

**Palabras de los redactores invitados**  
**Crisis y adaptación en la gestión internacional**

François Goxe et Michaël Viegas Pires

Volume 26, numéro special, 2022

Crise et adaptation en Management International  
Crisis and Adaptation in International Management  
Crisis y adaptación en la Gestión Internacional

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1098575ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1098575ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)  
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Goxe, F. & Viegas Pires, M. (2022). Palabras de los redactores invitados: Crisis y adaptación en la gestión internacional. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 26(special), 14–15.  
<https://doi.org/10.7202/1098575ar>

# Palabras de los redactores invitados

## Crisis y adaptación en la gestión internacional

### François Goxe

Université Paris-Saclay, UVSQ, Larequoi,  
78000, Versailles, France  
francois.goxe@uvsq.fr

### Michaël Viegas Pires

Université Paris-Saclay, UVSQ, Larequoi,  
78000, Versailles, France  
michael.viegas-pires@uvsq.fr

Si existe una palabra que no deja de aparecer en el debate público es “crisis”. Se utiliza particularmente al referirse a la pandemia mundial del Covid 19, la cual lleva casi tres años, y la cual posee todas las características de una crisis; un acontecimiento imprevisible, brutal y consecuencias graves. La verdad es que no hemos tenido que esperar a un acontecimiento de este tipo para que inicie un debate sobre el futuro de nuestras sociedades.

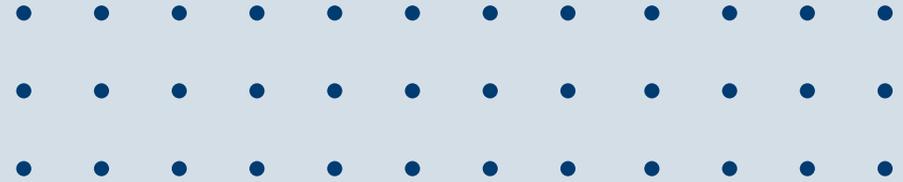
Los movimientos populistas, nacionalistas y antimundialistas o altermundialistas, en particular, ya habían planteado muchas interrogantes sobre la globalización, su dinámica, sus actores y beneficiarios. Sin embargo, la llegada del Covid ha exacerbado las tensiones, alimentado las preocupaciones y acelerado ciertas transformaciones en el comercio, en la gestión internacional y en las empresas, tanto grandes como pequeñas. El Covid ha afectado el modo de vivir, la forma en cómo nos ven nuestros gobiernos y la manera en la cual nos relacionamos. Ahora está claro que seguirá teniendo un impacto en las economías, las empresas y las personas.

Por supuesto, estos efectos no excluyen el ámbito académico, preguntas son planteadas a los investigadores sobre la propia naturaleza de nuestra actividad. ¿Cuántos colegas no se han preguntado alguna vez por el sentido de su trabajo? ¿Cómo no cuestionar, a la luz de estos acontecimientos, la razón de ser, la utilidad de la investigación en gestión, el lugar que ocupan las instituciones en la sociedad o su impacto en las distintas partes interesadas? De forma más pragmática, ¿Cómo puede uno seguir ejerciendo su profesión en estas nuevas circunstancias y cómo replantearse su actividad cuando cambian las reglas del juego? En efecto, si bien la crisis afecta a la investigación en Ciencias de la Gestión, también obliga a sus actores a adaptarse, como es el caso de la Asociación Francesa de Gestión Internacional (Atlas-AFMI), bajo cuyo nombre se publica esta edición especial. En los últimos años, la asociación ha tenido que encontrar nuevas formas de organizar el debate científico sobre la gestión

internacional. ¿Cómo podemos crear una “comunidad” cuando la crisis crea barreras físicas entre los actores de un campo científico? En primer lugar, tuvimos que encontrar nuevas formas de organizar conferencias, que son el núcleo de la actividad de la asociación (conferencias en línea o híbridas). También tuvimos que entender cómo podía afectar esta crisis a los actores de la gestión internacional (se realizó, en particular, un foro sobre este tema, en colaboración con los asesores franceses de comercio exterior).

Como vemos, el carácter imprevisible, masivo y brutal de la crisis requiere una buena dosis de adaptación e inventiva por parte de los investigadores. Sin embargo, como nos recuerda T. Kuhn, la crisis no es ajena a la actividad científica. Al contrario, es inherente a ella. Confirmar o añadir matices a lo existente es muy natural, y la actividad científica “normal” se limita a ello la mayoría de las veces, pero no olvidemos que si la ciencia, el conocimiento, progresa, no es gracias a adiciones o confirmaciones de los paradigmas existentes (es decir, para modelos aceptados como marco de trabajo comunes), sino se debe a “revoluciones”. Hay momentos en los cuales el régimen “normal” de la ciencia fracasa, cuando los ajustes de paradigmas no son suficientes para resolver los problemas planteados. Aún si el científico busca avanzar en el conocimiento del mundo, teniendo fe en los elementos teóricos y las herramientas de su paradigma, esto no significa que el paradigma sea intrínsecamente verdadero, como lo demuestra la aparición recurrente de anomalías. “*El descubrimiento comienza con la conciencia de una anomalía, es decir, con la impresión de que la naturaleza contradice de algún modo los resultados esperados en el marco del paradigma que rige la ciencia normal*”<sup>1</sup>. Estas anomalías pueden aparecer como resultado de la casualidad, de un nuevo método de experimentación o de una nueva teoría competitiva pero también pueden surgir de épocas extraordinarias de una crisis como la actual. En otras palabras, la crisis estimula la revolución científica y viceversa. Ciertamente, estamos viviendo una época muy interesante y

1. Thomas S. Kuhn (trad. de l'anglais), *La Structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, coll. “Champs”, 1983 (1<sup>re</sup> éd. 1962, révision 1970), p. 83.



potencialmente una nueva revolución científica estimulada por esta crisis o estas crisis (crisis Covid, medioambiental, calentamiento global o, aún, una más cercana a nosotros como académicos, la crisis de la educación superior: relacionado con el cuestionamiento de nuestras instituciones, de la calidad o aún de la naturaleza de nuestras contribuciones académicas y de la evaluación de las mismas, etc.).

En este sentido, los tres artículos presentados en esta selección, todos ellos procedentes de la 11ª Conferencia Anual Atlas-AFMI<sup>2</sup>, representan una visión instantánea de la investigación científica francófona en materia de gestión internacional en este periodo de transición en el cual estamos viviendo. Son un recordatorio que si la crisis y la adaptación se encuentran en el corazón de la actividad científica, entonces también son, en un amplio plano, invariantes de toda actividad humana.

Esto es válido para la actividad económica, y en particular para la actividad de las organizaciones internacionales. Así lo demuestra el primer artículo del presente documento de Manon Meschi. La autora propone una revisión sistemática del concepto de “choque exógeno” en el ámbito de la gestión internacional (GI). La pandemia de Covid-19 ha puesto en manifiesto la necesidad de integrar estos acontecimientos en las estrategias de internacionalización, y ha demostrado la necesidad de conocer la gestión, así como la preparación y la capacidad de recuperación de las organizaciones, para mitigar sus efectos nocivos en el rendimiento y la supervivencia internacional. Esta revisión sistemática, basada en un análisis de 176 artículos, identifica las tendencias de la investigación, así como las vías para futuros trabajos de MI. De esta manera, demuestra que los “choques exógenos” son un objeto de investigación complejo, pero también un concepto prometedor para la investigación en el ámbito de la gestión internacional y, más ampliamente, en las ciencias de la gestión.

Aunque la necesidad de adaptación de las organizaciones internacionales es especialmente acuciante en tiempos de crisis, también forma parte de su actividad cotidiana. Al operar en las fronteras de varios entornos, se enfrentan automáticamente a una diversidad de actores con características diferentes (sociales, culturales, lingüísticas, etc.). Esta diversidad compete, principalmente, a los propios miembros de la organización y, por tanto, suele ser objeto de una verdadera

gestión. ¿Cuáles son los diferentes enfoques de la gestión de la diversidad en las organizaciones internacionales o las que están en proceso de serlo? ¿Cómo pueden afectar estas decisiones de gestión al proceso de internacionalización? Estas son las cuestiones que aborda el segundo artículo de esta edición, de Angélique Breuillot, Rachel Bocquet y Nicolas Poussing. Estas preguntas son especialmente relevantes en el caso de las PYMES, estudiadas por los autores. De hecho, estas empresas disponen de recursos especialmente limitados, por lo que una gestión eficaz de la diversidad parece crucial. Tras identificar diferentes enfoques de la gestión de la diversidad, los autores comparan sus efectos. Para su estudio, basado en una muestra de 1.348 PYME luxemburguesas, descubren que estos diferentes enfoques tienen efectos contrastados en el grado de internacionalización. Estos resultados ponen en relevancia el valor de la gestión de la diversidad para la internacionalización de las PYME y ofrecen recomendaciones útiles para sus directivos.

Si la diversidad es una preocupación para las organizaciones internacionales, también lo es para los investigadores que estudian estas instituciones. ¿Cuáles son las diferentes dimensiones relevantes de la diversidad? ¿Cómo se pueden medir? Las respuestas a estas preguntas están en el último artículo de este documento especial de Manon Eluère y Clémence Pougé Biyong. En este artículo, las autoras estudian una dimensión particular de la diversidad: la disparidad lingüística, la cual se refiere a las asimetrías y desigualdades creadas por los diferentes niveles de dominio de una lengua común. Las autoras proponen una nueva herramienta para medir esta disparidad, e ilustran su uso en un ámbito original; el de los equipos de fútbol femenino profesional. Este artículo metodológico arroja una nueva luz sobre la diversidad en la gestión internacional, al igual que destaca las implicaciones prácticas para todas las situaciones de gestión en donde las consecuencias de diferencias lingüísticas son una cuestión crucial.

2. Esta conferencia se celebró en línea del 3 al 5 de mayo de 2021