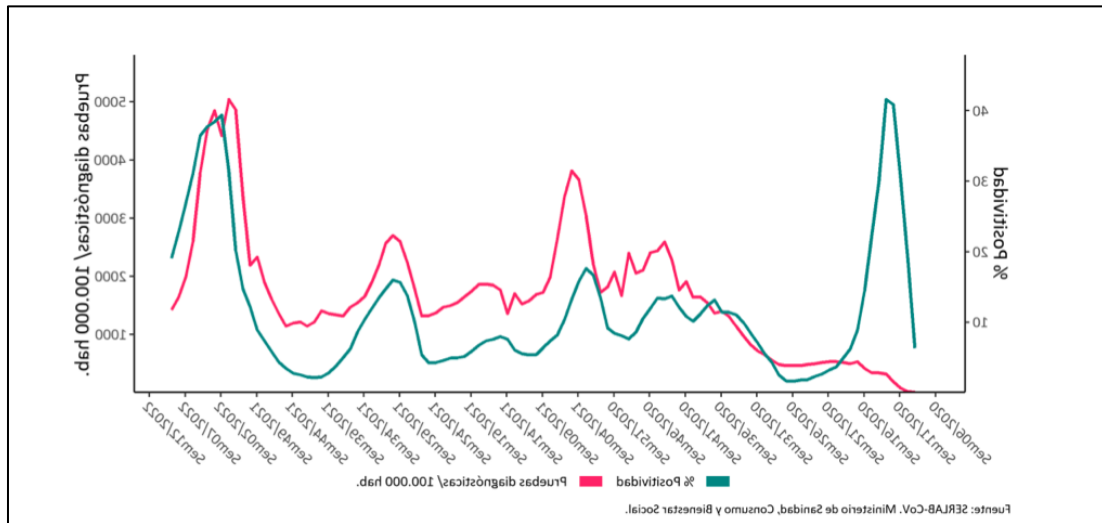


Gráfico 1: Contagios en España desde el 2020 hasta el 2022. <<https://www.isciii.es>>

En el gráfico anterior se muestra el número de contagios que se han dado en España desde el inicio de la pandemia. La cifra de contagios es aproximadamente de 11 millones de personas. Durante estos años, se dan a conocer varias pruebas para identificar si la persona está infectada o no, entre ellos, se destacan la prueba PCR, el test de antígenos y la serología. Además, cada persona es responsable de realizar las propias cuarentenas y test necesarios, si está infectado y o si tiene contacto con una persona positiva. A medida que pasan los meses, los casos disminuyen, las temporadas de cuarentenas son menores y la población se vacuna, por lo que las medidas se suavizan (iscii.es, 20222).

Estas son las medidas más destacadas y los hechos más relevantes que afectan a la población en general. A nivel empresa, se siguen las instrucciones del gobierno durante los estados de alarma, y en los periodos intermedios y finales las recomendaciones de sanidad. Cada empresa se autogestiona día a día, dependiendo de las circunstancias en las que se encuentre. El caos reina y con los casos disparados, departamentos enteros se ven comprometidos, las idas y venidas de casa, el cierre de negocios, oficinas y actividades son la “nueva normalidad”.

El impacto que ha tenido esta crisis sanitaria tanto en la sociedad como en las empresas es desmesurado y con las cifras anteriormente expuestas se puede apreciar el porqué. Si unimos el gráfico de arriba, con las medidas y cuarentenas, podemos apreciar que la gestión por parte del gobierno y de las empresas no ha sido fácil, viéndose obligados a gestionar el día a día, según van apareciendo los fuegos.

2.3. Consecuencias económicas y sociales a nivel empresa

La pandemia no solo ha tenido repercusiones de salud, si no, que también se ha visto afectada la economía, el cuadro social, las instituciones y el medio ambiente. Con el propósito de poder realizar un buen análisis en las consecuencias dentro de las empresas y negocios, primero se deberá analizar las consecuencias de la pandemia en toda la sociedad.

1. De entre las consecuencias más destacadas a nivel económico;

- Se aprecia una caída en el Producto Interior Bruto (PIB) en un 10.8 %, siendo un extraordinario retroceso tanto en términos históricos como en comparativa internacional (datosmarco.com, 2022).
- Por otro lado, las industrias cuya rama está vinculada con el mundo de la interacción social, como la hostelería, el ocio, el comercio y las pequeñas y medianas empresas, se han visto seriamente perjudicadas por esta crisis. Se prevé que hasta el 2023, estas industrias no recuperaran el nivel pre-crisis (cincodias.elpais.com, 2021).
- Una de las razones de la caída del PIB, se debe a que, al sector turístico, que, a diferencia de otros sectores, se ve más perjudicado y todavía no se ha recuperado. Su actividad se centra en que los posibles y futuros clientes vivan determinadas experiencias, por lo que hasta que las medidas y las barreras entre países no se abran, no va a lograr recuperar su actividad.

2. De entre las consecuencias más destacadas a nivel social.

- Como causa principal en el ambiente social, se destaca el número de fallecidos producto del COVID-19 ya sea directa o indirectamente. El virus, al estar presente en el cuerpo humano, podía complicar el área respiratoria, por lo que, si el portador tenía alguna infección o enfermedad anterior, al ver su sistema respiratorio fallar, podía padecer por falta de fuerza. El otro caso más típico, era que la penetración del COVID debilitará internamente al paciente y este muriera. El coste humano redondeado es de unos 100.000 fallecidos y más de 11 millones contagiados, de los cuales existe un porcentaje mayor sin secuelas que con ellas (expansión.es, 2022).

- Otro fenómeno que se ha dado debido a la pandemia es el aumento de la depresión en la población. Las personas se han dado cuenta de la importancia de sociabilizar, salir a tomar el aire, despejarse, moverse, hacer deporte. El estar mucho tiempo encerrado en casa, sin ver a nadie o sin hacer ningún tipo de actividad, influye en el estado mental de las personas. Pequeñas situaciones, como la de ir al trabajo diariamente o salir a pasear por las mismas calles, han demostrado ser vital para la salud mental de las personas.
- También cabe destacar, que debido al COVID-19, muchas operaciones médicas y tratamientos, se han visto retrasadas debido a la fuerte congestión de los hospitales. Los procedimientos rutinarios, chequeos y atención de primera necesidad, se vieron muy perjudicados por estos hospitales colapsados, generando una tensión en la sociedad, ya que la salud no estaba en su mejor momento.

Una vez expuestas las principales consecuencias que afectan a todo el colectivo, procederemos a analizar las repercusiones de la pandemia de forma más particular, es decir, a las empresas y negocios y sus integrantes.

La pandemia ha repercutido de manera considerable en el mundo de los negocios. Por un lado, ha impedido que los trabajadores de numerosas empresas participen en la producción (ya sea directamente o debido a las restricciones aplicadas), a menos que se puedan introducir formas de trabajo remotas (teletrabajo) en caso de urgencia. Al mismo tiempo, las restricciones han provocado una caída de la demanda de una amplia gama de bienes y servicios, reduciendo drásticamente la actividad productiva de muchas empresas (statistica.es, 2022).

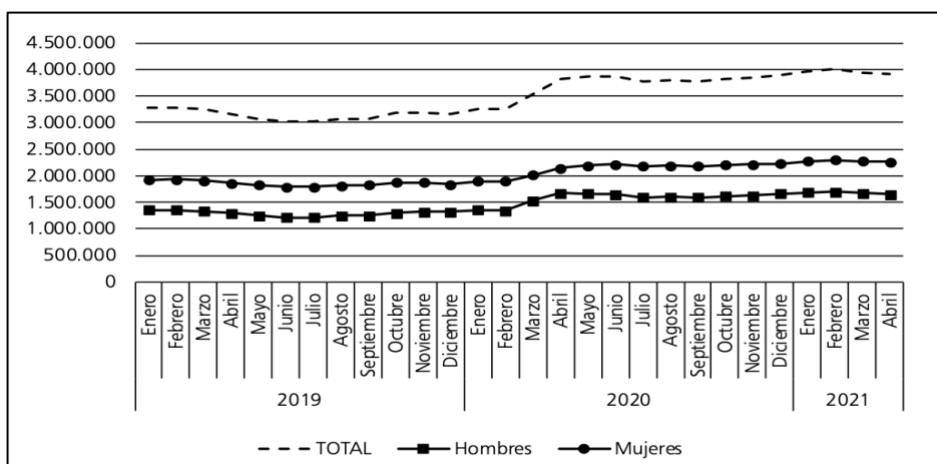


Gráfico 2:
Figura que muestra el desempleo en España desde el 2019 al 2021.
<<https://www.funcas.es>>

Como se observa en el gráfico de anterior, desde marzo del 2020, el paro tiene una curva ascendente, lo que supone un aumento de casi 1.000.000 (de 3.000.000 a 4.000.000) de personas sin empleo. Sin embargo, a lo largo de la pandemia, la cifra se ha mantenido el rededor de los 4.000.000 millones, con algunos altibajos en el periodo de marzo 2020 a abril 2021. Esto supone un 0,51% de aumento respecto a el porcentaje de la tasa de desempleo pre-pandemia (funcas.es, 2021).

Por otro lado, una de las consecuencias que más ha afectado al mundo empresarial es el teletrabajo. Esta herramienta que permite trabajar desde cualquier lugar (en los periodos de cuarentena y confinamiento en casa), otorgando la posibilidad de continuar la actividad de muchas empresas sin necesidad de ir a las oficinas o lugares de reunión.

Si bien es verdad, que las grandes corporaciones se han beneficiado de esta nueva herramienta, ya que pueden realizar prácticamente al completo de su actividad económica, el comercio local o el pequeño negocio, sí que se ha visto perjudicado notablemente. Debido a que su actividad comercial, depende mucho más del trato personal – cara a cara con los clientes, por lo que no la han podido realizar mediante los instrumentos telemáticos, llegando a despedir a empleados por falta de facturación o viéndose obligados a cerrar sus negocios. El teletrabajo ha abierto una nueva puerta a la industria del trabajador, pero se han observado numerosas fallas que se comentaran más adelante.

3. GRANDES CORPORACIONES EN RELACIÓN CON EL COVID-19

Con el objetivo de poder realizar un buen análisis, primero se va a determinar lo que se considera como una gran empresa en España. Para obtener una mejor visión de las dimensiones de diferentes empresas, es interesante realizar un pequeño resumen para la clasificación de distintos tamaños de negocio.

Como se puede apreciar en la siguiente tabla, hay diferentes modos de medir el tamaño de una empresa. A efectos legales, la medida de una empresa tiene muchos requisitos, sin embargo, en lo que respecta a conocimiento general, la más conocida es la planteada en la tabla de abajo.

DIMENSIONES	Nº de trabajadores	Volumen de facturación (€)
Microempresas	0 - 10	<= 2 millones
Pequeñas empresas	10 - 49	> 2 millones – <= 10 millones
Medianas empresas	51 - 250	<= 50 millones
Grandes empresas	+ 250	>= 50 millones

Figura 3: Tabla para medir los diferentes tamaños de empresas. <Elaboración propia a partir de empresaacutal.com, 2020 y Sierra&Saval,2021>

Se le acredita el nombre de gran empresa a aquellas empresas que superen los 6 millones de euros en volumen de negocio. Una vez alcanza esta cifra, se cambian sus obligaciones fiscales, teniendo que presentar semestralmente las declaraciones legales como el IVA, los impuestos especiales y las primas de seguro. También, tiene la obligación de someter sus cuentas a una auditoria, cuando supere la cifra de volumen ya expuesta durante dos años consecutivos, se tenga más de 50 trabajadores y el total de activos supera los 2.850.000 de euros (Sierra&Saval, 2021). A diferencia de que cuando se es una pyme (pequeña y mediana empresa), en las cuales, estas declaraciones son anuales y tiene restricciones menos severas.

3.1. Visión general

Para este trabajo, se van a considerar aquellas empresas que tengan más de 250 empleados y tengan un volumen de facturación mayor a 50 millones.

El COVID-19 afecta al completo de la economía de forma más o menos agresiva dependiendo del sector. El impacto es más profundo de lo que se podría imaginar con el comienzo de la pandemia, sin embargo, no es tan intenso y profundo como se esperaba. La capacidad productiva de la mayoría de las empresas se ha visto perjudicada y no ha sido un efecto “justo” ni equitativo. Las grandes compañías que desempeñan actividades esenciales (al mundo económico del día a día) y que poseen una capacidad tecnológica fuerte y un nivel de digitalización avanzado, han conseguido realizar el trabajo a distancia, viéndose de manera considerable menos perjudicadas respecto a empresas sin estas capacidades. Cada sector tiene un problema, teniendo que tomar medidas para contrarrestar estos efectos y así poder solucionar la caída de la productividad. Los sectores más afectados son la hostelería, el gran consumo y el industrial, debido a la naturaleza de su actividad.

3.1.1. Comportamiento de los líderes en el tiempo de pandemia

Los líderes – CEO`s – miembros del consejo, han tenido una gran responsabilidad en este tiempo de pandemia, ya que con la previsión de una gran crisis económica se ven obligados a buscar soluciones nuevas para adaptarse prácticamente a todas las jornadas laborales. Las naciones unidas llaman a los líderes empresariales para replantearse la forma en la que realizan su actividad, puesto que su función es clave para los cambios positivos durante esta crisis sanitaria y financiera. La enorme presión a la que están sometidos les obliga a estar alertas el 100% de la jornada, no solo buscando soluciones a largo plazo, sino que, apagan fuegos según van apareciendo.

La línea seguida por muchos consejeros delegados es bastante similar, ya que todos velan por dos pilares, mantener la compañía a flote y proteger la salud de los empleados. Los comportamientos varían según cada directivo, pero muchos de ellos, destacan la comprensión hacia los empleados. No todos tienen las mismas condiciones para trabajar desde casa, por lo que el CEO demuestra una gran comprensión y cercanía hacia sus empleados por los difíciles tiempos en los que se encuentran. Esto también se aplica a ellos mismos, ya que las dificultades también existen en la vida de un jefe, y balancear lo familiar, la soledad o la constante compañía de gente con el trabajo no es tarea fácil. Se destaca la impotencia en algunos asuntos, es decir, la incapacidad de poder realizar tareas que en la oficina parecen que están regalada. Por ejemplo, los servicios técnicos para solucionar problemas electrónicos, tener el material de trabajo a mano, la capacidad de contactar con algún empleado de manera urgente bajando unos pisos, entre otros (deloitte.com, 2022).

Por otro lado, un CEO está acostumbrado a la gestión de un gran número de personas, tanto de manera virtual como personal, por lo que la falta de contacto con empleados y clientes suponía un reto mental. Como ejemplo más claro, se expone el lenguaje corporal, donde se concuerda que por mucho que las reuniones y congresos telemáticos estén muy bien conseguidos, hay ciertas cosas que se tienen que decir cara a cara, ya que a través de una pantalla se malinterpretan o no se les da el énfasis que requieren. Con esto se llegó a la conclusión que había muchas decisiones que los líderes tenían que tomar cara a cara (entre ellas; despedir a empleados), ya que hacerlas vía teletrabajo suponía un estrés y una falta de cercanía importante.

3.1.2. Medidas adoptadas

Utilizando los pilares fundamentales a gestionar durante la pandemia (la salud y la sostenibilidad económica), el CEO dispone de varias herramientas para intentar solventar los problemas económicos, siempre siguiendo las indicaciones del ministerio de salud y el gobierno. Las decisiones que se toman son tanto económicas como de salud. Entre ellas destacan;

- Como medida más destacable es la implementación del teletrabajo. Herramienta que permite trabajar a los empleados desde cualquier lugar con conexión. En el caso de la pandemia, desde casa, durante el confinamiento y los estados de alarma si las condiciones lo exigían. Se destaca, ya que una vez acabada la fase de picos de contagios estando en una nueva “normalidad”, se ha seguido implementado. Las empresas han visto una oportunidad de dar a sus empleados una vida más balanceada en cuanto a la relación personal-trabajo, en la cual la productividad no se ve afectada y los trabajadores se ven más cómodos durante las jornadas. Muchas grandes corporaciones dan la opción de teletrabajo de forma bimodal, adecuándose su horario entre reuniones, tareas y recados y gestiones del hogar. Otras, han considerado la opción más tradicional, siguiendo la modalidad presencial, no siguiendo la línea de esta nueva realidad cada vez más implementada. (ideas.llorenteycuenca.com, 2020).
- La comunicación más extensiva entre equipos, cadenas jerárquicas, clientes y proveedores. Con la situación delicada que se está viviendo, se necesita una comunicación constante, ya que los cambios son impredecibles y continuos. Se da una nueva realidad con muchos más e-mails y reuniones (el teletrabajo tiene un gran protagonismo en esto), en la cual reina la confusión debido a la cantidad de correos que se ven solapados. Para un proceso simple, se necesita de muchos procesos, dando el OK por parte de varios organismos, viendo si todos están de acuerdo y si son capaces de realizar sus tareas. El contacto con el cliente es más habitual para tranquilizar las inquietudes durante este periodo de incertidumbre, pero los plazos de entrega se ven afectados negativamente por motivos de salud o incapacidad de realizar la gestión.
- La tercera medida es la eliminación de gastos para proteger la caja de la empresa en el nuevo ambiente de incertidumbre. En el caso de las grandes corporaciones,

los despidos no han sido muy notables, ya que, debido a la capacidad de sustentación de los departamentos y de la empresa, los recortes de empleados y salarios pasan a ser no estrictamente necesarios. Es más, se caracterizan este tipo de empresas por su gran entendimiento de la situación, llegando a no suspender contratos y pagando el completo de las nóminas. Como ejemplo, durante el confinamiento, cuando las oficinas no se utilizan, los trabajadores de limpieza, seguridad, entre otros, mantienen su trabajo y sus contratos no se ven modificados a diferencia del gran porcentaje de empresas (pwc.es, 2022).

3.1.3. Comportamientos a nivel individual

La pandemia ha afectado a las personas de diferentes maneras. Eliminando el tema de salud por contagio, se va a analizar como afecta esta crisis a los empleados de las grandes corporaciones.

La salud mental es uno de los grandes factores olvidados que esta pandemia ha provocado. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el 60% de los empleados, sufren de estrés o ansiedad producto de prácticas prolongadas como el teletrabajo. El estar encerrado en casa solo con el trabajo, influye más de lo que parece. El simple paseo en metro, andando, utilizando el metro o coche de camino a las oficinas, el café con los compañeros, otorgan una sensación de movimiento, lo que provoca una sensación de realización en la mente del trabajador, que por pequeña que sea, afecta positivamente al comportamiento humano. Al no ser esto posible, muchos trabajadores han entrado en problemas de salud mental (ideas.llorenteycuenca.com, 2020).

En varias empresas la productividad se ha visto afectada, pero no únicamente por la incertidumbre de la pandemia, sino también por la salud de los empleados. La pérdida de salud es un problema para el trabajador, pero también influye en el rendimiento de la empresa negativamente. Entre otras complicaciones, se generan estados de ánimo negativos, poniendo en problemas la relación y comunicación entre equipos. También influye en la reputación de la empresa, al no estar contentos los trabajadores, el ambiente laboral se vuelve desagradable y molesto, dando una mala imagen al público.

Los factores que disparan estos comportamientos son; el teletrabajo prolongado como principal culpable, debido a la falta de movimiento y de sociabilizar. El contacto con el entorno es crucial para un gran porcentaje de la población, y el limitarlo, deja secuelas

importantes en la mente. El estrés cuando sobrepasa la línea roja por la mala gestión de la vida personal-laboral causa un agotamiento mental y, por ende, se reduce la productividad.

3.2. Consecuencias

La crisis por el COVID-19 ha dejado varias repercusiones en las grandes compañías, que van desde el individuo, hasta la productividad y facturación de la empresa. Empezando por la parte económica: En el siguiente gráfico se va a analizar la facturación de las empresas en el año 2020 (auge de la pandemia y de medidas regulatorias, incluyendo los confinamientos). Se va a mostrar la variación interanual, es decir, el último trimestre observado respecto al mismo trimestre del año anterior.

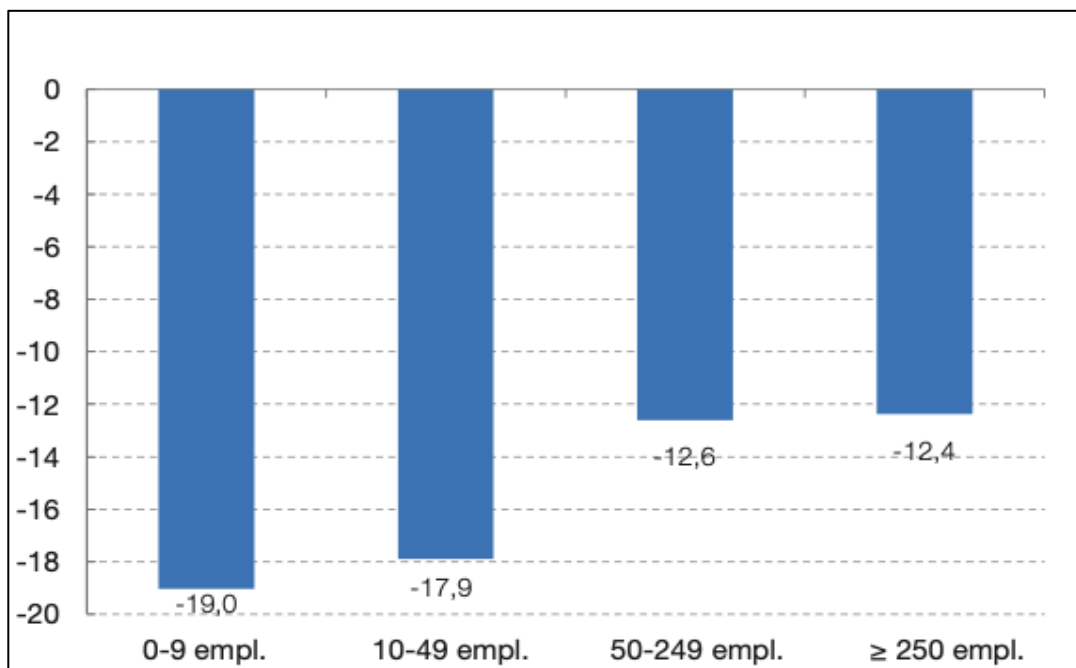


Gráfico 4: Tasa variación de facturación según empleados. <<https://repositorio.bde.es>, 2021>

Las grandes corporaciones (de más de 250 empleados), han tenido unos descensos menos acusados, cerca de un 12%, respecto a los pequeños negocios. Estas cifras se reflejan de manera global en que el PIB (Producto Interior Bruto) ha tenido un descenso de aproximadamente un 10% durante el año 2020. También, la bajada de las ventas se refleja en los cambios estructurales del Ibx 35, donde las ventas tienen una variación negativa de alrededor de un 55%. (datosmarco.com, 2022).

Según el rating de Fitch, dentro del mundo de la gran corporación, dos de cada tres compañías se han visto perjudicadas por la pandemia, y 20 de los grandes grupos han tenido cambios en su ranking. Analizando la facturación, nunca una crisis había conseguido lo que la pandemia ha provocado en las cuentas anuales. En el año 2020, las empresas del Ibex35, mostraron unas pérdidas de 8.500 millones de euros, en comparación a los 5.000 millones de la crisis del 2008-2014 en su peor momento (elcomercio.es, 2021).



Como se observa en el gráfico, se muestra una variación en los grupos con más facturación. En las empresas mostradas que continúan en el top, se aprecian resultados con variaciones muy negativas respecto al curso anterior, implicando una caída en la facturación, reflejando el duro azote de la pandemia. No solo existen cambios en los primeros 15, pero si son las que más hay que estudiar al ser el principal núcleo de la cadena. Los últimos 10 grupos del Ibex presentan unas variaciones negativas de entre un

Gráfico 5: Top cambios en el Ibex
<<https://www.expansion.com>>

Por otro lado, el teletrabajo ha pasado a ser una nueva realidad, ofreciendo a los empleados la oportunidad de elegir días para trabajar en remoto, generando una autonomía bien recibida y que demuestra un mejor balance entre la vida laboral y personal. Se tiene que cuidar esta nueva forma de trabajo bimodal, ya que en numerosos casos al estar conectado en todo momento y poder llevar a cabo la actividad económica se puede perder noción en las horas de trabajo. Tanto líderes como empleados tienen la responsabilidad de medir las horas de trabajo. Los primeros deben establecer unas horas de trabajo no excesivas para

evitar problemas, mientras que los segundos deben conocer sus propias capacidades y límites, midiendo cuando están cruzando la línea roja de límite de estrés.

Por último, la pandemia ha dejado grandes secuelas en muchos empleados, por lo que las empresas están realizando nuevas políticas de trabajo en dirección al cuidado de la salud mental. El departamento de RR.HH. tiene tareas innovadoras y complejas, puesto que es un área poco profundizada en el mundo corporativo. Son tareas difíciles, gestionando horarios de teletrabajo en algunos casos, la salud de los empleados tanto mental como física y la gestión de evaluaciones psicológicas. Esta última labor está menos desarrollada, pero, la intención es poder evaluar a los empleados de forma más profunda para determinar su estado dentro de la empresa (eleconomista.es, 2021).

4. PEQUEÑOS NEGOCIOS EN RELACIÓN CON EL COVID-19

Al igual que en el apartado anterior, vamos a determinar el tamaño de un negocio pequeño, para poder tener una visión más centrada y objetiva de las empresas a analizar. Siguiendo la figura 3 (pag 13), por un lado, se tendrán en cuenta las empresas de 10 a 49 empleados con menos de 10 millones de euros de facturación. Por otro parte, empresas con menos de 10 trabajadores y una facturación menor a 2 millones de euros. Estos dos tipos de empresas también conocidas como mini pymes han sido las más afectadas en la pandemia por el COVID-19.

4.1. Visión general

Los pequeños negocios tienen una actividad económica mucho más pequeña, debido a factores como el número de empleados, la capacidad productiva que disponen, la imposibilidad de asumir ciertos riesgos o la falta de demanda hacia su producto o servicio. Al poseer menos recursos están más expuestos a crisis que les puedan dar golpes de los cuales no se pueden recuperar al corto plazo y en muchos casos se ven forzados a cerrar su negocio indefinidamente.

Durante la pandemia, muchos de estos negocios se dedican a un comercio que requiere una venta directa con el cliente de forma personal, por lo que se ve suspendida completamente durante los meses de confinamiento total y en muchos casos la actividad

se vio suspendida parcialmente en el estado de alarma debido a los límites de aforo. La mayoría de los negocios son de tipo turístico, de ocio y de hostelería.

Según el INE (Institución Nacional de Estadística), durante la última etapa del año 2020, la tasa de supervivencia de empresas con menos de cinco empleados fue de un 78%, el resto cierra por incapacidad de continuar con la actividad económica. Estas tasas de supervivencia aumentan según el nivel de trabajadores. En el caso de menos de diez empleados, pero más de cinco, sube a un 92%, y de más de 10 empleados la cifra asciende a casi un 96% (elpais.com, 2020)

4.1.1. Comportamiento de los líderes en el tiempo de pandemia

En el caso de estos pequeños negocios, el líder, suele ser el dueño y maneja un equipo de un número de personas bastante inferior a la gran corporación. Las medidas adoptadas dependen completamente de ellos y las repercusiones tanto económicas como sociales recaen en la mayoría de los casos de manera personal, afectando directamente al líder. Puesto que, al recaer todo el peso sobre sus espaldas, tienen una mayor presión y estrés, y las decisiones que toman tienen una relevancia mayor, afectando a sus finanzas personales, incluyendo sus ahorros en muchos casos.

Los dueños de las pequeñas empresas presentan comportamientos con picos muy notables, donde en algunos casos son de esperanza y de buenas previsiones, y en otros se muestran más entregados a la derrota y a las pérdidas. Dependiendo un poco de la industria, se ven más afectados o no. Por parte de aquellos establecimientos de primeras necesidades como los micro supermercados o las farmacias locales, no se ven muy afectados, puesto que su actividad económica no ha decaído al 100% y siguen teniendo ciertos ingresos. Si es verdad que, en muchos casos, por la incertidumbre del ambiente, se han retrasado alguna inversión importante para expandir su negocio, o también, se han tenido que hacer ciertos recortes en áreas y productos menos necesarios, como, por ejemplo, la fruta y la carne de buena calidad en los supermercados locales. Una vez superada las fuertes olas del COVID-19, estos establecimientos, curiosamente se han visto más perjudicados que durante el confinamiento, ya que, con la reapertura de todos los demás negocios del mismo sector, la demanda se ha visto diversificada, viéndose perjudicados en las cuentas.

Por otro lado, los líderes de los negocios pequeños que no han podido continuar su actividad económica o solo una pequeña parte durante la pandemia, debido a que su servicio no se ha podido llevar a cabo de manera online y o porque no son de primera necesidad (sector turístico, hostelería, negocios de arreglos de todo tipo de productos, entre otros), sí que han mostrado indicios de haber sufrido más durante la pandemia. Se percibe un mayor nivel de estrés por parte de estos líderes a consecuencia de tener que cerrar sus negocios, despedir a sus trabajadores y no saber de qué manera van a poder recuperar su situación financiera durante los meses del confinamiento y de las medidas restrictivas duras. Después de este tiempo, se muestra una mayor disposición a reactivar sus negocios, pero surge nuevamente la preocupación de como reconstruir la empresa, donde en numerosos casos significa la pérdida de los ahorros y el endeudamiento.

4.1.2. Medidas adoptadas

Igual que las grandes corporaciones, los negocios pequeños tienen como prioridad mantener su actividad a flote y cuidar la salud de los empleados y clientes. Las herramientas para lograr esto son diferentes en su mayoría, pero, al igual que los grandes grupos, se dejan guiar por el gobierno y las autoridades sanitarias.

Desafortunadamente, una de las principales medidas en el caso de las micro compañías es el cierre de sus negocios por incapacidad de poder continuar la actividad. Al no poder proveer sus servicios o vender sus productos, sus cuentas se ven afectadas, los gastos superan las ventas, por lo que, al no tener la capacidad ni los recursos para endeudarse o autofinanciarse, cierran las puertas a su negocio.

La segunda medida destacable es el despido de empleados o la suspensión de sus contratos. Muchas empresas, con la intención de reducir costes han tenido que dejar ir sus trabajadores al no poder pagarles su sueldo o porque su actividad no se podía realizar y el coste seguía siendo el mismo. Como ejemplo se expone a los camareros, los servicios de limpieza, encargados de tiendas, entre otros. Los servicios de este tipo no se han podido llevar a cabo, puesto que los negocios están cerrados, por lo que esos puestos se han tenido que eliminar o suspender temporalmente. Este fenómeno no solo ha ocurrido en puestos de este tipo, sino también en empresas donde los trabajadores tienen la posibilidad de teletrabajar, pero, aun así, se ven obligados a echar a sus empleados por la falta de recursos.

Al ser microempresas, los riesgos que pueden asumir son mucho menores a los de las grandes compañías, por lo que estas pequeñas empresas tomaban sus decisiones basándose en el día a día y a las medidas gubernamentales. Un pequeño porcentaje que no se encuentra en los márgenes donde se ven obligados a cerrar y que prevén que su negocio se puede recuperar, opta por financiarse a base de préstamos o inversiones. Algunas de ellas han conseguido salir a flote y recuperar lo perdido, otras se han visto abrumadas por la deuda, por lo que, aun así, con los préstamos y las predicciones positivas cara al futuro, han tenido que cerrar.

Con el propósito de sobrevivir, varios negocios locales se reinventan, buscando nuevas formas de continuar su actividad a pesar de la pandemia y de las medidas del gobierno. Para esto, dejan como pilar el núcleo de su negocio, pero el concepto se transforma según la necesidad, implementando nuevas estrategias y procesos para poder continuar la actividad con una oferta diferente. Un ejemplo famoso es el de Midgi Moore, dueña de la empresa Juneau Food Tours, que organiza viajes y excursiones en Alaska. Como no se pueden realizar viajes ni actividades en esos momentos, decide que en vez de que, el cliente vaya al destino, que el destino llegue al cliente. De esta forma, en lugar de entregar los pasajes y contarles el planning para su futuro viaje, se les entrega una caja con diversos elementos de Alaska y exquisiteces para que puedan tener una mini experiencia de lo que será su viaje en el futuro (aarp.org, 2020).

Por último, con el fin del confinamiento, España entro en la etapa de las fases, donde los aforos y permisos de los establecimientos cambiaban constantemente. Durante este tiempo, se opta por los contratos temporales, lo que significa que contratan empleados por un determinado periodo de tiempo (mes a mes), evitando así el pago por despido en caso de que alguna medida cambie y exista menos demanda. Otra medida adoptada es el ERTE (Expediente de Regulación de Empleo Temporal), donde las empresas ponen a sus trabajadores en un desempleo temporal, cobrando el 70% de su sueldo los primeros seis meses y una vez cumplido ese plazo, el pago será solo de un 50% del salario del empleado. Estos gastos corren a cargo de la seguridad social y la medida puede ser empleada por autónomos y empresas que en apuros por motivos de fuerza mayor (ceconsulting.es, 2020).

4.1.3. Comportamientos a nivel individual

Tanto los líderes como los empleados de este tipo de empresas han sufrido más que los de las grandes corporaciones. No solo por la salud mental de estar encerrados en casa con poco contacto e interacción social, si no por el estrés de no tener trabajo, tener que cerrar sus negocios, en definitiva, no tener ingresos con los que sustentar su vida y hogar.

Por parte de los jefes-dueños, se presentan varias alternativas de comportamientos;

- Los que han tenido que cerrar, se ven caracterizados por el desánimo y la preocupación hacia el corto y largo plazo por su situación laboral y económica. No tener dinero, limita mucho las posibilidades de una persona para poder realizar un sin fin de gestiones en la vida cotidiana, por lo que la preocupación y el estrés es inmenso. En algunos casos, varios negocios se han logrado recuperar, por lo que el ánimo sube, sin embargo, la gran mayoría no, generando una ansiedad y depresión con picos anormales.
- El tener que despedir a empleados por motivos de fuerza mayor nunca es fácil. Cuando las razones son válidas, muchas veces es un alivio dejar ir una persona que no aporta nada a la empresa, pero en el caso de que no haya una razón respecto a su forma de trabajar o su actitud, la situación cambia por completo. Muchas relaciones líder-empleado derivan en amistad, lo que incrementa la dificultad del despido.

Por parte de los empleados, los comportamientos en el caso de perder su trabajo son similares a la de los dueños que tienen que cerrar sus negocios. Los empleados presentan fuertes grados de estrés debido a la pérdida de sus ingresos. Este grupo es más propenso a presentar los síntomas ya comentados porque no tienen ningún tipo de seguridad sobre como han de gestionar y financiar su vida en el corto y aún menos en el largo plazo.

En otros casos los que han podido entrar en la posibilidad del ERTE, tienen un colchón que les permite tener cierta seguridad respecto a la otra fracción, por lo que tienen menos posibilidades de padecer alguno de los trastornos.

Por último, aquellos que han conseguido mantener su trabajo, ya sea porque son servicios prioritarios o porque se les da la opción de teletrabajo, tienen muchas menos posibilidades

de tener graves problemas de salud mental por problemas económicos. Sin embargo, sí que presentan los problemas ya comentados del excesivo teletrabajo por la mala gestión de horas y de no ser capaces de desconectar del trabajo.

4.2. Consecuencias

Las consecuencias para los pequeños negocios son considerablemente peores a las de la gran corporación. Como se ha comentado antes, han sido un grupo más perjudicado debido al poco colchón económico que disponen y de los tipos de actividad económica a la que se dedican.

Por la parte económica, se va a estudiar primero la facturación de las empresas en el año 2020 (auge de la pandemia y de medidas regulatorias incluyendo los confinamientos). En el siguiente gráfico se va a mostrar la variación interanual, es decir el último trimestre observado respecto al mismo trimestre del año anterior

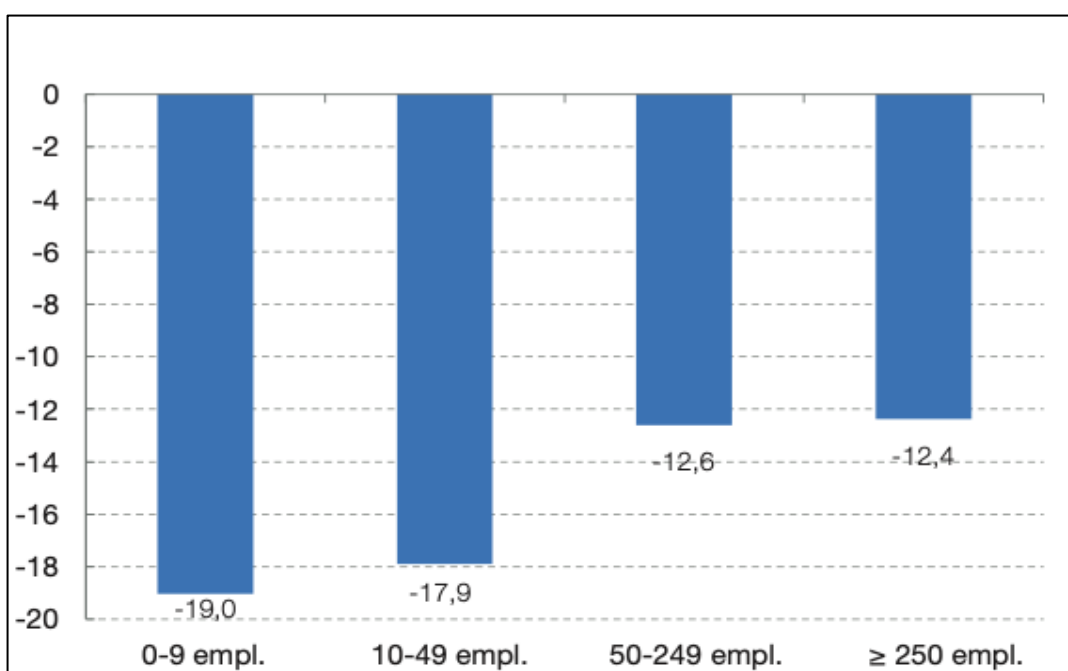
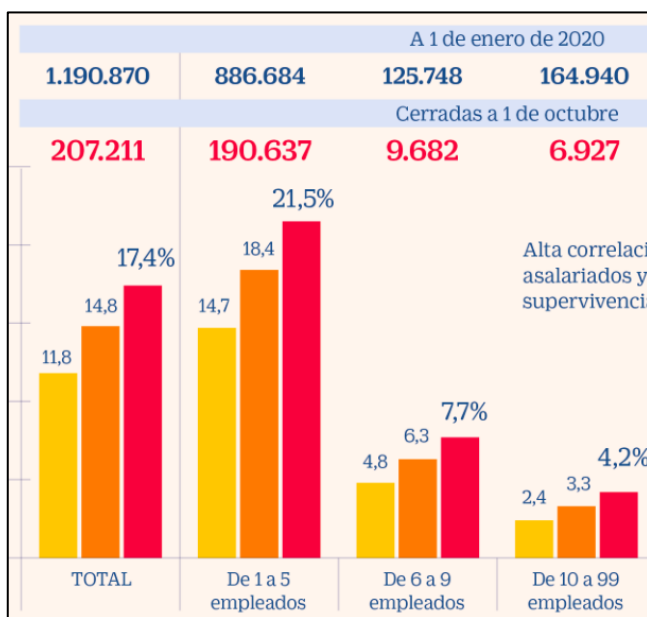


Gráfico 6: Tasa variación de facturación según empleados. <<https://repositorio.bde.es>, 2021>

Como se puede apreciar, el número de ventas en empresas de menos de 10 empleados (las micro pymes) han sufrido una caída de un 19% interanual, siendo entonces las más perjudicadas. También, las empresas de hasta 50 empleados han visto su cifra de ventas afectadas, con casi un -18% de variación interanual (repositorio.es, 2021). En relación

con los pequeños negocios, la bajada de facturación se debe a que la mayoría de estos, no son capaces de realizar su actividad económica durante la pandemia.

En segundo lugar, la cifra de empresas pequeñas o mini pymes oscila en unas 200.000 de las 207.000 compañías que tuvieron su cierre durante el curso del 2020. De este número 190.000 tenían menos de cinco empleados de menos de 10 eran 9.600 y por último 7.000 de menos de 100 trabajadores. Por el otro lado, con más de 100 empleados solo cerraron 200 empresas aproximadamente. Respecto a los autónomos, ha supuesto el cierre de 320.000 en solo 6 meses, suponiendo un 10% del total (elpais.com 2020).



Como se observa en el gráfico, se puede apreciar el número de empresas según los trabajadores y cuantos menos empleados, más fuerte es el golpe. En la gráfica, el color amarillo representa el primer trimestre (1 de abril), el naranja, el segundo (1 de julio) y la roja, el último trimestre (1 de octubre). A medida que pasaba la pandemia y el confinamiento, mayor

Gráfico 7: Tasa de empresas cerradas en el año 2020 <<https://www.conciodiaselpais.com>>

Por otro lado, con la pérdida de tango negocio pequeño, sobre todo en España, país en el cual muchos trabajadores viven de eso, ha supuesto una suspensión de aproximadamente ocho millones de empleos durante el año 2020. De esta cifra ocho de cada diez eran de micro pymes debido a la suspensión de las actividades no esenciales (El Economista, 2020). La tasa de paro se sitúa en 16,1%, cifra muy negativa no vista desde el 2012, con un nivel de desempleo alto, cerca de los 20.000.000 según el INE (Instituto Nacional de Estadística, ine.es, 2022)

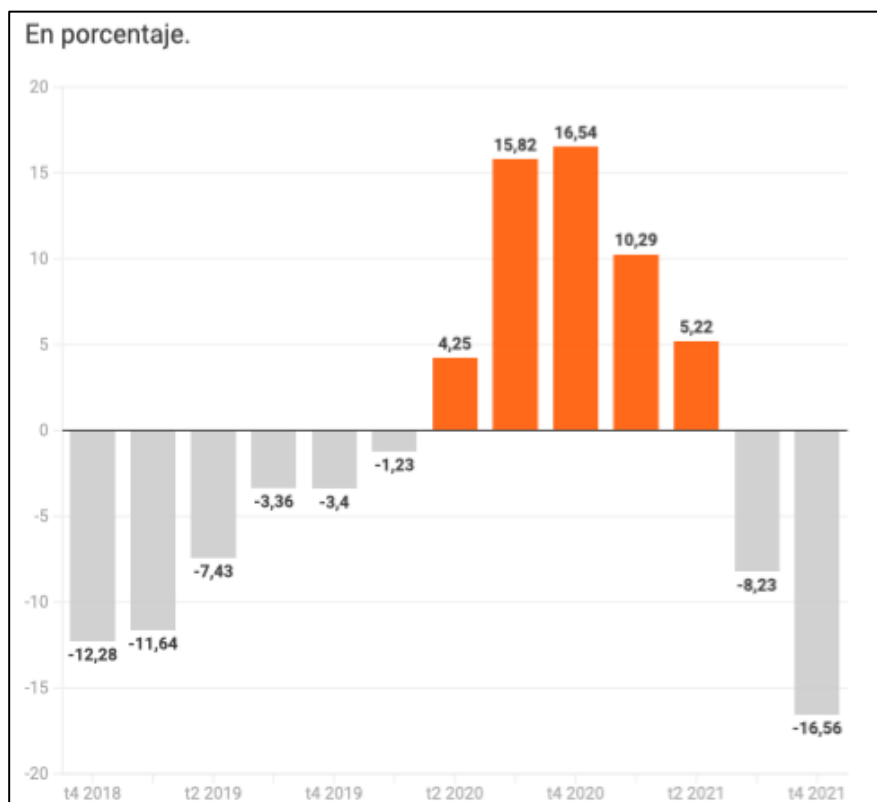


Gráfico 8: Tabla en porcentajes del paro en España <Instituto Nación de Estadística, 2021>

En el año del 2021, gracias al repunte de la actividad económica, debiéndose a factores como la ayuda del gobierno, los planes de reactivación económica y como factor clave, el humano, se aprecia un ambiente de ganas de consumir tanto por ocio como por ayuda a los pequeños negocios. Por parte del factor humano, se debe a que las personas se han visto encerradas mucho tiempo y a que las medidas y restricciones se han ido levantando. Gracias a esto, en el 2021 se ha recuperado un 85% de la actividad de este tipo de unidades pequeñas. Como resultado se han creado aproximadamente 600.000 nuevas empresas, significando una creación de trabajo para casi 1.3 millones de personas. Observando el gráfico se observa como ha caído el paro durante el año 2021, consiguiendo una regeneración de empleos histórica (El Economista, 2020).

Por último, entre las consecuencias más severas (sociales) se encuentra la salud mental y los trastornos como la depresión y la ansiedad y según un estudio se ha dado un 28% de depresión y un 26% de casos con ansiedad elevada durante la pandemia del COVID-19. Este tipo de enfermedades en numerosos casos derivan en suicidios, fenómeno que se ha denominado popularmente como la “pandemia silenciosa”. La cifra de muertes de este tipo oscila en los 4.000 y unos 80.000 en intentos de suicidio y que un potente porcentaje de gente que se ha

quedado sin empleo o presenta fuerte estrés en él. Según la fundación sin ánimo de lucro, Alares, 1 de cada 2 problemas de salud mental están relacionados con el trabajo, por lo que la Organización Mundial de la Salud (OMS), ha determinado como una enfermedad el “Burnout” o trabajador quemado (Inspira.es, 2022). Podemos concluir que las consecuencias son mucho más severas para los trabajadores y dueños de este tipo de empresas. (som360.org, 2021).

5. EL LIDERAZGO

Los líderes tienen como función principal el funcionamiento de los equipos y de sus individuos, logrando una efectividad de trabajo tanto grupal como individual. La figura de un líder es crucial para la empresa tanto interna como externamente. Existe varias personas con las cualidades de líder, pero, no todas llegan a serlo, debido a que la aplicación de estas características es más compleja de lo que parece. Encontrar a personas que sepan gestionar, se adecuen y desarrollen de forma acertada no es tarea fácil, puesto que cada empresa tiene sus formas y procesos para alcanzar los objetivos.

El liderazgo como concepto, puede definirse de manera básica, como un conjunto de habilidades en las que un individuo debe influir en las formas y comportamientos de los demás o de un grupo de trabajo para motivar a un equipo a trabajar hacia el logro de metas y tareas predeterminadas (Escuela de negocios y dirección, 2022). Este concepto es la clave para el éxito empresarial, debido a que, si la gestión de la empresa, departamentos o proyectos se ve perjudicada, ningún proceso u operación va a funcionar, perjudicando la productividad y el ambiente laboral de la empresa.

5.1. Características y estilos del liderazgo y líder

Para determinar lo que es un buen líder existen diferentes cualidades y estilos que se debe poseer y que se deben aplicar de formas específicas. De entre ellas, vamos a analizar las siguientes;

1. Un líder tiene que fijar metas y expectativas para que los equipos trabajen unidos apuntando al destino que se quiere llegar. Debe inculcar en sus empleados la visión, misión y la estrategia, para que sean conscientes de lo que se espera de ellos. También,

tener que alcanzar un objetivo de cierta manera y en un plazo determinado incita a una mayor productividad (Michael Page, 2018).

2. Saber delegar es una característica clave, un líder no solo se tiene que dedicar a dar órdenes y/o realizarlo él todo solo. Debe saber confiar y otorgar la confianza a los trabajadores. No solo incrementara la productividad, sino que también aumentara la confianza del empleado, derivando en una mejor conexión con el equipo (Economiatic.com, 2018).
3. Invertir en las personas es un pilar fundamental en el que se debe basar un líder. El talento humano es con diferencia el factor más valioso y que más afecta a una organización. Hay que invertir en los empleados, otorgándoles formación y potenciando sus capacidades. Es importante que cada empleado tenga su propia motivación y feedback, de esta manera sabremos cuáles son sus puntos fuertes, débiles para poder hacer hincapié en aquellos más débiles y explotar los fuertes. No solo hay que invertir en las personas que están dentro de la organización, también hay que buscar personas de fuera que encajen con el perfil de la organización y el puesto de trabajo. Una vez dentro hay que aprovecharse de las habilidades encontradas en este candidato y sacarle la mejor versión para el beneficio de la empresa y el suyo propio en su trayectoria profesional (Michael Page, 2018).
4. Respecto a la gestión del equipo, se debe alinear el equipo, otorgándoles una buena misión a largo plazo, pero claros objetivos a corto plazo, dando los reconocimientos necesarios tanto en confianza como en remuneraciones. De esta forma, otorgándoles el crédito, se verán más confiados y con más ánimos de para los siguientes objetivos y proyectos (Economiatic.com, 2018)
5. La comunicación es clave a la hora de gestionar personas. Tanto la clara instrucción, como la escucha de propuestas y formas de trabajo por parte de los empleados. La comunicación sirve para transmitir los valores a tu equipo y se debe llevar a cabo con transparencia, de manera concisa. Sin embargo, no puede ser solo en dirección hacia los empleados, se debe dar en ambas direcciones. Se aplica el concepto de escucha activa, lo que implica conocer las necesidades de los equipos, por medio de la observación, la confianza, la flexibilidad y las preguntas. Para poder llevar a cabo este proceso, hay que reunir todas las ideas y aportaciones, dando respuestas en aquellas que no son válidas e implementando las correctas (Michael page, 2018).

6. No tener miedo al fracaso, es decir, que es importante arriesgarse y algunas veces se ganara y otras no (ideas.pwc.es, 2016). No importa que tan bueno sea el equipo y su líder, la comunicación entre ellos y la productividad, si no se empujan los límites algunas veces nunca se van a superar, generando una sensación de estancamiento.
7. Por último, se debe dar ejemplo para ser un buen líder. No vale son con gestionar de manera eficiente y dar órdenes, hay que predicar por medio de la actitud. Como dijo Albert Einstein *“el ejemplo no es la mejor manera de enseñar, es la única”* (Albert Einstein). El líder debe ser el primero en trabajar duro, ser responsable, tomar conciencia de que es punto de mira para los de abajo. No se pueden dar instrucciones que uno mismo no está dispuesto a cumplir (Michael page, 2018).

Por otro lado, se encuentran los estilos o tipos de liderazgo. Existen varios tipos, como el liderazgo situacional, el transaccional, el transformacional, entre otros. Sin embargo, en este trabajo se va a analizar el modelo de liderazgo de Kurt Lewin y se va a asociar a ejemplos de la vida real. Lewin fue un psicólogo alemán y fue el responsable de fundar la psicología social como disciplina independiente. Su modelo, desarrollado en los años 30, destaca por su triple vertiente de liderazgo que tuvo mucho impacto en la psicología industrial. La primera vertiente es el liderazgo autoritario, en el cual el líder toma decisiones por su cuenta y ordena a los miembros del equipo sus tareas y deberes. Determina lo que se debe hacer, cómo y cuándo, sin tener en cuenta las aportaciones de los demás integrantes de la empresa. Entre las características de este estilo se destacan, la poca comunicación con el equipo, la inexistente delegación de trabajo y responsabilidades, la desconfianza en los demás y el poder de dictar personalmente las decisiones y objetivos de la compañía. Analizando las ventajas, se destaca que es eficiente, consiguiendo resultados a corto plazo, cumpliendo los plazos de trabajo y se obtiene una perspectiva sobre quien trabaja y quien no, puesto que se controla toda la actividad. Por la otra parte, entre las desventajas se exponen que; no se fomenta la creatividad, existe poco sentimiento de realización del empleado, solo se preocupa por los resultados, los trabajadores no tienen buena relación con el líder y no se sienten alineados con los objetivos de la empresa (gestión.org).

En segundo lugar, está el liderazgo democrático, estilo caracterizado por la capacidad del líder de escuchar y de promover la participación de todo el equipo. Es una de las

alternativas más usadas cuando se conoce a un equipo por primera vez y se genera el primer contacto (obsbusiness.school.org, 2016). Las ventajas de este tipo de liderazgo son que, se genera un mayor compromiso por parte de los trabajadores, aumentando la alineación con los objetivos empresariales y, por ende, aumentando la productividad. Por parte de las desventajas, se destacan que la toma de decisiones es más lenta y que pueda existir una confusión en las tareas asignadas, en la cual el trabajador se pueda llegar a pensar que está haciendo todo el trabajo del líder (indeed.com, 2022).

Por otro último, tenemos el estilo Laissez-Faire caracterizado por tener un estilo más liberal en el cual se sobreentiende que los equipos y empleados son lo bastante más competentes como para trabajar de forma independiente sin que el líder tenga que intervenir constantemente. Se les entregan unos objetivos y ellos tienen la libertad de autogestionarse como mejor funcionen para conseguirlos (eserp.com, 2022). El riesgo de este tipo de liderazgo es que los objetivos no se alcancen por motivos como la incapacidad de autogestionarse, la falta de ánimo o el desconocimiento del tema. Este estilo funciona una vez ya conocido las capacidades de los empleados sabiendo, a cuáles hay que presionar un poco más y cuáles se les puede aflojar la cuerda. Sin embargo, de entre sus ventajas destacan, que los empleados pueden realizar gran parte del trabajo sin el líder, tomando duras decisiones, haciendo que la actividad económica sea más fluida y eficaz.

5.2. El liderazgo en las pequeñas empresas

En las pequeñas empresas o micro pyme el liderazgo suele ser llevado a cabo por los propios dueños. Las claves en negocios pequeños es tener una gran comunicación entre el equipo, cercanía por parte del líder y de los empleados y feedback continuo. Si se exponen claramente a los equipos unos objetivos precisos, con un nivel de empatía adecuado, se puede generar una sensación de confianza con los empleados que puede influir en la productividad positivamente. Apelando al factor humano, se puede potenciar los talentos, consiguiendo algo que con simples órdenes no se alcanza. Desarrollar las soft skills como la inteligencia emocional, la capacidad de comunicación y motivación es un proceso importante para lograr este tipo de liderazgo en las micro pymes. Esto a veces genera problemas, ya que al ser pocos empleados en el equipo se genera un exceso de confianza lo que deriva en algunos casos en poca disciplina. Esto ocurre por la falta de jerarquía, por lo que entre algunas de las medidas que se pueden tomar, es “eliminar” los vínculos amistosos. Con esto no nos referimos a que no exista un buen ambiente laboral,

sino que se tiene que separar lo emocional de lo laboral, tomando las decisiones basándose en los objetivos y no en los lazos de amistad, generando una balanza entre unas buenas soft skills y una disciplina de trabajo (rednew.es, 2020).

Otro de los grandes problemas, es la falta de crecimiento en el ámbito profesional, es decir, que hay muchos casos en los que los trabajadores se estancan en una posición y no pueden ser ascendidos porque no hay más posiciones. El problema con estas situaciones es que desembocan en una desmotivación en los trabajadores, afectando en la productividad. Por eso, es importante generar unos objetivos que puedan generar más rentabilidad, con el objetivo de crecer y poder generar puestos de trabajos más elevados a los que los trabajadores pueden aspirar. Por otro lado, los resultados desafortunados afectan de forma mucho más directa a estas unidades pequeñas que a los grandes grupos. Repercuten directamente en su sueldo en muchos casos e incluso en mantener su puesto de trabajo.

Por lo tanto, los pasos para un buen liderazgo se resumen en los siguientes;

- Establecer una buena relación y comunicación con los empleados.
- Asignar los roles de cada empleado, con el fin de determinar una jerarquía y separar las relaciones y el trabajo.
- Determinar unos objetivos claros y los pasos para alcanzarlos.
- Delegar a los equipos, para generar confianza y otorgar feedback para potenciar los talentos del factor humano.
- Recompensar con algún tipo de remuneración, ya sea económica o crecimiento en la empresa.
- Establecer cursos de aprendizaje en distintas áreas y darles libertad con el objetivo de darles experiencia.

En general una micro pyme, depende en su gran mayoría del líder, donde toda la responsabilidad recae sobre él, por lo que aplicar estos conceptos es necesario para expandir esta responsabilidad y generar un buen funcionamiento en los equipos.

La mayoría aplica el liderazgo de Laissez Faire, es decir, cada empleado maneja su propio “corral”, refiriéndose a que los trabajadores conocen sus funciones y saben realizarlas. El problema es que en muchas microempresas se necesita estar formando constantemente al

empleado, ya que el negocio va evolucionando, lo que genera unos costes que no siempre se pueden asumir, por lo que el empleado no se ve capacitado para continuar con su actividad.

5.3. El liderazgo en las grandes empresas

Los líderes de las corporaciones suelen tener una característica en común, que es la capacidad de poder imaginar el futuro de la empresa, en términos de resultados económicos y de gestión de recursos, tanto humanos como materiales. Para lograr esto, suelen ser capaces de pensar globalmente y no de manera local. También, suelen ser bastante ambiciosos (si no, no hubieran llegado a su posición, como norma general), pero bajo unos factores como son la búsqueda de la excelencia y de la seguridad transmitida a los equipos que tienen debajo (randstand.es, 2016). Estos líderes deben ser capaces de inspirar a un número elevado de personas, pero para esto, deben estar inspirados ellos mismos, con metas a las que quieren llegar profesionalmente y con una misión y visión clara, con las que poder conducir a su compañía.

De entre los aspectos más importantes que se debe tener en cuenta a la hora de manejar equipos grandes, es el saber delegar. Con la inmensa carga de trabajo, es imposible que una persona sea capaz de realizarlo todo, por lo que el otorgar responsabilidades a terceros es importante y necesario, ya que con esto se genera una mayor cantidad de trabajo, y, por ende, aumenta la productividad. Si se delega, se tiene que instaurar una cadena de mando establecida de manera fuerte y correcta, para así evitar futuros percances.

Por otro lado, ser el líder de una macroempresa, ya no solo conlleva saber gestionarla internamente, sino que, tiene una serie de dificultades y obstáculos externos que hay que saber sobrellevarlos. Los empresarios se enfrentan a los juegos políticos entre empresas, y deben saber manejarse por la red de las instituciones, usando una gran variedad de herramientas para beneficiarse lo máximo posible, pero sin sobrepasar los límites de la ética empresarial (tráfico de influencias, algo muy común en las grandes corporaciones de hoy en día). También, al verse envuelto con numerosas y diversas empresas, los líderes tienen que desarrollar capacidades que les permita trabajar con los diferentes procedimientos de las empresas, convivir en equipos mixtos con expertos de diferentes departamentos, donde la jerarquía es confusa y no está clara y colaborando con equipos en diferentes zonas o países, siendo el idioma una de las grandes barreras (canalceo.com, 2017).

Como ejemplo de un gran liderazgo, es el Warren Buffet, personaje del mundo de las finanzas que, a pesar de sus 91 años, sigue siendo una eminencia y considerado por muchos como el mejor inversor del mundo. Es uno de los propietarios de Berkshire Hathaway, empresa que tiene más de 270.858 empleados y factura unos 40.000 millones cada semestre financiero (elpais.com, 2021). Su forma de liderazgo personal se basaba en aprender de los fracasos y sacar lo mejor de ellos, aprendiendo al máximo, no teniendo miedo de él, utilizando como futura herramienta y no como razón para desistir. Por otro lado, resalta la importancia de ir contra la corriente y dejarse llevar por las propias convicciones de un mismo (siempre escuchando a los empleados y analizando el mercado). De esta forma, cuando se va a realizar algún tipo de actividad económica, no hay que dejarse llevar por lo que opina la gente y lo que hace, evitando así seguir la corriente. Por último, ser humilde en todos los ámbitos. No hacer ni hablar de lo que no se sabe, para evitar situaciones comprometidas y pérdidas económicas por falta de conocimiento (soloparanegocios.com, 2017). Su estilo de liderazgo es una mezcla entre el Laissez-Faire y el democrático, aunque el primer estilo es el primordial. A la hora de dirigir equipos, Buffet, opina que hay que otorgarle su autonomía para que puedan tomar decisiones en el momento y de esta forma tengan más iniciativa. También opina, que se debe saber delegar, ya que si estos son autónomos y se les da responsabilidad, la empresa producirá a mayor velocidad y en un frente más abierto. (infobae.com, 2021).

Otro ejemplo es liderazgo de Helen Gurley, ex editora de la revista Cosmopolitan, cuya gestión permite que su revista fuera rentable durante más de 30 años. Al ser una figura femenina en un mundo corporativo de hombres, debía dar una imagen fuerte y capaz, por lo que opto por ser una líder autoritaria, llevando las riendas de Cosmopolitan y tomando en su gran mayoría todas las decisiones (euroresidentes.com, 2022).

Por último, hoy en día la mayoría de las grandes corporaciones tienen un estilo democrático, ya que todas cuentan con consejos de dirección y numerosas reuniones que evitan que las decisiones sean tomadas por una sola persona. Si es verdad que las riendas las maneja el CEO, y este quiere llevar la empresa a una dirección en particular, pero estas decisiones son compartidas con el resto de los asientos de la junta directiva y pasan por un proceso de aprobación.

6. ESTRATEGIA DE LOS LÍDERES EN LA PANDEMIA

Cada líder tiene unos objetivos para su empresa y para poder alcanzarlos deben implementar diferentes estrategias. Con el objetivo de obtener una mejor perspectiva, además de ofrecer un marco general sobre diferentes estrategias implementadas por los líderes, se expondrá una empresa perteneciente a la gran corporación para analizar la estrategia de los dirigentes antes y después de la pandemia. Por otra parte, también se analizarán un pequeño negocio local, con menos de 10 empleados.

6.1. Estrategias antes, durante y post de la pandemia

Antes del COVID-19 las empresas funcionaban en parte de distinta manera. En este apartado se va a analizar los cambios principales que han ocurrido debido a la pandemia que comenzó en el año 2020 y la cual hoy en día parece haberse terminado. Se va a empezar mostrando un marco general sobre como es la gestión antes de la crisis, después se va a profundizar como ha sido durante el confinamiento, y por último se va a analizar como ha quedado hoy en día en la nueva “normalidad”.

6.1.1 Gestión de la gran corporación

Respecto a la gran corporación, la gestión de los líderes se caracterizaba por ser burocráticos en su mayoría, con un parte del liderazgo de Laissez. De esta forma, los empleados tienen su propia autonomía y se alinean con los objetivos de la empresa y, por ende, aumentando la productividad. En esta época existen muchos viajes de trabajo, tanto para reuniones internas (equipos divididos en diferentes ciudades, países e incluso continentes), como externas (clientes). Esto suponía una perdida de horas, ya que, en muchos casos, para ir a una reunión de 3 horas, se gastaba un día entero o más viajando. También, estos viajes generaban unos costes que en muchos casos son innecesarios y solo se dan por las políticas corporativas de tener que realizar las reuniones cara a cara.

Con el auge de la pandemia y durante el periodo de confinamiento se dan varias actuaciones. En primer lugar, la preocupación por la salud del equipo y montar protocolos de actuación, lo que permite mantener una monitorización de la salud de todos y cada uno de los miembros del equipo y atender a las necesidades de los clientes. Es una gestión

dinámica en función de la evolución de la pandemia y la posibilidad de acceder a los puestos de trabajo. Se distinguen dos fases;

- Confinamiento total: Todo el trabajo se ejecuta en remoto desde casa. Se dota a toda la plantilla de material para poder optimizar las conexiones en remoto. Funciona muy bien y se es capaz de seguir en contacto con los clientes, sin que tanto las tareas de organización como de ejecución se vean afectadas. Con todas las dificultades del momento, se consigue establecer una mecánica de trabajo a base de videoconferencias que permite dar continuidad a la actividad. A pesar de que una parte del trabajo es el desarrollo de nuevos proyectos, lo que requiere estar bastante presente cara a cara con los "stakeholders" (propietarios, administración, etc.), en la mayor parte de los departamentos se consigue que los temas importantes avancen, aunque en muchos con ritmo más lento de lo deseable.
- Confinamiento parcial: En cuanto se puede volver al trabajo se hacen dos - tres equipos que rotan cada 7-10-15 días para minimizar los potenciales contagios. En la mayoría de las empresas, los viernes es obligatorio el teletrabajo para poder realizar tareas de desinfección de las oficinas. En una segunda fase, y siempre con carácter voluntario, se establecen equipos, añadiendo a los dos anteriores un grupo de trabajo permanente que estaba compuesto por todos aquellos que tienen despacho individual. Se mantuvo la obligatoriedad de teletrabajo los viernes. A la vuelta de vacaciones de verano, y tomando las precauciones necesarias, en muchas empresas, se reanuda la normalidad con todos los miembros del equipo trabajando físicamente desde la oficina. Tras terminar el confinamiento y con las medidas regulatorias más relajadas, se opta por la realización de un reglamento interno siguiendo las recomendaciones de las autoridades, equipando las oficinas y centros de trabajo con mamparas, gel, medidor de temperatura, entre otros. Se limita el uso de las salas para cumplir con los aforos máximos, lo que en muchos casos permite que el 100% del personal de la oficina volviera presencialmente (con flexibilidad de horarios para evitar utilizar medios de transporte en las horas punta, conciliar con la familia, etc).

Ya en la nueva normalidad, las empresas combinan las reuniones y trabajo presencial con videollamadas, para atender las necesidades de los equipos. Si bien, muchas empresas son internacionales, con actividad en varios continentes, por lo que esto es algo que ya hacen en menor medida antes de la pandemia.

También se disminuye algo el ritmo de viajes, especialmente para reuniones internas, salvo en el caso de los procesos de training de nuevos empleados que se han incorporado, por lo demás, se siguen haciendo, en su gran mayoría por vía telemática. El uso de la videoconferencia para reuniones tanto internas como con clientes, se ha convertido en una herramienta mucho más utilizada que antes de la pandemia y aceptada como algo normal por todas las partes involucradas. También se ha instituido la posibilidad de que un o unos días a la semana (dependiendo de la empresa), las personas que lo deseen puedan teletrabajar desde casa. Por último, los viajes para ver a los clientes están empezando a volver, pero todavía representan un porcentaje bajo en comparación con la actividad prepandemia.

Por último, durante la pandemia, y dado que la carga de trabajo no disminuyó, se nota especialmente en los miembros más jóvenes de los equipos, que, en su mayor parte, pasan la mayor parte del confinamiento en soledad, con un agotamiento grande y un deseo de compatibilizar de manera más eficiente la vida profesional y la laboral. Gracias a esto, se están creando nuevas políticas para la salud mental y para generar un mejor balance en la vida profesional-personal.

Como ejemplo, se va a utilizar a la empresa Naturgy, una multinacional de gas y electricidad que ocupa el puesto 16 del IBEX 35. Se ha contactado con Pedro Larrea, director de Gestión de Energía y de Redes, para que exponga como ha sido la experiencia durante la pandemia y su forma de liderazgo en la empresa. En primer lugar, se dan dos efectos; El primero, que ocurre a todas las grandes corporaciones, es el acostumbrarse al funcionamiento del teletrabajo. El segundo, es que su servicio es esencial, la luz y el gas están dentro en lo que respecta a productos o servicios de primera necesidad. Gran parte de su servicio se realiza en la “calle”, con arreglos de instalaciones, servicios técnicos a domicilio, entre otros, por lo que el teletrabajo no es una opción. Esta gestión supuso un gran reto para la empresa, por factores ya mencionados, como los contagios como principal causante. Por otro lado, la gestión de los centros de control (fenómeno que

también ha ocurrido en los bancos, fabricas, empresas de aguas y telecomunicaciones, entre otros), el cual es un servicio que da soporte 24 horas, los 7 días de la semana, también ha supuesto un fuerte reto, ya que el contagio del virus, en lo general, viene acompañado de síntomas, por lo que el tener personal enfermo, desemboca en un arreglo constante de horarios y de cambios administrativos, para no dejar el servicio en ningún momento sin funcionamiento.

Por otro lado, Larrea expone que “La presencia física ha dejado de ser un condicionante para el desarrollo de actividades profesionales en múltiples localizaciones, ya sean simultáneas o secuenciales. Esto permite una mucha mayor flexibilidad para desarrollar trabajos muy diversos (reuniones, negociaciones, viajes) en un período muy corto de tiempo, cuando antes podían requerir días.” (Pedro Larrea, 2022). El teletrabajo ha dado muchas ventajas a la empresa, pero se hace hincapié en que debe ser gestionado con responsabilidad y prudencia. Sin embargo, a pesar de esto, existen ciertos tipos de reuniones que requieren la atención personal con el cliente.

6.1.2 Gestión de pequeños negocios

Los dueños de los pequeños negocios tienen diferentes visiones según el sector en el que se encuentren. Al depender completamente de las medidas regulatorias y del tipo de industria al que se dediquen (más o menos perjudicados según el sector), su gestión está mucho más diversificada.

Antes del COVID-19, las pequeñas empresas tenían una rutina poco variada, siguiendo unas rutinas muy específicas, dando servicios y desarrollando productos según su industria. Con el auge de la pandemia, muchos negocios se ven obligados a cerrar debido a que con el confinamiento su demanda prácticamente no existe. Sin embargo, en numerosos casos, consiguen transformar su modelo de negocio, buscando nuevas vías de otorgar sus servicios y vender sus productos. En los casos que no se pudo realizar esta transformación, los líderes se vieron obligados a despedir empleados, hacer recortes y liquidar sus actividades. Tras el levantamiento de las medidas y restricciones, se distinguen dos fases; La primera, caracterizada por los aforos dentro de los locales, lo que permite tener demanda, pero en muchos casos, con mucho tiempo de espera. Esta fase viene acompañada por medidas de seguridad, como las mascarillas, los geles hidráulicos,

la desinfección de los locales, entre otros. La segunda fase, es la nueva normalidad en la que se está viviendo, en la cual existe un repunte de la actividad económica por parte de estas pequeñas empresas, aprovechando las ganas de consumo del factor humano.

Se han realizado varias entrevistas a diversos pequeños locales en la ciudad de Madrid. Como ejemplo utilizaremos un negocio cuya actividad es bastante diversificada, dedicándose a arreglos de zapatos, producción de material de cuero (bolsos, carteras, etc), copias de llaves y arreglos electrónicos. José Ramón Echavarri es el dueño de dos locales en la Avenida de Europa (Pozuelo de Alarcón), Killyan Keys y Reparaciones Calzado. Cuenta con cinco empleados entre los dos negocios, los cuales van rotando entre los dos locales para lograr una mayor productividad según la necesidad de la demanda. Para José Ramón el COVID-19 significa, en lo que respecta a su negocio, el descubrimiento de una nueva vertiente de desarrollo económico, ya que, su trabajo con llaves (trabajando codo con codo con constructoras), le obliga a seguir desarrollando su actividad de otra forma. En vez de que el cliente fuese a la tienda, empiezan con los despachos a domicilios (con servicio de recogida y de entrega). Con esto, consiguen no solo no tener que despedir o dejar en ERTE a sus empleados, sino que también continuar con su actividad y conseguir una nueva línea de negocio. Una vez llegada la nueva normalidad, siguen con los despachos a domicilio, pero únicamente cuando son al por mayor. (José Ramón Echavarri, 2022).

Teniendo en cuenta las respuestas de los entrevistados, se puede observar que, en algunos casos, el estilo de liderazgo no ha cambiado en nada tras la pandemia. Los líderes siguen manejando a sus empleados de la misma forma que lo hacían. José Ramón nos cuenta que su gestión no ha cambiado en nada, ya que su sistema funcionaba y no cree que debe cambiarse. El único cambio realizado es la nueva vertiente de negocio ya mencionada, que le supone un esfuerzo a la hora de entregar los encargos. Esto deriva en que tiene que ajustar algunos horarios, teniendo que estar más tiempo él en las tiendas.

Por otro lado, algunos dueños sí que han visto la necesidad de cambiar sus estilos. Predomina el otorgar más libertad a los empleados, ya que con el que COVID-19, se han dado cuenta de que no pueden estar encima de todas las tareas y proyectos, y que deben delegar más.

7. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES PERSONALES

Considerando la literatura revisada sobre el COVID-19 y sus efectos en las compañías con sus respectivos tamaños, el análisis de los diferentes tipos de líderes y sus aplicaciones en la gran empresa española y los pequeños negocios, y las entrevistas personales a profesionales del sector, se extraen las siguientes conclusiones y recomendaciones:

➤ **Las grandes empresas han logrado adaptarse.** A pesar de la llegada de una pandemia que cambia por completo el juego de las actividades económicas, la gran corporación ha encontrado, a partir de diferentes herramientas, la fórmula para poder sobrevivir a los baches del confinamiento, las medidas restrictivas como los aforos y el teletrabajo. Parte de su éxito se debe a la tecnología y al tipo de negocio que desarrollan, dándoles la oportunidad de continuar trabajando de forma telemática. La otra parte se debe a la gestión de los líderes (tanto de dirección, como los de departamento), siendo capaces de administrar día a día a grandes números de personas en el ambiente de incertidumbre que se ha vivido.

➤ **Las empresas pequeñas se han visto más perjudicadas.** En conclusión, en lo que respecta a la economía, el COVID-19 ha afectado de forma más profunda y dura a los negocios pequeños, en especial a aquellos que tienen menos de 10 empleados. Sus ventas se han visto muy perjudicadas en aquellos casos que consiguen mantener a flote su actividad económica por medio de nuevas vías. Para aquellos que no lo han conseguido, se han visto obligados a cerrar sus negocios temporal o definitivamente, generando unas cifras preocupantes en la pérdida de negocios en España. Los cierres de negocios han desencadenado una tasa de desempleo altísima, perjudicando no solo a la economía personal de aquellas personas, sino que también a la nacional. Al ser un país que funciona en gran parte por su negocio local (tiendas de particulares de arreglos, ropa, productos de todo tipo, bares, entre otros), es importante que este sector se recupere y vuelva a su normalidad. Como recomendación, se va a poner como ejemplo a Alemania, país en el que están fomentando el consumo local, ofreciendo diferentes descuentos y ofertas (abonando por el estado) y otorgando fuertes ayudas a aquellos sectores que se han visto más perjudicados (Alemania invierte cada 15 días 13 veces más de lo que España en su totalidad).

- En el siguiente cuadro, se expone un breve resumen de las consecuencias que ha tenido el COVID-19 según el tamaño de la empresa y cuál de dos se ha visto más perjudicado. Continuando con los dos apartados anteriores, podemos concluir que las empresas pequeñas se han visto más perjudicadas en casi todos los tipos de consecuencias presentadas en el trabajo.

Consecuencias	PEQUEÑAS EMPRESAS	GRANDES EMPRESAS
FACTURACIÓN	Más perjudicadas	Menos perjudicadas
DESEMPLEO	Más perjudicadas	Menos perjudicadas
SALUD MENTAL	Igual de perjudicadas	

Tabla 9: Elaboración propia 2022.

➤ **El teletrabajo ha llegado para quedarse.** Esta herramienta, que se utilizaba como un recurso secundario, ha pasado a ser aceptada por todas las partes del mundo empresarial. Ayuda a otorgar una vida más balanceada entre lo personal y lo profesional. Se considera que se pueden simplificar numerosas formas de trabajo “antiguas”, como las reuniones fuera de las oficinas, eliminando costes (transporte, alojamiento, entre otros), reduciendo la pérdida de tiempo hasta la llegada a las reuniones, lo que genera un aumento en la productividad (mayor cantidad de trabajo debido al excedente de tiempo). El teletrabajo ha revolucionado la forma de trabajar, permitiendo desarrollar la actividad independientemente de la localización de la persona. Sin embargo, debe ser gestionado con responsabilidad y no se debe depender de él.

Por otro lado, **no todas las empresas están preparadas para el teletrabajo.** Debido a la actividad de muchos negocios, se da la imposibilidad de que se pueda desarrollar telemáticamente. Esto ocurre en su gran parte en el sector industrial, el turístico, la hostelería, los servicios de ayudas, el sector de ventas cara a cara sin capacidad de distribución, entre otros.

➤ **La importancia de la salud mental.** La pandemia ha demostrado lo importante que es la salud de los empleados, no solo física, sino que mental también. Al verse esta última perjudicada, se presentan problemas como la reducción de la productividad y la manifestación de ambientes laborales desagradables. Algunas empresas han

comenzado a desarrollar políticas de evaluaciones psicológicas para determinar los estados de ánimo de sus empleados. Sin embargo, debería pasar a ser una herramienta estandarizada y utilizada por todas las compañías, guiada por el departamento de recursos humanos cada cierto periodo de tiempo (darle la misma importancia que a la responsabilidad social corporativa).

➤ **Los líderes tienen nuevos desafíos para alcanzar las metas.** Ahora que se ha presentado la oportunidad de trabajar desde diferentes localizaciones, se presenta la oportunidad de futuras expansiones de negocios sin necesidad de tener varias oficinas en diferentes localidades. Los líderes deberán aprender a gestionar a sus empleados a distancia, otorgándoles la confianza y las responsabilidades que se vean necesarias para el desarrollo de esa nueva vertiente.

8. BIBLIOGRAFIA

- Odhaib, K., Alallawee, M., & AL-Mousawi, Z. (2021). <https://www.anbarjvs.edu.iq/wp-content/uploads/2021/06/1.pdf>. *Al-Anbar Journal Of Veterinary Sciences*, 14(1). doi: 10.37940/ajvs.2021.14.1.2
- Trabajo: tasa de desempleo mensual de España | Statista. (2022). Retrieved 3 June 2022, from <https://es.statista.com/estadisticas/534383/tasa-de-paro-mensual-de-espana/>
- Informe no 120. Situación de COVID-19 en España. (2022). Retrieved 3 June 2022, from <https://www.isciii.es/QueHacemos/Servicios/VigilanciaSaludPublicaRENAVE/EnfermedadesTransmisibles/Documents/INFORMES/Informes%20COVID-19/INFORMES%20COVID-19%202022/Informe%20nº%20120%20Situación%20de%20COVID-19%20en%20España%20a%202%20de%20marzo%20de%202022.pdf>
- Informe no 120. Situación de COVID-19 en España. (2022). Retrieved 3 June 2022, from <https://www.isciii.es/QueHacemos/Servicios/VigilanciaSaludPublicaRENAVE/EnfermedadesTransmisibles/Documents/INFORMES/Informes%20COVID-19/INFORMES%20COVID-19%202022/Informe%20nº%20120%20Situación%20de%20COVID-19%20en%20España%20a%202%20de%20marzo%20de%202022.pdf>
- Información básica sobre la COVID-19. (2022). Retrieved 3 June 2022, from <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19>
- Arroyo, J. (2020). Coronavirus: infectados en España y la evolución del brote desde el origen. Retrieved 3 June 2022, from <https://www.redaccionmedica.com/secciones/sanidad-hoy/coronavirus-infectados-espana-y-evolucion-covid19-desde-origen-4148>

- España - COVID-19 - Crisis del coronavirus 2022. (2022). Retrieved 3 June 2022, from <https://datosmacro.expansion.com/otros/coronavirus/espana>
- PIB de España - Producto Interior Bruto 2022. (2022). Retrieved 3 June 2022, from <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
- Arce, O. (2021). LA ECONOMÍA ESPAÑOLA: IMPACTO DE LA PANDEMIA Y PERSPECTIVAS. Retrieved 3 June 2022, from <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/arce260521.pdf>
- Fernandez, R. (2022). Impacto socioeconómico del coronavirus (COVID-19) en España. Retrieved 3 June 2022, from https://es.statista.com/temas/6406/impacto-socioeconomico-del-coronavirus-covid-19-en-espana/#dossierContents__outerWrapper
- Sempere, P. (2021). El Covid se lleva por delante a 207.000 empresas y 323.000 autónomos en apenas medio año. Retrieved 3 June 2022, from https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/03/economia/1612367119_734627.html
- Obligaciones de la empresa cuando pasa de ser pyme a gran empresa. (2022). Retrieved 3 June 2022, from <https://sireraysaval.com/obligaciones-de-grandes-empresas/>
- ¿Cuáles son los requisitos para ser Gran Empresa? - Martínez Sanz Abogados · Castellón - Madrid - Valencia. (2019). Retrieved 3 June 2022, from <https://martinezsanzabogados.com/cuales-son-los-requisitos-para-ser-gran-empresa/>
- El liderazgo empresarial frente a la COVID-19. (2020). Retrieved 3 June 2022, from https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2020/04/El-liderazgo-empresarial-frente-a-la-COVID-19_actualizado-Abril2020.pdf

- El rol de los CEO frente al impacto del Covid-19 | IDEAS LLYC. (2020). Retrieved 3 June 2022, from <https://ideas.llorenteycuenca.com/2020/04/el-rol-de-los-ceo-frente-al-impacto-del-covid-19/>
- Patiño, MA. (2020). Cómo afecta el rating de las grandes empresas el Covid. Expansión Empresas. Recuperado de <https://www.expansion.com/empresas/2020/07/17/5f11e7a5e5fdea98528b45c0.html>
- Personio. (2022). Un duro golpe: cómo ha afectado la pandemia a la salud mental de los trabajadores. Recuperado de <https://www.personio.es/recursos/descargas/estudio-de-rrhh-2021/>
- ElEconomista. (2021). La salud mental de los empleados tras la pandemia, la gran olvidada. El Economista. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11254189/06/21/La-salud-mental-de-los-empleados-tras-la-pandemia-la-gran-olvidada.html>
- Camarero, JM. (2021). La empresa del Ibex-35 arrojan pérdidas históricas de 8.500 millones por la pandemia. El Comercio. Recuperado de <https://www.elcomercio.es/economia/mercados/empresas-ibex35-arrojan-20210226194208-ntrc.html>
- Núñez, J. (2020). ¿Qué tipo de negocios sobrevivirán al coronavirus?. El País. Recuperado de https://elpais.com/economia/2020/08/20/nuevos_tiempos/1597919911_259535.html
- Martínez, R. (2020). ¿Qué empresas tienen más peso en el Ibex después de la pandemia?. Expansión. Recuperado de <https://www.expansion.com/mercados/2020/07/08/5f04cbe6e5fdeaab688b45a8.html>

- Moran, G. (2020). Como 3 propietarios de pequeñas empresas se adaptaron durante la pandemia. AARP. Recuperado de <https://www.aarp.org/espanol/trabajo/pequenos-negocios/info-2020/como-propietarios-se-adaptaron-durante-el-coronavirus.html>
- SOM Salud Mental 360. (2021). La pandemia dispara los casos de depresión y ansiedad en todo el mundo. Salud Mental 360. Recuperado de <https://www.som360.org/es/blog/pandemia-dispara-casos-depresion-ansiedad-todo-mundo>
- Fernández, González, Izquierdo, Moral-Benito. (2021). El impacto económico del COVID-19 en las empresas españolas según la encuesta del banco de España sobre la actividad empresarial (EBAE). Repositorio. Recuperado de <https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/15199/1/be2101-art04.pdf>
- CeConsulting. (2020). ¿Qué es un ERTE? Te explicamos todo lo que tienes que saber. Ce Consulting. Recuperado de <https://ceconsulting.es/blog-ceconsulting/que-es-un-erte-te-explicamos-todo-lo-que-tienes-que-saber/>
- EmpresaActual. (2020). Las pymes reinan en España. EmpresaActual.com. Recuperado de <https://www.empresaactual.com/tipos-empresa-por-tamano/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2021). Encuesta de Población Activa (EPA). Instituto Nacional de Estadística. Recuperado de <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0321.pdf>
- Medinilla, M. (2022). Trampolín para el mercado laboral: 2021 cerró con 840.700 nuevos ocupados y 615.900 parados menos. ElEconomista.es. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11586586/01/22/El-paro-bajo-en-615900-personas-en-2021-y-se-crearon-840700-empleos-el-mejor-dato-desde-2005.html>

- Alares Inspira. (2022). Encuentro digital sobre salud mental: “la nueva pandemia silenciosa”. Alares, cuidamos de las personas. Recuperado de <https://www.alares.es/encuentro-digital-sobre-salud-mental-la-nueva-pandemia-silenciosa-en-el-ano-del-desconfinamiento/>
- Asnai, J. (2022). Las siete cualidades de liderazgo más importantes. MichaelPage. Recuperado de <https://www.michaelpage.es/advice/empresas/consejos-de-iniciacion-del-personal/cualidades-de-liderazgo-mas-importantes>
- Fernández, H. (2022). Qué es el Liderazgo: Importancia, estilos, habilidades y mitos. Economica TIC. Recuperado de <https://economytic.com/liderazgo/>
- PWC. (2016). Diez principios para el liderazgo estratégico. PWC. Recuperado de <https://ideas.pwc.es/archivos/20160916/diez-principios-liderazgo-estrategico/>
- Pérez, A. (2016). Los modelos de liderazgos según Goleman. OBS Business School. Recuperado de <https://www.obsbusiness.school/blog/los-modelos-de-liderazgo-segun-goleman>
- Iberdrola. (2022). Liderazgo empresarial: ¿cuáles son los principales estilos?. Iberdrola. Recuperado de <https://www.iberdrola.com/talento/tipos-de-liderazgo>
- Irigaray, J. (2022). Los 4 estilos de liderazgo situacional. EAE Business School. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/los-4-estilos-de-liderazgo-situacional-que-debes-conocer/>
- Management. (2020). La importancia del liderazgo en PYMEs. RedNew. Recuperado de <https://rednew.es/liderazgo-en-pymes/>
- CEST. (2021). Berkshire Hathaway gana casa 40.000 millones de dólares hasta Junio. Cinco Días. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/08/07/companias/1628353331_843490.html

- CANAL CEO. (2017). PYME o Gran Empresa ¿es lo mismo dirigirlas? CANAL CEO. Recuperado de <https://canalceo.com/pyme-o-gran-empresa-¿es-lo-mismo-dirigirlas/>

- Ideas Llorente y Cuenca. (2020). El rol de los ceo frente al impacto del COVID 19. Lorente y Cuenca. Recuperado de <https://ideas.llorenteycuenca.com/2020/04/el-rol-de-los-ceo-frente-al-impacto-del-covid-19/>

- GestionOrg. (2022). El liderazgo autoritario. Gestió Org. Recuperado de <https://www.gestion.org/el-liderazgo-autoritario/>

9. ANEXOS

Ponentes principales de las entrevistas en la gran corporación.

#	Organizacion	Nombre	Posición	Fecha	Formato
1	Naturgy Energy Group S.A.	Pedro Larrea Paguaga	Director General de Gestión de la Energía y Redes	25/05/2022	Teléfono
2	Rothschild S.A.	Juan Gich Rocha	Consejero Delegado	23/05/2022	Mail
3	Enerfín	Jose Castellanos Ybarra	Directo General	23/05/2022	Mail
4	Ikea	Ignacio Merry del Val Morenés	Responsable Global Ecommerce	10/05/2022	Personal
5	Tecnicas Reunidas	Joaquin Perez de Ayala Esquivias	Director of Corporate Development	24/05/2022	Teléfono

Ponentes principales de las entrevistas en las pequeñas empresas

#	Organizacion	Nombre	Posición	Fecha	Formato
1	Reparaciones Calzado	osé Ramón Echavarri	Dueño	11/05/2022	Personal
2	Killyan Keys	José Ramón Echavarri	Dueño	11/05/2022	Personal
	Fruit	Ignacio Lastras	Trabajador	07/05/2022	Microsoft Teams
4	Trapio	Santiago Muñoz Otero	Dueño	10/05/2022	Personal
5	Trapio	Jorge Bermudez de Castejon	Trabajador	13/05/2022	Personal