

**Tipo de Publicación:** Artículo Científico

**Recibido:** 15/11/2022

**Aceptado:** 15/12/2022

**Páginas:** 73-96

**Autores:**

**Klaudimar Pimentel Valladares**

Ingeniero Agrónomo (Universidad Cetroccidental Lisandro Alvarado)

 <https://orcid.org/0000-0002-2535-8450>

**Email:** [klaudimarpimentelv@gmail.com](mailto:klaudimarpimentelv@gmail.com)

**Afiliación:**

Universidad Cetroccidental Lisandro Alvarado  
Barquisimeto - Venezuela

**Victoria Ysabel Jiménez de Najul**

Ingeniero Agrónomo (Universidad Cetroccidental Lisandro Alvarado)

Magister en Gerencia Agraria (Universidad Cetroccidental Lisandro Alvarado)

Doctora en Ciencias Gerenciales (Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional)

Posdoctora en Filosofía e Investigación

 <https://orcid.org/0000-0002-3337-5437>

**Email:** [victoria.jimenez@ucla.edu.ve](mailto:victoria.jimenez@ucla.edu.ve)

**Afiliación:**

Universidad Cetroccidental Lisandro Alvarado  
Barquisimeto - Venezuela

## GERENCIA AGRÍCOLA EN TIEMPO DE PANDEMIA COVID-19 CASO: COOPERATIVA “EL TRIUNFO” DE LA RED CENTRAL COOPERATIVA DE SERVICIOS SOCIALES DE LARA (CECOSESOLA)

### Resumen

La intencionalidad de la investigación es generar una visión emergente de la gerencia de empresas agrícolas en tiempo de pandemia COVID-19. Desde los significados y sentidos que miembros de la Cooperativa de Alimentos “El Triunfo” atribuyen al estado de emergencia y cambios generados en la dinámica social para prevenir contagios y sus acciones para disminuir el impacto negativo en las finanzas y operaciones de la empresa. Con este fin se realizó esta investigación ubicada en el paradigma construccionista. El método la Teoría Fundamentada desde la perspectiva que propone la construcción interpretativa, según la cual el investigador tiene parte activa en la interpretación y comprensión del objeto de estudio. Las técnicas de recolección de información: la observación y entrevistas a profundidad. Las categorías que emergen son Cambio Organizacional, Gerencia Compartida Resiliente y Responsabilidad Social. Entre los hallazgos destacan grados de incertidumbres, aprendizaje acelerado del ser humano y una organización resiliente que toma decisiones con base en la construcción diaria de consensos colectivos.

**Palabras Clave:** Gerencia de empresas agrícola, cooperativa, pandemia COVID-19

---

**AGRICULTURAL MANAGEMENT IN TIME OF PANDEMIC COVID-19.  
CASE: “EL TRIUNFO” COOPERATIVE OF THE LARA SOCIAL SERVICES COOPERATIVE  
CENTRAL NETWORK (CECOSESOLA)**

**Abstract**

The intention of the research is to generate an emerging vision of the management of agricultural companies in times of the COVID-19 pandemic. From the meanings and senses that members of the "El Triunfo" Food Cooperative attribute to the state of emergency and changes generated in the social dynamics to prevent contagion and their actions to reduce the negative impact on the finances and operations of the company. To this end, this research located in the constructionist paradigm is designed. The Grounded Theory method from the perspective who proposes the interpretive construction, according to which the researcher has an active part in the interpretation and understanding of the object of study. Information gathering techniques: observation and in-depth interviews. The categories that emerge are Organizational Change, Resilient Shared Management and Social Responsibility. Among the findings are degrees of uncertainty, accelerated learning of the human being and a resilient organization that makes decisions based on the daily construction of collective consensus.

**Keywords:** Management of agricultural companies, cooperative, COVID-19, pandemic.

## Introducción

La pandemia del COVID-19 desató una gran crisis sanitaria, económica y social sin precedentes, generando un entorno de incertidumbre en todos los sectores económicos, inclusive en aquellos que se mantuvieron operativos durante el confinamiento, como es el caso del sector agrícola que con limitaciones en sus operaciones continuó con sus actividades productivas para asegurar el suministro de alimentos a la población.

Así mismo, las empresas atravesaron una serie de dificultades en el proceso normal de la actividad laboral, tales como, la implementación del teletrabajo, disminución de la jornada laboral, periodos de ceses laborales, rotación interna del personal, ausentismo laboral, conflictos laborales entre otros, que afecta la gestión organizacional. Esta situación no fue ajena a la vivencia de las empresas agrícolas en Venezuela, que siguen lidiando con dificultades en la organización y que requieren de la visión inmediata de estrategias y herramientas con miras a la reestructuración, cambio en la organización, la recuperación progresiva y la resiliencia organizacional en respuesta a la crisis del COVID-19.

Cabe mencionar que el primer caso confirmado en Venezuela de COVID-19 fue anunciado el 13 de marzo de 2020, y marcó el inicio de prevención, basada en el sometimiento de los casos positivos al aislamiento y a una cuarentena estricta durante los

meses de marzo, abril y mayo (Patria 2021). Se declaró el sistema de salud en emergencia permanente y se impuso el uso obligatorio de mascarillas que cubran nariz y boca en todo tipo de transporte público, terminales, establecimientos de salud, supermercados y demás espacios públicos. En vista de los efectos económicos del confinamiento, a partir del 1 de junio de 2020 el Ejecutivo Nacional decidió implementar entonces la llamada fórmula “7+7” que consistía en siete días de aislamiento estricto con funcionamiento en horarios escalonados de solo ocho (8) o catorce (14) sectores económicos, seguidos de siete días de desescalada de las medidas restrictivas de la circulación y el funcionamiento de veinticuatro (24) sectores económicos de manera diferenciada en distintos estados y municipios del país (FAO 2021).

En este aspecto el sector agrícola presentó una alteración de la cadena de distribución. Esto se comenzó a aplicar bajo el nombre de “normalidad relativa y supervisada”. La medida que se ampliaría paulatinamente a otros sectores económicos buscaba, entre otras cosas, mantener el poder de compra de los trabajadores de los sectores incorporados y con ello la accesibilidad a los alimentos. La producción y disponibilidad relativa de comida se había mantenido por la excepción del sector agroalimentario de la suspensión de actividades.

Posteriormente de lo antes descrito, resulta de interés señalar las serias implicaciones que el confinamiento trajo consigo, como lo fue la paralización casi absoluta de los distintos sectores

económicos y productivos, exceptuando a aquellos considerados como esenciales, tal es el caso de los sectores dedicados a la producción, a la venta de bienes y prestación de servicios de primera necesidad. En otro orden de ideas, la pandemia generada por el virus COVID-19 ha sometido a los sistemas de comercios agrícolas de Venezuela a una presión significativa debido a las drásticas medidas adoptadas para evitar el contagio las cuales crean serios obstáculos para la actividad económica.

De la misma manera, Altieri, y Nicholls (2020) reflejan que las empresas más grandes como por ejemplo de insumos agrícola han demostrado efectos diferenciales en el sector productivo, donde se han declinado por inversiones previas en tecnología, alto capital humano y servicios que no requieren de una interacción física directa entre el productor y el consumidor, dando origen al conocido actualmente como trabajo remoto.

Caso contrario aquellas cuyas actividades de servicios como el turismo, la gastronomía, la manufactura, el comercio agrícola, las artes y el entretenimiento, el transporte, entre otras que precisan contactos más cercanos, se encuentran vulnerables y la virtualización no siempre resulta ser la respuesta. De otro lado, nuevas inversiones (no planeadas) en materiales de desinfección y protocolos de bioseguridad ha terminado por incrementar los costos de producción que luego podrían ser

transferidos al consumidor a través del sistema de precios.

Betancourt, Pacheco, y Tapia (2020), destacan que de la pandemia se han derivado tres graves crisis: la sanitaria, la social y la económica, esta última es una crisis sin precedentes, que ha puesto a empresas de todos los sectores económicos, desde las más pequeñas hasta las más grandes al límite del quiebre y a cientos de miles de habitantes sin empleo, pero sin duda, el impacto económico es mayor en las microempresas y las pequeñas y medianas empresas. Asimismo, este panorama dejó en evidencia los problemas económicos que principalmente en Venezuela vienen acarreado por mucho tiempo, crisis en cuanto a los servicios básicos como son la electricidad, el agua, el gas y el combustible necesario para todo el sistema de transporte que implica todas las áreas del comercio, donde el trabajo informal es la fuente de sustento de miles de personas que no tienen acceso a un empleo formal.

En este sentido, se concluye que la crisis económica causada por la pandemia es profunda y que las empresas deberán enfrentar un sin número de complicaciones en su retorno a las labores, entre ellas el riesgo sanitario al que se expone el recurso humano, la disminución sustancial del capital económico por la pérdida de ingresos durante el tiempo de suspensión de actividades, la recuperación de la población que ha perdido su empleo por el cierre definitivo de varios negocios o que está

experimentando la reducción de ingresos en sus salarios, el crecimiento vertiginoso del comercio informal y la disminución de la oferta y la demanda de diversos productos, sobre todo de los insumos que son importados.

Este nuevo panorama, ha denotado el crecimiento de la incertidumbre en la población generando incapacidad dando como resultado que las empresas se vean obligadas a someterse a toma de decisiones constantes tanto en el ámbito de producción como el de inversión como respuesta ante la falta de información que le impide predecir los resultados en el entorno empresarial, tal es el caso de las cooperativas y su necesidad por diseñar e implementar estrategias para hacerle frente a la problemática actual.

### **Cooperativa de alimentos “El Triunfo” ante el COVID-19**

En Venezuela el movimiento cooperativista inicio en el año 1967 cuando se fundó la Central de Cooperativas de Servicios Sociales Lara (CECOSESOLA), hecho que marco una nueva pauta en la economía nacional sumando actividades de forma integrada y abarcando distintos sectores como la producción y distribución de alimentos. (Cecosola 2007). Posteriormente y ya para el año 1976 se funda la Cooperativa de distribución de alimentos “El Triunfo”, organismo conformado por asociaciones cooperativas de la red CECOSOLA perteneciente a la comunidad Andrés Eloy, parroquia

Ana Soto, municipio Iribarren Barquisimeto estado Lara, Venezuela (Cecosola, 2020)

Así mismo, dicha cooperativa fue constituida como una empresa cuyo objeto se centra en satisfacer las necesidades y demandas alimenticias de las comunidades a su alrededor. Debido a su amplio alcance empresarial destaca como un factor de apoyo para lograr la estabilidad económica del estado Lara. De la misma manera, esta cooperativa es generadora de empleo en la comunidad donde está ubicada, siendo sus características estrechamente relacionadas con el volumen de ventas, el capital social, el número de trabajadores y los niveles de producción y activos la definen como mediana empresa.

En cuanto al carácter organizativo, es una asociación autónoma cuya actividad económica se encuentran dentro del sector primario, pues agrupa actividades productivas, encargadas de suministrar productos como son alimentos hortícolas y frutales. No obstante, su objetivo principal radica en garantizar la seguridad alimentaria y la sostenibilidad ambiental. La actividad agrícola está reconocida por ser una de las fuentes fundamentales para el crecimiento económico de las naciones, crear oportunidades de inversión en el sector privado y reducir en el mundo el índice de pobreza.

Cabe decir, que en esta cooperativa la gerencia de talento humano se lleva apoyada en su estructura horizontal y en los principios cooperativos previamente establecidos por ellos. Por tanto, cada

trabajador cumple con cada uno de los procesos para la toma de decisiones y acciones, es decir, todos los trabajadores deben tener la capacidad de realizar las actividades a todos los niveles de la empresa. En respuesta a esto, los procesos gerenciales referente a la toma de decisiones tienen como particularidad según lo expresa Noel (informante 1) trabajador de la cooperativa quien sostiene:

Las decisiones son tomadas por los socios, es decir, por todos los miembros trabajadores, todos en algún momento somos gerentes, cumplimos con ese deber ya que cuando se habla de cooperación no solo se hace referencia a los deberes sino también a tener los mismos derechos y el mismo poder de participación dentro de la cooperativa (2021).

Entonces su gerencia es participativa basada en valores cooperativos que van desde la ayuda mutua y hasta la solidaridad, normas que vienen a regular el sentido de cohesión que debe existir en toda asociación que promueve la libre asociación de individuos y familias con intereses comunes. Son los socios de la cooperativa los que deben tener presentes estos valores prácticos los cuales prometen consolidar cada día más una convivencia equitativa.

Sin embargo, en diferentes oportunidades y por la rapidez con que se deben realizar los procesos esa visión de los gerentes puede caer en errores y equivocaciones, frente a los estados de emergencia de diversa índole como por ejemplo los relacionados con las contingencias generadas por el COVID-19. Además, cambió la manera habitual de desarrollar los

procesos gerenciales de planificación, organización, control, evaluación y la comunicación.

Cabe destacar que la Cooperativa “El Triunfo” durante la pandemia y sus diferentes momentos no ha parado, aunque por varios meses la gran mayoría de las actividades económicas en Venezuela se paralizaron. Según el portal Patria (2021) el 80% de la producción agrícola no interrumpió sus operaciones, siguiendo sus labores con normalidad para abastecer de alimentos a la población. En este sentido y continuando con el informante 1 quien frente a la no paralización de la cooperativa sostiene:

Esto no quiere decir, que este sector no haya sido perjudicado por la pandemia, muy al contrario: la cooperativa es evidencia de que el Covid afectó la actividad de la empresa desestabilizando su funcionamiento, hay efectos negativos que han puesto en riesgo el empleo, el estado de la producción y las condiciones de vida de los productores y productoras que surten nuestra cooperativa, lo que ha conducido a los trabajadores (“El Triunfo”) a establecer acciones estratégicas para la reactivación como lo es una nueva manera de comunicarnos, descartando el aumento de los precios de los productos. Buscando precautelar una comercialización apropiada y directa para reducir el número de intermediarios, tratando con esto de beneficiar a las familias larenses (2021).

Es por esta razón que este estudio pretendió generar una visión emergente sobre la gerencia de la Cooperativa de alimentos “El Triunfo” en tiempo de pandemia COVID-19. Este estudio permitió alcanzar

nuevos conocimientos sobre la dinámica interna de la cooperativa en un momento crucial vivido por la humanidad como lo es la pandemia, específicamente en esta cooperativa perteneciente a la red CECOSOLA reconocida a nivel mundial por su sentido social solidario.

## **Principales distinciones teóricas del estudio**

### ***Gerencia de empresas agrícolas***

La “gerencia es ciencia de la acción, debido a que es realización, es integración de ideas, de pensamientos, esfuerzos y conductas hacia una meta en común” (Hevia, 2001). La gerencia como ciencia convierte ideas en realizaciones de equipo, traduce teorías, conocimientos y filosofía en logros, acciones y satisfacciones. El hacer diario del gerente constituye su desempeño, este se da dentro de organizaciones sociales con diferentes fines, vocaciones y realidades que le dan rostro. Guerra y Aguilar (2002) al referirse a las empresas agrícolas las denominan agro-negocios y las definen como:

Una unidad de decisiones que combina recursos naturales (tierra, agua, clima, etcétera), humanos, capital, conocimiento (tecnología) e información para dedicarlos a producir bienes de origen vegetal, animal y/o a la transformación de los mismos en bienes intermedios o de consumo final para un mercado determinado y dentro de una operación rentable.

De igual manera, señalan que el agro-negocio es “toda empresa que busca la mejor rentabilidad

posible, a partir de la utilización eficiente y racional de sus recursos”.

Al analizar las definiciones realizadas sobre el concepto de empresa agrícola, debe entenderse que una finca, unidad de producción, cooperativas, predio, fundo o explotación agropecuaria es una organización o empresa, y como tal debe ser gerenciada.

Igualmente, la actividad agrícola es un proceso gerencial que implica planificar, organizar, dirigir y evaluar todas las labores a los efectos de lograr los resultados esperados y en consecuencia su crecimiento sostenido y sustentable en el tiempo. En este sentido, se debe considerar que las unidades de producción tienen todas las características de una empresa y en su gestión se trata de alcanzar un conjunto de objetivos para cuyo logro se presentan multitud de problemas que requieren solución mediante la aplicación de criterios administrativos.

### ***Las cooperativas agrícolas***

Una cooperativa agraria está constituida por un grupo de empresarios y productores del sector agrícola que se agrupan y configuran bajo la denominación de empresa única, conocidas como cooperativa. Esta unión tiene como finalidad hacer colectivo el conocimiento dispuesto a fines específicos. Comparten, además gastos y retribuciones por igual. Estas uniones bajo una figura única busca apalancar la empresa a mercados más

grandes al que como individualidades no podrían acceder.

Las cooperativas agrícolas de servicio tienen como misión prestar servicios de diversa índole a sus socios y a otros grupos cooperativos con la intención de impulsar la agricultura. Así mismo, las cooperativas agrícolas de mercado se orientan de la manufactura, empaquetado y otros. (Blog cooperativas agrícolas 2020).

### ***Cooperativa red CECOSOLA. Sede cooperativa de alimentos “El Triunfo”***

Se establece o constituye en Barquisimeto, capital del Estado Lara, región centro occidental de Venezuela, como un organismo de integración cooperativa a partir del 17 diciembre del año 1967. Se trata de un espacio de encuentro donde hacen vida activa más de cincuenta (50) organizaciones comunitarias, entre ellas la cooperativa “El Triunfo”, integradas en una red de producción de bienes y servicios que reúne a más de 23.000 asociados provenientes de los sectores populares.

#### *Lo que hacen:*

Esta red desarrolla una gran variedad de actividades tales como: producción agrícola, producción agroindustrial en pequeña escala y distribución de alimentos. Son más de 1.300 trabajadoras y trabajadores asociados que gestionan las actividades cotidianas a través de una participación abierta a todos (Cecosola, 2020). Así, también, van construyendo acuerdos y decisiones

consensuadas, dando la libertad de que cualquiera pueda tomar decisiones, haciéndose responsables de las consecuencias de las mismas. Cualquier decisión está sujeta a reconsideración, en cuanto no sea coherentes con los criterios colectivos.

### **Recorrido metodológico de la investigación**

El método de este estudio tiene que ver con la ciencia como arte de interpretar, precisa que este proceso es natural en el ser humano en todo intento de conocer las realidades con que convive, bien sea utilizando textos orales, escritos, analizando sus conductas o estudiando los gestos de cualquier naturaleza que expresan su vida.

En la búsqueda del saber el camino viene caracterizado por diversas estaciones diseñadas una vez definida la razón que mueve la intencionalidad de la investigación. El recorrido de construir la teoría fundamentada se puede representar en tres etapas:

#### ***Al principio de la investigación***

Se opta por la investigación cualitativa la selección de informantes clave considerados como las “personas que permiten a los investigadores cualitativos acercarse y comprender en profundidad la realidad social a estudiar” (Valles, 2000). Para el desarrollo de la investigación se utilizó como estrategia de recolección de información la entrevista en profundidad a los informantes seleccionados, la cual debe ser flexible, dinámica, no directiva, ni estandarizada, es abierta y permite mayor libertad al

entrevistador; admite profundizar sobre un tema o problema.

### *Durante el estudio*

Al momento propiamente de ejecución de tareas el trabajo se hace más exigente, consistió en visitas a la cooperativa y conversar con los informantes. El criterio de selección de los informantes es intencional y consiste en la representatividad de sus características que permitan obtener datos e información de personas con formación y experiencias en el contexto COVID-19. Se obtuvo como informantes un total de cinco (5) líderes de sesenta (60) asociados trabajadores de la cooperativa “El Triunfo”, por ende, se trata de una selección de informantes que cumplan con el desempeño de un gerente, al ver que se saturó la información se redujo a solo tres (3) informantes clave, Noel Vale (Supervisor de feria), Osmar Suárez (Encargada del área de salud “despistaje del COVID-19”) y Dixon Rodríguez (Encargado de ventas y recepción de verduras) con el escenario empírico la cooperativa “El Triunfo” para posteriormente hacer una transcripción exacta de las entrevistas.

Así llegó a la etapa del microanálisis donde se comenzó a desfragmentar el discurso y a estas unidades discretas producto de la desfragmentación se le asignó un nombre, rotulo o etiqueta alcanzando con este proceder la generación de códigos abiertos. Una vez que se tiene totalmente codificada la

entrevista se procedió a la comparación y sujeto códigos que en nuestro entender y bajo un criterio orientador guardaban relación, en este punto se está en lo que se conoce como la codificación axial. Este procedimiento fue aplicado al resto de las entrevistas. Al conjunto de códigos emparentados por su similitud al criterio orientador se les llamó “Familia de Códigos” esta familia no son más que un conjunto de conceptos definidos por las propiedades y que representan las categorías y subcategorías de la investigación, como es sabido teorizar no es más que generar conceptos.

Finalmente, una vez ubicados estos conceptos con los que se denominó las diferentes categorías se respondió a dos preguntas fundamentales que ayudan en el proceso de sistematización que son el “qué es” y “cuáles son las consecuencias”.

### **Hallazgos**

Al estudiar un fenómeno como lo es la pandemia COVID-19 en la cooperativa “El Triunfo” emergieron las categorías con las que se considera generar una visión enfocada a la emergencia que actualmente estamos enfrentando. Al utilizar la Teoría Fundamentada, el nivel de abstracción del investigador se pone de manifiesto cuando se abordan de forma acuciosa las conceptualizaciones, desde las categorías, pasando por las subcategorías. A continuación, se especifican las categorías y sus subcategorías como camino para la interpretación del fenómeno estudiado.

La visión emergente sobre la gerencia de la cooperativa de alimentos El Triunfo en tiempo de pandemia COVID-19 queda configurada por:

### **Cambio Organizacional**

El cambio en el contexto de las organizaciones como concepto puede generar múltiples confusiones, pues la palabra «cambio» no haría ninguna diferencia entre la transformación estructural de las organizaciones, la modificación de su cultura, los ajustes a los procesos, procedimientos y normas, la modificación de orientación de sus mercados, o muchas otras consideraciones que son completamente diferentes entre sí (Marshak, 2002). Sin embargo, lo importante es entender que después de cualquier transformación, pequeña o grande, algunas o muchas cosas serán diferentes en las organizaciones.

Hay en general, diferentes concepciones sobre el cambio organizacional, pero existe un cierto acuerdo en que se presentan dos (2) aproximaciones dominantes: el concepto de cambio planeado y el concepto de cambio emergente o súbito (Sandoval, 2014). El cambio planeado está determinado por la orientación de los procesos de transformación como resultado de la reflexión y el ajuste gradual de las organizaciones. A su vez, el cambio emergente o súbito se relaciona con la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional.

Aunado a ello el nuevo papel de empresa, consecuencia de la pandemia aceleró la introducción de nuevas formas de organización y de producción; condujo a un cambio emergente a la modificación de la distribución del trabajo y a una notable necesidad de la masa trabajadora ya que se apertura nuevos puestos de trabajo, hoy más diferenciada en cuanto a capacidades técnicas, pues se plantean nuevas exigencias de calidad, obligando al cambio sobre todo en los patrones institucionalizados de actuación tanto individuales como colectivos esto fue lo que ha significado esta nueva forma de trabajar para uno de los informantes (2021),

Hacer toda una reestructuración no solamente de lo concreto o del trabajo cotidiano, sino también de los costos que manejamos nosotros, los precios hacia el resto de la comunidad tuvieron que cambiar porque tenemos que utilizar medidas de bioseguridad en los diferentes espacios tuvimos que poner más personas en diferentes espacios para cuidarnos de no tener personas aglomeradas de que se usara el tapabocas de lavarnos las manos de cuidarnos individualmente y de cuidar el colectivo.

En general, puede afirmarse que el cambio no debería asumirse en las organizaciones como eventos que siempre las tomen por sorpresa, sino como fruto de procesos continuos que deben abordarse ordenadamente, pero manteniéndose abiertos a la posibilidad de giros inesperados, situaciones no previstas y entornos fuertes y muchas veces agresivamente dinámicos. Eso implica que, si una

organización desea afrontar debidamente los procesos de cambio, es necesario que mantenga una cultura flexible y propicia a los mismos para poder conseguir los mejores resultados.

### *Cambios inesperados*

La anterior afirmación tenía mucho sentido cuando las organizaciones, sin importar su naturaleza u objetivo, enfrentan una increíble turbulencia en su entorno. Existen fuerzas que nunca imaginaron y que las están presionando hoy más que nunca. Las respuestas que brindaron soluciones en el ayer ya no se acomodan a las preguntas de hoy, pues existen nuevas reglas, nuevos actores, nuevos escenarios y nuevos retos.

Es una realidad que las empresas se encuentran atravesando constantemente procesos de cambio y muchos de ellos hoy son desencadenados por la pandemia. Esta realidad se presenta en la cooperativa, en los más diversos rubros, ya sean pequeñas, medianas o de gran porte. Es por este motivo que la empresa hoy ya no puede evitar el cambio y las transformaciones que se implementan son muy diversas y generan temor e incertidumbre en las personas.

Para ello es recomendable contar con herramientas de abordaje a fin de dimensionar el impacto que genera el cambio y tomar acciones que lleven al éxito en la implementación de la misma. Respuesta de nuestro informante sobre ese gran cambio, “la cooperativa El Triunfo, el COVID-19,

supuso o supone nuevos retos, tuvimos que cambiar nuestra forma de hacer las cosas, nuestra forma de organizarnos” (informante 1). El cambio presenta a la empresa la necesidad de adaptarse a las diferentes transformaciones del contexto – ya sea interno o externo- a través del aprendizaje.

Siguiendo con la entrevista a los informantes, cuáles fueron los cambios implementados para seguir trabajando en contexto pandemia, la mayoría también coincidió en los siguientes cambios organizacionales: a) adecuación de las instalaciones, sumado al estricto control de ingreso a los locales, evitando la aglomeración de personas en el local. b) ajustarse a las normativas y a los protocolos de seguridad sanitaria vigentes. c) reorganización de los RRHH en turnos rotativos y en cuadrillas organizadas. d) implementación de la modalidad de teletrabajo, para los casos que los ameritaban y de los que se disponía de las condiciones necesarias para el efecto.

Esto surge a partir de un momento de la contingencia, donde ya no se puede actuar de la misma manera en que se venía haciendo y donde las viejas prácticas no funcionan o son poco eficientes y se convierten en barreras ante el éxito.

Creemos que este sistema de trabajo vino para quedarse y si no queremos quedar atrás hay que actualizarse permanentemente, y en relación a la afectación en otros ámbitos: todos los ámbitos fueron adaptándose a las circunstancias y necesidades. Esta pandemia, ha afectado el normal desarrollo de las actividades lo cual ya

forma parte de la nueva normalidad (informante 3).

### ***El cambio y los aliados estratégicos***

Una definición de “aliado estratégico” se refiere a cualquier entidad, persona o empresa, cuyo aporte es clave para el desarrollo y construcción de nuevos modelos de negocio Gómez (2014). Ahora bien, con el COVID-19 los obliga a replantear sus relaciones con sus trabajadores asociados, proveedores campesinos y asumirlos como aliado estratégico.

La pandemia de COVID-19 reta a pensar en un nuevo humanismo pos pandemia, en el que se promueva una solidaridad planetaria para vencer a la amenaza del coronavirus y en el que se identifica como un aliado estratégico a los productores campesinos, que ha garantizado la continuidad de la cooperativa en tiempos de confinamientos y paralizaciones totales.

De acuerdo a lo anterior el informante sostiene que: “una relación muy estrecha con organizaciones privadas, que son los proveedores, tenemos una relación más de hermandad con grupos cooperativos y campesinos de Trujillo, Sanare, Portuguesa! con todos los altos merideños y eso ha sido no solo por el Covid un poquito fuerte sino también por los diversos problemas que ha venido teniendo Venezuela a lo largo de estos años, pues el Covid lo que hizo fue agudizar más ese proceso, agudizó más nuestras relaciones con los proveedores, agudizo más nuestras

relaciones con los productores campesinos” (informante 1).

Por un lado, se desarrollaron nuevos aliados como proveedores de víveres y son ellos que los ayudan a llevar a cabo poder adquirir nuevos productos, para así tener la posibilidad de atender la mayor demanda de sus clientes, con un producto o marca que permita respaldar la venta de nuevos servicios que el cliente pueda conseguir una gran variedad en un mismo sitio.

Considerar nuevos aliados estratégicos hará una gran diferencia para posicionarse en la mente y en los corazones del personal, clientes, proveedores y socios de negocio. Las circunstancias actuales requieren que las empresas sean más empáticas, tolerantes, flexibles, solidarias, comprensivas, y estén conscientes de la gran responsabilidad que tienen en sus manos como organización y como líderes al motivar a las personas a dar lo mejor de sí mismas en tiempos difíciles.

### ***Durante el cambio: Primero la bioseguridad***

Bioseguridad se entiende como aquel conjunto de medidas o prácticas destinadas a mantener controlados los riesgos laborales provenientes principalmente de factores, físicos, químicos o biológicos y que afectan la salud de las personas (Organización mundial de la salud 2019). El COVID-19 hizo que la cooperativa haya puesto en práctica la bioseguridad, puesto que demostró que el riesgo

biológico hoy más que nunca está presente en todas las situaciones de la vida y en todos los tipos de trabajo que se ejecuten aquí.

Adoptar de forma asertiva los nuevos retos permite la reactivación o la continuidad del negocio, obliga a mejorar el liderazgo de los colaboradores, ser más rigurosos con la implementación de medidas preventivas y más proactivos al momento de tener casos positivos. El informante 2 nos dice “se habían aplicado medidas que si un metro de distancia que si usar la tapa boca que solo cierta cantidad de persona entra a las instalaciones de la cooperativa que el cliente no podía pasar con acompañantes”

En cuanto, a las estrategias de bioseguridad que llevaron y siguen llevando adelante para seguir adelante con la cooperativa que regulan el aislamiento social y los protocolos socio sanitarios como medida prevención y dispersión del COVID-19, los entrevistados coincidieron en: 1) Control limitado del acceso a la oficina Implementación de llamadas a socios, distanciamiento en las salas de espera de las áreas comunes, utilizando las tecnologías adecuadas y agilizar los procesos para que el contacto con los socios sea lo estrictamente necesario. 2) Cumplimiento estricto de los protocolos sanitarios: uso de tapa boca, control de temperatura y lavado de manos.

Estas son algunas reflexiones de los comportamientos y hábitos cotidianos que se

ejecutaron en la organización de cara a un control efectivo del riesgo por COVID-19.

### **Gerencia compartida resiliente**

En gran medida, el reto al que las empresas se enfrentan con la crisis del COVID-19 es, precisamente, conciliar una gerencia resiliente con responsabilidad social. La biología define la resiliencia como la capacidad de cualquier organismo vivo de adaptarse a una situación contraria y de extrema dificultad; en términos gerenciales, ser una empresa resiliente implica contar con la capacidad (en términos de conocimientos, habilidades y actitudes) para sobrevivir a situaciones cambiantes, impredecibles, o directamente desfavorables (Reese, Lang y Carlsson, 2020).

Promover la resiliencia empresarial pasa necesariamente por trazar un plan de continuidad de negocio adecuado a las excepcionales circunstancias presentes. El objetivo principal de ese plan de continuidad de negocio es facilitar la toma de decisiones en un contexto de riesgo y la incertidumbre generalizada que acompaña a la crisis del COVID-19, que amenazan con poner en entredicho la cultura, los valores y los principios de esta empresa.

Frente a este peligro, nace el convencimiento de que siempre es posible mantener la propia integridad, incluso en los entornos más complejos, Es más: ser consistente con los propios valores y principios en épocas de crisis y de incertidumbre puede ayudar a

transformar los riesgos en oportunidades de cambio, además de alentar una actitud proactiva y generar confianza en los distintos grupos de interés.

Lo anterior puede parecer fruto de la imaginación, pero no es así; es una realidad. De hecho, los gerentes deben modificar su percepción sobre la forma como operan y van a operar los negocios, desarrollar nuevas habilidades y aprender nuevas cosas para poder sobrevivir y ayudar a sus organizaciones en ese proceso. Respuesta a esto el informante hace mención:

Fortaleza para reinventamos, ósea nos reinventamos en el proceso de las siembras nos reinventamos también en el proceso de la distribución nos reinventamos en todo aquellos que solíamos hacer normalmente antes del COVID-19 ahora lo hacemos con mayor esfuerzo, pero termina igual llegando a toda la comunidad que nos compra los fines de semana (informante 1).

### ***Resiliencia como principio para el trabajo***

Si bien no existe una metodología para desarrollar la resiliencia en las empresas, si es adecuado señalar que hay componentes que ayudan a aplicarla. Los elementos que intervienen en la formación de resiliencia, son llamados factores protectores y factores de riesgo, quienes se asemejan a las fortalezas y debilidades (Chanabá, 2020).

Los factores protectores van a ser condiciones que podrían producir un ámbito positivo para el desarrollo de las actividades de la empresa, los

factores de riesgo serán la unión de todas aquellas características, que de una u otra forma incrementan la posibilidad de perjudicar el desempeño de los trabajadores.

Reflexionando sobre las consideraciones anteriores una organización es resiliente, una vez que, al estar en una situación de crisis, logra generar una capacidad de reconocer esos factores de riesgo y protectores para minimizar posibles problemas futuros. Otro aspecto, es que la resiliencia tiene la posibilidad de utilizarse para ayudar al personal a desarrollarse y producir conductas positivas en su desempeño, al respecto el informante 1 comenta:

Cuando hay un problema que sobrepasa eso acuerdos que te nombre horita entonces, no lo revisamos de forma colectiva. Primero lo revisamos de forma individual lo revisamos con la persona qué fue lo que le paso, qué fue lo que lo hizo tomar esa decisión, que él se haga consiente de cuál fue su error, cuando haya el proceso de concientización del error va haber pasos de cambio mientras no se haga consiente no va haber cambio.

En resumen, se puede decir que son acciones que se aplica a nivel de recursos humanos para que los empleados puedan afrontar la carga emocional. Ahora bien, la resiliencia se basan en la capacidad humana dentro de la cooperativa, para el desarrollo de factores protectores que son los que buscan que una persona tenga la manera de interactuar positivamente tanto con su entorno como consigo mismo, y factores de riesgo donde el trabajador se centra en los

problemas, cuando una persona está en una situación de dificultad, ésta se limita a resolverlo, procura corregir su curso para así regularlo, es por eso que se dice que, si se aplican estos factores para incrementar la resiliencia en la solución de problemas, desarrolla estrategias para recuperar la normalidad pronta y segura.

### *Toma de decisiones consensuadas*

Representa el consenso de todos los miembros de la cooperativa para la toma de decisiones, basada en criterios conjunta de la realidad de la empresa, objetivos claros para la resolución de los problemas, armonización de pensamientos y nucleado de emociones e intereses individuales y colectivos, al respecto el entrevistado:

...ahí hay algo que es importante mencionar que es la parte de la toma de decisiones en el movimiento cooperativo son toma de dediciones que van girando en torno a criterios que ya hemos establecido con anterioridad, es decir en reuniones comunes que estamos diferentes personas establecemos algunos criterios fundamentales, para poder tomar algunas decisiones dentro de los espacios donde nosotros estamos, entonces una persona dos persona pueden tomar unas decisiones importantísimas para la organización siempre cuando este dentro de responsabilidad, de la coherencia y de todo esos procesos que nosotros llamamos esos criterios colectivo (informante 1).

Además indicó, que dichas discusiones se han llevado a cabo en el marco de la implementación de criterios con responsabilidad y coherencia, basadas en

el respeto a las ideas y sentido de pertenencia, así como en la argumentación de elementos justos, el entendimiento y consenso de la asamblea de trabajadores asociados para la toma de decisiones individuales pero con criterios colectivos; es de acotar “...o sea, que la pandemia saco del movimiento cooperativo lo mejor en el sentido que ya nosotros veníamos predicando y haciendo lo del trabajo colectivo, y de la decisiones individuales con criterios colectivos que no se salieran de eso” (informante 1). Cabe acotar que, una de las pautas que marca la imparcialidad para el consenso es la evaluación de las condiciones de particulares y grupales.

El uso del lenguaje neutro para la comunicación y la disposición de todos es crucial para lograr el consenso y actuar en conjunto, constituye la asamblea el espacio para dirimir diferencias y lograr el consenso siempre con metas orientadas al beneficio de la comunidad, para lo cual el entrevistado argumentó lo siguiente:

Cada uno de nosotros que formamos parte de la red da una idea de que vamos hacer esto, vamos hacer lo otro y yo creo que entre todo por eso decimos que somos un cerebro colectivo que somos muchas personas que vamos jalando para el mismo lado y que podemos hacer muchas cosas juntos, o sea que más que todo lo que nos une es seguir trabajando en función de resolver los problemas en la colectividad (informante 1).

La serenidad es fundamental para poder ver con claridad a través del panorama empañado e identificar el problema, tomar buenas decisiones en medio de la

incertidumbre y dirigir adecuadamente a sus equipos. Es esencial entender qué información debe recibir de cada socio y conjugarla con su propia visión y experiencia, para tomar decisiones que aseguren la protección de la empresa, el bienestar de los trabajadores y la llegada al punto de destino. Es decir, fomentar la acción colectiva canalizando y procesando toda la información disponible para entender y evaluar riesgos, e implementar los ajustes que sean necesarios a la estrategia para garantizar la sostenibilidad de la empresa durante y después de la crisis. “Finalmente, la habilidad para asignar cargas garantizará que el esfuerzo colectivo sea efectivo y la capacidad de retar fomentarán la creatividad manteniendo la motivación en lo más alto para ejecutar los planes” (informante 1).

### ***Procesos gerenciales compartidos***

La pandemia ha obligado a tomar decisiones en un entorno incierto, para asegurar la sostenibilidad de las empresas y el bienestar de los colaboradores asociados. Por lo tanto, quien tenga una posición de liderazgo debe encargarse de planear la forma segura de retomar el camino, debe monitorear todos los sistemas de la empresa y asegurar que sus trabajadores estén en capacidad de ejecutar decisiones con responsabilidad. En tal sentido, se pudo determinar que en la cooperativa “El Triunfo”:

Cada trabajo importa y cada uno de nosotros tenemos la posibilidad de rendir en ese trabajo, donde estoy en ese momento y como ya yo sé y tengo claro o

voy teniendo claro a medida del proceso cuales son los criterios fundamentales, para tomar alguna decisiones, entonces yo pudiera tomar una decisión de recibir esos plátanos, puedo tomar una decisión de una compra para la cocina y hacer un buen almuerzo, y puedo tomar una decisión en caja de ahorro o puedo comprar algo en parte de sistema, yo creo que eso me da la posibilidad de dar pasos de cambio y que es fundamental porque cualquiera pudiera tomar una decisión y esa decisión está bien o está mal yo me hago responsable (informante 1).

Con lo expuesto anteriormente, podría pensarse que los líderes (o gerentes) tienen pleno conocimiento de los diversos conceptos que giran alrededor de los procesos propios de la cooperativa. Sin embargo, existen elementos que son impredecibles, y que obligan a la organización y a sus líderes a manejar diversas variables; pero siempre partiendo de unos objetivos bien definidos y que sean acordes a la cultura organizacional de la empresa. “Por supuesto, no todos los cambios tienen los mismos ritmos ni se desarrollan de la misma forma. Dependen de circunstancias inherentes a la cultura de la organización, la dimensión y amplitud del cambio propuesto, el estilo de dirección, entre otros” (informante 2).

Para el logro de dichos objetivos, los líderes de la cooperativa realizan ciertas funciones gerenciales, a partir de las cuales se asegura el control de la dirección y la dinámica del proceso. Las mismas son detalladas a continuación:

### *Planificación:*

En este aspecto, el informante sostuvo en que a pesar del contexto del COVID-19, se logró continuar con una planificación que permitiera el avance de la cooperativa.

Esencialmente no hubo un cambio de fondo sino de forma, realmente en los procesos de organizar los rubros se organizaron de forma telefónica antes nuestra planificación de siembra y nuestra planificación de la distribución del rubro lo hacíamos de forma presencial, viajábamos a Trujillo, viajábamos a Sanare, viajábamos a Portuguesa y establecíamos los costos de producción establecíamos las rutas de distribución, y todo y ahora lo que estamos haciendo a través de llamadas telefónicas por plataforma virtuales ósea nos estamos encontrando menos, pero no hemos dejado de trabajar de forma colectiva y coherente con lo que venimos planteando (informante 1).

Como se puede observar, debido a las circunstancias propias de la pandemia, los líderes se vieron en la obligación de establecer una nueva forma de trabajar para elaborar esta planificación. Las reuniones ahora se llevaban a cabo por vía telefónica, donde se definía y establecía una estrategia general para alcanzar las metas planteadas, y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades propias de la cooperativa, como, por ejemplo: a) Planificación de siembra de los rubros. b) Cantidad y distribución de los rubros basados en la demanda del cliente. c) Apertura de nuevos puestos

de trabajo para la bioseguridad. d) La resección de los rubros.

### *Organización:*

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes preparados, es necesario definir una organización. En tal sentido, los informantes coincidieron en lo siguiente: a) Se establecieron turnos de trabajo, en donde el número de trabajadores se vio limitado. b) Los trabajadores que tienen el mismo turno se mantienen juntos como parte de una unidad (durante trabajo, descanso, alojamiento) para limitar la posible propagación en caso de contagio. c) Se han escalonado los tiempos de almuerzo y descansos para mantener una distancia prudente. d) Según la función de su trabajo, algunos colaboradores trabajan de forma remota. e) Se han implementado medidas de transporte alternativas para permitir una higiene adecuada y mantener una distancia física segura entre los trabajadores en los vehículos y que se disminuya el uso de transporte público. f) Se ha considerado un aumento en la flota de bicicletas para reducir el número de trabajadores en el uso de transporte público y evitar aglomeraciones en los mismos vehículos.

### *Ejecución:*

Debido al COVID-19, la forma en la que los trabajadores llevaban a cabo sus funciones cotidianamente, tuvo que ser modificada. Al respecto, los informantes indicaron que: “Para la recepción de los distintos rubros, se restringió la entrada de los

vehículos hasta la cerca de las instalaciones de la cooperativa; esto con el fin de evitar que los conductores fuesen una fuente de transmisión de la enfermedad”.

Se han modificado los procesos de trabajo (por ejemplo: lavado de productos) “no solo se reciben y guardan los productos, ahora en estos momentos se tienen que lavar” (informante 1). Además, “se han modificado la velocidad y distancia de la línea para permitir a los trabajadores mantener una distancia física segura de los clientes mientras trabajan” (informante 1).

#### *Control:*

La supervisión de todo el proceso permite el adecuado funcionamiento y cumplimiento de las actividades planeadas, puede desarrollarse mediante actividades continuas o a través de evaluaciones puntuales, el informante sostiene “de forma colectiva formamos una comisión que iban a buscar los papeles, comisión que iba para lavar las cosas, comisión para sacar este permiso, comisión para realizar un control de todo aquello nuevo en la cooperativa” (informante 1).

El control, es una herramienta de apoyo para la administración, debe estar diseñado de modo tal que responda a las necesidades de la organización, garantizando el logro de objetivos y metas y debiendo ser actualizado de acuerdo a los cambios de su entorno, es por esta razón, que la cooperativa crea

comisiones que supervisen la buena ejecución de los procesos.

#### *Comunicación, clave del éxito*

Un nuevo humanismo pos pandemia busca una integración efectiva con la tecnología como mediación y no como fin en sí misma. Permite la comunicación entre los seres humanos desde sus lugares de residencia en una solidaridad planetaria que hace prevalecer un distanciamiento social como estrategia de supervivencia humana en tiempos de pandemia. A su vez, este nuevo humanismo considera el domicilio o residencia como un nuevo espacio híbrido, en el que conviven e interactúan el teletrabajo, el telestudio y las labores domésticas, ... “y ahora lo que estamos haciendo es que a través de llamadas telefónicas y plataformas virtuales nos comunicamos, o sea nos estamos encontrando menos, pero no hemos dejado de trabajar de forma colectiva y coherente” (informante 1).

Estableciendo nuevos canales de comunicación para guiar a los trabajadores en la gestión eficaz del tiempo mientras se teletrabaja (por ejemplo: videos, buzones virtuales de preguntas, reuniones de equipo semanales, mensajes claves en sitios internos de la organización), así como la definición de espacios virtuales para reuniones y actividades de integración de equipos.

Apostar por una comunicación transparente puede ser una gran forma de involucrar a los propios

trabajadores y demás grupos de interés en la solución a los distintos retos que surjan a raíz de la crisis del COVID-19. La transparencia consiste en compartir voluntariamente información de calidad con los grupos de interés (clientes y proveedores) y se funda en el diálogo comprometido con ellos.

En un contexto de crisis como el actual, esta práctica entraña comunicar de forma activa y regular, esforzarse por lograr calidad en la información que se publica y atender las necesidades todos.

#### *Trabajadores*

Una comunicación consciente y sensible es consideradas esenciales, ya que puede darse un aumento significativo de presión hacia los trabajadores, que exigirá dosificar el esfuerzo y estar atentos a crisis de stress físico y emocional. “Cecosesola va ser lo que son sus personas o sea los miembros trabajadores de eso y si nosotros somos amargados bravos y repugnante la organización va ser amargados bravos y repugnantes” (informante 1).

#### *Clientes*

En muchos casos, el cese de la actividad económica se ha traducido en que un gran número de clientes han dejado de recibir servicios, o han tenido que adecuarse a una forma distinta de acceder a ellos. En cualquiera de los dos casos, conviene mantener siempre abiertos canales de comunicación, mediante trípticos, volantes, pancartas pegadas a las afuera de la cooperativa y por último cada cierto tiempo se pasa información auditiva con unas cornetas puestas

dentro de organización con los que también mantenerles informados sobre el próximo restablecimiento de la actividad normal.

### **Responsabilidad Social**

La prolongación de la crisis social y económica a nivel mundial, causada por la pandemia COVID-19, ha transformado el patrón y la cotidianidad de la vida laboral de la cooperativa en cada uno de sus ámbitos, principalmente en el abordaje de la Responsabilidad Social.

La Responsabilidad Social consiste en una contribución activa y voluntaria, por parte de la empresa, al mejoramiento o crecimiento social, económico y/o ambiental de un país o una región Calderón (2010). Dicha contribución funciona como una ventaja de doble vía, ya que la cooperativa no solo aporta al mejoramiento socioeconómico o medioambiental de un grupo de individuos, sino que además se posiciona como una empresa comprometida y responsable, percibida positivamente por sus diversos usuarios. En atención a lo dicho:

La cooperativa “El Triunfo” sirvió de modelo para Cecosesola para feria de consumo grande, para las otras cooperativas, para los productores del campo en como responsablemente nos avocamos a la seguridad sanitaria tanto de los trabajadores como de nuestros usuarios, entonces lo que no falta a uno lo solucionamos juntos y después sirve de forma educativa para el resto, entonces yo creo que todos los procesos que nosotros vivimos nosotros lo llamamos que son

procesos educativos y que algún momento la red Cecosesola sirve de un espacio de formación y de creación de cosas (informante 1).

### *Ética de Servicio*

La pérdida de confianza social, la preocupación por la pandemia de la COVID-19 y la sostenibilidad del sistema marcan el contexto de este estudio, del que se desprende la necesidad de actualizar el significado de la ética y los valores para el desarrollo sostenible. Creamos un clima ético en la cooperativa que impacta en el conjunto de la comunidad entre esa están los trabajadores asociados.

Los valores son el motor de la toma de decisiones. Aunque no estén definidos, están siempre presentes: “debemos organizar criterios de solidaridad, de respeto, de ayuda mutua, de autogestión y con eso criterios éticos que podemos tomar decisión de forma individual” (informante 1), orientan las elecciones que toma una organización y unen a las personas en un sentido u otro.

Los valores generan una cohesión social desde la que determinadas conductas se ven como algo aceptable o no. Vivimos tiempos en los que necesitamos generar un compromiso real y cotidiano para actuar desde los valores de la cooperación, el bienestar compartido y la visión de conjunto. Así, la reorientación ética de la economía venezolana pasará por la indudable integración de las metas identificadas y cómo, a partir de ahí, definir procesos, tomar decisiones y crear nuevos hábitos, de forma que

se pueda evaluar el impacto en el conjunto de la sociedad.

### *Educar para vivir*

Los efectos que se deriven de esta situación se irán viendo con el tiempo, pero ya se puede afirmar que recorreremos un camino intransitado en el que tendremos como compañera, al menos durante un buen trecho, a una dama tan incómoda y perturbadora como es la pandemia ¿es por eso que? El informante nos dice que: “hicimos varias charlas varios estudios, varios encuentros con psicólogo con algunos médicos conocedores de la materia y pudimos como entrar en el proceso de entendimiento, luego de eso abrimos convivencia cada dos meses tenemos convivencia por vía online” (informante 1).

Todo esto logra un entrenamiento y concientización del trabajador sobre el COVID-19, La capacitación sobre las medidas de prevención ha sido proporcionada de manera comprensible para todos los trabajadores.

### *Aprendizaje acelerado*

La cooperativa “El Triunfo” ha dado un paso adelante para prestar servicios esenciales y amplificar la voz de las empresas de la red Cecosesola en medio de esta situación sin precedentes que ha desencadenado la crisis de la COVID-19. Han demostrado agilidad, resiliencia y capacidad de innovación. La crisis les ha recordado el poder

esencial de convocatoria que les incumbe y lo que aporta a la comunidad

Muchos de nosotros entramos en miedo, nos daba miedo trabajar, en los diferentes espacios de salud cerramos algunas áreas de salud, cerramos en la tardes por el decreto nacional que había con el toque de queda y eso, pero después entendimos que nosotros como red Cecosesola estábamos en el ojo de huracán, porque te digo eso gestionamos más de 38 años la parte de producción y de abastecimiento, ósea la feria de consumo familiar la parte agrícola, la parte de víveres de verduras gestionamos más 54 años servicio funerarios, gestionamos más de 21 años el servicio de salud, entonces todo el servicio de alimentación, el servicio funerario, el servicio de salud, el servicio de odontología y laboratorio que van unido con el de salud, entonces digamos que era tan necesario que estuviéramos funcionando haya o no haya pandemia (informante 1).

Han demostrado lo importante que son sus miembros para ella en un momento de máxima crisis. La prioridad está clara: prestar apoyo práctico y hacerlo rápido. Gracias a esta urgencia, la empresa pudo contar con la información que necesitaban para tomar decisiones esenciales en cuanto a sus actividades:

Seguíamos trabajando tomando todas la medidas de bioseguridad alguno compañeros médicos, algunos compañeros de nosotros nos daba miedo trabajar efectivamente, nos daba miedo porque, no sabíamos con qué enfermedad nos estamos enfrentando cuando era lo del COVID-19, cuando estaba empezando pero fuimos también educándonos buscando charlas educando

como ataca la enfermedad buscando como es el medio de enfrentarla, buscar como contrarrestar el contagio todo eso nos funcionó no solo para seguir prestando nuestros servicios si no para cuidarnos individualmente (informante 1).

Prestar apoyo práctico a sus miembros y hacerlo sin demora. Gracias a esta premura, los socios trabajadores recibieron la información que necesitaban para tomar las decisiones adecuadas para su supervivencia. También se impulsó el diálogo, lo que dio lugar a subsidios y planes de emergencia que, en última instancia, han salvado la vida de varios trabajadores.

Hemos buscado soluciones entre nosotros mismos para ver que podemos resolver con todas esas situaciones que se nos han presentado incluso creamos un centro de rehabilitación de compañeros con Covid, este donde cualquiera de nosotros de caer no llegue a esos centros que tiene el gobierno llamados centinelas si no que se entiende por compañeros de salud de aquí mismo de la cooperativa (informante 3).

Se logró aprender que la protección del empleo y de la continuidad de las empresas es lo primero que la digitalización logro reflejar la necesidad del teletrabajo y del tratamiento médico a distancia soluciones para aumentar la confianza de los consumidores y proteger la economía.

### **Reflexiones Finales**

En este tiempo la empresa agrícola se encuentra en terreno desconocido. Las perturbaciones causadas por el COVID-19 nos obligan a todos a ajustarnos a

diferentes formas de vivir y trabajar. Esta es la nueva realidad para el futuro cercano dentro de la empresa.

La cooperativa implementaron estrategias organizacionales basadas en una reestructuración de los puestos, tareas y cargos en la organización, además de la implementación de estrictas medidas de higiene para el ingreso y los turnos rotatorios de trabajo, a la par de una ampliación de los servicios crediticios y sociales dirigidos a los socios; no obstante, pese a la buena predisposición de los recursos humanos y directivos ante los cambios organizacionales abruptos, se encontraron debilidades que indudablemente las restricciones socio-sanitarias afectaron la manera de trabajar de las cooperativas. Algunos de los efectos negativos encontrados como consecuencia de la nueva inversión no prevista de la compra de los insumos para la bioseguridad de la cooperativa, fue la disminución de los ingresos a los asociados que dificultaron satisfacer las necesidades y demandas de la comunidad de socios.

Se interpreta que esta organización requiere de la implementación de estrategias dirigidas a mejorar la calidad de atención a los asociados, donde se ha observado mayormente dificultades para su gestión, además del área comercial que fue fuertemente golpeado con la actual pandemia. Tomando ambos factores en cuenta, se logrará el éxito, como sugiere Chiavenato (2017), programas de cambio organizacional que funcionen.

Finalmente, y a grandes rasgos frente a los empleados la cooperativa ha manejado la situación de manera satisfactoria y acorde a la situación presentada, sin embargo, la realidad financiera, de suministro y producción, si se han visto afectadas, debido a la rapidez con que se debía realizar la toma de decisiones, y sin tener un panorama totalmente claro de lo que sucedía día a día con los cambios presentados a raíz de la pandemia. Claramente, la seguridad de los empleados es lo primero en lo que la empresa agrícola debe centrarse, es hora de comuníquese, conéctese y repita el proceso.

Se debe animar a los empleados a pensar en mejores formas de trabajar. Los empleados y los gerentes todos de primera línea deben tener los conceptos claros sobre las herramientas, tecnologías, políticas y procedimientos que son útiles para el trabajo. Este es un buen momento para agilizar los procesos y eliminar las molestias. De esta forma aumentaría la eficiencia y seguramente también impulsaría el compromiso por parte de los trabajadores.

Nadie sabe cuánto tiempo durará esta pandemia. Pero parece que esta situación ha cambiado la forma en que trabajamos y la forma en que las organizaciones operarán en el futuro. Eso significa que las organizaciones necesitan aprender tanto ahora como después de que termine la pandemia. Y de esta forma fortalecer la agilidad y resistencia de la empresa.

Por último, cumplir con los desafíos del día a día no va a ser fácil. Cabe recordar que este es un momento decisivo para los líderes. La única manera de apoyar a sus empleados mientras se asegura el éxito a largo plazo de su organización, se traduce en hallar un equilibrio entre la empatía y la realidad económica que hoy en día están afrontando la empresa y el país en general.

### Agradecimiento

Un especial agradecimiento a los trabajadores, (informantes clave) de la Cooperativa “El Triunfo” sin sus valiosos aportes esta investigación no habría sido posible.

### Referencia

- Altieri, M., & Nicholls, C. (2020). La Agroecología en tiempos del COVID-19. Centro Latinoamericano de Investigaciones Agroecológicas. Disponible: <https://www.agroecologia.net/recursos/eventos/20/jtseae20/comunicaciones/resumenes/cdr-jtseae-2020-vd.pdf>.
- Betancourt, F., Ollague, J., Pacheco, A., & Tapia, N. (2020). La gestión empresarial ante la crisis del covid-19 y el escenario futuro en las Py-MEs del cantón Arenillas, provincia de El Oro, Ecuador. 593 *Digital Publisher CEIT*, 5(6-1), 496-514. Disponible: <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.447>
- Calderón, J. (2010). El concepto de responsabilidad social empresarial. Experiencias, antecedentes y fundamentos. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas. Bucaramanga. Colombia. Disponible: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2011/137784.pdf>
- Cecosesola (2007). Construyendo aquí y ahora el mundo que queremos. Barquisimeto, Lara.
- Cecosesola (2020). Nos presentamos. Disponible: <https://cecosesola.org/acerca-de/>
- Chanabá, (2020). Resiliencia del sistema financiero en el contexto Covid. ASOMIF, 1. Disponible: <https://asomifecuador.com/emergencia-sanitaria/impacto-delcovid19-en-la-economia-nacional-ymundial>.
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional. México DF: McGraw Hill.
- FAO. (2021). Sistemas agroalimentarios nacionales y COVID-19 en Venezuela: Efectos, respuestas, políticas e implicaciones a largo plazo. Roma.
- Gaceta Patria. (2021). Distribución geográfica sobre el contagio provocado por el coronavirus.
- Gómez. E. (2014) El poder de los aliados estratégicos como generadores de clientes.
- Guerra, G. Aguilar, A. (2002). La planificación estratégica en el agro negocio. México: Limusa.
- Guerra, A. (2004). Cambios, Organización y Entorno. Apuntes para su estudio. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Lara: Horizonte.
- Hevia, O. (2001). Reflexiones metodológicas y epistemológicas sobre las ciencias sociales. Caracas, Venezuela: Tropykos.
- Marshak, R. J. (2002). Changing the language of change: How new contexts and concepts are challenging the ways we think and talk about organizational change. *Strategic Change*, 11(5), 279–286.
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. J.L. Sandoval Duque / *Estudios Gerenciales* 30 (2014) 162–171. Disponible: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001156>
- Reese, M., Lang, N., y Carlsson-Szlezak, P. (2020). Lead Your Business Through the Coronavirus. Crisis. *Harvard Business Review. Coronavirus + Business*, pp. 6-11.
- Valles, M. (2000). Técnicas cualitativas de



AulaVirtual

Generando Conocimiento

ISSN: 2665-0398

---

investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid, España: Síntesis Editores. Disponible:

[https://www.academia.edu/24809232/Valles\\_Tecnicas\\_Cualitativas\\_Investigacion\\_Social](https://www.academia.edu/24809232/Valles_Tecnicas_Cualitativas_Investigacion_Social).