
LAS PYMES EN VENEZUELA ANTE LA PANDEMIA: ADAPTARSE O RENDIRSE

Hernández L, Alexander J.

Candidato a Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales (Universidad de Carabobo, Venezuela) Licenciado en Contaduría Pública (Universidad de Carabobo (U.C.), Venezuela); M.Sc. en Ciencias mención Orientación de la Conducta (Centro de Investigaciones Psicológicas, Psiquiátricas y Sexológicas de Venezuela, Venezuela)
E-mail: alexzhz@gmail.com.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9667-9000>

DIAZ R., Annelin C

Profesor Agregado a Dedicación Exclusiva de la Universidad de Carabobo. Venezuela. Candidata a Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales (Universidad de Carabobo, Venezuela). Licenciada en Relaciones Industriales egresada de la Universidad de Carabobo (U.C), Venezuela, M.Sc. en Administración de Personal (UNEFA- Venezuela)
E-mail: nilenna16@gmail.com.
ORCID: <https://orcid.org/0000000153588766>

Recibido: 19-06-2021

Revisado: 21-07-2021

Aceptado: 01-09-2021

RESUMEN

El propósito de este artículo es profundizar y reflexionar sobre algunos elementos administrativos y organizacionales aplicables a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Venezuela, destacando la importancia de la planificación estratégica y la capacidad de las organizaciones a la adaptación en tiempos de contingencia, teniendo como sustento la habilidad para visualizar diversos escenarios y encaminar la entidad a la continuidad de sus operaciones durante la pandemia causada por el COVID 19. Se asume para efectos de la investigación, una postura enmarcada en la metodología cualitativa, con enfoque documental –bibliográfica, que consiste en la revisión de textos, artículos y otros documentos especializados, con la intención de realizar una disertación teórica, que permita generar discusiones sobre los principales retos a afrontar por parte de las Pymes. A modo de reflexión la crisis ocasionada por la pandemia COVID 19 ha llevado a las Pymes a una encrucijada con dos alternativas: continuar como empresa en marcha o detener sus operaciones, en el camino de la continuidad, se plantea incursionar en otras actividades y la reorientación de su modelo de negocio con base en su capacidad de adaptación, son acciones que pueden constituirse en factores decisivos entre la extinción o la permanencia de la entidad en el tiempo.

Palabras clave: Adaptación, planificación, procesos, cambios, COVID-19.

SMEs IN VENEZUELA FACING THE PANDEMIC: ADAPT OR GIVE UP

ABSTRACT

The purpose of this article is to deepen and reflect on some administrative and organizational elements applicable to small and medium-sized enterprises (SMEs) in Venezuela, highlighting the importance of strategic planning and the capacity of organizations to adapt in times of contingency, having as support the ability to visualize various scenarios and direct the entity to the continuity of its operations during the pandemic caused by COVID 19. For research purposes, a position framed in the qualitative methodology, with a documentary-bibliographic approach, is assumed. which consists of the revision of texts, articles and other specialized documents, with the intention of making a theoretical dissertation, which allows generating discussions on the main challenges to be faced by SMEs. By way of reflection, the crisis caused by the COVID 19 pandemic has led SMEs to a crossroads with two alternatives, to continue as a going concern or to stop their operations, on the path of continuity, it is proposed to venture into other activities and the reorientation of its business model based on its ability to adapt, are actions that can become decisive factors between the extinction or permanence of the entity over time.

Keywords: Adaptation, planning, processes, changes, COVID 19.

1. INTRODUCCIÓN

Desde el primer trimestre del 2020, el tema central de conversación a nivel mundial ha sido la pandemia, causada por un virus que se conoce como Coronavirus SARS-CoV-2, causante de una enfermedad denominada COVID 19, altamente contagiosa y en algunos casos mortal, originaria de Wuhan, China y que se ha expandido a nivel mundial desde entonces, afectando la mayoría de las actividades como eran conocidas hasta inicios del 2020, marcando un final de la concepción de lo que era y un inicio de lo que es, con un dilema generalizado de lo que será.

De lo anterior se desprende, el efecto contingente de la pandemia, en las organizaciones generando impacto en el desempeño de las Pequeñas y Medianas Entidades (Pymes), siendo estas más vulnerables que las grandes empresas, por su estructura, alcance y relaciones. De acuerdo con la (CEPAL 2020) “El cierre de empresas destruye el saber empresarial y el capital físico localizado, así como cadenas productivas completas y circuitos de flujo de pagos”. De allí que las dificultades de adaptación de los actores ante los cambios del entorno tienen efectos localizados y sistémicos, y se inician procesos de histéresis en que dichos agentes mantienen su comportamiento en el tiempo más allá de la crisis, prolongando así sus efectos.

La revisión de los espacios internos de las organizaciones, hace obligatorio poner en contexto el factor humano: los empleados y directivos, coexistiendo con la incertidumbre del presente y futuro de las empresas; temor al contagio, dolor por la muerte de un familiar o amigo, convalecencia después de haber padecido la enfermedad y posibilidad de un nuevo contagio, lo que puede afectar notablemente la capacidad laboral y, por ende, el desempeño de la organización.

Este artículo tiene como finalidad, realizar un esbozo de los cambios generales en el modelo habitual de desempeño de las Pymes, desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, en un intento a realizar una mirada comprensiva del fenómeno

producido por la aparición contingente del virus, que ha causado desequilibrios en la economía mundial. Hasta los momentos a pesar de los esfuerzos de científicos, médicos, laboratorios y farmacéuticas, no se ha controlado la pandemia, por lo que continúan intermitentes las actividades empresariales, escolares y recreativas.

2. Las PYMES en Venezuela: una aproximación conceptual

La definición de Pymes en Venezuela obliga a revisión desde al menos dos puntos de vista obligatorios: la legislación y la normativa. En cuanto al aspecto legal, se encuentra el *Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2014)*, que señala en su artículo 5:

(...)se entiende por Pequeña y Mediana Industria toda unidad organizada jurídicamente con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación de materias primas en insumas, en bienes industriales elaborados o semielaborados, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad.

Se considerará Pequeña Industria a aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta cincuenta (50) trabajadores y con una facturación anual de hasta doscientas mil Unidades Tributarias (200.000 UT).

Se considerará Mediana Industria a aquellas que tengan una nómina promedio anual desde cincuenta y un (51) trabajadores hasta cien (100) trabajadores y con una facturación anual desde doscientas mil una Unidades Tributarias (200.001 UT) hasta quinientas mil Unidades Tributarias (500.000 UT).

Tanto en la pequeña como en la mediana industria ambos parámetros son concurrentes (...).

Esta definición posee vacíos en la clasificación, comenzando por dejar a libre interpretación el parámetro de entidades con promedio anual mayores a cien (100) trabajadores y con una facturación anual mayor a quinientas mil una Unidades Tributarias (500.001), ¿se puede asumir que estas son consideradas grandes industrias?, en este particular, también hay puntos ciegos en caso que se presenten combinaciones de parámetros, como por ejemplo a) entidad con promedio anual de 52 trabajadores y facturación anual de 100.000 U.T. (para efectos de N° de trabajadores se considera mediana, pero para efectos de ingresos se considera pequeña) y b) entidad con promedio anual de 5 trabajadores y facturación anual de 600.000 U.T. (para efectos de N° de trabajadores se considera pequeña, pero para efectos de ingresos, ¿se considera grande?). Visto de esta forma, se hace complicado realizar una buena clasificación de acuerdo a este dispositivo, en materia de leyes, los reglamentos buscan complementar lo señalado en la ley sin cambiar su esencia, con la intención de aclarar y proporcionar una mejor descripción para evitar errores de interpretación. Ahora bien, este decreto establece en su Disposición Transitoria Única que el Ejecutivo Nacional, dentro de los ciento ochenta (180) días siguientes a la publicación del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma de Ley, deberá dictar los Reglamentos que desarrollen sus disposiciones, atendiendo a la naturaleza de las materias reguladas en el dispositivo, sin embargo, hasta la fecha, esto no ha sido cumplido por parte de las actividades legislativas, lo que deja la oscuridad en el mismo lugar.

En cuanto al aspecto normativo de la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades (2016) en su Sección 1 “Pequeñas y Medianas Entidades” señala que Las pequeñas y medianas entidades son entidades que no tienen obligación pública de rendir cuentas y que publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos, como por ejemplo los propietarios que no están implicados en la gestión del negocio, los acreedores actuales o potenciales y las

agencias de calificación crediticia (bancos y otras instituciones financieras). Esta definición considera parámetros distintos a la ley para clasificar a las Pymes, puesto a que la ley toma como referencia promedios de trabajadores y ventas anuales, mientras que la norma se apoya en quienes serán los usuarios y el propósito de la información financiera que elabora la entidad. Esta norma por ser un estándar internacional, simplifica la clasificación a un solo grupo, pequeñas y medianas, y no le presta atención al número de trabajadores o al volumen de ingresos de la entidad, lo que hace un poco más sencillo ubicar a una organización dentro de los supuestos para ser considerada Pyme.

3. Las PYMES y el COVID 19: enfrentando un enemigo invisible

En Venezuela el 15 de marzo de 2020, el ejecutivo nacional decretó medidas de emergencia sanitaria y cuarentena por motivos de evitar la propagación, de un virus cuyo mecanismo de transmisión es similar al de la influenza o gripe común, a través de gotitas expulsadas desde el sistema respiratorio, que se emiten al toser o estornudar, por lo general se transmite de persona a persona por contacto físico o cercanía, aunque también una persona se puede infectar al tocar un objeto contaminado con el virus y luego tocarse la nariz, los ojos o la boca.

Este mecanismo de contagio eleva las posibilidades de propagación, y lleva a las autoridades a tomar precauciones, causando la suspensión de actividades en la mayoría de las organizaciones, con excepción de algunos sectores como el sector salud y el sector alimentos, considerados como prioritarios, y deben laborar con extremas medidas de bioseguridad y atender las necesidades de los habitantes durante la pandemia.

De acuerdo con Abuelafia y Saboin (2020), de los países de la región andina, Venezuela es el país más vulnerable a la crisis del COVID 19. Esta afirmación se basa en una muestra de 96 países emergentes y en desarrollo, tomando en cuenta las vulnerabilidades macroeconómicas, sanitarias e internas

de cada país, Manzano y Saboin (2020) argumentan que Venezuela se halla en el grupo de países más vulnerables, junto a Bolivia y Ecuador, entre otros. Todo este cúmulo de dificultades en distintos sectores lleva a suponer que los efectos de la pandemia en las pymes pueden ser devastadores, y que se hace imprescindible apoyarse de factores clave como lo son las herramientas administrativas como la planificación estratégica y en el talento humano de los colaboradores y directivos de las organizaciones.

4. Enfrentando escenarios: entre cambios y restricciones

La adaptación implica aceptación a los cambios, y al hacer referencia a cambios, se está en presencia de la realización de acciones para pasar de un estado, situación o cosa y reemplazarlo total o parcialmente por otro. De acuerdo con Audirac *et al.* (2003):

El cambio es un proceso fácilmente perceptible dentro de un contexto y llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable. Es decir, una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc, para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones (p. 43).

En este sentido, se puede destacar que en la actualidad las organizaciones se ven obligadas a realizar adaptaciones para permanecer en el mercado; estrategias, productos, gestiones han de realizarse de manera distinta para que se genere un atractivo a los clientes y demás usuarios, más aún en tiempos de adversidad. El cambio exige que las personas modifiquen en mayor o menor grado sus conocimientos y acciones, al punto en que se produzcan resultados proporcionales a la capacidad para adaptarse y adoptar una posición favorable o no, que tal vez le permita encontrar el sendero de la evolución, a nivel

profesional y organizacional.

Todos estos esfuerzos adaptativos sugieren orientar a la organización hacia una mejora continua de procesos, que permita corregir las posibles limitantes, en función a esto, se puede traer a escena a la Teoría de las Restricciones descrita por primera vez por Eliyahu Goldratt en los años 80, quien utilizó “la lógica de causa-efecto” como herramienta para comprender y solucionar los conflictos que con frecuencia se presentan en el entorno empresarial, siendo esta la base de un sistema de pensamiento gerencial como modelo de mejoramiento continuo, que ha sido aplicado con éxito en diversidad de organizaciones, a nivel mundial.

Molina (2008) señala que *La Teoría de las Restricciones* tiene dos partes plenamente diferenciables, que tienen sus máximos resultados cuando son aplicadas de manera simultánea: la metodología para solución grupal de problemas (procesos de pensamiento, según los autores) y la lógica operacional (con implicaciones en producción, logística, programación de personal, manejo de los recursos y por lo tanto, contabilidad y finanzas en la empresa), esto constituye, una identificación plena de todos los componentes de una organización y su entorno.

Por su parte, Goldratt y Cox (2008) se identifican los siguientes tipos de restricciones:

- Las restricciones físicas que normalmente se refieren al mercado, el sistema de manufactura (mano de obra, maquinarias y equipos) y la disponibilidad de materias primas.
- Las restricciones de política que normalmente se encuentran atrás de las físicas. Por ejemplo; reglas, procedimientos, sistemas de evaluación y conceptos.

Lo anterior lleva al Enfoque Sistemático de la teoría de restricciones:

- a) Identificar las Restricciones del Sistema: una restricción es una variable que condiciona un curso de acción. Puede

haber distintos tipos de restricciones, siendo las más comunes, las de tipo físico: maquinarias, materia prima, mano de obra etc.

- b) Explotar las Restricciones del Sistema: implica buscar la forma de obtener la mayor producción posible de la restricción.
- c) Subordinar todo a la Restricción Anterior: todo el esquema debe funcionar al ritmo que marca la restricción (tambor)
- d) Elevar las Restricciones del Sistema: implica encarar un programa de mejoramiento del nivel de actividad de la restricción. Ej. Tercerizar.
- e) Si en las etapas previas se elimina una Restricción, volver al Paso a): para trabajar en forma permanente con las nuevas restricciones que se manifiesten.

Lo anterior, permite suponer, que el modelo propuesto por la *Teoría de las*

Restricciones, pudiera ser una alternativa a considerar por las Pymes, como proceso de mejora continua, no solo para salir de la crisis mientras continúe la pandemia, sino como herramienta de desarrollo y proyección para el periodo post pandemia, aprovechando la diversidad en la aplicación a los procesos, turnos, gestiones dentro de la entidad, así como sus relaciones y negociaciones con clientes y otras organizaciones.

5. Planificar en tiempos de contingencia

La planificación estratégica hace referencia a la organización como un todo integrado, indicando la forma de elaborar y llevar a cabo la estrategia; la estrategia es holística y sistémica, lo que sugiere, que involucra a toda la organización en un tiempo específico Vallejo (2015), de allí que tanto la planificación como la estrategia señalan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, todas con la finalidad de cumplir uno o varios objetivos planteados por el gobierno corporativo de la entidad.

Figura 1. Planificación en tiempos de contingencia



Fuente: Elaboración propia (2021)

6. PYMES y pandemia: una mirada desde los estudios organizacionales

Desde el primer trimestre del año 2020, la propagación de un virus conocido como Coronavirus SARS-CoV-2, causante de la enfermedad denominada COVID-19, ha alterado la forma de vida de todos a nivel mundial, y se ha convertido en una pandemia que ha provocado múltiples contagios y gran cantidad de decesos a pesar de los esfuerzos de médicos y científicos.

De acuerdo al portal del Banco de Desarrollo de América Latina (2020) se estima que el COVID 19 ha afectado a más del 60% de las pymes y al 51% de empresas medianas, según la encuesta realizada en 121 países por el Centro de Comercio Internacional. Por su parte, la Cepal estima que la pandemia representará el cierre de 2,7 millones de empresas en América Latina, la mayoría pymes.

Al abordar esta situación desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales (EO), se hace un intento por brindar respuestas a las organizaciones y sus diversas necesidades, creando un punto de encuentro, donde múltiples actores convergen aunados a académicos interesados, recurriendo a la dialéctica, en espacios interdisciplinarios, multidisciplinarios y transdisciplinarios, en la búsqueda de proponer un orden y fijar una posición particular para cada caso.

En este sentido, Gonzales (2014) sostiene que “desde los EO no se buscará la mejor manera de hacer las cosas, sino que se afirmará que existen múltiples formas de hacer las cosas”, por lo que, el camino a seguir sería la comprensión del conocimiento y la reflexión que cada organización realice de su propia realidad desde lo específico, planteando así un sinnúmero de ideas para la construcción de elementos diferenciadores, basados en la particularidad de cada organización y teniendo como protagonista a las personas que la conforman y que le transmiten su esencia.

Dentro de este contexto, emergen diferentes puntos de discusión, con matices positivos y negativos. En los efectos

negativos, se tiene que la aparición de la pandemia impuso confinamientos estrictos, lo que a su vez produjo una baja significativa a las actividades económicas, reducción de las ventas y por consecuencia disminución de la producción y de las fuentes de empleo, incluso, el cierre temporal o definitivo de algunas entidades.

El contexto general enfrenta posiciones, lo que permite que las diferentes alternativas se coloquen sobre la mesa y que los Estudios Organizacionales propicien el espacio de encuentro, para Moctezuma y Manzano (2017), esto lo consideran como “la oportunidad de conjuntar diferentes perspectivas de estudio y análisis tendientes a crear una visión prospectiva en las organizaciones”.

Todos estos panoramas han promovido que las pymes hayan adoptado una posición desde la que han logrado identificar las debilidades, descubrir sus fortalezas, rediseñar las formas de hacer las cosas, incursionar en otras actividades, apoyarse en las herramientas tecnológicas e internet, realizar alianzas estratégicas, entre otras. Estas acciones las han permitido continuar como empresa en marcha y en algunos casos obtener mejores resultados.

7. Retos para las PYMES

Las eventualidades que se han presentado a poco más de un año de la aparición de la pandemia, han causado impacto en las Pymes, entre los más resaltantes se tienen: las pérdidas de vidas humanas, agudización de las deficiencias de los sistemas de salud, contracción económica, reducción en la operatividad de las empresas, disminución en la demanda de algunos bienes y servicios, pérdida de empleos, entre otros, lo que apunta a una recuperación muy lenta y complicada, para algunos sectores más que para otros, pero sin duda, el camino es cuesta arriba.

De acuerdo a Red Española del Pacto Mundial (2020), las Naciones Unidas señalan que “Sólo asegurando la supervivencia y correcto funcionamiento de las pymes y los pequeños productores en todos los sectores

podremos garantizar la producción y el acceso a alimentos y otros bienes y servicios esenciales”

En este contexto, las Pymes se caracterizan en su mayoría, por ser flexibles y dinámicas, fortalezas que promueven su capacidad para adaptarse en situaciones complejas y redefinir sus estrategias de negocio en aras de satisfacer las nuevas necesidades de clientes internos y externos, lo que les da una ventaja ante situaciones adversas.

Entre los retos para las pymes se pueden considerar los siguientes:

7.1. Promover la digitalización

El reconocimiento de un entorno cambiante es fundamental para las organizaciones, aceptar que estar en comunicación directa con solo conectarse a través de plataformas y/o aplicaciones que permiten a los interesados conversar a kilómetros y hasta océanos de distancia, ha hecho sostenible la permanencia en confinamiento de la población en general, y contribuido de manera importante a la continuidad de gestiones operacionales de las organizaciones, las restricciones en la movilización y el contacto directo persona a persona como medidas de protección contra el virus, han incrementado de manera exponencial el uso de aplicaciones y plataformas digitales. ¿Hasta qué punto las plataformas digitales en Venezuela pueden continuar mitigando el impacto del confinamiento?

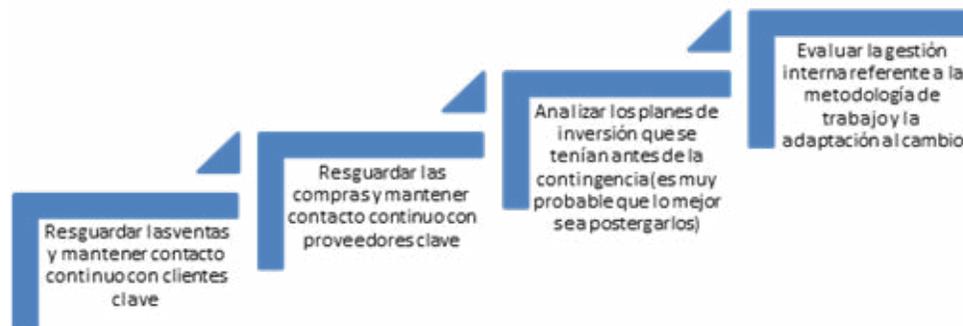
Los modelos de negocios han tenido que cambiar drásticamente, dando lugar a elementos clave como la flexibilidad laboral, el uso de medios tecnológicos y el teletrabajo que han dado una alternativa para seguir operando y que las empresas puedan mantenerse en contacto con sus clientes, Ponce et al. (2020).

Es probable, que, si las Pymes en Venezuela hubiesen concentrado esfuerzos para adoptar un ecosistema digital antes de la contingencia, las destrezas adquiridas habrían tenido frutos y el impacto de abandonar las actividades presenciales no hubiese parecido un choque contra un muro de concreto, en este plano, Katz (2015) señala que un ecosistema digital es un nuevo contexto industrial y de impacto económico y social resultante de la adopción masiva de tecnologías digitales de información y comunicación. El estudio del ecosistema digital involucra tres dimensiones: nuevos modos de producción de información y contenidos, diferentes comportamientos sociales relativos al uso y consumo de bienes, y un impacto económico y social más importante que el de tecnologías de información y comunicación consideradas de manera aislada, lo que se convierte en una gran infraestructura digital capaz de mantener la gestión operativa, logística y administrativa de las organizaciones.

7.2. Ver más allá de lo evidente

Las mayores oportunidades suelen aparecer en tiempos de crisis. La

Figura 2. Acciones en tiempos de contingencia



Fuente: Elaboración propia (2021)

adaptabilidad de la entidad va de la mano a la amplitud de criterio de sus directivos, y es el punto de partida para analizar su verdadera propuesta de valor, que permita a las organizaciones existentes, evaluar las alternativas de adaptación de mi producto o servicio con miras a realizar ventas efectivas, captación de nuevos clientes, mantener los ya existentes, explorar alternativas de desarrollo, incursionando en planes estratégicos que permitan recuperar la organización de los efectos generales de la pandemia. ¿Está mi organización en capacidad de adaptarse a los cambios en tiempos de contingencia?

Einstein en sus reflexiones, mencionó un aspecto que agrega valor a cualquier evaluación racional, cuando expresó: “Creo en la intuición y la inspiración. La imaginación es más importante que el conocimiento. Mientras que el conocimiento es limitado, la imaginación abraza al mundo entero, estimulando el progreso, dando luz a la evolución.” Sin duda la visión científica reconoce la existencia de elementos que sobrepasan los estudios y que dan apertura a un sinfín de escenarios posibles, elaborados desde la creatividad, esa iniciativa que lleva a materializar y a implementar estrategias con tinte de innovación y proyección futurista, de mucha utilidad en situaciones cotidianas y mucho más en condiciones adversas.

7.3. Invertir en formación y desarrollo del talento humano

Muchas organizaciones han retomado

8. A MODO DE REFLEXIÓN

Las Pymes deben mantenerse en continuo aprendizaje, tanto de sus propios procesos como de su interacción con el entorno, apoyarse en su talento humano, es factor clave para sobrellevar el peso originado por las situaciones adversas, en especial cuando se está atravesando por los estragos de la pandemia del COVID 19, cuyas consecuencias han sido devastadoras para muchas organizaciones y personas. De acuerdo al Observatorio de la OIT (2021) se estima que el nivel de ocupación a escala mundial disminuyó en 114 millones de empleos en 2020 con respecto al nivel registrado en 2019, situación que genera un estado de alarma e incrementa la incertidumbre en todos los sectores, puesto que la confianza se centra en la contención del virus, en los procesos de vacunación y en el fomento de medidas económicas y fiscales por parte del ejecutivo nacional.

Por otro lado, fomentar la sostenibilidad puede proveer a las Pymes de una mayor resiliencia

el plan de formación curricular, durante la pandemia, planteando reforzar las competencias requeridas por su personal, y así aprovechar el tiempo en el que no está prestando sus servicios a la entidad, la mayoría de estos procesos se realiza a través de entornos virtuales de aprendizaje (EVA). Para evaluar los conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer un colaborador, se requiere precisar cuáles son los objetivos organizacionales, porque estos son la base para elaborar los contenidos que han de tener los programas de capacitación.

Para Vallejo (2015) “La gestión del talento humano busca formalizar una alianza estratégica empresa-trabajadores al generar talentos con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad; el beneficio es ganar-ganar, tanto para la empresa como para el colaborador.”

De lo anterior surge, la siguiente interrogante: ¿Los integrantes de la organización conocen la misión, visión y objetivos de la entidad?

De la respuesta obtenida, se desprende la elaboración de un plan de acción, que va a depender del punto en el cual se encuentra cada colaborador, también se hace necesario, realizar un diagnóstico de lo general a lo particular, este va desde las unidades, las divisiones, los departamentos hasta llegar a las personas como individuos. Una vez identificadas las debilidades o aspectos a reforzar, se comienza a elaborar el programa de capacitación.

ante futuras situaciones, reorientar su modelo de negocio basados en su capacidad de adaptación puede ser un factor definitivo entre la extinción o la continuidad de la entidad, no en modo supervivencia, sino en modo de desarrollo y expansión, basado en un plan estratégico capaz de proveer de relaciones y operaciones que permitan su crecimiento a nivel económico, organizacional y cultural con aportes significativos a sus colaboradores, relacionados y en general a Venezuela.

Es claro para todos, que existe un antes y un después al referirse al estilo de vida y operaciones que se llevaban a cabo previo a la aparición de la Pandemia COVID 19, hasta la fecha, las proyecciones son inciertas, no existen garantía del retorno a la realidad tal como era conocida antes de la pandemia, la llamada nueva normalidad sigue presente y es probable que se quede, o al menos por algún tiempo.

En general, los cambios en el modelo habitual de desempeño de las Pymes requieren de la máxima contribución de todas las disciplinas, colocándolas en el escenario de los Estudios Organizacionales, como campo de estudio de los fenómenos en las organizaciones, aportando una mirada comprensiva a las diferentes particularidades, y promoviendo los cambios que las incitan a reinventar y rediseñar sus procesos centrales en una realidad post pandemia para estar preparado para lo que vendrá. Todo esto se constituye como un incentivo a la creatividad, a la planificación y a apartar a la incertidumbre de manera que se tengan diferentes alternativas ante futuras crisis similares o de otra índole, dotando a las organizaciones de incursionar en nuevos negocios, replantear las estrategias, promover la adaptación al cambio y acompañar a colaboradores y directivos a cumplir con los planes de la entidad.

De lo anterior se desprende que, las Pymes deben valerse de su talento humano para afrontar las crisis, con la premisa de que la capacitación desarrolla personas y, en consecuencia, desarrolla la organización, la intención de germinar cualidades en las personas, al prepararlos para elevar su productividad, y capacidad adaptativa, es en gran medida un aval de que los colaboradores contribuyan al logro de los objetivos de la organización, todo este proceso de capacitación debe tener como punto de honor, influir en los comportamientos de los individuos para optimizar su desempeño individual y en equipos., Vallejo (2015).

A modo de epítome, la crisis ocasionada por la pandemia COVID 19 ha llevado a las Pymes a una encrucijada con dos alternativas: permanecer como empresa en marcha o detener sus operaciones; en el camino de la continuidad, se plantea que incursionar en otras actividades y la reorientación de su modelo de negocio con base en su capacidad de adaptación, son acciones que pueden constituirse en factores decisivos entre la extinción o la permanencia de la entidad en el tiempo.

9. REFERENCIAS

- Abuelafia, E. y Saboin, J. (2020). *Los desafíos para la recuperación de Venezuela y el impacto del COVID-19*. Documento de discusión No. IDB-DP-00849. Washington, DC: BID.
- Audirac, C., De León, V., Domínguez, A., López, M. y Puerta, L. (2003). *ABC del Comportamiento Organizacional*. México DF: Trillas.
- Banco de Desarrollo de América Latina (2020). *La doble pandemia de las pymes latinoamericanas*. Consulta 24-09-2021. Disponible en <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/11/la-doble-pandemia-de-las-pymes-latinoamericanas/>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. En: Informe especial COVID-19. 2020 N° 4. P. 1-24.
- Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social. Gaceta Oficial de La República Bolivariana de Venezuela Nro. 416.927 del 27 de noviembre de 2014.
- Goldratt, E. y Cox, J. (2008). *La Meta*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Garnica, S.A.
- González, D. (2014) Los Estudios Organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Revista Innovar*. Colombia
- Katz, R. (2015). *El ecosistema y la economía digital en América Latina*. Madrid, España: Fundación Telefónica, Editorial Ariel, CEPAL. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/38916-ecosistema-la-economia-digital-america-latina>
- Manzano, O. y J. Saboin (2020). *Vulnerabilidades de la Región Andina ante la crisis derivada de la Pandemia del COVID-19*. En: Banco Interamericano de Desarrollo. Documento de discusión No. IDB-DP-0775. Washington, D.C.
- Molina, M. (2008). *Teoría de las restricciones TOC y la cadena logística*. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/teoria-restricciones-toc-cadena-logistica/>
- Moctezuma, J. y Manzano, L. (2017) Estudios organizacionales y administración: Perspectivas de estudio. Primera edición. GRUPO EDITORIAL HESS, S.A. DE C.V. México
- Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades (2016). IFRS Foundation Publications Department. United Kingdom
- Observatorio de la OIT (2021). *La COVID-19 y el mundo del trabajo*. Séptima edición. P. 1-38
- Ponce, J., Palacios, D., Palma, A., & Salazar, G. (2020). Crisis económica pre y post-pandemia: su incidencia en la mortalidad de las mipymes en Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana* Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/09/crisis-ecuador.html>.
- Red Española del Pacto Mundial (2020). Pymes y COVID-19: hacia una recuperación sostenible. Disponible en: <https://www.pactomundial.org/2020/06/nueva-guia-pymes-y-covid-19-hacia-una-recuperacion-sostenible/>
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Instituto de Investigaciones.