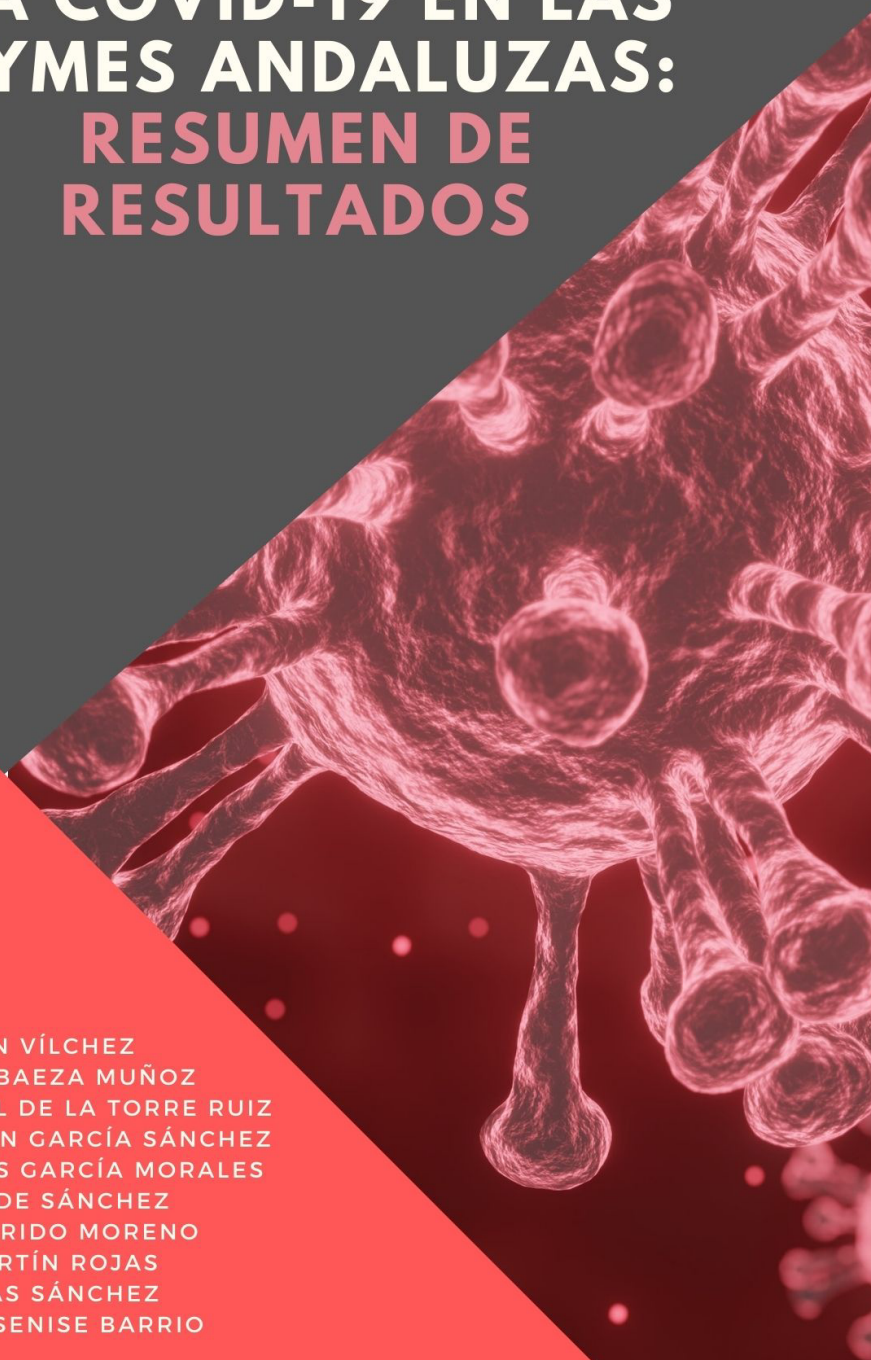


MEDIDAS EMPRESARIALES PARA HACER FRENTE A LA CRISIS SANITARIA DE LA COVID-19 EN LAS PYMES ANDALUZAS:

RESUMEN DE RESULTADOS

VERA FERRÓN VÍLCHEZ
M^a ÁNGELES BAEZA MUÑOZ
JOSÉ MANUEL DE LA TORRE RUIZ
ENCARNACIÓN GARCÍA SÁNCHEZ
VÍCTOR JESÚS GARCÍA MORALES
RAQUEL GARDE SÁNCHEZ
AURORA GARRIDO MORENO
RODRIGO MARTÍN ROJAS
ROCIO LLAMAS SÁNCHEZ
M^a EUGENIA SENISE BARRIO



Autores:

Vera Ferrón Vílchez
M^a de los Ángeles Baeza Muñoz
José Manuel de la Torre Ruiz
Raquel Garde Sánchez
Víctor Jesús García Morales
Encarnación García Sánchez
Aurora Garrido Moreno
Rocio Llamas Sánchez
Rodrigo Martín Rojas
M^a Eugenia Senise Barrio

Granada, junio de 2022

Citar como:

Ferrón Vílchez *et al.* (2022) “Medidas empresariales para hacer frente a la crisis sanitaria de la COVID-19 en las pymes andaluzas: Resumen de resultados”. DOI: **10.5281/zenodo.6804020**



Esta obra está bajo una licencia *Creative Commons*
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

CONTENIDOS

Presentación del proyecto de investigación.....	4
Objetivos del proyecto de investigación	5
Fases del proyecto de investigación	7
Perfil sociodemográfico de la persona encuestada en el proyecto.....	8
Resumen ejecutivo de resultados finales.....	9
Los cambios en rentabilidad, en volumen de ventas y en el número de empleados en la pandemia de la COVID-19 para las pymes andaluzas.	11
Las medidas financieras de las pymes andaluzas en la pandemia de la COVID-19.....	12
La digitalización de las pymes andaluzas en la pandemia de la COVID-19: Uso de social media, comercio electrónico y teletrabajo.	15
El uso de las <i>social media</i> por las pymes andaluzas durante la pandemia de la COVID-19.....	15
El comercio electrónico de las pymes andaluzas en la pandemia de la COVID-19	16
El teletrabajo en las pymes andaluzas en la pandemia de la COVID-19	17
La resiliencia de las pymes andaluzas en la pandemia de la COVID-19.....	21
El aprendizaje organizativo de las pymes andaluzas en la pandemia de la COVID-19.....	23
Las prácticas de gestión medioambiental de las pymes andaluzas en la pandemia de la COVID-19.....	25
La influencia de los <i>stakeholders</i> según las pymes andaluzas para ayudar a sobrevivir en la pandemia de la COVID-19.....	27
El soporte organizativo percibido y el compromiso de la plantilla en las pymes andaluzas durante la pandemia de la COVID-19.....	30
La innovación y el emprendimiento corporativo de las pymes andaluzas en la pandemia de la COVID-19.....	34
La creación de nuevos negocios de las pymes andaluzas en la pandemia de la COVID-19.....	34
La autorrenovación de las pymes andaluzas en la pandemia de la COVID-19.....	35
La proactividad de las pymes andaluzas en la pandemia de la COVID-19.....	37
La capacidad de innovación de las pymes andaluzas durante la pandemia de la COVID-19.....	38
Bibliografía.....	41
Índice de tablas	43
Índice de gráficos	44

Presentación del proyecto de investigación

En este informe se presentan los resultados finales obtenidos en el proyecto titulado "Consecuencias de la crisis sanitaria global en las pymes andaluzas: Medidas empresariales post-COVID-19 y soluciones efectivas ante la catástrofe económica" del cual forman parte un grupo de investigadores/as, concretamente nueve miembros de la Universidad de Granada y un miembro de la Universidad de Málaga.

El proyecto se ha centrado en analizar cómo han afrontado una muestra significativa de pymes andaluzas la embestida económica generada por la pandemia de la COVID-19. Así, se pretende conocer el comportamiento empresarial ante este escenario económico crítico: la crisis sanitaria como consecuencia de la pandemia de la COVID-19. Esta situación de crisis ha generado unas secuelas económicas y sociales devastadoras: la escasez de materias primas, la interrupción de las cadenas globales de producción y de suministro, el derrumbe en la demanda de los servicios turísticos, el temor de los inversores e incluso la devaluación de las monedas de algunos de los países afectados, entre otras. Estas consecuencias económicas negativas se han traducido en un drástico descenso del PIB de las principales economías mundiales, así como en la subida de las tasas de desempleo de los países afectados. Ante este drástico contexto económico el reto empresarial ha consistido en poder resistir a estas circunstancias adversas, mantener los puestos de trabajo de los empleados/as y conseguir unas cifras de rentabilidad suficientes para la subsistencia y, con ello, poder resurgir cuanto antes. En las siguientes páginas se ofrece un resumen de los objetivos del proyecto, las fases que han tenido lugar para su desarrollo y la presentación de los resultados finales.

Datos generales del proyecto de investigación

TÍTULO: "Consecuencias de la crisis sanitaria global en las pymes andaluzas: medidas empresariales post-COVID-19 y soluciones efectivas ante la catástrofe económica".

CÓDIGO: CV20-20664

CONVOCATORIA: Proyectos de investigación sobre el SARS-COV-2 y la enfermedad COVID-19 cofinanciados con Fondos FEDER para agentes públicos del sistema andaluz del conocimiento en régimen de concurrencia no competitiva. Convocatoria 2020/21.

ENTIDAD FINANCIADORA: Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad de la Junta de Andalucía. Fondos FEDER de la Unión Europea.

DURACIÓN: 18 meses; desde 9 de septiembre de 2020 hasta 7 de marzo de 2022.

Más información sobre este proyecto en:

<https://sites.google.com/go.ugr.es/pymesandaluzasdurantecovid19/>

Objetivos del proyecto de investigación

Inicialmente, la principal pregunta a la que se pretendía dar respuesta a través de la investigación académica era: ¿cómo van a resistir las empresas la embestida económica generada por la COVID-19? A comienzos de la crisis económica generada por la COVID-19 resultaba de especial relevancia (y urgencia) conocer el comportamiento empresarial ante este escenario crítico. Esta circunstancia se acentúa en el caso de las pymes¹ debido a que su menor tamaño suele estar relacionado con una menor disposición de recursos (económicos, humanos y tecnológicos) para soportar determinadas situaciones inesperadas. Para arrojar luz sobre este problema, en este proyecto, a las actuaciones de las pymes para frenar los efectos perniciosos de la crisis sanitaria se les denominó inicialmente “medidas empresariales post COVID-19”. El análisis de estas medidas requería el estudio tanto de las consecuencias económicas de la crisis sanitaria en las empresas, como de las soluciones que se iban a generar para poder paliar sus efectos devastadores.

Los objetivos generales de este proyecto se resumen en tres grandes bloques:

1. Objetivo general 1: analizar los recursos y capacidades de partida que han favorecido la adopción de medidas para la COVID-19.
2. Objetivo general 2: examinar la relación entre la rentabilidad y la adopción de medidas para la COVID-19
3. Objetivo general 3: estudiar cómo las pymes andaluzas han desarrollado las medidas empresariales para la COVID-19, si han sido efectivas, y cuáles han contribuido en mayor medida.

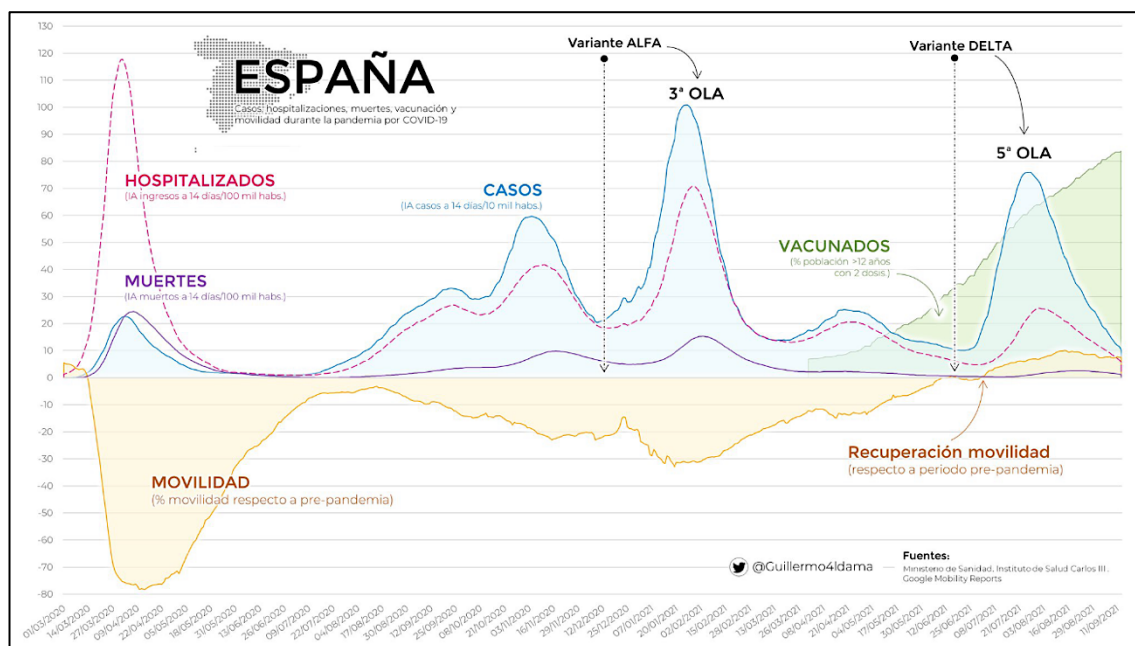
Para afrontar estos objetivos de investigación, se planteó preguntar sobre las medidas empresariales adoptadas para la COVID-19 adoptadas a una muestra representativa de pymes andaluzas en dos momentos temporales diferenciados: el primero tendría lugar entre octubre y noviembre de 2020, recién terminada la primera fase de desescalada y tras la temporada estival, mientras que el segundo tendría lugar seis meses más tarde, entre marzo y abril de 2021. El propósito fundamental era analizar el grado de efectividad de medidas empresariales para la COVID-19 tras contar con un plazo de evaluación amplio, concretamente un año desde el inicio del anuncio del estado de alarma en España.

No obstante, el desarrollo de la investigación, tal y como se propuso inicialmente, se vio significativamente afectado por la evolución de la pandemia, la cual ha sido prácticamente impredecible. De hecho, durante la ejecución del proyecto, el equipo investigador tuvo que adaptar las actividades inicialmente planeadas para dar respuesta a la pregunta de investigación del proyecto en función de la evolución de la pandemia. El Gráfico 1 muestra las diferentes oleadas de la pandemia de la COVID-19 que tuvieron lugar en España desde marzo de 2020 hasta octubre de 2021. Uno de los ejemplos que ilustra la adaptación que se ha tenido que realizar en las actividades inicialmente planteadas del proyecto es el cambio de denominación del objeto de estudio: de “medidas empresariales post COVID-19” a “medidas empresariales para la COVID-19”. En el plan de trabajo inicial se planteó la idea de estudiar las medidas post COVID-19, es decir, las actuaciones e iniciativas que las pymes andaluzas estaban llevando a cabo e iban a tener que desarrollar en los próximos meses de 2020 para frenar los efectos económicos perniciosos de la crisis sanitaria, planteando los dos momentos temporales previamente comentados para el envío del cuestionario a las pymes andaluzas (i.e., noviembre de 2020 para el 1º envío y abril de 2021 para el 2º envío). En un primer momento se preveía que la crisis sanitaria ocuparía todo el año 2020, pero no

¹ Nótese que la palabra “pyme” hace referencia a la pequeña y mediana empresa. Según la Fundeu, “debe usarse la palabra pyme como un nombre común y no como una sigla (PYME o Pyme)”.

más allá de esa fecha. Sin embargo, la evolución de la crisis de la COVID-19 fue totalmente impredecible. En la navidad de 2020 comenzó la tercera oleada de contagios (véase Gráfico 1) que hizo que todas las previsiones para el fin de la pandemia se desvanecieran. De hecho, la pandemia por la COVID-19 se ha extendido hasta más de dos años. Si inicialmente se planteó un análisis comparativo de las medidas empresariales “durante” y “tras” la pandemia de la COVID-19, la evolución sin precedentes de ésta hizo que el envío del segundo cuestionario se pospusiera hasta prácticamente finales del 2021. Ya no se podía hablar de medidas “post COVID-19” puesto que la crisis aún no había finalizado ni tenía visos de ello. Debido a esta circunstancia impredecible, los miembros del equipo investigador tuvieron que adaptar la idea inicial a las circunstancias cambiantes y vinculadas a la evolución de la pandemia. La nueva fecha para el segundo envío pasó de ser marzo de 2021 a octubre de 2021.

Gráfico 1: Evolución de la pandemia de la COVID-19 en España desde marzo de 2020 hasta octubre de 2021



Fuente: @Guillermo4ldama. Datos recopilados del Ministerio de Sanidad, Instituto de Salud Carlos III. Google Mobility Reports.

Fases del proyecto de investigación

Con el objetivo de conocer cómo se han comportado las pymes andaluzas en la situación de pandemia global generada por la COVID-19, se ha llevado a cabo un análisis temporal de diversos conceptos, prácticas e iniciativas relacionadas con la gestión y administración de empresas. Para llevar a cabo este análisis, se ha procedido a través de diversas fases.

FASE 1

En primer lugar, con base en la revisión en profundidad de la literatura previa, se elaboró un cuestionario compuesto por más de 120 ítems centrados en diversos aspectos de la gestión de las pymes entre los que se encuentran:

- Cambios en el rendimiento económico, en el volumen de ventas y en el tamaño de la plantilla en la pandemia.
- Prácticas de gestión relacionadas con la pandemia: ERTE, renegociación de la financiación externa, facilidades de pago/cobro a proveedores/clientes, etc.
- Digitalización: uso de herramientas de comercio electrónico y redes sociales, así como porcentaje de la plantilla en teletrabajo en la pandemia.
- Nivel de resiliencia en la pandemia.
- Nivel de aprendizaje organizativo de las pymes en la pandemia.
- Prácticas de responsabilidad social corporativa y gestión medioambiental avanzada en la pandemia
- Influencia de los *stakeholders* para ayudar a mantener la actividad empresarial en la pandemia.
- Soporte organizativo percibido y compromiso de los empleados/as en la pandemia.
- Gestión de la innovación, capacidad para generar nuevos negocios y espíritu emprendedor en la pandemia

FASE 2

En segundo lugar, el objetivo central de este proyecto consistía en realizar un análisis comparativo que pretendía comparar dos períodos temporales: (1) cómo las pymes estaban afrontando la crisis generada por la COVID-19 en el momento inicial (i.e., 2020) y (2) una vez superada la fase crítica de la crisis (i.e., 2021), cuáles eran las herramientas de gestión que más y mejor han permitido afrontar las circunstancias adversas generadas por la COVID-19. El cuestionario elaborado por el equipo investigador, por tanto, se envió en dos periodos de tiempo diferenciados de la duración de la pandemia.

1. **Momento 1.** El primer envío del cuestionario tuvo lugar en noviembre de 2020, y éste fue respondido por los responsables de la gestión empresarial de una muestra de 259 pymes, de diversos sectores, que operan en Andalucía.
2. **Momento 2.** El segundo envío del cuestionario se realizó en octubre de 2021 y se usó como base de datos la muestra inicial del momento 1, compuesta por las 259 pymes que habían contestado inicialmente al primer envío. En este segundo envío, la muestra se redujo a 119 pymes.

FASES 3 y 4

Nótese que los datos del segundo envío se recopilaron once meses después del primer envío. Por tanto, en la tercera fase del proyecto se ha podido realizar un análisis comparativo temporal relacionado con el “qué se estaba haciendo” (momento 1) y el “que se ha hecho” (momento 2). En la última de las fases del proyecto se ha procedido a elaborar el tratamiento estadístico de datos para dar respuesta a los objetivos de investigación

inicialmente planeados. La Tabla 1 muestra el cronograma con las actividades realizadas a lo largo de la duración del proyecto.

Tabla 1: Cronograma resumido de las tareas realizadas en el proyecto

Actividades/meses	18 meses: de septiembre de 2020 a marzo de 2022								
	2020		2021						2022
	9-10	11-12	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	11-12	1-2-3
Fase 1: Revisión de la literatura en las diferentes áreas y elaboración de cuestionario									
Fase 2: 1º envío de cuestionario y análisis de resultados preliminares									
Fase 3: 2º envío de cuestionario y análisis de resultados finales									
Fase 4: Difusión y transferencia de resultados									

Perfil sociodemográfico de la persona encuestada en el proyecto.

- En relación al momento 2, el 35% de las personas encuestadas respondían “Sí” a la pregunta: “¿Recuerda usted haber contestado a este cuestionario en noviembre del año pasado?”.
- Edad media del encuestado/a: la franja de edad más común fue la de 36-50 años (52.3%); el 20.8 % contestó que estaba en la franja de edad “entre 20 y 35 años” y el 26.7% contestó que su edad estaba en la franja “más de 50 años”.
- Sexo del encuestado/a: el 52.5 % de las personas encuestadas eran mujeres.
- Puesto que ocupa en la organización: el nivel del puesto de trabajo más común fue “dirección intermedia” (42.9%), seguido de “supervisor o directivo de primera línea” (22.7%); el 15.1% de las personas encuestadas ostentaban el cargo “alta dirección”, mientras que el 19.3% eran “empleados fuera de la gestión”.
- Propiedad: el 86.6 % de las personas encuestadas eran propietarios de la empresa .
- Promedio de años en la empresa: el promedio de tiempo en la empresa más común fue el del tramo “más de 10 años” (48.7%), seguido del tramo “entre 5 y 10 años” (27.7%); el 17.6% de las personas encuestadas llevaban “entre 1 y 5 años” trabajando en la empresa, mientras que solo el 5.9% llevaban “menos de un año” trabajando en la empresa.

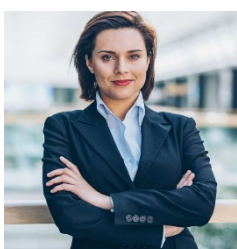


Foto de autor desconocido bajo licencia CC-BY-NC.

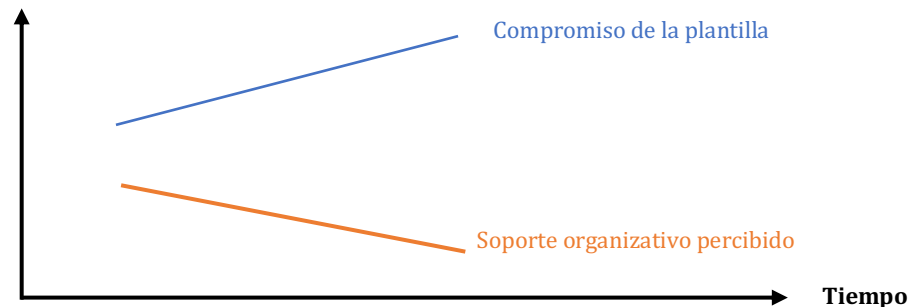
En general, el encuestado promedio del cuestionario en el 2º envío ha sido una mujer, de entre 36 y 50 años, con estudios superiores, propietaria de la empresa y que ostenta su cargo de directiva intermedia con una dilatada experiencia en la empresa.

Resumen ejecutivo de resultados finales

- **Medidas de desempeño:** los resultados han sido más optimistas en el 2º envío del cuestionario; parece que, después de casi un año conviviendo con la pandemia de la COVID-19, las pymes han conseguido mejorar sus cifras de desempeño. Por ejemplo:
 - **Rentabilidad:** el 45% de las pymes encuestadas indican que su rendimiento económico ha permanecido igual durante la situación de crisis sanitaria por la COVID-19; sólo el 24.2% indica que ha empeorado.
 - **Cifra de negocios:** para el 40% de las pymes andaluzas encuestadas sus ventas han aumentado en la pandemia de la COVID-19; poco más de un cuarto de los encuestados indican que sus ventas han disminuido en el periodo de la pandemia.
- **ERTE en Andalucía:** durante la situación de crisis sanitaria, el 69.2% de las pymes de la muestra indicaron que no han adoptado ERTE en la pandemia y un 23.3% sí lo han llevado a cabo, pero con una reducción de menos del 50% de la plantilla. Esta tendencia ha permanecido constante a lo largo de toda la duración de la pandemia de la COVID-19.
- **Solidaridad asimétrica en las medidas de financiación:** casi el 53% de las pymes encuestadas han facilitando las condiciones de pago a sus clientes; sin embargo, más del 60% de éstas no han recibido ningún tipo de facilidad, por parte de sus proveedores, para cumplir con sus compromisos de pago. No obstante, esta solidaridad asimétrica era más evidente en la primera etapa de la pandemia: los resultados del 2º envío ponen de manifiesto que, si bien los proveedores han permanecido constantes en cuanto no han mejorado las condiciones de cobro, las pymes sí han dejado de facilitar las condiciones de pago a clientes conforme los meses de pandemia han ido aumentando.
- **Comercio electrónico y uso de *social media*:** aunque las pymes encuestadas confirmaron haber realizado un incremento en el uso de plataformas de comercio electrónico como herramienta de marketing y comunicación en comparación al periodo anterior de la pandemia, el uso de estas plataformas fue más intensivo durante las primeras fases de la pandemia; “Whatsapp”, seguido por “Facebook”, han sido las dos principales herramientas *social media* que las pymes andaluzas han usado durante la pandemia para relacionarse con sus clientes.
- **Teletrabajo en la crisis sanitaria:** alrededor del 72% de las pymes de la muestra tuvieron a una parte de su personal trabajando desde casa, pero en el 73.05% de estos casos el teletrabajo se aplicó a menos del 25% de la plantilla. Esta tendencia de “teletrabajo, pero poco” ha permanecido constante a lo largo de toda la duración de la pandemia de la COVID-19.
- **Resiliencia organizativa:** las pymes andaluzas, durante la pandemia han sido resilientes, es decir, fueron capaces de trabajar bajo presión y se han mantenido fuertes frente a las dificultades relacionadas con la COVID-19.
- **Aprendizaje organizativo:** las pymes andaluzas han aprendido durante la pandemia de la COVID-19. Comparando los resultados del momento 1 con los del momento 2, se observa un aumento significativo (diferencia = +0.32) en las valoraciones que han realizado las pymes encuestadas sobre si, durante la pandemia, se ha desarrollado un mayor aprendizaje que le ha proporcionado ventaja competitiva. No obstante, el gran

salto cuantitativo en las medidas de aprendizaje organizativo se produjo al principio de la pandemia.

- **Compromiso laboral simétrico, pero con crecimiento en embudo:** las pymes andaluzas de la muestra han cuidado de su personal y ha valorado positivamente su contribución en la situación de pandemia de la COVID-19 en general, a pesar de que, conforme la duración de la pandemia aumentaba, en lugar de mejorar la atención prestada a los trabajadores, ésta ha empeorado. A su vez, los empleados/as se han sentido orgullosos del trabajo realizado durante la pandemia y se han comprometido con su empresa, siendo incluso mayor el compromiso de los empleados/as conforme transcurrían los meses desde el inicio de la pandemia.



- **Innovación y espíritu emprendedor en pandemia:** en general, las pymes andaluzas encuestadas han hecho un esfuerzo significativo en mantener su capacidad de innovación durante la pandemia de la COVID-19; de hecho, basándose en ella, han podido soportar la mala situación económica como consecuencia de la crisis. No obstante, existen diferencias significativas al comparar los resultados del inicio de la pandemia con los de casi un año más tarde. Concretamente, el énfasis de las empresas en (1) la creación de nuevos negocios, (2) la autorrenovación y (3) la proactividad fue significativamente mayor en el momento inicial.
- **Las pymes se mantienen medioambientalmente responsables:** a pesar de la pandemia de la COVID-19, las pymes andaluzas encuestadas han seguido dedicando recursos y esfuerzos para potenciar sus prácticas (voluntarias) de gestión medioambiental avanzada y de RSC.
- **Los stakeholders que más han ayudado a las pymes en la pandemia:** las pymes encuestadas han considerado que los *stakeholders* internos (empleados, directivos, propietarios), seguidos por los *stakeholders* de la red de valor (v.g., proveedores, clientes) son los que más han contribuido a mantener la actividad empresarial durante la pandemia de la COVID-19; sin embargo, los *stakeholders* externos (v.g., sindicatos, patronal, ONGs e incluso el gobierno) son los grupos de interés con valoraciones más negativas, es decir, que menos han ayudado a las pymes en el periodo de pandemia. Estos resultados han permanecido relativamente constantes a lo largo de la pandemia, aunque con leve tendencia a la baja (i.e., menor importancia de su influencia).

Los cambios en rentabilidad, en volumen de ventas y en el número de empleados en la pandemia de la COVID-19 para las pymes andaluzas.

Uno de los objetivos principales de la investigación consiste en analizar si el desempeño de las pymes andaluzas se ha visto modificado como consecuencia de la crisis sanitaria generada por la pandemia de la COVID-19. En el cuestionario se han usado tres medidas de desempeño: (1) el resultado económico, (2) el volumen de ventas y (3) el número de empleados.

En primer lugar, se analizó el desempeño en función de los cambios producidos en la cifra de negocios. A este respecto, se preguntó lo siguiente: *“En comparación con el ejercicio económico anterior a la pandemia, el volumen de ventas de su organización ¿ha disminuido, ha permanecido igual o ha aumentado?”* El 25.8% de las pymes andaluzas encuestadas contestaron que sus ventas habían empeorado como consecuencia de la pandemia de la COVID-19 y el 34.2% contestaron que sus ventas habían permanecido igual. Curiosamente, el 40% de las empresas encuestadas indicaron que sus cifras de ventas habían aumentado en comparación con el ejercicio económico anterior a la pandemia de la COVID-19. Estos resultados difieren de los obtenidos en el momento 1: en noviembre de 2020 el 47,1% de las pymes encuestadas contestaron que su volumen de ventas había empeorado y el 34,1% contestaron que había permanecido igual.

En segundo lugar, se preguntó a las pymes si, en comparación con el ejercicio económico anterior a la pandemia, el resultado económico de su empresa había empeorado, permanecido igual o mejorado. El 24.2% de las pymes encuestadas contestaron que su rentabilidad económica había empeorado y el 45% contestó que había permanecido igual. Estos resultados también difieren significativamente de los obtenidos en el momento 1, ya que en noviembre de 2020 el 45,6% de las pymes encuestadas contestaron que su rentabilidad económica había empeorado y el 36,3% contestaron que ha permanecido igual.

Finalmente, también se preguntó sobre las modificaciones en el tamaño de la plantilla como consecuencia de la pandemia de la COVID-19. Con relación al número de empleados/as, el 52,5% de las pymes encuestadas contestaron que su cifra de empleados ha permanecido constante durante la pandemia y sólo el 15.8% contestó que su plantilla había disminuido como consecuencia de la pandemia de la COVID-19. De hecho, casi un tercio (31.7%) de las pymes encuestadas han indicado que el número de empleados ha aumentado en comparación con el periodo anterior a la pandemia. En comparación con el momento 1, estos datos sobre el tamaño de la plantilla han permanecido relativamente constantes. Ya que, en el momento 1, el 18,1% de los encuestados respondieron que el número de empleados había disminuido. Esto pone de manifiesto que una amplia mayoría de las pymes andaluzas han intentado hacer frente a la mala situación económica de la crisis sanitaria sin despedir a su personal.

En resumen, estos datos del momento 2 sobre las medidas de desempeño indican que, en un primer periodo, los resultados eran más pesimistas. Pero, después de casi un año conviviendo con la pandemia de la COVID-19, las empresas han conseguido sobrellevar la situación y mejorar sus cifras de desempeño (ventas, rentabilidad y plantilla).

Las medidas financieras de las pymes andaluzas en la pandemia de la COVID-19.

En relación con las medidas financieras que han tomado las pymes andaluzas frente a la pandemia de la COVID-19, en el segundo envío (octubre de 2021) se han realizado cuatro preguntas (Tabla 2) referentes a las actuaciones que han llevado a cabo las pymes encuestadas durante la pandemia. Estas medidas hacen referencia a los ERTE, a la renegociación de las deudas y a las facilidades tanto de pago como de cobro a proveedores y clientes respectivamente.

Tabla 2: Medidas financieras adoptadas por las pymes andaluzas frente a la pandemia*

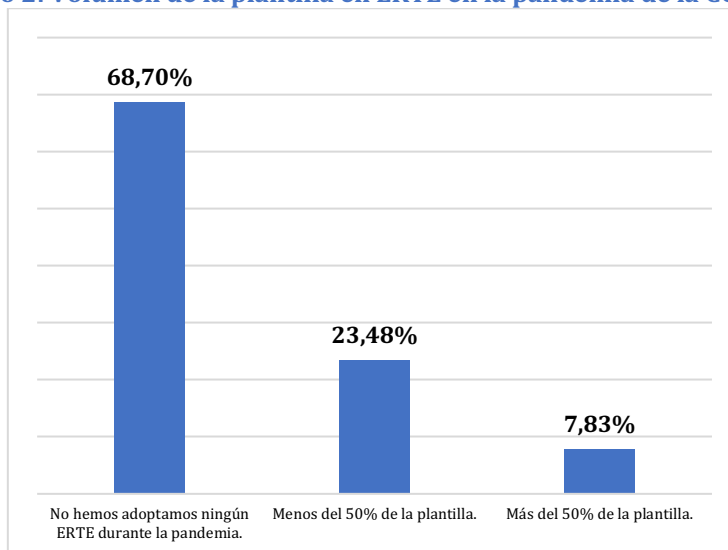
¿Qué porcentaje de su plantilla continúa en ERTE?		¿Piensa que la renegociación de la financiación externa ha sido decisiva para que la empresa continúe desarrollando su actividad?		¿Las facilidades de pago a sus clientes han contribuido a mejorar su volumen de ventas?		¿Sus proveedores le han facilitado hacer frente a los pagos?	
No hemos adoptado ningún ERTE durante la pandemia.	68,70%	No hemos renegociado la financiación de la empresa.	52,17%	No hemos incrementado las facilidades de pago a clientes.	47,83%	No, ningún proveedor nos ha facilitado el pago.	62,61%
Menos del 50% de la plantilla.	23,48%	No ha sido decisiva.	18,26%	No han contribuido significativamente.	23,48%	Aproximadamente la mitad de nuestros proveedores nos han facilitado los pagos.	25,22%
Más del 50% de la plantilla.	7,83%	Sí ha sido decisiva.	29,57%	Sí han contribuido significativamente.	28,70%	Sí, todos los proveedores nos han facilitado el pago.	12,17%

* n= 115 encuestados/as

En primer lugar, se preguntaba por la situación en ERTE de los empleados. La situación de ERTE² hace referencia al despido colectivo temporal de (parte de) la plantilla. En situación de ERTE, la empresa suspende los contratos de trabajo temporalmente por motivos diversos como: la paralización provisional de la actividad o insuficiencia de ingresos durante un periodo concreto. En España, como consecuencia de la crisis de la COVID-19, el gobierno reguló la situación de ERTE a través del Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, sobre medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19. En el cuestionario el ítem hacía referencia al porcentaje de la plantilla que continuaba en ERTE en octubre de 2021. Como muestra la Tabla 2, más del 68% de las personas encuestadas contestó que no habían adoptado ningún ERTE durante la pandemia, el 23,48% contestó que mantenía a menos del 50% de su plantilla en ERTE, y solamente el 7,83% respondió que mantenía a más del 50% de su plantilla en ERTE (Véase Gráfico 2).

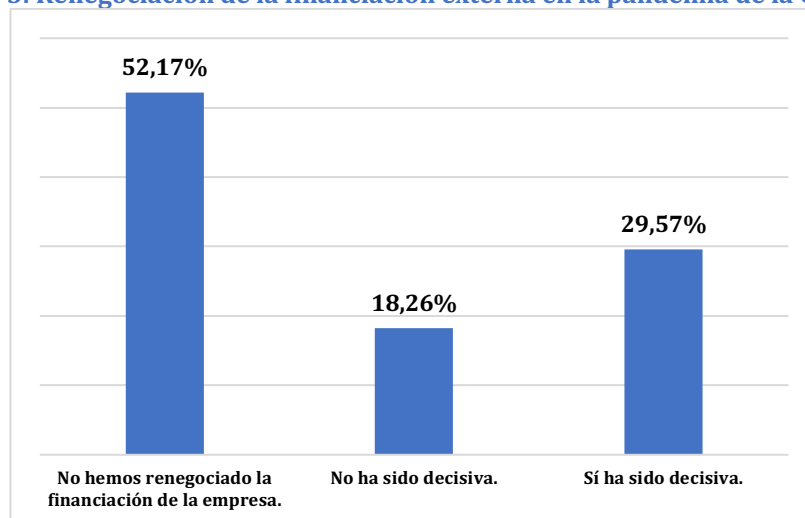
² ERTE es el acrónimo de Expediente de Regulación Temporal de Empleo.

Gráfico 2: Volumen de la plantilla en ERTE en la pandemia de la COVID-19



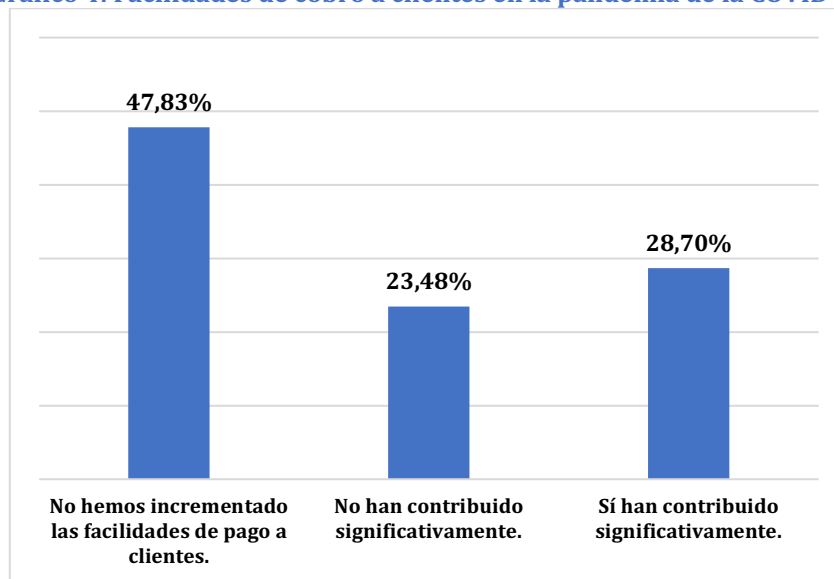
En segundo lugar, se preguntó a las pymes andaluzas si pensaban que la renegociación de la financiación externa (v.g., préstamos ICO, moratoria de préstamos, etc.) había sido decisiva para que la empresa continuase desarrollando su actividad. Más del 52% respondió que no habían renegociado sus deudas. El 18,26% contestó que, aun habiendo renegociado la financiación externa, este hecho no había sido decisivo, frente a un 29,57% que sí la consideró decisiva (Gráfico 3).

Gráfico 3: Renegociación de la financiación externa en la pandemia de la COVID-19



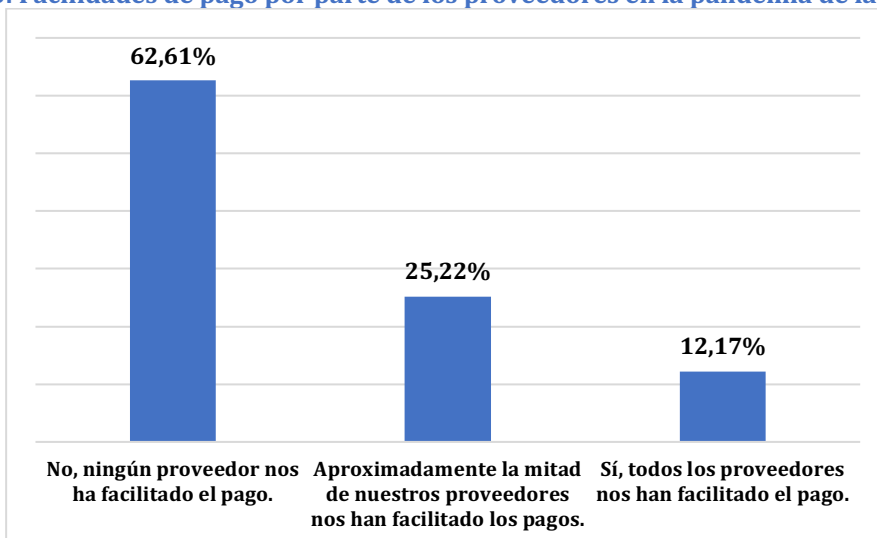
En tercer lugar, se preguntó a las pymes si las facilidades de pago a clientes (i.e., aplazamientos, abaratamiento de costes, etc.) habían contribuido a mejorar su volumen de ventas. El 47,83% respondió que no habían incrementado las facilidades de pago a sus clientes. Alrededor del 29% respondió que sí habían contribuido significativamente a mejorar su volumen de ventas (Gráfico 4).

Gráfico 4: Facilidades de cobro a clientes en la pandemia de la COVID-19



Por último, se preguntó a las pymes andaluzas si los proveedores le habían facilitado hacer frente a los pagos. El 62,61% de las pymes encuestadas no han recibido ningún tipo de facilidad de pago por parte de sus proveedores, mientras que el 25,22% sí ha recibido facilidades de pago de la mitad de sus proveedores. Solo al 12,17% de las pymes encuestadas son las que han disfrutado de que todos sus proveedores les hayan facilitado las condiciones de pago (Gráfico 5).

Gráfico 5: Facilidades de pago por parte de los proveedores en la pandemia de la COVID-19



La digitalización de las pymes andaluzas en la pandemia de la COVID-19: Uso de social media, comercio electrónico y teletrabajo.

El uso de las *social media* por las pymes andaluzas durante la pandemia de la COVID-19

Con relación al uso de herramientas de las denominadas *social media* (i.e., redes sociales, mensajería instantánea, microblogging, plataformas para compartir vídeo o fotos, entre otras), se preguntó a los encuestados/as sobre su frecuencia de uso de dichas herramientas para relacionarse con sus clientes. Los ítems planteados estaban basados en literatura previa sobre el uso de *social media* (Choudhury y Harrigan, 2014; Garrido Moreno et al., 2020; Martín Rojas et al., 2020). Específicamente se preguntó: “Indique con qué frecuencia se han utilizado en su organización las siguientes herramientas *social media* para relacionarse con sus clientes durante la pandemia de la COVID-19”. Las personas encuestadas podían responder en función de una escala Likert de 1 a 7 donde 1 = “nunca” hasta 7 = “continuamente”. La Tabla 3 muestra las distintas herramientas analizadas y la frecuencia media de uso obtenida en los dos momentos en los que se realizó la recogida de datos.

Tabla 3: Frecuencia de uso de herramientas social media en la pandemia de la COVID-19

	Envío 2020		Envío 2021		Diferencia momentos
	N	Media	N	Media	
Facebook	245	3,42	115	2,83	-0,59
Twitter	246	2,62	111	2,03	-0,59
YouTube	244	2,36	111	1,60	-0,76
Instagram	245	2,88	113	2,44	-0,44
Whatsapp	246	4,60	115	4,50	-0,10
LinkedIn	245	2,51	112	2,42	-0,09

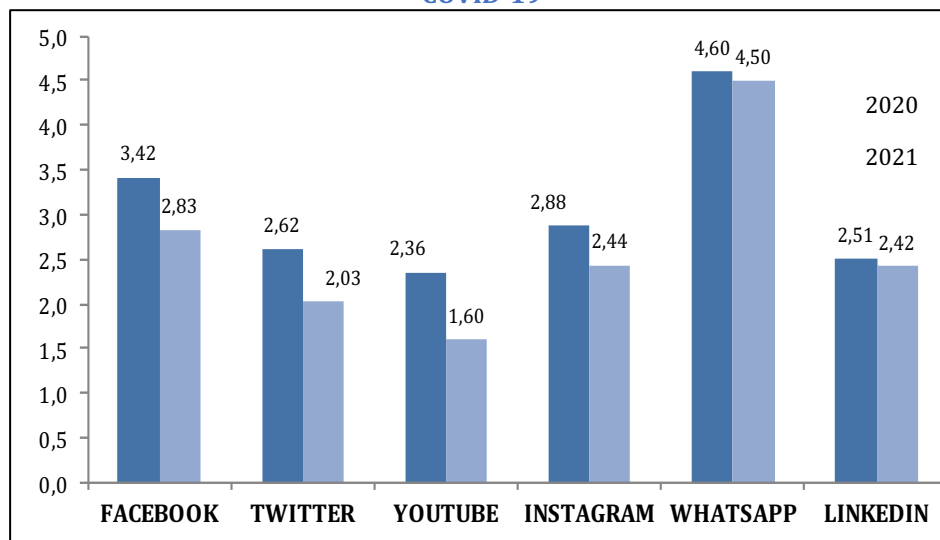
Fuente: ítems adaptados de Choudhury y Harrigan (2014), Garrido Moreno et al. (2020) y Martín Rojas et al. (2020)

Los resultados muestran que la herramienta utilizada con mayor frecuencia por las pymes analizadas para relacionarse con sus clientes durante la pandemia fue “Whatsapp”. Su valor medio fue de 4,60 sobre 7 en el momento 1 y de 4,50 sobre 7 en el momento 2, registrándose por tanto una ligera disminución del uso. En segundo lugar, destaca el uso de la red social “Facebook”, de gran relevancia en la actualidad, con un valor medio de 3,42 en el momento 1 y de 2,83 en el momento 2. El tercer lugar lo ocupa la red social “Instagram”, que ha tenido un gran crecimiento en periodos recientes, con valores medios de 2,88 y 2,44 sobre 7 puntos respectivamente para el momento 1 y el momento 2. Nótese que la herramienta usada con menor frecuencia por parte de las pymes encuestadas fue “Youtube”, con un valor medio de 2,36 y 1,60 (sobre 7) respectivamente para el momento 1 y el momento 2.

Asimismo, el Gráfico 6 muestra el valor medio de la frecuencia de uso de dichas herramientas en ambos periodos. Se observa que, a nivel general, se ha producido un cierto descenso en la frecuencia media de uso de las herramientas *social media* entre noviembre de 2020 y octubre de 2021. En plataformas como “Whatsapp” o “LinkedIn” dicho descenso es muy leve, pero la diferencia es más apuntada en redes sociales como “Facebook”, “YouTube” o “Instagram”. Es posible que esta tendencia se deba a que el uso de dichas

plataformas fue más intensivo durante las primeras fases de la pandemia, debido a las restricciones y limitaciones existentes, y posteriormente, al relajarse las restricciones, esto hizo disminuir dicho uso ya que las pymes pudieron volver a recuperar un contacto más directo y personal con clientes.

Gráfico 6: Frecuencia media de uso de las herramientas social media en la pandemia de la COVID-19



Hay que destacar los encuestados/as fueron preguntados por si ante el nuevo escenario, como consecuencia de la COVID-19, habían incrementado el uso de las herramientas *social media* para relacionarse con sus clientes. La respuesta estaba medida en una escala de 1 a 7 (siendo 1= “nada de acuerdo” y 7= “totalmente de acuerdo”). En noviembre de 2020 se obtuvo una respuesta media de 4,24 sobre 7 puntos, mientras que en octubre de 2021 dicha media fue de 3,61. Por tanto, puede afirmarse que efectivamente, las pymes andaluzas analizadas confirmaron haber realizado un incremento en el uso de dichas plataformas como herramienta de marketing y comunicación con el mercado, en comparación a su uso antes de la pandemia.

El comercio electrónico de las pymes andaluzas en la pandemia de la COVID-19

En relación a las ventas online se preguntó a las pymes encuestadas si su empresa realizaba ventas a través de Internet basando los ítems en estudios previos (INE, 2022; IAB, 2020). La Tabla 4 muestra los ítems que se utilizaron. Las personas encuestadas podían responder usando una escala del 1 al 7 donde 1= “nada de acuerdo” y 7= “totalmente de acuerdo”. Los resultados obtenidos en noviembre de 2020 indicaban que sólo un 32,9% de las pymes encuestadas realizaban comercio electrónico, mientras que un 67,1% no estaban vendiendo a través de la web. Asimismo, a las que sí realizaban ventas a través de Internet, se les preguntó qué medio empleaban para ello, y un 91% de las mismas afirmó que efectuaban dichas ventas directamente a través de la web de la empresa, y el 9% restante afirmó que las realizaban a través de un *marketplace* (v.g., Amazon, Ebay, entre otras).

Asimismo, se analizó de forma longitudinal si las empresas que estaban vendiendo online habían registrado un incremento significativo de las ventas a través de dicho medio como consecuencia de la pandemia. se obtuvo una respuesta media de 3,37 sobre 7 puntos en noviembre de 2020 y de 2,58 en octubre de 2021. Nótese que un valor inferior a 3,5 es un valor de indiferencia. Por tanto, no puede afirmarse que las empresas analizadas hayan registrado un aumento significativo de las ventas *online* durante la pandemia.

Tabla 4: Ítems sobre el uso de comercio electrónico en la pandemia de la COVID-19

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones: Totalmente en desacuerdo = 1 2 3 4 5 6 7 = Totalmente de acuerdo
Ante el nuevo escenario como consecuencia de la COVID-19, mi organización ha incrementado notablemente el uso de herramientas <i>social media</i> para relacionarse con sus clientes.
Durante la pandemia, mi organización ha usado con mayor frecuencia las redes sociales en comparación con cuando la pandemia no existía.
Ante el nuevo escenario como consecuencia de la COVID-19, en mi organización se ha producido un incremento significativo de las ventas a través del comercio electrónico.
Ante el nuevo escenario como consecuencia de la COVID-19, en mi organización se han realizado mejoras notables para facilitar e incrementar las ventas online, tales como mejor servicio al cliente, reducción de plazos de entrega, precios competitivos, variedad de métodos de pago, etc.

Fuentes: ítems adaptados de INE (2022); IAB (2020)

Por último, también se preguntó si ante el nuevo escenario, como consecuencia de la COVID-19, en la empresa se estaban realizando mejoras notables para facilitar el incremento de las ventas online, tales como mejor servicio al cliente, reducción de los plazos de entrega, precios competitivos, variedad de métodos de pago, etc. En noviembre de 2020 se obtuvo un valor medio de 3,53 sobre 7 puntos, mientras que en octubre de 2021 el valor medio descendió hasta 2,96 sobre 7 puntos, siendo un valor inferior a 3,5 una valoración de indiferencia. Por tanto, no puede afirmarse que las empresas analizadas hayan realizado mejoras significativas para facilitar el incremento de sus ventas online durante la pandemia.

El teletrabajo en las pymes andaluzas en la pandemia de la COVID-19

La necesidad de cambiar, casi radicalmente, de un trabajo presencial al teletrabajo o trabajo desde casa ha sido una de las consecuencias más significativas de la pandemia de la COVID-19 en el ámbito empresarial. El teletrabajo ha permitido salvaguardar la salud de los empleados/as al evitar aglomeraciones en el lugar de trabajo. De hecho, en los momentos más duros de la crisis sanitaria de la COVID-19, los gobiernos obligaron a muchas empresas a cerrar sus establecimientos temporalmente para aplanar la curva de contagios. Esto hizo que el teletrabajo se convirtiera en la solución de muchos negocios para poder continuar con su actividad productiva. Por tanto, desde el punto de vista de la investigación académica en gestión y administración de empresa, el teletrabajo ha sido una de las variables que más se ha desarrollado en durante la pandemia de la COVID-19. En el momento 1 (i.e., noviembre de 2020) se incluyeron varios ítems para analizar este fenómeno. En el segundo envío realizado (i.e., octubre de 2021), se volvió a preguntar a los directivos/as de las pymes andaluzas sobre el impacto que el teletrabajo ha tenido en sus organizaciones. La Tabla 5 muestra los ítems preguntados.

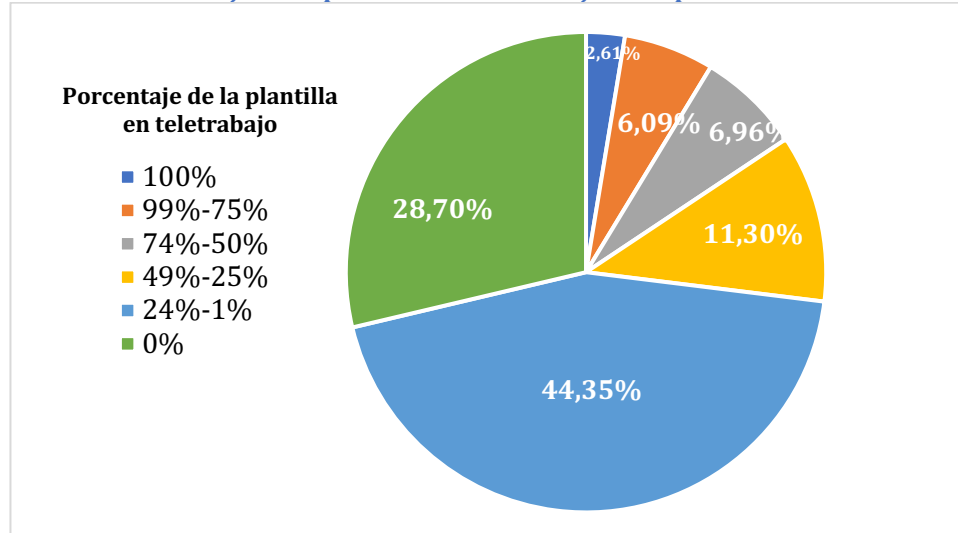
Tabla 5: Ítems relativos al teletrabajo en la pandemia de la COVID-19

Indique el porcentaje de trabajadores de su organización que se han visto obligados a teletrabajar desde el inicio de la pandemia: 100%; entre 99% y el 75%; entre el 74% y el 50%; entre el 49% y el 25%; entre el 24% y el 1%; 0%
Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones relacionadas con la implantación del teletrabajo durante el inicio de la pandemia. Totalmente en desacuerdo = 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 = Totalmente de acuerdo
La comunicación con los trabajadores/as que trabajan desde casa ha sido frecuente.
Por parte de los responsables de la organización no existe ninguna duda de que los trabajadores/as realizan su trabajo de forma efectiva desde casa.
Indique el impacto que el teletrabajo ha tenido sobre los siguientes aspectos. Impacto muy negativo = 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 = Impacto muy positivo
Productividad y resultados de la organización.
Capacidad para asegurar una comunicación efectiva dentro de la organización.
Capacidad para fomentar un trabajo en equipo efectivo.
Capacidad para fomentar un buen clima laboral.

Fuente: ítems adaptados de Park y Cho (2020) y Nakrošienė, Bučiūnienė y Goštautaitė (2019)

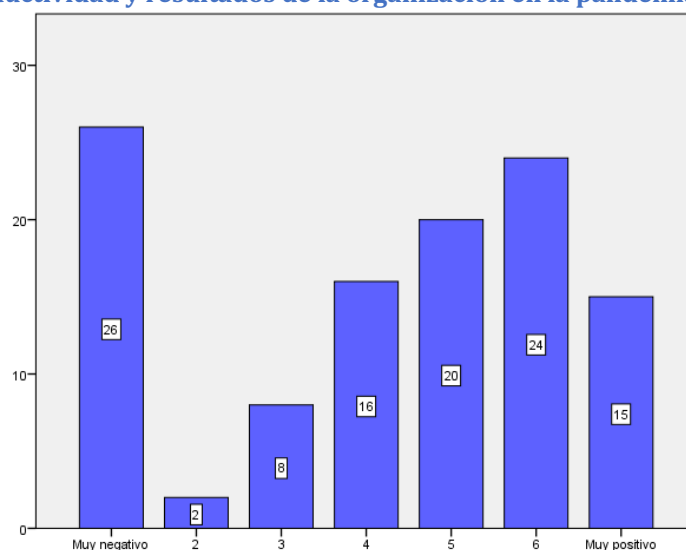
En primer lugar, con relación al porcentaje de trabajadores/as que han teletrabajado durante la pandemia, el Gráfico 7 muestra que el 28,07% de las pymes de la muestra no tuvieron a ningún empleado trabajando desde casa. No obstante, cabe destacar que en el 73,05% de los casos el teletrabajo se aplicó a menos del 25% de la plantilla y que solo el 2,61% de las pymes encuestadas tuvieron a la totalidad de su plantilla teletrabajando.

Gráfico 7: Porcentaje de la plantilla en teletrabajo en la pandemia de la COVID-19



Además, los resultados muestran algunas diferencias significativas respecto al momento 1 (i.e., noviembre de 2020), tal y como puede observarse en los gráficos que se muestran a continuación. En este sentido, el Gráfico 8 muestra que solo el 53,15% de las personas encuestadas (frente al 71,2% del primer envío), afirmaron que el teletrabajo ha tenido un impacto positivo³ sobre la productividad y los resultados de su organización. Asimismo, llama la atención que mientras en el primer envío solo el 5,29% de las personas encuestadas manifestaron que el teletrabajo había tenido un impacto muy negativo sobre la productividad, en el segundo envío esta cifra ha ascendido al 23,42%.

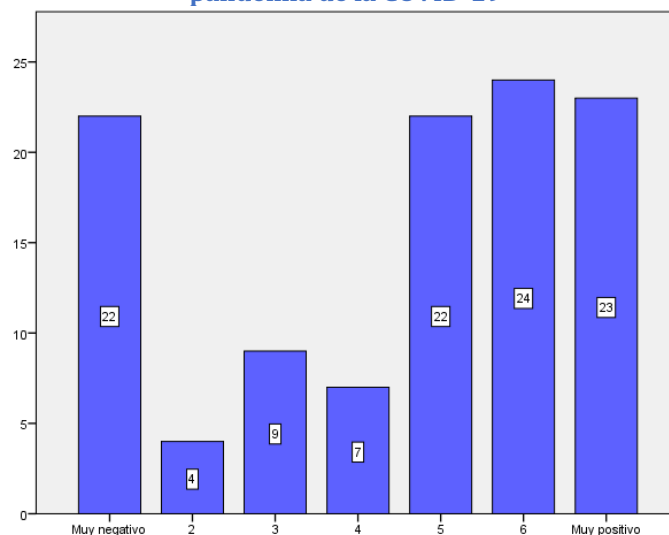
Gráfico 8: Productividad y resultados de la organización en la pandemia de la COVID-19



³ Se consideran las categorías de respuesta con valores de 5, 6 y 7.

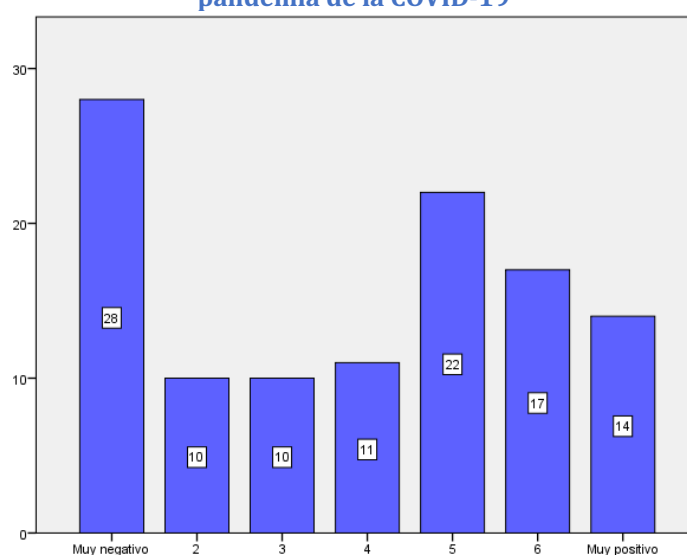
Por otro lado, el 62,16% de los encuestados en el segundo envío indican que el teletrabajo ha tenido un impacto positivo sobre su capacidad para asegurar una comunicación efectiva dentro de la organización (véase Gráfico 9). No obstante, esta cifra queda lejos del 77,64% que lo indicaron en el primer envío.

Gráfico 9: Capacidad del teletrabajo para asegurar una comunicación efectiva en la pandemia de la COVID-19



La misma tendencia que la de la capacidad para la comunicación efectiva durante la pandemia se puede encontrar al considerar el impacto del teletrabajo ha tenido sobre el trabajo en equipo (Gráfico 10). En este segundo envío, un 47,75% de los encuestados considera que el efecto ha sido positivo, porcentaje muy alejado del 77,06% que lo consideraron en el primer envío, en noviembre de 2020. Además, mientras en este segundo envío un 25,22% de las personas encuestadas manifiestan que el teletrabajo ha tenido un impacto muy negativo sobre el trabajo en equipo, solo un 1,76% lo consideró en el primer estudio realizado.

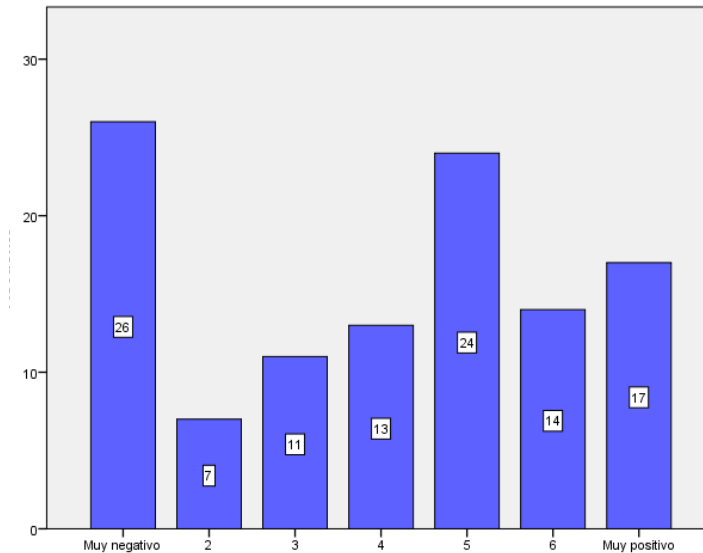
Gráfico 10: Capacidad del teletrabajo para asegurar el trabajo en equipo durante la pandemia de la COVID-19



Finalmente, se volvió a preguntar por el impacto del teletrabajo sobre el clima laboral. Los resultados de este segundo envío muestran que un 49,55% consideran que el impacto ha sido positivo (Gráfico 11). De nuevo, esta cifra se encuentra muy alejada de los resultados

obtenidos en el primer envío, donde ese impacto positivo lo percibieron un 74,11% de las personas encuestadas. Asimismo, mientras que en el primer envío solo el 0,58% indicaron que el teletrabajo había tenido un impacto muy negativo sobre el clima laboral, esta cifra asciende hasta el 23,42% en el segundo envío.

Gráfico 11: Capacidad del teletrabajo para fomentar buen clima laboral durante la pandemia de la COVID-19



En general, la comparativa de los resultados parece poner de manifiesto que la percepción del teletrabajo ha cambiado considerablemente con el paso del tiempo, siendo actualmente su valoración mucho menos positiva de lo que se percibió en un primer momento.

La resiliencia de las pymes andaluzas en la pandemia de la COVID-19.

La resiliencia organizativa se define como “un proceso envolvente y dinámico a través del cual los emprendedores adquieren conocimiento, habilidades y destrezas que les ayudan a hacer frente a un futuro incierto con una actitud positiva, con creatividad y optimismos confiando en sus propios recursos” (Ayala y Manzano, 2014: 127). Resulta esencial analizar este concepto en el contexto de la crisis generada por la COVID-19 para las empresas en general y las pymes en particular. Para ello, el cuestionario incluía una sección dedicada a conocer el nivel de resiliencia por parte de las empresas encuestadas. Así se podía conocer la capacidad que las pymes han tenido para resistir y adaptarse a las distintas circunstancias adversas que la COVID-19 ha supuesto en el contexto económico autonómico, nacional y global. Concretamente, esta sección incluía doce ítems que las personas encuestadas debían valorar a través de una escala Likert de 1 hasta 7, donde 1 significaba “totalmente en desacuerdo” y 7 “totalmente de acuerdo”. La Tabla 6 muestra el número de empresas que respondieron de forma válida a cada ítem en los dos momentos, así como la respuesta media por parte de los encuestados, la desviación estándar (σ) y la diferencia media entre el momento 1 y 2.

Tabla 6: Estadísticos descriptivos de los ítems de resiliencia organizativa

Ítems	Envío 2020			Envío 2021			Dif.
	N	Media	σ	N	Media	σ	
Mi organización ha sido capaz de adaptarse a los cambios como consecuencia de la COVID-19.	259	6,07	1,199	114	6,23	0,96	0,16
Mi organización ha hecho frente a la mala situación sobrevenida como consecuencia de la COVID-19.	259	6,03	1,087	114	6,24	1,00	0,21
Mi organización se ha tomado con buena predisposición los problemas relacionados con la COVID-19 y ha visto su lado positivo.	259	5,83	1,248	114	5,75	1,45	-0,08
Tratar con el estrés generado por la COVID-19 ha fortalecido a mi organización.	258	5,34	1,453	113	5,55	1,54	0,21
Tras sufrir una grave dificultad o contratiempo, como la situación de pandemia global, mi organización ha sido capaz de recuperarse.	259	6,00	0,944	113	6,10	1,22	0,1
La organización ha sido capaz de lograr sus objetivos a pesar de los obstáculos de la COVID-19.	258	5,88	1,116	114	6,08	1,16	0,2
Mi organización ha sido capaz de trabajar bajo la presión ejercida como consecuencia de la COVID-19.	259	6,12	0,822	114	6,25	0,93	0,13
Mi organización no ha sucumbido fácilmente ante los problemas o fallos.	259	6,00	0,896	112	5,95	1,32	-0,05
Mi organización ha sido una organización fuerte frente a las dificultades relacionadas con la COVID-19.	259	6,12	0,855	113	6,35	0,82	0,23
Mi organización se ha enfrentado a contratiempos, situaciones inestables o desagradables como la pandemia global de la COVID-19.	259	6,00	0,956	112	5,71	1,53	-0,29
Mi organización se ha recuperado del daño generado por la pandemia de la COVID-19 y ha tenido éxito.	259	5,97	0,925	109	5,82	1,22	-0,15
Mi organización ha tenido éxito aun cuando las circunstancias estaban en contra como es el caso de pandemia de la COVID-19.	259	5,91	0,960	112	5,90	1,22	-0,01

N = Número de empresas que han respondido la cuestión de forma válida.

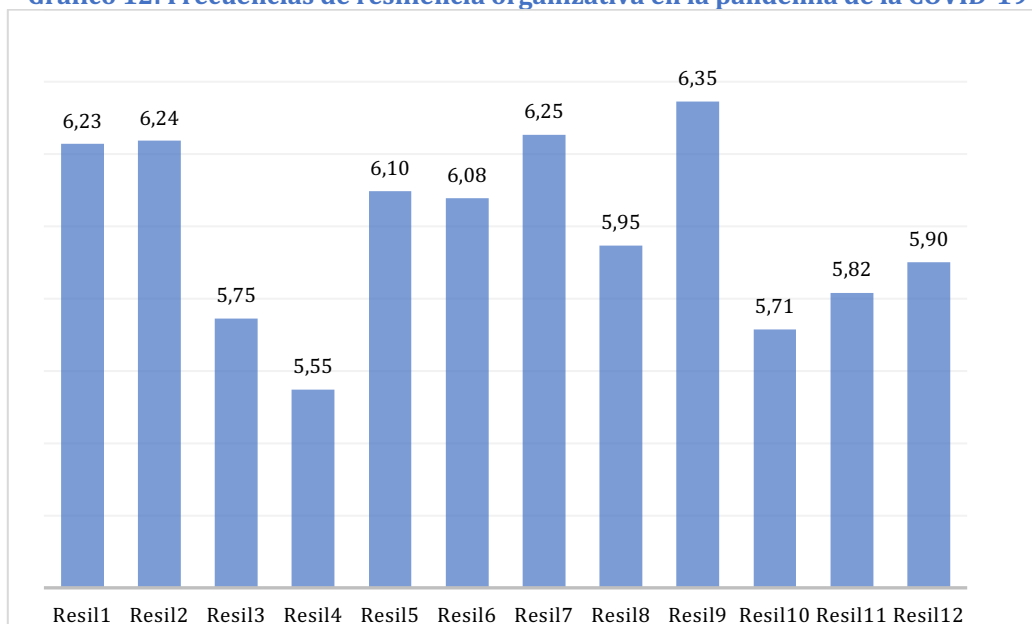
σ = Desviación típica

Fuente: ítems adaptados de Fuentes: Campbell-Stills y Stein (2007), Notario-Pacheco et al. (2011) y Soler-Sánchez et al. (2016)

Por su parte, el Gráfico 12 muestra la respuesta media a cada pregunta, siendo el orden de representación igual al orden seguido en el cuestionario. Analizando los resultados obtenidos en octubre de 2021 se aprecia que el nivel de resiliencia por parte de las empresas para todos los ítems estudiados es elevado. En primer lugar, se preguntó por la capacidad

de las organizaciones para adaptarse a los cambios provocados por la COVID-19 en ese momento (ítem 1). Para este ítem se obtuvo una respuesta media de 6,23 puntos sobre 7. Por otro lado, dos de los ítems estudiados hacían referencia a la capacidad de la organización para hacer frente a la mala situación provocada por la pandemia (ítem 2) y a no rendirse ante los problemas (ítem 8), obteniéndose unos valores medios de 6,24 y de 5,95 sobre 7 puntos respectivamente. Estos valores tan próximos a 7 denotan que las pymes han sido capaces de adaptarse rápidamente a cambios inesperados. En segundo lugar, las empresas han mostrado una buena predisposición ante los problemas (ítem 3, valor medio 5,75 sobre 7 puntos), no solo siendo capaces de trabajar bajo la presión impuesta por la COVID-19 (ítem 7, valor medio de 6,25 de 7), sino que también han sabido tratar con el estrés o la presión convirtiéndose este aspecto en una fortaleza para las empresas encuestadas (ítem 4, valor medio de 5,55 sobre 7 puntos). En tercer lugar, se destaca el hecho de que la capacidad para afrontar las dificultades (ítem 9, valor medio de 6,35 sobre 7 puntos) y hacer frente a los contratiempos y situaciones inestables durante la pandemia (ítem 10, valor medio de 5,71 sobre 7 puntos) han sido ítems con buena valoración. Finalmente, los valores de respuesta medios obtenidos en los ítems analizados pueden justificar que las empresas hayan sido capaces de recuperarse de la pandemia (ítem 5, valor medio de 6,10 sobre 7 puntos), de lograr sus objetivos (ítem 6, valor medio de 6,08 sobre 7 puntos) y de ser empresas exitosas a pesar de los obstáculos impuestos por la COVID-19 (ítems 11 y 12, con valores medios de 5,82 y 5,90 sobre 7 puntos respectivamente).

Gráfico 12: Frecuencias de resiliencia organizativa en la pandemia de la COVID-19



Comparando los dos momentos de realización de la encuesta, no se observan diferencias significativas entre el momento 1 y el momento 2. Sin embargo, resulta interesante destacar que la capacidad de las empresas para lidiar con el estrés (ítem 4) y trabajar bajo presión (ítem 7) es mayor en el momento 2 que en el momento 1. Este hecho podría deberse a que a lo largo de la pandemia se ha producido un aprendizaje sobre como sobrellevar la situación dentro de las pymes.

El aprendizaje organizativo de las pymes andaluzas en la pandemia de la COVID-19.

El aprendizaje organizativo es el proceso subyacente que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor. El aprendizaje resulta clave para que las personas que forman parte de las organizaciones puedan ser más inteligentes, es decir, es un proceso relacional y generador de las competencias, y previamente, de las actividades que desarrollan capacidades y activos intangibles en las personas y, por ende, en la organización (Aramburu y García, 2011). A partir de los años noventa del siglo XX el interés sobre el aprendizaje organizativo eclosiona y crece exponencialmente, tanto en el ámbito académico como profesional, proliferando las aportaciones al mismo desde diferentes ópticas. Con relación a la importancia del aprendizaje organizativo en la actividad de las pymes durante la pandemia global de la COVID-19, se ha preguntado a los encuestados/as diferentes aspectos relacionados con la adquisición, transferencia, difusión, explotación o utilización del aprendizaje en el seno de la organización.

La Tabla 7 muestra los cuatro ítems que fueron usados para preguntas a las personas encuestadas, encabezando cada uno de ellos de la siguiente manera: *“Indique su grado de conformidad o disconformidad con las siguientes afirmaciones relacionadas con el aprendizaje organizativo de su organización desde el inicio de la pandemia de la COVID-19”*. Los encuestados podían contestar desde 1 = “totalmente en desacuerdo” hasta 7= “totalmente de acuerdo”. En base a esta pregunta se ha calculado la influencia promedio para cada uno de los ítems.

Tabla 7: Influencia del aprendizaje organizativo durante la pandemia de la COVID-19

Ítems	Envío 2020		Envío 2021		Diferencia momentos
	N	Media	N	Media	
Mi organización ha adquirido y compartido muchos conocimientos nuevos y relevantes que le han proporcionado una ventaja competitiva durante la pandemia.	249	4,73	110	4,68	-0,05
Como consecuencia de la pandemia, los miembros de mi organización han adquirido determinadas capacidades y habilidades críticas que les han proporcionado una ventaja competitiva.	249	4,93	112	4,77	-0,16
Las mejoras organizativas han sido influenciadas fundamentalmente por los nuevos conocimientos que se han integrado en la organización como consecuencia de la pandemia.	251	4,78	112	4,74	-0,04
La organización ha aprendido por la pandemia.	253	5,20	113	5,52	0,32

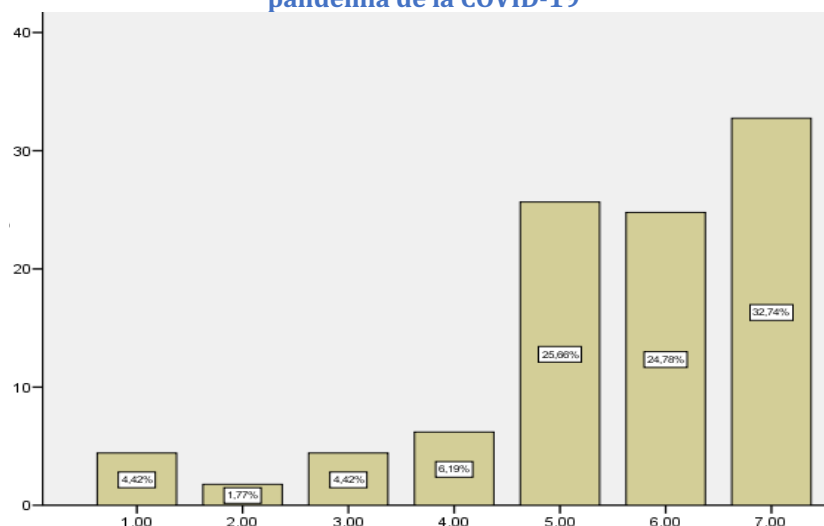
Fuente: ítems adaptados de García Morales et al. (2012)

Los resultados muestran que, en términos generales, las pymes encuestadas han aprendido durante la pandemia (5.52/7 puntos). Si se compara la valoración del momento 1 con la del momento 2, se observa un aumento significativo (dif. = +0.32), es decir, durante la pandemia se ha desarrollado la capacidad de aprendizaje organizativo. Por otra parte, el segundo ítem con mayor valoración es el que preguntaba si los miembros de la organización han adquirido determinadas capacidades y habilidades críticas que les han proporcionado ventaja competitiva durante la pandemia de la COVID-19 (4.93/7 puntos). No obstante, si se compara los resultados del momento 2 con los del momento 1 se puede observar que,

pasados los primeros meses (i.e., olas) de la pandemia, las competencias no han mejorado en mayor medida. Esto puede deberse a que el gran salto cuantitativo se produjo al principio de la pandemia. De hecho, existe una disminución relativa del momento 2 con respecto al 1 (dif. = -0.16). Igual ocurre con la afirmación de si las mejoras organizativas han sido influenciadas fundamentalmente por los nuevos conocimientos que se han integrado en la organización como consecuencia de la pandemia (4.78/7 puntos), siendo la disminución temporal de -0.04 puntos. Finalmente, el ítem con menor puntuación es el relativo a si la organización ha adquirido y compartido muchos conocimientos nuevos y relevantes que le han proporcionado una ventaja competitiva durante la pandemia (4.73/7 puntos) existiendo una pequeña disminución temporal (dif. = -0.05) del momento 2 frente al momento 1.

Adicionalmente, el Gráfico 13 muestra que el 32.74% de las personas encuestadas en el momento 2 consideró que la organización ha desarrollado la capacidad de aprendizaje organizativo durante la pandemia de la COVID-19, mientras que solo el 4.42% consideró que el aprendizaje organizativo ha sido “nada” importante. En general, el 83.2% de los encuestados en el momento 2 ha valorado positivamente el desarrollo de la capacidad del aprendizaje organizativo (i.e., valoraciones $\geq 5/7$ puntos) durante la pandemia de la COVID-19.

Gráfico 13: Importancia percibida de la capacidad de aprendizaje organizativo en la pandemia de la COVID-19



Las prácticas de gestión medioambiental de las pymes andaluzas en la pandemia de la COVID-19.

Debido a la importancia que las empresas y la sociedad en general otorgan a los aspectos sociales y medioambientales, en este estudio se incluyeron diversos ítems para recoger las prácticas, iniciativas y estrategias relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC). Nótese que la definición seminal de RSC promulgada por Bowen (1953) define este concepto como *“las obligaciones de las empresas de seguir aquellas políticas, tomar aquellas decisiones o seguir aquellas líneas de acción que sean deseables en función de los objetivos y valores de nuestra sociedad”*. Con una perspectiva más actual, Aguinis define las prácticas de RSC como *“las acciones y políticas específicas del contexto organizativo que toman en cuenta las expectativas de los stakeholders y el triple bottom line, es decir, la conjunción del resultado económico, social y medioambiental”* (Aguinis, 2011:855).

Centrando la atención en el ámbito medioambiental de la RSC, se han realizado varias preguntas a las pymes encuestadas con relación a las prácticas de gestión medioambiental avanzada. Se pretendía estudiar en qué medida las pymes andaluzas que forman parte de la muestra han tenido un comportamiento empresarial socialmente responsable desde una perspectiva medioambiental ante el escenario actual de crisis sanitaria y económica derivada de la pandemia de la COVID-19. La Tabla 8 muestra los ítems que retratan a la empresa frente a su compromiso con el medio ambiente. En el momento 2 (i.e., octubre de 2021), las preguntas iban encabezadas por el escenario de partida, indicando: *“Como consecuencia de la pandemia”*. De esta forma se situaba a las personas encuestadas en el marco temporal concreto de la pandemia de la COVID-19 para poder evaluar cómo ha sido la adopción de dichas prácticas en ese espacio de tiempo. Las personas encuestadas podían contestar indicando si se lleva a cabo (o no) dicha práctica en su empresa y, en caso de que se haya llevado a cabo, si lo han hecho en mayor o menor medida durante la pandemia. En base a estas preguntas se ha calculado la influencia promedio para cada una de ellas.

Los resultados muestran que, en términos generales, las pymes encuestadas han mantenido el nivel usual de adopción de prácticas de gestión medioambiental durante la pandemia: han seguido siendo una prioridad, a pesar de ser iniciativas voluntarias. En cuanto a la divulgación de información no financiera, un 19,5% de las personas encuestadas han respondido que, como consecuencia de la pandemia, han recabado una mayor cantidad de información para la elaboración de informes no financieros, mientras que, en el caso de las auditorías medioambientales, un 89% de las pymes de la muestra han realizado el mismo número o más de auditorías internas que en comparación con antes de la pandemia. Para el resto de prácticas medioambientales los niveles han permanecido constantes en relación a la situación previa a la pandemia. Así, la monitorización de residuos generados, la evaluación de los impactos medioambientales, el consumo de energía y suministros y la utilización de materias primas ecológicas o productos auxiliares han sido iniciativas en las que las pymes encuestadas se han mantenido en los niveles de adopción previos a la pandemia. En cualquier caso, es importante resaltar que los resultados muestran que las pymes han estado concienciadas con la protección del medio ambiente durante la pandemia causada por la COVID-19 ya que, aunque la tendencia ha sido continuista, los casos en los que se ha reciclado, controlado los impactos o minimizado los insumos son más numerosos que los casos en los que se ha reciclado menos, se ha generado más residuos o no se han minimizado los impactos. Estos resultados demuestran que, a pesar de su tamaño y sus recursos limitados, las pymes han optado por no renunciar a seguir adoptando prácticas de gestión medioambiental durante la pandemia, lo cual demuestra cierto grado de compromiso con respecto a la protección del medio ambiente.

Medidas empresariales para hacer frente a la crisis sanitaria de la COVID-19 en las pymes andaluzas:
Resumen de resultados

Tabla 8: Prácticas de gestión medioambiental durante la pandemia de la COVID-19

Ítems	Envío 2021 (n=118)		Envío 2020 (n=259)		
<i>"Como consecuencia de la pandemia..."</i>	Respuestas	Media (D.T.) Frecuencias	<i>"Durante la pandemia..."</i>	Respuestas	Media (D.T.) Frecuencias
¿Su organización ha recopilado un mayor volumen de información para elaborar informes anuales no financieros?	1. No, se ha recopilado menos información 2. Se ha recopilado lo mismo que antes de la pandemia. 3. Sí, se ha recopilado más información	1,91 (0,69) (1): 28,8% (2): 51,7% (3): 19,5%	¿Su organización está recopilando información para elaborar informes anuales no financieros?	1. No 2. Sí, en ocasiones 3. Sí, siempre	1,87 (0,91) (1): 48,3% (2): 16,2% (3): 35,5%
¿Su organización ha realizado un mayor número de auditorías medioambientales internas?	1. No, se han realizado menos. 2. Se han realizado el mismo número. 3. Sí, se han realizado más.	2,01 (0,48) (1): 11% (2): 77,1% (3): 11,9%	¿Su organización está realizando auditorías medioambientales internas?	1. No 2. Sí, en ocasiones 3. Sí, siempre	2,02 (0,93) (1): 42,5% (2): 13,5% (3): 44%
¿En su organización se ha controlado o monitorizado en mayor medida la cantidad de residuos generados en comparación con cómo se hacía antes de la pandemia?	1. No, se ha controlado menos. 2. Se ha controlado en igual medida. 3. Sí, se ha controlado más.	2,08 (0,52) (1): 9,3% (2): 72,9% (3): 15,3%	¿En su organización se están controlando o monitorizando la cantidad de residuos generados durante la pandemia?	1. No 2. Sí, pero en menor medida que antes de la pandemia 3. Sí, en mayor medida que antes de la pandemia 4. Sí, como siempre	Moda: 4 (1): 28,7% (2): 1,5% (3): 3,9% (4): 64,9%
¿Su organización ha evaluado sus impactos medioambientales en mayor medida en comparación con cómo se hacía antes de la pandemia?	1. No, se ha evaluado menos. 2. Se ha evaluado en igual medida. 3. Sí, se ha evaluado más.	2,07 (0,48) (1): 8,5% (2): 76,3% (3): 15,3%	¿Su organización está evaluando periódicamente sus impactos medioambientales?	1. No 2. Sí, pero en menor medida que antes de la pandemia 3. Sí, en mayor medida que antes de la pandemia 4. Sí, como siempre	Moda: 4 (1): 35,1% (2): 1,9% (3): 1,9% (4): 61%
¿Su organización ha minimizado el consumo de energía y suministros como consecuencia de la pandemia?	1. No se ha minimizado, sino que se ha consumido más. 2. Se ha consumido lo mismo que antes de la pandemia. 3. Sí, se ha consumido menos energía y suministros.	2,08 (0,59) (1): 13,6 (2): 65,3 (3): 21,2%	¿Su organización está intentando minimizar el consumo de energía y suministros?	1. No 2. Sí, pero en menor medida que antes de la pandemia 3. Sí, en mayor medida que antes de la pandemia 4. Sí, como siempre	Moda: 4 (1): 14,3% (2): 0,8% (3): 13,5% (4): 71,4%
¿En su organización se ha reciclado más?	1. No, se ha reciclado menos. 2. Se ha reciclado en igual medida que antes de la pandemia. 3. Sí, se ha reciclado más.	2,10 (0,44) (1): 5,1% (2): 79,7% (3): 15,3%	¿En su organización se está reciclando?	1. No 2. Sí, pero en menor medida que antes de la pandemia 3. Sí, en mayor medida que antes de la pandemia 4. Sí, como siempre	Moda: 4 (1): 9,7% (2): 1,5% (3): 3,9% (4): 84,9%
¿Su organización ha usado un mayor número de materias primas ecológicas o productos auxiliares de menor impacto medioambiental como consecuencia de la pandemia?	1. No, se han utilizado un menor número. 2. Se han utilizado el mismo número. 3. Sí, se han utilizado un mayor número de materias primas ecológicas	1,96 (0,53) (1): 16,1% (2): 72% (3): 11,9%	¿Su organización está usando materias primas ecológicas o productos auxiliares de menor impacto medioambiental?	1. No 2. Sí, pero en menor medida que antes de la pandemia 3. Sí, en mayor medida que antes de la pandemia 4. Sí, como siempre	Moda: 4 (1): 32,4% (2): 3,5% (3): 3,5% (4): 60,6%

Fuente: ítems adaptados de Johnson (2015) y Johnson y Schaltegger (2016).

La influencia de los *stakeholders* según las pymes andaluzas para ayudar a sobrevivir en la pandemia de la COVID-19.

Los *stakeholders* o grupos de interés se definen como la persona o grupo de personas que influye o es influida por la actividad que realiza la empresa (Freeman, 1984). Así, existen diversos grupos de *stakeholders* con intereses muy diversos y se pueden clasificar de la siguiente manera (Ferrón Vílchez et al., 2017):

- *Stakeholders* internos: son los trabajadores de la empresa (ya sean directivos o de “no gestión”) y los propietarios.
- *Stakeholders* de la red de valor: son los proveedores, clientes industriales, distribuidores y consumidores finales.
- *Stakeholders* externos: son el Gobierno, los sindicatos, la patronal, las asociaciones sectoriales, los grupos ecologistas y otras ONGs, las comunidades locales, etc.

En relación a la importancia de los *stakeholders* en la actividad de las pymes durante la pandemia global de la COVID-19, se preguntó a los encuestados/as sobre la influencia que percibían de diversos grupos de interés o *stakeholders* de cara a ayudar a la empresa a realizar su actividad durante la pandemia de la COVID-19 de la siguiente manera: “¿Cómo de importante considera usted que ha sido la influencia de cada uno de estos grupos de interés a la hora de ayudarle a mantener la actividad empresarial de su organización en la pandemia de la COVID-19?”. Los encuestados podían contestar desde 1= “nada importante” hasta 7= “muy importante”. La Tabla 9 muestra los doce grupos de interés por los que los encuestados fueron preguntados. En base a estos ítems se ha calculado la influencia promedio para cada uno de los grupos de *stakeholders*. En términos generales, ha prevalecido una valoración de tendencia pesimista al comparar los resultados del momento 2 con los del momento 1.

Stakeholders internos. Los resultados muestran que el grupo de interés que más ha ayudado a las pymes andaluzas es el compuesto por los trabajadores o empleados, especialmente los no directivos (6.42/7). En el caso de los empleados de gestión o directivos, la valoración también es muy positiva (6.19/7). Sin embargo, al comparar la valoración del momento 1 con el momento 2, se observa una disminución significativa (dif. = -0.35). En otras palabras, durante la primera parte de la pandemia se valoraba más positivamente la influencia de los directivos para ayudar a mantener la actividad empresarial que el segundo momento. Es reseñable que esta caída en la valoración se repite, en mayor o menor medida, en el resto de *stakeholders*, excepto en el caso de asociaciones de vecinos, comunidades o grupos locales, cuya valoración ha aumentado a lo largo de la pandemia. Otro de los grupos de interés mejor valorados por los encuestados son los propietarios (6.07/7). Por tanto, los resultados muestran que los *stakeholders* internos han influido muy positivamente a la hora de ayudar a mantener la actividad de las pymes en la pandemia de la COVID-19.

Stakeholders de la red de valor. De manera similar a los *stakeholders* internos, en el caso de los *stakeholders* de la red de valor se observan valoraciones por encima de 6/7, concretamente en: clientes industriales y distribuidores (6.22/7), proveedores (6.16/7) y consumidores finales (6.25/7). Las valoraciones de éstos en el momento 2 son relativamente similares a las obtenidas en el momento 1, aunque con leve tendencia a la baja.

Stakeholders externos. Las personas encuestadas consideraron que los grupos de interés que menos ayuda han prestado a las pymes durante la pandemia son las asociaciones

vecinales o comunitarias (2.52/7), las ONGs y grupos ecologistas (2.7/7), los sindicatos (3.11/7) y la patronal (3.67/7). Por tanto, se observa que, según los encuestados, la influencia de los *stakeholders* externos ha sido poco importante a la hora de ayudar a mantener la actividad de las pymes en la pandemia de la COVID-19.

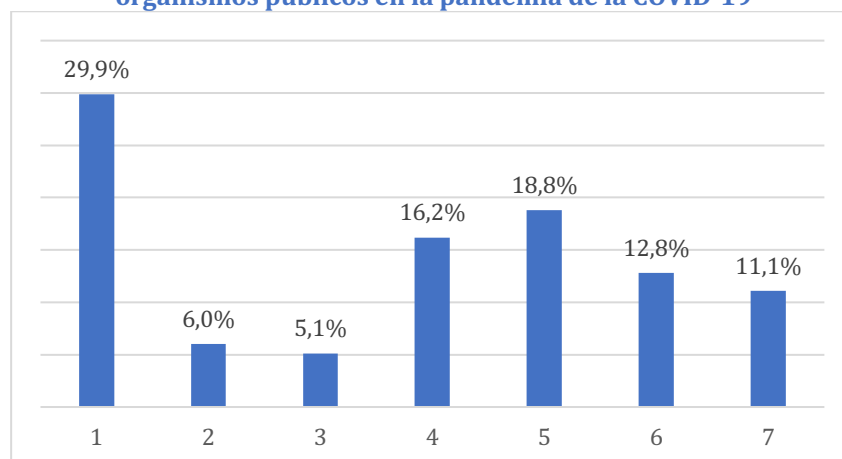
Tabla 9: Influencia de los *stakeholders* en la pandemia de la COVID-19

Grupos de Stakeholders	Envío 2020		Envío 2021		Diferencia momentos
	N	Media	N	Media	
Clientes industriales y distribuidores	255	6,32	118	6,22	-0,1
Consumidores finales	256	6,31	116	6,25	-0,06
Proveedores	258	6,4	118	6,16	-0,24
Propietarios de la empresa	258	6,45	118	6,07	-0,38
Empleados (no gestión) de la empresa	258	6,53	118	6,42	-0,11
Directivos de la empresa	259	6,54	118	6,19	-0,35
ONGs y grupos ecologistas	248	2,99	114	2,7	-0,29
Gobierno, agencias estatales y otras autoridades públicas	245	4,11	117	3,71	-0,4
Patronal y asociaciones empresariales sectoriales	247	4	115	3,67	-0,33
Sindicatos	248	3,46	115	3,11	-0,35
Entidades financieras	253	5,23	117	5,15	-0,08
Asociaciones de vecinos, comunidades o grupos locales	249	2,31	113	2,52	0,21

Fuente: Ítems adaptados de Ferrón Vílchez et al. (2017)

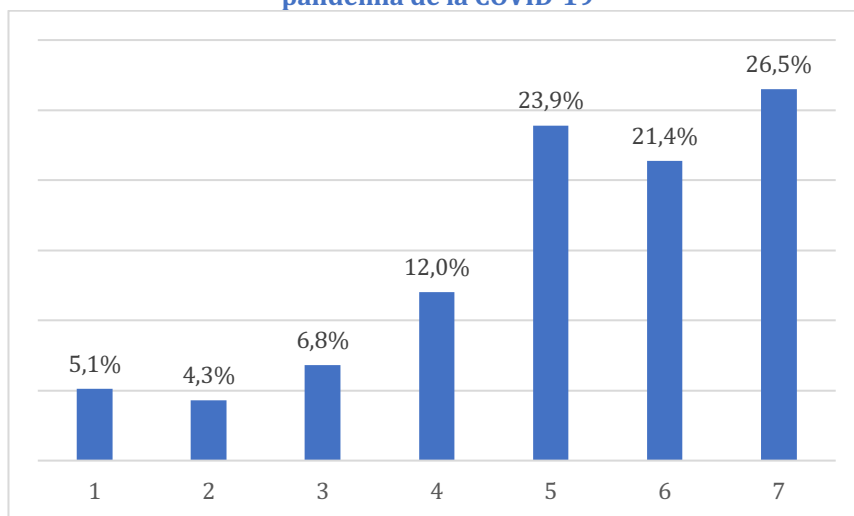
Resultan reseñable los resultados de dos grupos de interés: las instituciones públicas y las entidades financieras. Por un lado, la respuesta de los encuestados/as a cómo de importante consideran la influencia del gobierno, las agencias estatales y otros organismos públicos de cara a ayudar a las pymes a realizar su actividad durante la pandemia de la COVID-19 arrojó valoraciones inferiores a cuatro sobre siete puntos (3.71/7 en el momento 2). El Gráfico 14 muestra que solo el 11.1% de los encuestados en el momento 2 considera que su ayuda ha sido muy importante, mientras que el 29.9% de los encuestados considera que su ayuda ha sido nada importante. En términos generales, el 42.7% de los encuestados en el momento 2 ha valorado como importante (i.e., $\geq 5/7$) la ayuda recibida por parte de las entidades gubernamentales.

Gráfico 14: Importancia percibida de la ayuda de gobierno, agencias estatales y otros organismos públicos en la pandemia de la COVID-19



En segundo lugar, se cuestiona el papel desempeñado por las entidades financieras, con relación a la ayuda prestada a las pymes en la pandemia de la COVID-19. Los resultados muestran que la respuesta de los encuestados a cómo de importante consideran la influencia de las entidades financieras de cara a ayudar a las pymes a realizar su actividad en la pandemia de la COVID-19 arrojó valores superiores a cinco sobre siete puntos (i.e., 5.23/7 y 5.15/7 en el momento 1 y en el momento 2 respectivamente). El Gráfico 15 muestra que el 26.5% de los encuestados/as en el momento 2 considera que la ayuda de las entidades financieras ha sido muy importante para las pymes en la pandemia de la COVID-19, mientras que solo el 5.1% de los encuestados/as considera que su ayuda ha sido nada importante. En general, el 71.8% de los encuestados en el momento 2 ha valorado como importante (i.e., $\geq 5/7$) la ayuda recibida por parte de las entidades financieras en la pandemia de la COVID-19.

Gráfico 15: Importancia percibida de la ayuda recibida por las entidades financieras en la pandemia de la COVID-19



El soporte organizativo percibido y el compromiso de la plantilla en las pymes andaluzas durante la pandemia de la COVID-19.

El soporte organizativo percibido (en adelante, SOP) se define como *“la creencia general de los empleados de que la organización valora sus contribuciones y le importa su bienestar”* (Eisenberger et al., 2002:565). En el escenario de pandemia por la COVID-19, resulta esencial analizar hasta qué punto los empleados/as de las pymes perciben que la empresa en la que trabajan valora positivamente y respaldan su desempeño profesional. Por ello, en el cuestionario existía una sección dedicada al análisis del SOP de las pymes en la pandemia de la COVID-19. Concretamente se preguntaron diez ítems relacionados con el SOP que perciben los responsables de la gestión de las pymes andaluzas durante la pandemia de la COVID-19. Las personas encuestadas podían valorar las afirmaciones presentadas en cada ítem con una escala de 1 a 7, donde 1 significaba “totalmente desacuerdo” y 7 “totalmente de acuerdo”. La excepción fueron los ítems 4, 5, 8 y 9 que debían ser valorados siguiendo una escala inversa, es decir, 1 significaba “totalmente de acuerdo” y 7 “totalmente desacuerdo”. La Tabla 10 muestra el número de empresas que respondieron de forma válida a cada ítem (N), la respuesta media por parte de los encuestados y la desviación estándar (σ), así como la diferencia media entre el momento 1 y 2.

Tabla 10: Estadísticos descriptivos de los ítems de SOP en la pandemia de la COVID-19

Ítems	Envío 2020			Envío 2021			Diferencia momentos
	N	Media	σ	N	Media	σ	
Mi organización se ha preocupado por el bienestar de los empleados durante la pandemia.	259	6,50	0,86	114	6,24	1,17	-0,26
Mi organización ha valorado la contribución de los empleados durante la pandemia.	258	6,33	1,03	114	6,19	1,24	-0,14
Durante la pandemia, mi organización ha considerado los objetivos y valores de los empleados.	259	6,22	1,09	114	6,18	1,23	-0,04
Mi organización ha ignorado las quejas de los empleados durante la pandemia. (INVERSO)	259	1,80	1,50	112	2,02	1,83	0,22
Durante la pandemia, mi organización ha tendido a no considerar los intereses de los empleados cuando tomaba decisiones que les afectaban. (INVERSO)	259	2,21	1,94	111	1,99	1,71	-0,22
Los empleados han dispuesto de ayuda de la organización cuando han tenido un problema o si han necesitado un favor especial durante la pandemia.	258	6,19	1,21	114	5,98	1,46	-0,21
Mi organización ha cuidado la satisfacción laboral de los empleados durante la pandemia.	259	6,12	1,26	114	5,99	1,39	-0,13
Si se daba la ocasión, durante la pandemia, mi organización se ha aprovechado de los empleados. (INVERSO)	259	2,13	1,96	114	1,59	1,34	-0,54
Mi organización ha mostrado muy poca preocupación por los empleados durante la pandemia. (INVERSO)	258	1,71	1,58	114	1,50	1,24	-0,21
Mi organización se ha preocupado por las opiniones de los empleados durante la pandemia.	258	6,12	1,26	114	5,95	1,49	-0,17

N = Número de empresas que han respondido la cuestión de forma válida.

σ = Desviación típica

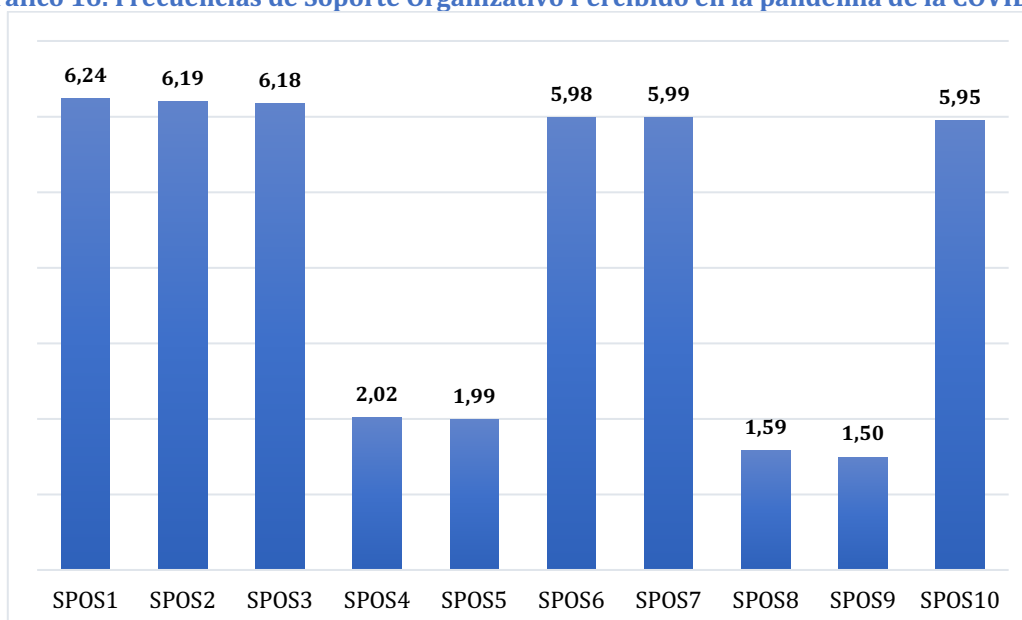
Fuente: ítems adaptados de Eisenberger et al. (2002) y Saks (2005)

Por su parte, el Gráfico 16 muestra la respuesta media a cada ítem, siendo el orden de representación igual al orden seguido en el cuestionario. En primer lugar, las pymes han

mostrado preocupación por el bienestar de los empleados durante la pandemia (ítem 1, valor medio de 6,24 sobre 7 puntos), han valorado la contribución de éstos (ítem 2, valor medio de 6,19 sobre 7 puntos), han considerado sus objetivos y valores (ítem 3, valor medio de 6,18 sobre 7 puntos) y han tenido en cuenta las opiniones de sus empleados (ítem 10, valor medio de 5,95 sobre 7 puntos).

No obstante, llama la atención que no todos los ítems de SOP han sido positivamente valorados. Los resultados indican que, en ocasiones, las empresas han ignorado las quejas de sus empleados (ítem 4, valor medio de 2,02 sobre 7 puntos, siendo 7 “totalmente de acuerdo”), no ha considerado los intereses de los empleados cuando se tomaban decisiones que les afectaban (ítem 5, valor medio de 1,99 sobre 7 puntos con escala inversa), han mostrado muy poca preocupación por los empleados durante la pandemia (ítem 9, valor medio de 1,24 sobre 7 puntos con escala inversa) e incluso han llegado a aprovecharse de los trabajadores si se presentaba la ocasión (ítem 8, valor medio de 1,59 sobre 7 puntos con escala inversa).

Gráfico 16: Frecuencias de Soporte Organizativo Percibido en la pandemia de la COVID-19



Si se comparan los resultados obtenidos en los dos momentos de realización de la encuesta, se observa que, en lugar de mejorar la atención prestada a los trabajadores, ésta ha empeorado para la mayoría de los ítems. En algunos casos la variación ha sido significativa (v.g., ítem 8: “mi organización se ha aprovechado de los empleados”). Este hecho, pone de manifiesto la necesidad de introducir mejoras en el área de recursos humanos, las cuales empaticen y consideren a las personas que trabajan dentro de las organizaciones, ya que, al fin y al cabo, hacen posible la continuidad de la actividad económica llevada a cabo por las mismas.

Por otro lado, no solo resulta interesante conocer el nivel de SOP por parte de la empresa para con su plantilla, sino también analizar la relación inversa, es decir, el grado de soporte o compromiso de los empleados/as para con la empresa en la que trabajan. El nivel de *engagement* o compromiso de los empleados/as se define como “*un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción*” (Schaufeli et al., 2002:74). A través del compromiso, las personas emplean y se expresan física, cognitiva y emocionalmente cuando desempeñan sus roles en el trabajo (Kahn, 1990). Con respecto a esta variable, se preguntó a los encuestados/as su opinión sobre el nivel de compromiso de los empleados con su organización durante la pandemia

de la COVID-19. La Tabla 11 muestra los ítems utilizados para medir el nivel de *engagement* de los empleados durante la pandemia de la COVID-19, así como el número de casos conseguidos en la encuesta (N) y la frecuencia media de uso obtenida. Las personas encuestadas podían responder usando una escala desde 1 hasta 7 donde 1 = “Totalmente en desacuerdo” y 7 = “Totalmente de acuerdo”. La Tabla 11 recoge los resultados para los dos momentos del tiempo en los que se realizó el envío del cuestionario. Por ello, en la última columna se ha añadido la diferencia en las medias en esos dos periodos.

Tabla 11: Frecuencias del compromiso de la plantilla en la pandemia de la COVID-19

Ítems	Envío 2020		Envío 2021		Diferencia momentos
	N	Media	N	Media	
Para los empleados, ser miembro de esta organización está resultando muy seductor durante la pandemia.	251	5,75	116	5,8	0,05
Una de las cosas más emocionantes para los empleados, durante la pandemia, está siendo el poder involucrarse con las cosas que suceden en esta organización.	258	5,4	116	5,43	0,03
Realmente los empleados no están interesándose en lo que está sucediendo en esta organización durante la pandemia (INVERSO).	259	3,11	117	3,58	0,47
Durante la pandemia, ser miembro de esta organización les hace sentirse vivos a los empleados.	258	5,57	115	5,57	0
Durante la pandemia, ser miembro de esta organización es estimulante para los empleados	257	5,58	117	5,56	-0,02
Los empleados están muy comprometidos con esta organización durante la pandemia.	259	5,95	117	6,09	0,14
Los empleados están orgullosos del trabajo que están realizando durante la pandemia.	259	6,01	117	6,05	0,04
Para los empleados, su trabajo está suponiendo un reto motivador durante la pandemia.	258	5,78	117	5,97	0,19
Los empleados están más inmersos en su trabajo durante la pandemia en comparación con antes de la misma.	258	5,56	116	5,34	-0,22
Cuando los empleados están trabajando, se olvidan de todas las circunstancias negativas que están pasando como consecuencia de la pandemia.	244	5,15	113	4,67	-0,48

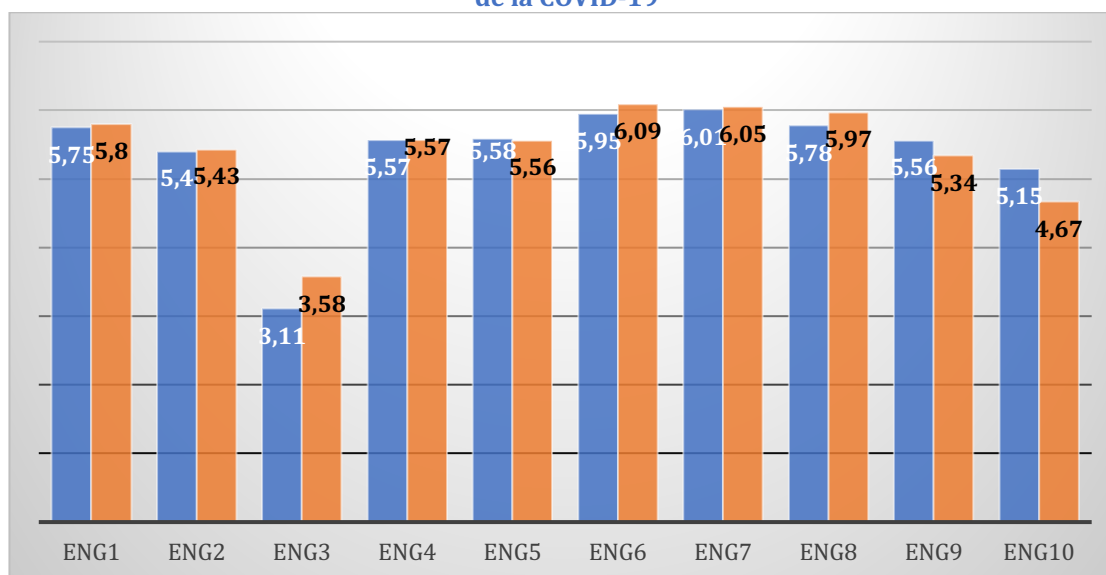
Fuente: ítems adaptados de la Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al., 2002); Saks, A.M. (2006)

En la Tabla 11 se puede observar que la mayoría de los ítems cuentan con puntuación media elevada (i.e., superior a 5 y en algunos casos superior a 6), al igual que en noviembre de 2020. Centrando la atención en el segundo momento, octubre de 2021, destaca el hecho de que los empleados se hayan sentido orgullosos del trabajo que han estado realizando durante la pandemia, mostrando una valoración media de 6,09 sobre 7 puntos. Los empleados se han sentido, además, comprometidos (valoración de 6,05 sobre 7 puntos). Igualmente, su trabajo les ha supuesto un reto motivador durante la pandemia (5,97 sobre 7 puntos), ha sido seductor (5,8 sobre 7 puntos), le ha hecho sentirse vivos (5,57 sobre 7 puntos) y ha sido estimulante (5,56 sobre 7 puntos). Seguidamente, con una puntuación media de 5,43 sobre 7, para los empleados una de las cosas más emocionantes durante la pandemia, ha sido el poder involucrarse con lo que sucede en su empresa. Ante una

situación excepcional y compleja, donde en algunos casos se podría pensar lo contrario, los empleados han estado inmersos en su trabajo en comparación con el período previo a la pandemia (5,34 sobre 7 puntos). Incluso han considerado que cuando estaban trabajando se olvidaban de las circunstancias negativas derivadas de la pandemia (4,67 sobre 7 puntos). Por último, sólo en un ítem las personas encuestadas mostraron su desacuerdo, ya que se trata de un ítem de puntuación inversa. Se les preguntaba si realmente no estaban interesados en lo que sucedía en su organización durante la pandemia, y su valoración media fue de 3,58 sobre 7 puntos.

El Gráfico 17 muestra la comparación entre los dos periodos de tiempo en los que se envió el cuestionario a las pymes andaluzas. Si se comparan las puntuaciones de noviembre de 2020 (en azul) y octubre de 2021 (en naranja), aparece que, once meses después, en 6 de los 10 ítems la valoración media es mayor, e incluso en otro de los ítems la puntuación es exactamente la misma. Estos resultados ponen de manifiesto que el compromiso de los empleados, en líneas generales, ha ido en aumento conforme han transcurrido los meses desde el inicio de la pandemia.

Gráfico 17: Comparativa de frecuencia media del compromiso de la plantilla en la pandemia de la COVID-19



Sólo en tres casos, la puntuación se ha visto levemente reducida. Concretamente cuando se preguntaba si, durante la pandemia, ser miembro de la organización era estimulante, ha aparecido una diferencia mínima de 0,02 puntos. Igualmente, cuando se ha preguntado si los empleados han estado más inmersos en su trabajo durante la pandemia en comparación con antes de la misma, la valoración media se ha visto reducida en 0,22 puntos, aunque como se ha señalado, sigue siendo una valoración positiva por encima de 5 sobre 7 puntos. La reducción mayor se observa en el ítem *“Cuando los empleados están trabajando, se olvidan de todas las circunstancias negativas que están pasando como consecuencia de la pandemia”*. La puntuación media ha pasado de 5,15 en noviembre de 2020 a 4,67 en octubre del 2021. Esta reducción significativa podría deberse a que los empleados, conforme ha pasado el tiempo, han sido más conscientes de las circunstancias negativas derivadas de la pandemia. Por último, en el ítem de puntuación inversa sobre si realmente los empleados no se estaban interesando en lo que sucedía en la organización durante la pandemia, en el segundo momento de la encuesta la puntuación es algo mayor, con una diferencia de 0,47 puntos. Esto indica que en el primer momento el desacuerdo con esta afirmación era mayor, mientras que en este segundo momento, aunque se sigue estando en desacuerdo, la puntuación media es mayor.

La innovación y el emprendimiento corporativo de las pymes andaluzas en la pandemia de la COVID-19.

En la situación de crisis generada por la COVID-19, las empresas se han visto prácticamente forzadas a desarrollar nuevos productos y servicios, e incluso nuevas formas de hacer llegar a los clientes sus bienes. Esto hecho pone de manifiesto la importancia de estudiar cuáles han sido las actuaciones de innovación que han llevado a cabo para afrontar las circunstancias adversas como consecuencia de la COVID-19. A este respecto, la literatura académica considera que existen varios tipos de emprendimiento, entre los que destaca el emprendimiento corporativo y el intraemprendimiento (Antonic y Prodan, 2008; Antonic y Hisrich, 2001). El emprendimiento corporativo es definido como *“la estrategia que puede facilitar los esfuerzos de las empresas para crear innovación y superar efectivamente las realidades competitivas de las empresas en el mundo actual”* (Kuratko et al., 2015:245). Para medir si las pymes encuestadas han desarrollado actuaciones de innovación y emprendimiento durante la pandemia de la COVID-19, en el cuestionario se analizó el nivel de emprendimiento corporativo en función de cuatro áreas clave: la creación de nuevos negocios, la autorrenovación, la proactividad y la capacidad de innovación.

La creación de nuevos negocios de las pymes andaluzas en la pandemia de la COVID-19.

Los cinco primeros ítems de la sección dedicada a estudiar el emprendimiento corporativo estaban relacionados con la creación de nuevos negocios para poder adaptarse a los cambios como consecuencia de la pandemia de la COVID-19. Las personas encuestadas podían valorar las afirmaciones presentadas en cada ítem con una escala de 1 a 7, donde 1 significaba “menos énfasis” y 7 “mayor énfasis”. La Tabla 12 muestra el número de empresas que respondieron de forma válida a la pregunta (N), la respuesta media por parte de los encuestados y la desviación estándar (σ) en cada ítem, así como la diferencia media entre el momento 1 y el 2.

Tabla 12. Estadísticos descriptivos de los ítems de creación de nuevos negocios

Ítems	Envío 2020			Envío 2021			Dif. Mom.
	N	Media	σ	N	Media	σ	
Como consecuencia de la pandemia, la organización ha estimulado nuevas demandas para los productos/servicios ya existentes en los mercados en los que ya operaba a través de inversión en marketing y publicidad.	248	4,72	1,95	112	4,48	1,87	-0,24
Como consecuencia de la pandemia, la organización ha ampliado su gama de productos/servicios en los sectores en los que ya operaba.	252	4,46	2,01	112	4,42	2,03	-0,04
Como consecuencia de la pandemia, la organización ha buscado nuevos negocios en nuevos sectores relacionados con el actual.	250	4,81	1,98	112	4,02	2,17	-0,79
Como consecuencia de la pandemia, la organización ha encontrado nuevos nichos de mercado para los productos/servicios ya existentes en los mercados actuales.	250	4,61	1,98	111	4,12	2,02	-0,49
Como consecuencia de la pandemia, la organización ha puesto en marcha nuevos negocios y ha ofrecido nuevos productos/servicios.	251	4,44	1,97	110	4,14	2,10	-0,3

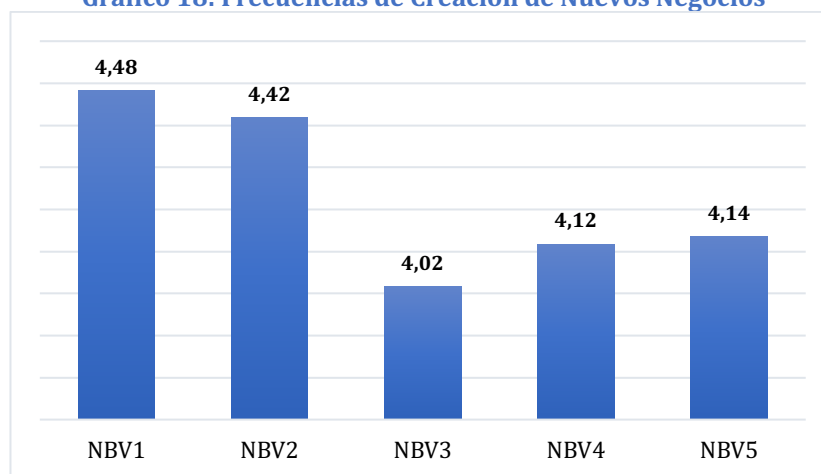
N = Número de empresas que han respondido la cuestión de forma válida.

σ = Desviación típica

Fuente: ítems adaptados de Antonic y Hisrich (2001).

Por su parte, el Gráfico 18 muestra la respuesta media a cada ítem, siendo el orden de representación igual al orden seguido en el cuestionario. Centrando la atención, en primer lugar, en los resultados obtenidos en el momento 2 se puede observar cómo la pandemia ha motivado nuevas demandas para los productos o los servicios ya existentes en los mercados en los que ya operaba a través de inversión en marketing y publicidad (ítem 1, valor medio de 4,48 sobre 7 puntos). Además, las pymes han ampliado su gama de productos o servicios en los sectores en los que ya operaban (ítem 2, valor medio de 4,42 sobre 7 puntos). Se aprecia que no solo las empresas han ampliado su gama de productos en los mercados en los que ya tenía presencia, sino que también han buscado nuevos negocios en sectores relacionados con el actual (ítem 3, valor medio de 4,02 sobre 7 puntos) y han encontrado nuevos nichos de mercado a los que ofrecer sus productos (ítem 4, valor medio de 4,12 sobre 7 puntos). Por último, las organizaciones han puesto en marcha nuevos negocios (ítem 5, valor medio de 4,14 sobre 7 puntos).

Gráfico 18: Frecuencias de Creación de Nuevos Negocios



Respecto a las diferencias entre los dos momentos (i.e., noviembre de 2020 y octubre de 2021), destaca que el énfasis puesto por las empresas en la creación de nuevos negocios era algo mayor en el momento 1 para todos los ítems. La diferencia más significativa se ha observado en el ítem que indica: *“como consecuencia de la pandemia, la organización ha buscado nuevos negocios en nuevos sectores relacionados con el actual”* (dif. = -0,79), lo cual quiere decir que, en el segundo momento, a pesar de seguir buscando nuevos negocios, el énfasis es menor. Este hecho podría deberse a la paulatina vuelta a la nueva normalidad y la relajación en las restricciones sociales y sanitarias que han permitido a las empresas retomar sus negocios.

La autorrenovación de las pymes andaluzas en la pandemia de la COVID-19.

El segundo bloque de ítems de la sección dedicada al emprendimiento corporativo arroja información sobre el énfasis que las pymes andaluzas han mostrado por la autorrenovación a lo largo de la pandemia. El objetivo de la autorrenovación es introducir mejoras e innovaciones que permitan hacer frente a las dificultades y garantizar la continuidad de la empresa. Para medir este concepto se utilizaron cinco ítems, los cuales debían ser valorados por las personas encuestadas a través de una escala Likert de 1 hasta 7, donde 1 significaba “menos énfasis” y 7 “mayor énfasis”. La Tabla 13 muestra el número de empresas que respondieron de forma válida a la pregunta (N), la respuesta media por parte de los encuestados y la desviación estándar encontrada (σ) para cada ítem, así como la diferencia media entre el momento 1 y el 2.

Tabla 13: Estadísticos descriptivos de los ítems de Autorrenovación

Ítems	Envío 2020			Envío 2021			Dif. Mom.
	N	Media	σ	N	Media	σ	
Como consecuencia de la pandemia se ha redefinido el concepto de negocio y los sectores en los que la organización compete.	249	4,22	1,91	111	3,54	1,93	-0,68
Como consecuencia de la pandemia se han reorganizado las unidades y divisiones para incrementar o mantener la innovación de la organización.	250	4,43	1,94	111	4,00	1,92	-0,43
Como consecuencia de la pandemia se han coordinado las actividades entre las unidades de negocio para hacer frente a la situación, mejorando la innovación de la organización.	247	4,74	1,78	113	4,46	1,88	-0,28
Como consecuencia de la pandemia se han adoptado estructuras organizativas flexibles para ser más innovadores y mejorar la situación.	249	4,73	1,76	113	4,50	1,87	-0,23
Como consecuencia de la pandemia se han formado y animado más a nuestros empleados para que sean creativos e innovadores.	250	4,72	1,73	113	4,12	2,02	-0,6

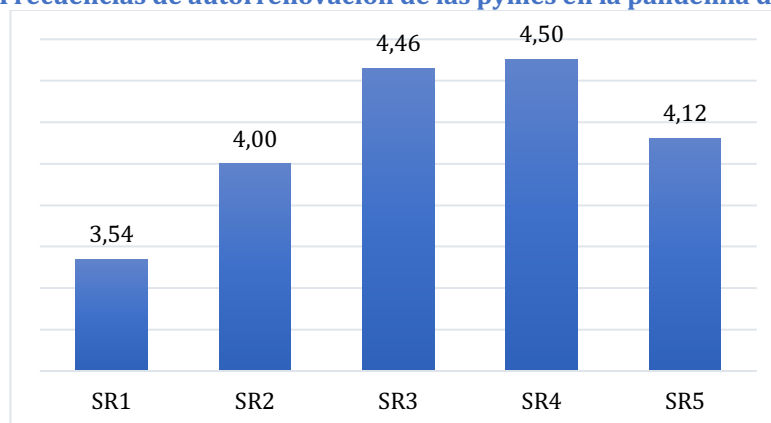
N = Número de empresas que han respondido la cuestión de forma válida.

σ = Desviación típica

Fuente: ítems adaptados de Antoncic y Hisrich (2001)

Por su parte, el Gráfico 19 muestra la respuesta media a cada ítem, siendo el orden de representación igual al orden seguido en el cuestionario. Analizando los resultados de la encuesta realizada en octubre de 2021, en primer lugar, se preguntó sobre el énfasis que mostraron las pymes por redefinir el concepto de negocio, así como los sectores en los que compiten, donde se obtuvo por respuesta media de 3,54 sobre 7 puntos que indica que existe cierto grado de énfasis por renovarse. En segundo lugar, se ha puesto de manifiesto que las pymes han reorganizado las unidades y divisiones para incrementar o mantener la innovación durante la pandemia (valor medio de 4 sobre 7 puntos). En tercer lugar, se ha mostrado bastante énfasis en coordinar las actividades entre las unidades de negocio para hacer frente a la situación adversa generada por la COVID-19, mejorando la innovación (valor medio de 4,46 sobre 7 puntos). En cuarto lugar, se aprecia que se han adoptado estructuras organizativas flexibles para ser más innovadores y mejorar la situación (valor medio de 4,50 sobre 7 puntos). Finalmente, estas pymes también han formado y animado más a sus empleados para que sean creativos e innovadores (valor medio de 4,12 sobre 7 puntos).

Gráfico 19: Frecuencias de autorrenovación de las pymes en la pandemia de la COVID-19



Si se comparan los resultados obtenidos en ambos momentos (i.e., noviembre de 2020 y octubre de 2021), se observa cómo el énfasis por parte de las pymes andaluzas en referencia

a la autorrenovación era mayor en el envío de noviembre de 2020. Este hecho puede deberse, entre otros motivos, al aprendizaje producido como consecuencia de la COVID-19 y la vuelta paulatina de la presencialidad a los puestos de trabajo. La diferencia más significativa se produce en el ítem que indica: “Como consecuencia de la pandemia se ha redefinido el concepto de negocio y los sectores en los que la organización compite” (dif.= -0,68). Este resultado podría tener sentido ya que muchos de los esfuerzos por redefinir el concepto de negocio fueron mayores en los primeros momentos de la pandemia. A pesar de ello, en octubre de 2021, seguía existiendo aún un alto grado de énfasis por la autorrenovación.

La proactividad de las pymes andaluzas en la pandemia de la COVID-19.

El tercer bloque de ítems de la sección relativa al emprendimiento corporativo se planteó con el objetivo de conocer el grado de proactividad por parte de las pymes andaluzas durante la pandemia. La proactividad, dentro del marco del emprendimiento corporativo, hace referencia a la propensión al riesgo de la empresa respecto a sus competidores o (Antoncic y Hisrich, 2001) al grado por el que las organizaciones tratan de sobrevivir como líderes tomando la iniciativa, introduciendo nuevos productos y servicios o explotando nuevas tecnologías (Lumpkin y Dess, 1996). Para medir este concepto se usaron cuatro ítems que las personas encuestadas debían valorar siguiendo una escala de 1 a 7, donde 1 significaba “totalmente en desacuerdo” y 7 “totalmente de acuerdo”. La Tabla 14 muestra el número de empresas que respondieron de forma válida a la pregunta (N), la respuesta media por parte de los encuestados y la desviación estándar encontrada (σ) para cada ítem, así como la diferencia media entre el momento 1 y el 2.

Tabla 14: Estadísticos descriptivos de los ítems de proactividad

Ítems	Envío 2020			Envío 2021			Dif. mom entos
	N	Media	σ	N	Media	σ	
Comparado con nuestros competidores, durante la pandemia, ha sido muy frecuente que nuestra organización haya sido pionera en introducir en el mercado nuevos productos/servicios, técnicas administrativas, tecnologías de operaciones.	247	4,57	1,79	108	3,81	2,08	-0,76
En general, durante la pandemia los directivos de la organización han tendido a asumir proyectos de alto riesgo con oportunidades de altos ingresos para la empresa.	247	4,29	1,92	106	3,81	2,04	-0,48
En general, los directivos de la organización han considerado que, dada la situación de crisis sanitaria, era necesario actuar con valentía y atrevimiento para lograr los objetivos de la organización.	243	4,89	1,75	105	4,73	1,92	-0,16
Ante esta situación de incertidumbre como consecuencia de la pandemia, la organización ha adoptado una postura atrevida y agresiva para maximizar la probabilidad de explotar oportunidades de negocio potenciales.	247	4,53	1,85	105	4,14	1,89	-0,39

N = Número de empresas que han respondido la cuestión de forma válida.

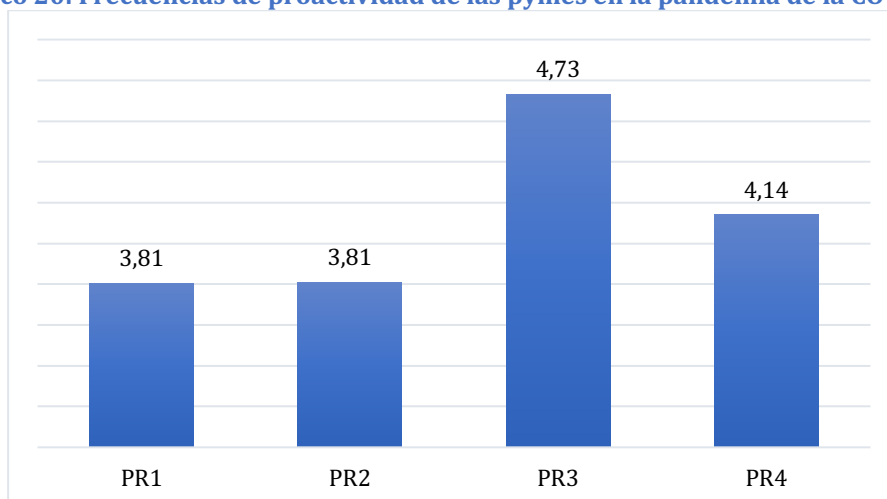
σ = Desviación típica

Fuente: ítems adaptados de Antoncic y Hisrich (2001)

El Gráfico 20 muestra la respuesta media a cada pregunta, siendo el orden de representación igual al orden seguido en el cuestionario. Fijando la atención en los resultados de octubre de 2021, el ítem relacionado con la frecuencia con la que las organizaciones han sido pioneras en introducir en el mercado nuevos productos o servicios, técnicas administrativas o tecnologías de operaciones y el ítem referente a si los

directivos/as de la organización han tendido a asumir proyectos de alto riesgo con oportunidades de altos ingresos para la empresa, recibieron ambos una respuesta media de 3,81 sobre 7 puntos. Este valor nos indica un grado de énfasis medio para estos ítems por parte de las empresas. Continuando con el análisis, los directivos de la organización han considerado que, dada la situación de crisis sanitaria, era necesario actuar con valentía y atrevimiento para lograr los objetivos de la organización (ítem 3, valor medio 4,73). Finalmente, las organizaciones han adoptado una postura atrevida y agresiva para maximizar la probabilidad de explotar oportunidades de negocio potenciales (ítem 4, valor medio 4,14).

Gráfico 20: Frecuencias de proactividad de las pymes en la pandemia de la COVID-19



Respecto a la diferencia entre momentos, se aprecia un valor medio mayor en el momento 1 para todos los ítems. Esto puede deberse a que, en los momentos iniciales de la pandemia en los que la COVID-19 planteaba un mayor número de dificultades, de situaciones inestables y contratiempos, las pymes se enfrentaban a un mayor número de retos a los que debían responder de forma proactiva. Posiblemente, debido a que la pandemia de la COVID-19 era un marco sin precedentes, la situación en el momento 1 era más delicada que en el momento 2, es decir, once meses más tarde, lo cual podría justificar que el nivel de proactividad fuera mayor en el momento 1. De hecho, la diferencia más significativa se produce en el ítem que indica: *“Comparado con nuestros competidores, durante la pandemia, ha sido muy frecuente que nuestra organización haya sido pionera en introducir en el mercado nuevos productos/servicios, técnicas administrativas, tecnologías de operaciones”* (dif. = 0,76).

La capacidad de innovación de las pymes andaluzas durante la pandemia de la COVID-19.

Para finalizar con los cuatro aspectos clave de emprendimiento corporativo, los últimos cuatro ítems de la sección del cuestionario relacionada con este concepto hacen referencia a la capacidad de innovación. Dicha capacidad de innovación se define como la innovación de productos y servicios con énfasis en el desarrollo e innovación en tecnología. (Antoncic y Hisrich, 2001) o bien como la habilidad de la organización para adoptar o ejecutar nuevas ideas, procesos o productos satisfactoriamente (Hurley y Hult, 1998). Las personas encuestadas debían valorar cada uno de los ítems usando una escala de 1 a 7, donde 1 significaba “ha disminuido significativamente” y 7 “ha aumentado significativamente”. La Tabla 15 muestra el número de empresas que respondieron de forma válida a la pregunta (N), la respuesta media por parte de los encuestados y la desviación estándar encontrada (σ) para cada ítem, así como la diferencia media entre el momento 1 y el momento 2.

Tabla 15: Estadísticos descriptivos de los ítems de la capacidad de innovación

Ítems	Envío 2020			Envío 2021			Dif. Mom
	N	Media	σ	N	Media	σ	
El gasto de la organización en actividades de desarrollo de nuevos productos/servicios como consecuencia de la pandemia...	244	4,48	1,67	110	3,95	1,76	-0,53
El número de nuevos productos/servicios que se han desarrollado e introducido en el mercado como consecuencia de la pandemia...	245	4,33	1,71	110	3,92	1,85	-0,41
El énfasis de la organización en desarrollar nuevas tecnologías y en la innovación tecnológica como consecuencia de la pandemia...	249	4,85	1,63	110	4,16	1,74	-0,69
El énfasis de la dirección de la organización en favorecer prácticas de I+D, liderazgo tecnológico e innovación como consecuencia de la pandemia...	248	4,73	1,73	109	4,01	1,80	-0,72

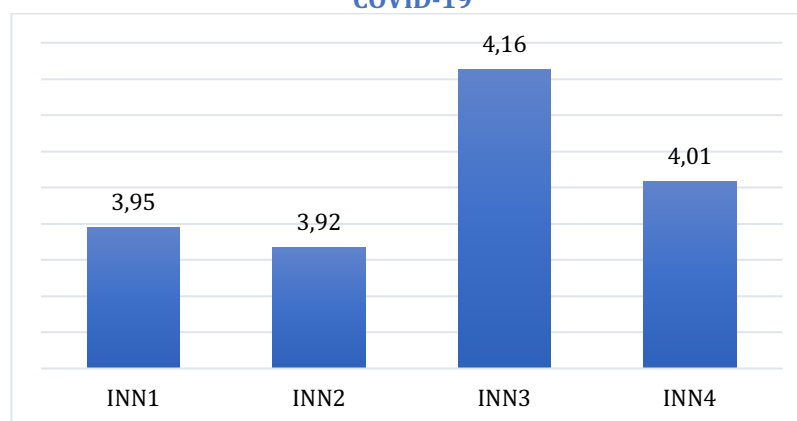
N = Número de empresas que han respondido la cuestión de forma válida.

σ = Desviación típica

Fuente: ítems adaptados de Antoncic y Hisrich (2001)

El Gráfico 21 muestra la respuesta media a cada pregunta, siendo el orden de representación igual al orden seguido en el cuestionario. Comenzando a analizar los resultados obtenidos en el segundo momento, en primer lugar, se puede observar que el gasto de las organizaciones en actividades de desarrollo de nuevos productos o servicios como consecuencia de la pandemia ha sido medio (ítem 1, valor medio de 3,95 sobre 7 puntos). En segundo lugar, el número de nuevos productos o servicios que se han desarrollado e introducido en el mercado ha sido también medio (ítem 2, valor medio de 3,92 sobre 7 puntos). En tercer lugar, las pymes han mostrado cierto nivel de énfasis en desarrollar nuevas tecnologías y en la innovación tecnológica durante la pandemia de la COVID-19 (ítem 3, valor medio de 4,16 sobre 7 puntos). Finalmente, la dirección de las pymes encuestadas ha puesto énfasis en favorecer prácticas de I+D, liderazgo tecnológico e innovación.

Gráfico 21: Frecuencias de la capacidad de innovación de las pymes en la pandemia de la COVID-19



Observando las diferencias de las valoraciones en los dos momentos en los que se respondieron a los cuestionarios, al igual que el resto de categorías de emprendimiento, los valores medios han sido mayores en el momento 1 (i.e., noviembre de 2020), encontrando la diferencia más significativa en el ítem que indica: *“El énfasis de la dirección de la organización en favorecer prácticas de I+D, liderazgo tecnológico e innovación como consecuencia de la pandemia ha disminuido/aumentado significativamente”* (-0,79). Es probable que, al comienzo de la pandemia, los esfuerzos por innovar fueran de mayor

magnitud, ya que la situación era desconocida y había que buscar soluciones rápidas a los problemas que se iban planteando, siendo la innovación tecnológica clave para dar respuesta a dichos problemas.

Bibliografía

- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. En S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (pp. 855–879). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-024>
- Antoncic, B., Prodan, I. (2008). "Alliances, corporate technological entrepreneurship and firm performance: Testing a model on manufacturing firms". *Technovation*, 28: 257–265.
- Antoncic, B., Hisrich, R.D. (2001). "Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation". *Journal of Business Venturing*, 16: 495–527.
- Aramburu, N., García, V. (2011). La capacidad de aprendizaje organizativo como variable estratégica en el Siglo XXI. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 96: 3–5
- Ayala, J.C. y Manzano, G. (2014). "The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis". *Journal of Economic Psychology*. 42: 126–135.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Nueva York: Harper.
- Campbell-Sills, L., Stein, M. B. (2007). "Psychometric analysis and refinement of the Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC): Validation of a 10-item measure of resilience". *Journal of Traumatic Stress: Official Publication of the International Society for Traumatic Stress Studies*, 20(6): 1019–1028.
- Choudhury, M., Harrigan, P., (2014). "CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management". *Journal of Strategic Marketing*. 22(2): 149–176.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., Rhoades, L. (2002). "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention". *Journal of Applied Psychology*. 87(3): 565–573.
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Ferrón Vélchez, V., Darnall, N., Aragón Correa, J.A (2017). Stakeholder Influences on the Design of Firms' Environmental Practices. (2017). *Journal of Cleaner Production*. Vol. 142(4): 3370–3381 DOI: [10.1016/j.jclepro.2016.10.129](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.129)
- García Morales, V., Jiménez Barrionuevo, M.M., Gutiérrez Gutiérrez, L. (2012) Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65(7): 1040–1050
- Garrido-Moreno, A., García-Morales, V., King, S., Lockett, N. (2020). "Social media use and value-creation: a dynamic-capabilities perspective". *Journal of Service Management*. 31(3): 313–343.
- Hurley, R.F., Hult, G.T.M. (1998). "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination". *Journal of Marketing*, 62: 42–54.
- IAB (2020). "Estudio ecommerce 2020". IAB Spain y Elogia. Disponible en: <https://iabspain.es/presentacion-online-del-estudio-anual-de-ecommerce-2020/>
- INE (2022). "Uso de TIC y comercio electrónico en las empresas. Datos 2020/2021". Instituto Nacional de Estadística. Disponible en: https://www.ine.es/prensa/tic_e_2020_2021.pdf
- Johnson, M. P. (2015) Sustainability Management and Small and Medium-Sized Enterprises: Managers' Awareness and Implementation of Innovative Tools. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22: 271– 285.
- Johnson, M.P., Schaltegger, S. (2016). Two Decades of Sustainability Management Tools for SMEs: How Far Have We Come? *Journal of Small Business Management*, 54: 481–505.

- Kahn, W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.
- Kuratko, D.F.; Hornsby, J.S., Hayton, J. (2015). "Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality". *Small Business Economics*. 45(2): 245-253.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.
- Martín-Rojas, R., Garrido-Moreno, A., García-Morales, V. (2020). "Fostering Corporate Entrepreneurship with the use of Social Media tools". *Journal of Business Research*. 112: 396-412.
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*.
- Notario-Pacheco, B., Solera-Martínez, M., Serrano-Parra, M. D., Bartolomé-Gutiérrez, R., García-Campayo, J., Martínez-Vizcaíno, V. (2011). "Reliability and validity of the Spanish version of the 10-item Connor-Davidson resilience scale (10-item CD-RISC) in young adults". *Health and Quality of Life Outcomes*. 9(1): 63.
- Park, S., Cho, Y. J. (2020). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-26.
- Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, sobre medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19. Disponible en: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-3824
- Saks, A.M. (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement". *Journal of Managerial Psychology*. 21(7): 600-619
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Roma, V., Bakker, A.B. (2002), "The measurement of engagement and burnout: A two samples confirmatory factor analytic approach", *Journal of Happiness Studies*, 3: 71-92.
- Soler Sánchez, M. I., Meseguer de Pedro, M., García Izquierdo, M. (2016). "Psychometric properties of the Spanish version of the 10-item Connor-Davidson resilience scale (10-item CD-RISC) in a sample of workers". *Revista Latinoamericana De Psicología*. 48(3): 159-166.

Índice de tablas

Tabla 1: Cronograma resumido de las tareas realizadas en el proyecto.....	8
Tabla 2: Medidas financieras adoptadas por las pymes andaluzas frente a la pandemia*	12
Tabla 3: Frecuencia de uso de herramientas social media en la pandemia de la COVID-19	15
Tabla 4: Ítems sobre el uso de comercio electrónico en la pandemia de la COVID-19.....	17
Tabla 5: Ítems relativos al teletrabajo en la pandemia de la COVID-19.....	17
Tabla 6: Estadísticos descriptivos de los ítems de resiliencia organizativa	21
Tabla 7: Influencia del aprendizaje organizativo durante la pandemia de la COVID-19.....	23
Tabla 8: Prácticas de gestión medioambiental durante la pandemia de la COVID-19	26
Tabla 9: Influencia de los stakeholders en la pandemia de la COVID-19	28
Tabla 10: Estadísticos descriptivos de los ítems de SOP en la pandemia de la COVID-19	30
Tabla 11: Frecuencias del compromiso de la plantilla en la pandemia de la COVID-19.....	32
Tabla 12: Estadísticos descriptivos de los ítems de creación de nuevos negocios	34
Tabla 13: Estadísticos descriptivos de los ítems de Autorrenovación.....	36
Tabla 14: Estadísticos descriptivos de los ítems de proactividad.....	37
Tabla 15: Estadísticos descriptivos de los ítems de la capacidad de innovación	39

Índice de gráficos

Gráfico 1: Evolución de la pandemia de la COVID-19 en España desde marzo de 2020 hasta octubre de 2021	6
Gráfico 2: Volumen de la plantilla en ERTE en la pandemia de la COVID-19	13
Gráfico 3: Renegociación de la financiación externa en la pandemia de la COVID-19	13
Gráfico 4: Facilidades de cobro a clientes en la pandemia de la COVID-19.....	14
Gráfico 5: Facilidades de pago por parte de los proveedores en la pandemia de la COVID-19..	14
Gráfico 6: Frecuencia media de uso de las herramientas social media en la pandemia de la COVID-19.....	16
Gráfico 7: Porcentaje de la plantilla en teletrabajo en la pandemia de la COVID-19	18
Gráfico 8: Productividad y resultados de la organización en la pandemia de la COVID-19	18
Gráfico 9: Capacidad del teletrabajo para asegurar una comunicación efectiva en la pandemia de la COVID-19.....	19
Gráfico 10: Capacidad del teletrabajo para asegurar el trabajo en equipo durante la pandemia de la COVID-19.....	19
Gráfico 11: Capacidad del teletrabajo para fomentar buen clima laboral durante la pandemia de la COVID-19.....	20
Gráfico 12: Frecuencias de resiliencia organizativa en la pandemia de la COVID-19.....	22
Gráfico 13: Importancia percibida de la capacidad de aprendizaje organizativo en la pandemia de la COVID-19.....	24
Gráfico 14: Importancia percibida de la ayuda de gobierno, agencias estatales y otros organismos públicos en la pandemia de la COVID-19.....	28
Gráfico 15: Importancia percibida de la ayuda recibida por las entidades financieras en la pandemia de la COVID-19.....	29
Gráfico 16: Frecuencias de Soporte Organizativo Percibido en la pandemia de la COVID-19....	31
Gráfico 17: Comparativa de frecuencia media del compromiso de la plantilla en la pandemia de la COVID-19.....	33
Gráfico 18: Frecuencias de Creación de Nuevos Negocios	35
Gráfico 19: Frecuencias de autorrenovación de las pymes en la pandemia de la COVID-19.....	36
Gráfico 20: Frecuencias de proactividad de las pymes en la pandemia de la COVID-19.....	38
Gráfico 21: Frecuencias de la capacidad de innovación de las pymes en la pandemia de la COVID-19.....	39

Este trabajo está financiado a través del proyecto con código CV20- 20664 de la convocatoria 2020 a Agentes Públicos del Sistema Andaluz del Conocimiento, para proyectos de investigación sobre el SARS-COV-2 y la enfermedad COVID-19.



Consejería de Transformación Económica,
Conocimiento y Universidades



DOI: 10.5281/zenodo.6804020