



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La resiliencia organizacional y su impacto en las medianas empresas de la ciudad Machala.

**AREVALO TORRES BRITANY CAROLINA
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**AMBULUDI PINEDA ELIZABETH PATRICIA
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MACHALA
2024**



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**La resiliencia organizacional y su impacto en las medianas
empresas de la ciudad Machala.**

**AREVALO TORRES BRITANY CAROLINA
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**AMBULUDI PINEDA ELIZABETH PATRICIA
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MACHALA
2024**



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTOS INTEGRADORES

**La resiliencia organizacional y su impacto en las medianas
empresas de la ciudad Machala.**

**AREVALO TORRES BRITANY CAROLINA
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**AMBULUDI PINEDA ELIZABETH PATRICIA
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

SOLORZANO GONZALEZ ALEXANDRA MONICA

**MACHALA
2024**

La resiliencia organizacional y su impacto en las medianas empresas del cantón Machala.

4%
Textos sospechosos

1% Similitudes < 1% similitudes entre comillas 0% entre las fuentes mencionadas

3% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: Resiliencia organizacional y su impacto en las medianas empresas del cantón Machala. (1).docx ID del documento: f0f3344c4c9488f63c094ad193e7eb7e91292f06 Tamaño del documento original: 2,27 MB Autores: ELIZABETH PATRICIA AMBULUDI PINEDA, BRITANY CAROLINA AREVALO TORRES	Depositante: Solórzano González A Monica Fecha de depósito: 12/2/2025 Tipo de carga: interface fecha de fin de análisis: 12/2/2025	Número de palabras: 10.057 Número de caracteres: 67.127
---	---	--



Fuente principal detectada

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	hdl.handle.net Factores a tomar en consideración para implementar el voto ele... http://hdl.handle.net/11285/570621	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (54 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	ru.dgb.unam.mx https://ru.dgb.unam.mx/bitstream/20.500.14330/TE501000741897/3/0741897.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (35 palabras)
2	editorial.inudi.edu.pe https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/118/160/189?inline=1	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (19 palabras)
3	repositorio.uigv.edu.pe http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1017/Caycho Gayoso Solange....	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (18 palabras)
4	Documento de otro usuario #7269e1 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (11 palabras)
5	dialnet.unirioja.es https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8011437.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

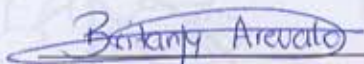
Las que suscriben, AREVALO TORRES BRITANY CAROLINA y AMBULUDI PINEDA ELIZABETH PATRICIA, en calidad de autoras del siguiente trabajo escrito titulado La resiliencia organizacional y su impacto en las medianas empresas del cantón Machala., otorgan a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tienen potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

Las autoras declaran que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

Las autoras como garantes de la autoría de la obra y en relación a la misma, declaran que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asumen la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.



AREVALO TORRES BRITANY CAROLINA

0750383721



AMBULUDI PINEDA ELIZABETH PATRICIA

0707101085

DEDICATORIA

Con profundo amor y gratitud, dedico este trabajo a quienes han sido mi fortaleza, mi inspiración y mi mayor motivación en este camino.

A **mi mamá**, quien, a pesar de todas las dificultades, fue una mujer fuerte y valiente que nunca se rindió. No solo fue mi madre, sino también mi padre, guiándome con amor, sacrificio y determinación. Gracias por demostrarme que, con esfuerzo y perseverancia, todo es posible. Este logro es también tuyo.

A **mi hermana mayor**, por su apoyo constante, por ser mi guía y mi compañera en cada paso. Gracias por creer en mí y por estar siempre a mi lado.

A **mi abuelito Pepe**, quien fue más que un abuelo: fue mi papá. Gracias por tu amor infinito, por ser mi protector, mi guía y por enseñarme con tu ejemplo lo que significa la bondad y la fortaleza. Cada uno de mis logros lleva un pedacito de todo lo que me enseñaste.

A **mi mamita Enma**, mi segunda madre, cuya dulzura y amor incondicional marcaron mi vida para siempre. A pesar de los años, sigues viviendo en mi corazón, en mis recuerdos y en cada uno de mis pasos.

A ustedes, con todo mi amor y gratitud, les dedico este trabajo, con la certeza de que siempre han estado y estarán conmigo.

Britany Arévalo T.

DEDICATORIA

A mis padres, quienes, con su amor incondicional, sacrificio y entrega han sido la base de mi vida y mi mayor inspiración. Gracias por enseñarme, con su ejemplo, que la perseverancia y la dedicación son la clave para alcanzar cualquier meta. Gracias por su apoyo inquebrantable, por cada palabra de aliento y por celebrar conmigo cada pequeño avance. Todo lo que soy y lo que he logrado es un reflejo de su amor infinito y sus enseñanzas, y les estaré eternamente agradecida.

A mi hermano, mi eterno compañero de vida y mi apoyo incondicional. Gracias por estar siempre a mi lado, por ser mi fuerza cuando flaqueaba, por creer en mí incluso cuando yo dudaba y por recordarme que no hay obstáculo imposible de superar. Tu fortaleza, tu cariño y tu confianza en mí han sido un regalo invaluable en este viaje.

A mi pequeño ser de luz, Alexia, que ilumina mis días con su amor y ternura. Que este logro sea una inspiración para ti, una prueba de que, con esfuerzo, dedicación y fe, los sueños se cumplen. Que siempre creas en ti misma y en la grandeza que llevas dentro.

A cada uno de ustedes, que han sido parte de este proceso y han dejado huellas imborrables en mi corazón, les dedico este logro con el más profundo amor y gratitud.

Elizabeth Ambuludi P.

AGRADECIMIENTO

A lo largo de este camino académico, he tenido la dicha de contar con personas maravillosas que han dejado una huella imborrable en mi vida. A ellas les debo no solo momentos de aprendizaje, sino también risas, apoyo incondicional y recuerdos que llevaré siempre en el corazón.

A mis queridas amigas **Nohelia, Thais, Marisol, Karla y Angie**, quienes han estado conmigo desde el colegio, compartiendo no solo clases y tareas, sino también sueños, alegrías y desafíos. Gracias por ser mi refugio, por acompañarme en cada etapa y por demostrarme que la verdadera amistad trasciende el tiempo y la distancia.

Katya, porque sin ti la universidad no habría sido la misma. Gracias por cada risa, cada conversación interminable y por convertir los días difíciles en momentos llevaderos. Tu compañía hizo que este viaje fuera mucho más especial.

A mis primas **Tiffany y Emily**, por su cariño, apoyo y por ser más que familia: amigas incondicionales. Gracias por estar siempre ahí, por alentarme y celebrar cada uno de mis logros como si fueran propios.

Y, por supuesto, a mis cuatro amores felinos: **Félix, Ares, Akira y Batman**. Porque su compañía silenciosa pero reconfortante, sus travesuras y sus ronroneos han sido el mejor alivio en los momentos de estrés. Gracias por recordarme que, sin importar lo difícil que sea el día, siempre hay amor en casa.

A todas ustedes, gracias por ser parte de mi vida y de este camino. Sin su compañía, este logro no habría sido el mismo.

Britany Arévalo T.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser mi refugio y mi guía en cada paso de este camino. Por darme la fortaleza en los momentos de incertidumbre, la paz en los días difíciles y la luz para nunca perder de vista mis sueños. Sin su amor infinito y sus bendiciones, este logro no habría sido posible.

A mi mejor amiga, que ha formado parte de este largo proceso, que ha sido mi apoyo incondicional, gracias por recordarme siempre mi fortaleza incluso en los momentos de duda.

A mis amigos Milena, Tatiana, Yulissa y Jhordan que hicieron que esta etapa de mi vida fuera menos pesada, que con su amistad lograron ser una curita al alma, gracias por las risas en los momentos de estrés y por su apoyo. Su amistad sin duda alguna ha sido un valioso regalo.

A mis profesores, quienes con su guía, paciencia y enseñanzas me han permitido crecer tanto académica como personalmente. Gracias por compartir su conocimiento y por inspirarme a dar siempre lo mejor de mí.

A esa persona especial que llegó en el momento más difícil de este proceso, gracias por ser mi refugio en los momentos de incertidumbre y por estar allí cuando más te necesitaba.

A cada persona que, de una u otra forma, contribuyó a que este sueño hoy sea una realidad, les agradezco de corazón. Esta tesis es el resultado de esfuerzo, perseverancia y, sobre todo, del amor y apoyo de quienes siempre han creído en mí.

Elizabeth Ambuludi P

Resumen

La resiliencia organizacional se ha convertido en un elemento esencial para la sostenibilidad y competitividad de las medianas empresas, especialmente en un entorno empresarial dinámico y sujeto a crisis económicas, tecnológicas y sociales. En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo analizar el nivel de resiliencia organizacional en las medianas empresas del cantón Machala, con el fin de identificar los factores clave que contribuyen a su capacidad de adaptación, recuperación y crecimiento ante desafíos y cambios del entorno.

El estudio emplea una metodología mixta, combinando un enfoque descriptivo con un diseño no experimental. Para la recolección de datos, se aplicaron encuestas y entrevistas a empresarios y directivos de medianas empresas en Machala. Los resultados muestran que la resiliencia organizacional está determinada por diversos factores, entre ellos, la cultura empresarial, la capacidad de liderazgo, la gestión del talento humano y la integración de herramientas tecnológicas para la optimización de procesos.

Asimismo, se identificó que las empresas con estructuras organizacionales flexibles y estrategias de innovación poseen una mayor capacidad de respuesta ante crisis. No obstante, se evidencian barreras como la resistencia al cambio, la falta de capacitación en gestión de crisis y la limitada inversión en tecnología. La investigación concluye que el fortalecimiento de la resiliencia organizacional mediante la capacitación, la planificación estratégica y la promoción de una cultura de adaptación es fundamental para garantizar la competitividad y sostenibilidad de las medianas empresas en el cantón Machala.

Abstract

Organizational resilience has become a crucial factor for the sustainability and competitiveness of medium-sized enterprises, particularly in a constantly evolving business environment characterized by economic, technological, and social crises. In this context, this research aims to analyze the level of organizational resilience in medium-sized companies in the Machala canton, identifying the key factors that contribute to their ability to adapt, recover, and grow in the face of challenges and changes in the business environment.

The study employs a mixed-method approach, combining a descriptive focus with a non-experimental design. Data collection was conducted through surveys and interviews with entrepreneurs and managers of medium-sized enterprises in Machala. The findings reveal that organizational resilience is influenced by multiple factors, including corporate culture, leadership capacity, human talent management, and the integration of technological tools to optimize processes.

Additionally, the study identifies that companies with flexible organizational structures and innovation strategies tend to have a greater capacity to respond to crises. However, challenges such as resistance to change, lack of crisis management training, and limited investment in technology persist. The research concludes that strengthening organizational resilience through training, strategic planning, and fostering a culture of adaptation is essential to ensuring the competitiveness and sustainability of medium-sized enterprises in Machala.

Palabras clave

Resiliencia organizacional, adaptación empresarial, cultura organizacional, gestión del cambio, innovación, liderazgo, crisis empresarial, sostenibilidad empresarial, Machala.

Índice de Contenido

CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.1 Objeto del estudio.....	9
1.2 El problema de investigación	10
1.3 Justificación.....	11
1.4 Objetivos	12
1.4.1 Objetivo general	12
1.4.2 Objetivos específicos.....	12
CAPÍTULO II. DESARROLLO	14
REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA.....	14
2.1 Antecedentes	14
2.2 Resiliencia organizacional.....	15
2.2.1 Importancia de la resiliencia en las empresas	16
2.2.2 Características de la resiliencia organizacional..	16
2.2.3 Factores asociados a la resiliencia organizacional.....	17
2.2.4 Indicadores de la resiliencia.....	18
2.3 Cultura empresarial.....	19
2.4 Pymes y desafíos	20
CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	21
3.1 Tipos de investigación	21
3.2 Nivel de investigación o alcance.	21
3.3 Diseño de investigación:.....	22
3.4 Métodos de investigación.....	22
3.5 Instrumentos de investigación.....	22
3.5.1. Población Universo/Total.....	22
3.5.2. Población Objeto de estudio.....	23
3.5.3. Tamaño de la muestra..	23
3.6 Técnicas de recolección de datos.....	24
3.6.2 Entrevistas.....	24
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	24
4.1 Análisis de Resultados – Entrevistas.....	25
4.2 Contrastación Teórica de Resultados	36
4.3 Propuesta Integradora.....	38

4.4 Valoración de la Factibilidad: Dimensiones Técnica-Económica-Social-Ambiental	44
4.4.1 Dimensión técnica..	44
4.4.2 Dimensión económica.	44
4.4.3 Dimensión social. E.....	44
4.4.4 Dimensión ambiental.....	45
CAPÍTULO V	46
5.1 Conclusiones	46
5.2 Recomendaciones	47

Índice de tablas

Tabla 1. Nivel de resiliencia organizacional en las medianas empresas de la ciudad de Machala	25
Tabla 2. Principales indicadores de resiliencia organizacional.....	28
Tabla 3. Impacto de los recursos humanos y tecnológicos.....	31
Tabla 4. Estrategias específicas para fortalecer la resiliencia organizacional	34
Tabla 5. FODA.....	38
Tabla 6. DAFO Cruzado.....	39
Tabla 7. Matriz del plan de acción	42

CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Objeto del estudio

La resiliencia organizacional se trata de un atributo que las empresas poseen al tratar de recuperar el funcionamiento y productividad, frente a situaciones adversas que afectan su desarrollo óptimo. Para Conz y Magnani (2020) esta cualidad se desarrolla como un reflejo de supervivencia empresarial, donde tienen que pasar por varias etapas para superar la crisis para llegar al éxito; de esta manera proponen: la proactividad, que se refiere a anticiparse ante situaciones provocadas por las crisis; absorción, que se refiere al aprendizaje obtenido; adaptación, que significa los ajustes realizados dentro de la empresa; y, reacción frente a la inestabilidad de la organización (Urdaneta et al.,2021).

En este contexto, la resiliencia en las empresas se ve con más frecuencia cuando ocurren hechos de desastres, crisis económicas y pandemias; un ejemplo claro de ello, fue la reciente pandemia del Covid 19 donde todos los gobiernos a nivel mundial tuvieron que enfrentarla con protocolos de bioseguridad; así mismo, las empresas tuvieron que buscar estrategias y adaptarse a la situación, ya que, sus procesos fueron afectados hasta tal punto que, su economía estaba en decrecimiento, y tuvieron la necesidad de diseñar planes estratégicos para subsistir (Ortiz y Erazo, 2021).

Similarmente, Samán et al. (2022) explica que “la resiliencia se observa en épocas de obstáculos; que se expresa en la capacidad de responder y mantenerse en ese estado activo”(p.9-10). Esto significa que, no todas las empresas desarrollan esta cualidad; puesto que, algunos en lugar de buscar estrategias para encaminarse al crecimiento, optan por cerrar y declararse en quiebra; pues la resiliencia está relacionada a la supervivencia y la competitividad, desarrollando en altos niveles su capacidad de respuesta ante situaciones que obstaculizan su crecimiento.

Es por ello que, Ortiz y Erazo (2021) enfatizan que, para analizar los eventos disruptivos que conducen a las empresas hacia la resiliencia, deben analizarse aspectos como: los tipos de eventos; el horizonte temporal, que se refiere al corto plazo, mediano y largo plazo; la probabilidad, referente a la posibilidad de recurrencia y la severidad situacional. Esto permitirá que las organizaciones puedan conocer a profundidad los factores

intervinientes en la resiliencia, hasta tal punto de lograr establecer estrategias de acuerdo a la situación de crisis.

En este contexto, la resiliencia puede ser identificada como un constructo de múltiples factores, donde intervienen: el desarrollo económico, capacidades, recursos, el sentido de trabajar en equipo, el compromiso y los niveles de desempeño; sin embargo, uno de los puntos más importantes es la capacidad que tiene el líder empresarial para sobrellevar la situación y, si la capacidad que tienen sus colaboradores para encaminarse en la misma visión (Barrón y Sánchez 2022).

1.2 El problema de investigación

Las Pymes, más conocidas como medianas y pequeñas empresas, son consideradas como un ente de transformación de las sociedades, ya que permiten que exista la circulación económica. Según, las empresas maximizan el valor agregado y la capacidad de innovar, contribuyendo al desarrollo económico de los países; sin embargo, estas sobresalen por su capacidad de competir en el mercado, lo cual está ligado a la innovación, estrategias y resiliencia (Urdaneta et al., 2021).

En una de las investigaciones realizadas en Cuba sobre la resiliencia organizacional, frente a situaciones de crisis social y económica, elaboró una propuesta orientada a la estimulación de la resiliencia tanto en trabajadores como directivos, utilizando el método mixto con enfoque analítico. Entre sus resultados descubre que, la resiliencia empresarial se basa en la conducta y pensamientos; concluyendo que, el equipo empresarial debe mantenerse en constante preparación para enfrentar catástrofes y adversidades, por lo que proponen un diagnóstico organizacional, junto a la medición de resiliencia y capacitación de todos los que conforman el equipo empresarial (Espindola y De Armas, 2024).

En México, un estudio de caso sobre la resiliencia y adaptación en las microempresas de servicios de El Espinal en la pandemia Covid-19, establecieron como objetivo principal identificar estrategias de adaptación y el reconocimiento de desafíos, obtuvieron como resultado que las empresas que tienen de 1 a 2 empleados, tienen mayor facilidad de tomar decisiones y adaptarse a los cambios de forma rápida ante una situación de crisis; pero, podrían tener problemas de roles al ejercer sus responsabilidades. A diferencia de los que tienen de 3 a 5 empleados, que aunque son minoría no tendrían ese problema de

diversificación de roles, puesto que habría facilidad para el cumplimiento de responsabilidades (Rojas y Hernández, 2024).

Mientras que, las empresas grandes que cuentan con 5 a más empleados, a pesar de que pueden diversificar los roles y desarrollar programas de innovación, presentan desafíos adicionales como el bienestar y seguridad de sus empleados, lo que conlleva en su mayoría a ser despedidos por falta de recursos que cubran dichas necesidades. Así mismo, entre sus resultados, demostró que las empresas que tienen un mayor número de antigüedad y posicionamiento en el mercado, son aquellas que han logrado superar y experimentar distintas adversidades como: crisis económicas, desastres naturales, entre otros; aprendiendo a desarrollar el atributo de la resiliencia y de esta manera, logran obtener un mayor entendimiento del mundo de los negocios.

A nivel nacional, en Ecuador uno de los estudios sobre la resiliencia empresarial en tiempos de pandemia, donde establecieron como objetivo diseñar un plan de resiliencia empresarial dirigido a los negocios de Cañar, y la utilización del método descriptivo con diseño no experimental lograron determinar que, los negocios pequeños dependen netamente de sus ventas, por lo que, al ser afectadas por una situación de pandemia, como consecuencia a ello, sus decisiones fueron: despedir a sus trabajadores y cerrar los negocios, ya que la crisis no fue solo económica sino, también emocional (Ortiz y Erazo, 2021)

Esto demostró que, para que exista resiliencia dentro de las empresas, es necesario en primera instancia, que las personas no tomen decisiones desde su estado emocional, sino más bien, busquen estrategias para que sus negocios y/o emprendimientos puedan ser adaptados a la situación y de esta forma, evitar un colapso económico empresarial. Por tanto, el presente trabajo de investigación busca analizar el nivel de resiliencia que tienen las pymes, pertenecientes al cantón Machala para identificar cuáles son los factores claves que permiten mejorar su capacidad, recuperación y prosperidad ante los desafíos y cambios dados en el entorno empresarial.

1.3 Justificación

La resiliencia organizacional en las pymes, hace referencia a la forma en cómo las empresas toman decisiones para enfrentar situaciones de crisis, lo que conlleva a tomar acciones de resistencia, innovación y adaptación. Actualmente, Ecuador está pasando por

una situación de crisis energética debido a que, las centrales renovables y no renovables han presentado problemas de operativos y técnicos, provocando un déficit de generación eléctrica a nivel nacional debido a factores ambientales, políticos y económicos, originando múltiples periodos de apagones en el país.

Ante esto, se ha denotado una afectación directa en las empresas pequeñas y medianas, ya que, al no contar con un plan de crisis, han optado por cerrar los negocios y en otros casos, adquirir generadores de energía. Siendo una situación similar a lo que sucedió durante la emergencia sanitaria, donde muchas empresas tuvieron que cerrar y otras simplemente se adaptaron y buscaron estrategias para resistir a los cambios.

En efecto, estas situaciones demuestran la capacidad de resiliencia de las empresas para sobrellevar una situación de crisis. Desde esta perspectiva, la importancia de estudio radica en que las empresas resilientes son aquellas que están preparadas para enfrentar fluctuaciones económicas y demás situaciones que afectan la estabilidad empresarial, convirtiéndose en un modelo para otros negocios. En particular, al tener como virtud la resiliencia, demuestran que la fidelización de clientes, el posicionamiento de marca y la identidad empresarial pueden lograrse también, a través de la superación de diferentes desafíos, transformándose en empresas competitivas y de valor.

Por tanto, lo que se espera lograr con este estudio es analizar el nivel de resiliencia organizacional que tienen las empresas de Machala ante situaciones de crisis, con la finalidad de reconocer cuáles son los factores claves que contribuyen a la adaptación, recuperación y prosperidad empresarial. Así mismo, determinar el impacto de recursos humanos y tecnológicos y su desarrollo, con la finalidad de proporcionar estrategias que permitan fortalecer la resiliencia en las empresas medianas de Machala.

1.4 Objetivos

- 1.4.1 Objetivo general .** Analizar el nivel de resiliencia organizacional en las medianas empresas del cantón Machala para identificar los factores clave que contribuyen a su capacidad de adaptación, recuperación y prosperidad ante desafíos y cambios en el entorno empresarial.
- 1.4.2 Objetivos específicos.** Identificar los principales indicadores de resiliencia organizacional en las medianas empresas del cantón Machala.

- Determinar el impacto de los recursos humanos y tecnológicos en la resiliencia de las medianas empresas de Machala.
- Proporcionar estrategias específicas para fortalecer la resiliencia organizacional en las medianas empresas del cantón Machala.

CAPÍTULO II. DESARROLLO

REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA

2.1 Antecedentes

El término resiliencia proviene del latín *resilire*, que significa regresar y resaltar desde el lugar de origen. Este concepto, hace referencia a la capacidad material para volver a la posición original sin importar la presión física ya que, el objetivo es resistir hasta transformarse en un material fuerte (Oviedo y Marrero, 2020). Esta concepción relacionada a la vida del ser humano, se refiere a la capacidad que tiene una persona para resistir a los diferentes desafíos que se le presenten en la vida.

Desde los años setenta, este concepto fue uno de los que trascendió la psicología que enmarcó la vida de quienes fueron víctimas de tragedias y eventos caóticos, que lograron superar dichas situaciones con valentía y fortaleza. Desde allí, el término resiliencia es adoptado como una característica que no todo individuo tiene; ya que es la capacidad o habilidad para afrontar situaciones desfavorables hasta desafiar una realidad para conseguir el éxito, a través de la recuperación, adaptación y el desarrollo positivo ante circunstancias negativas.

La resiliencia, generalmente está ligada a eventos traumáticos temporales y a, trastornos psicológicos que pueden convertir a una persona en un ser resistente, siempre y cuando se aferre al positivismo y a la negación por dejarse vencer. De forma particular, este término se refleja generalmente durante la crisis económica, problemas sociales, familiares, tecnológicos e incluso empresariales. Desde esta perspectiva, los cambios se convierten en una amenaza; sin embargo, pueden convertirse en una oportunidad de mejora y progreso, dando como resultado la resiliencia como mecanismo de defensa ante situaciones adversas (Oviedo y Marrero, 2020).

En la actualidad, este término es utilizado para distinguir las competencias humanas desde un contexto de resistencia ante un entorno amenazador, por lo cual, tiene una influencia significativa en entornos económicos empresariales, donde las empresas optan la posición de resilientes para sobrevivir a situaciones que afectan el bienestar empresarial.

2.2 Resiliencia organizacional

La resiliencia organizacional, es una etapa de supervivencia del ciclo de vida de una organización significando que, las empresas al establecer en el mercado deben estar preparadas para adaptarse y superar cambios según el momento que atraviesa (Vaquiro, 2023). En la actualidad, para poder resistir a situaciones de crisis y transformación de mercados, es importante utilizar estrategias que les permita lidiar con cualquier tipo de situación que desestabilice su bienestar social y económico, ya que la resiliencia se convierte en el punto de partida para su supervivencia.

Desde este punto de vista, aprender a enfrentar desafíos es uno de las virtudes primordiales de las grandes empresas, ya que ellas han tenido que superar escasez e incertidumbre; sin embargo, el enfoque, la determinación, flexibilidad y una guía estratégica, ayudarán a que sus directivos se mantengan firmes en el mercado.

La resiliencia no es solo un valor sino también, una práctica positiva para el mejoramiento y crecimiento empresarial; es por ello que, la organización resiliente, es aquella que se caracteriza por tener capacidades conjuntas orientadas a la realización de acciones oportunas para afrontar una condición específica y de transformación, generado por acontecimientos inesperados (Bolaños y Peláez, 2022). Es decir que, la resiliencia se convierte es una habilidad y capacidad que tienen las empresas para recuperarse y crecer frente a situaciones adversas, las mismas que ayudan a mantener viabilidad ante el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo.

Así también, se la considera como la habilidad de adoptar medidas tanto reactivas como proactivas frente a las adversidades (Oviedo y Marrero, 2020). En lo que respecta a la resiliencia reactiva, se refiere a que los individuos reconocen que los fracasos y situaciones negativas al igual que las positivas, pueden convertirse en un punto destructivo, sobre todo si dicha situación desestabiliza las emociones de los individuos que tienen o son parte de una empresa.

No obstante, desde ese enfoque las personas tienen la necesidad de recuperarse para posteriormente, promover su reconocimiento a través de dedicación, energía, creatividad y búsqueda de recursos, volviendo de esta manera a su punto de equilibrio. Mientras que, en la resiliencia proactiva, los individuos se anticipan, organizan y tratan de minimizar el

impacto del acontecimiento, de tal forma que a través de estrategias se pueda sobrellevar la situación con menos estrés y más recursos (Oviedo y Marrero, 2020)

2.2.1 Importancia de la resiliencia en las empresas

La importancia de la resiliencia radica en que, para las empresas no solo es vital superar una crisis; sino también, adaptarse y mejorar de manera activa. Como el mundo cambia constantemente, las empresas que son resilientes pueden prever y reaccionar a cambios junto a problemas grandes, lo que les ayuda a mantenerse y crecer a largo plazo. Esto fue especialmente importante durante la pandemia de COVID-19, cuando muchas empresas tuvieron que ajustarse rápidamente a nuevas formas de trabajar para operar de forma significativa (Sanchis y Poler, 2020).

Desde otra perspectiva, la resiliencia es muy importante para las empresas porque ayuda a mejorar su reputación y la confianza de las personas que tienen interés en ellas, como clientes, inversores y empleados. Las empresas resilientes pueden manejar y superar crisis de manera efectiva, lo que hace que los demás confíen más en ellas. Esta confianza no solo mantiene buenas relaciones de negocio, sino que también puede atraer a más clientes y nuevas oportunidades, ayudando a que la empresa crezca de forma estable y duradera (García et al. 2021).

De esta manera, la resiliencia es muy importante tanto para las personas como para las empresas. En las personas, la resiliencia ayuda a adaptarse y superar momentos difíciles, logrando volver a estar estables y fuertes. En las empresas, la resiliencia no solo las ayuda a superar problemas, sino que también las hace capaces de anticipar y adaptarse a los cambios. Esto mejora su imagen y la confianza de clientes, inversores y empleados. Al final, esta capacidad de adaptarse y mantenerse fuertes permite que las empresas crezcan y sean sostenibles por más tiempo.

2.2.2 Características de la resiliencia organizacional.

Hay empresas que tienen características especiales que les permiten enfrentar y superar situaciones difíciles. Estas empresas, llamadas "organizaciones resilientes" poseen recursos y habilidades que las ayudan a manejar las presiones inevitables del entorno. Gracias a estas cualidades, pueden mantener un buen desempeño y alcanzar resultados satisfactorios, incluso en tiempos de crisis (García et al., 2021).

Las características de las organizaciones resilientes, según el autor antes mencionado, incluyen su capacidad para responder de manera efectiva ante problemas, su adaptabilidad para ajustarse a los cambios y desafíos del entorno, su fortaleza para soportar las presiones inevitables, y su habilidad para mantener un desempeño consistente y obtener buenos resultados incluso en situaciones críticas.

Dentro el mismo contexto, los sistemas formales en una organización pueden tener dos características principales: habilitantes o coercitivas. Los sistemas habilitantes dan más responsabilidad y libertad a los empleados, permitiéndoles tener más autonomía y participar activamente en su trabajo. Por otro lado, los sistemas coercitivos son más rígidos y controlan estrictamente los procesos, lo que limita la interacción y la flexibilidad de los empleados. En el caso de los sistemas de control de gestión (SCGs), el control habilitante favorece una mejor integración de los empleados con sus tareas, mientras que el control coercitivo tiene el efecto contrario, limitando su participación y conexión con el trabajo (Beuren y Santos, 2019).

2.2.3 Factores asociados a la resiliencia organizacional.

Una organización resiliente depende de varios factores clave; uno de ellos es el liderazgo efectivo, el cual es esencial para inspirar al equipo y tomar decisiones rápidas en momentos de crisis, lo que genera confianza y cohesión. Además, la cultura organizacional debe fomentar la adaptabilidad, la innovación y la colaboración, creando un entorno donde se valore el aprendizaje continuo y la comunicación abierta (Vaquiro, 2023)

La gestión del riesgo es esencial, ya que permite identificar, evaluar y minimizar posibles amenazas con planes de contingencia bien establecidos. Invertir en capacitación y desarrollo ayuda a los empleados a estar preparados para enfrentar cambios, mientras que la comunicación transparente fortalece la confianza y el compromiso. Las redes y alianzas estratégicas son valiosas para acceder a recursos adicionales en tiempos difíciles, y la innovación continua es fundamental para mantenerse competitivo. Finalmente, una estructura organizativa flexible permite hacer ajustes rápidos y eficaces cuando se presentan desafíos (Vaquiro, 2023).

Por otro lado, la resiliencia o la capacidad de superar situaciones difíciles, depende de factores internos y externos. Los factores internos incluyen características personales

como ser activo, luchador, reflexivo, responsable, tener capacidad para amar y confiar en los demás. Por otro lado, los factores externos incluyen el apoyo de la familia, relaciones estables con al menos uno de los padres y lazos afectivos sólidos (Cruz et al., 2021). Además, se destaca que la resiliencia no solo depende de la persona que enfrenta la adversidad, sino también de quienes actúan como "tutores de resiliencia." En un contexto laboral, una organización puede convertirse en ese tutor al ayudar a sus empleados a superar situaciones difíciles, activando y potenciando sus recursos personales. Esto demuestra que tanto los recursos internos como el apoyo externo son clave para fomentar la resiliencia (Cruz et al., 2021)

2.2.4 Indicadores de la resiliencia.

En el caso de los indicadores de la resiliencia organizacional, se pueden basar en diferentes modelos teóricos, que pueden ser explicativos, orientados a la intervención o mixtos. Se destaca que el más común es el modelo descriptivo que evalúa la resiliencia mediante la herramienta Benchmark ResilienceTool (BRT). Este modelo se centra en dos aspectos principales: planificación y capacidad de adaptación, los cuales se analizan a través de trece indicadores. La herramienta ayuda a identificar fortalezas y debilidades en las organizaciones desde la percepción de los empleados, lo que permite diseñar estrategias y tomar decisiones anticipadas frente a posibles problemas (Pacheco et al., 2020).

En otras palabras, los indicadores de resiliencia organizacional no solo permiten evaluar la capacidad de una empresa para adaptarse y planificar, sino que también fomentan una cultura de aprendizaje continuo. Esto implica que las organizaciones pueden utilizar los resultados de estas evaluaciones para implementar programas de capacitación, mejorar la comunicación interna y promover la innovación. Estas acciones fortalecen no solo la resiliencia estructural, sino también la resiliencia humana dentro de la empresa, potenciando a los empleados para que participen activamente en la construcción de soluciones frente a cambios y adversidades.

2.3 Cultura empresarial

La cultura empresarial es el conjunto de valores, normas, creencias y comportamientos que definen cómo opera una organización y cómo sus miembros interactúan entre sí y con el entorno. Este concepto es clave porque influye en la identidad de la empresa, su capacidad para innovar, la satisfacción de los empleados y su imagen pública (Pérez, 2019).

Existen distintos tipos de cultura, como la orientada al aprendizaje, basada en el propósito o colaborativa, y cada una impacta de manera diferente en el ambiente laboral, para desarrollar una cultura efectiva, es esencial definir valores claros, comunicarlos a todos, involucrar a los empleados y ajustarla según las necesidades del entorno, ya que, esto no solo mejora el ambiente interno, sino que fortalece las relaciones externas y contribuye al éxito sostenible de la organización (Pérez, 2019).

Desde este enfoque, la cultura empresarial y la resiliencia organizacional están estrechamente vinculadas, ya que una cultura sólida es esencial para construir una organización capaz de adaptarse y superar adversidades. Valores como la adaptabilidad, la innovación y el aprendizaje continuo, promovidos desde la cultura organizacional, fortalecen la capacidad de la empresa para enfrentar cambios. Además, un clima de apoyo y confianza entre los empleados fomenta la cohesión, mientras que una comunicación abierta y transparente facilita la rápida toma de decisiones en situaciones críticas.

La cultura empresarial en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) es fundamental para su éxito, ya que impacta directamente en su rendimiento y capacidad para adaptarse a los cambios. Desde esta perspectiva, una cultura clara ayuda a crear identidad y cohesión entre los empleados, lo que mejora el ambiente de trabajo y la lealtad del personal (Hinojosa, et. Al., 2020).

Adicionalmente, estos autores acotan que una cultura positiva fomenta la innovación y la competitividad, permitiendo a las PYMEs mantenerse relevantes en el mercado. Sin embargo, algunas dificultades como la falta de políticas claras, la resistencia al cambio y los recursos limitados pueden dificultar la implementación efectiva de esta cultura. A pesar de estos desafíos, invertir en una cultura empresarial sólida es clave para el crecimiento y la sostenibilidad de las PYMEs, ya que les permite ser más resilientes y adaptarse mejor a las transformaciones del entorno.

2.4 Pymes y desafíos

Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) pueden enfrentar varios retos que en forma general dificultan su crecimiento, los más comunes pueden ser el acceso limitado a financiamiento, la competencia con empresas más grandes, la transformación digital, la gestión del talento, el cumplimiento de normativas, la falta de recursos y la visibilidad en el mercado (Heredia et al., 2022).

Por tanto, para superar estos desafíos, las PYMEs pueden explorar opciones como cooperativas de crédito, crowdfunding o programas gubernamentales para obtener financiamiento. También pueden diferenciarse ofreciendo un excelente servicio y atención al cliente, y enfocarse en un nicho específico. Adoptar nuevas tecnologías, invertir en marketing digital y crear un entorno atractivo para los empleados puede ayudar a mejorar su competitividad. Además, mantenerse al tanto de las regulaciones y optimizar procesos internos les permitirá mejorar su eficiencia y cumplir con las normativas (Heredia et al., 2022)

Una de las más actuales crisis para las pymes a nivel global fue la pandemia de COVID-19, a pesar de esto muchas empresas han mostrado una gran capacidad para adaptarse y seguir adelante en un entorno incierto. Algunas de las características clave que les han permitido no solo sobrevivir, sino también crecer, incluyen su agilidad para ajustarse rápidamente a los cambios, como adaptar sus operaciones y productos a nuevas demandas.

Esta crisis ha impulsado la innovación, ya que muchas empresas han renovado sus procesos y productos para responder mejor a las necesidades del mercado. También han acelerado la digitalización, adoptando tecnologías para mejorar el trabajo a distancia y la atención al cliente. Otras han enfocado sus esfuerzos en ofrecer una mejor experiencia al cliente, utilizando herramientas como la inteligencia artificial (Bolaños y Peláez, 2022). Además, las empresas resilientes han sabido no solo resistir la adversidad, sino también aprovecharla como una oportunidad para reinventarse. Finalmente, la colaboración con otros negocios y el compromiso con la sostenibilidad han sido esenciales para mitigar riesgos y fortalecer su posición a largo plazo.

CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipos de investigación

El tipo de investigación del presente estudio será descriptiva, ya que permitirá realizar un análisis exhaustivo del fenómeno de estudio, brindando mayor entendimiento de características que son parte de un entorno real. La investigación descriptiva, permite el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición de procesos del fenómeno, aplicándose sobre cómo una persona, grupo, comunidad o empresa funciona en el presente (Guevara, et al., 2020).

Es decir que, la investigación descriptiva proporcionará una visión más amplia y clara de lo que se va a investigar, que permitirá ahondar en características, factores y componentes del objeto de estudio, partiendo desde el qué, dónde y cómo sin pretender establecer relaciones entre variables. Desde esta perspectiva, la utilización de este tipo de investigación servirá para comprender la situación actual de las medianas empresas desde un contexto real, lo que permitirá proponer, diseñar o establecer estrategias efectivas para la resiliencia desde el entorno empresarial.

Partiendo de esta premisa, esta investigación también será de tipo inductivo- deductivo, puesto que el inductivo, sirve para llegar de lo particular a lo general, con información basada en la muestra (Andrade et al., 2018). Mientras que, el deductivo, permite constatar uno o más de los elementos centrales de casos o problemas, analizar, describir, evaluar, encontrar información y tomar decisiones (Espinoza, 2023). Esto significa que al combinar el inductivo – deductivo se facilitará el proceso de recolección de información y la verificación de las situaciones problema.

Desde el contexto de la resiliencia de las medianas empresas de Machala, el tipo de estudio inductivo- deductivo ayudará a investigar, recopilar y explicar datos tanto específicos como generales para identificar de manera profunda situaciones sobresalientes, descubriendo la existencia de patrones que intervengan en el proceso de resiliencia empresarial.

3.2 Nivel de investigación o alcance.

El alcance de la investigación transversal, puesto que se lo realizará en un determinado tiempo.

3.3 Diseño de investigación:

El diseño de la investigación será no experimental, puesto que se estudiará al objeto de estudio desde su contexto real sin que el investigador intervenga, donde sus variables serán medidas de forma natural. Por lo cual, afirma que en la investigación no experimental no se construyen situaciones, sino que más bien son observables desde eventos ya existentes, la misma que se basa en conceptos, comunidades, sucesos que ya se dieron (Ramos, 2021). En el contexto del tema de estudio el diseño no experimental facilitará la identificación de situaciones y estrategias que han ayudado a las medianas empresas a superar situaciones de crisis y/o para posteriormente adaptarse a diferentes cambios logrando conseguir la resiliencia empresarial local.

3.4 Métodos de investigación

En la presente investigación se utilizará el método mixto, es decir que el estudio será cuantitativo y cualitativo, con la finalidad de obtener una comprensión más amplia e integral de lo que se va a investigar; desde este enfoque, el método mixto permite una validación cruzada de los resultados obtenidos de diferentes tipos de datos, lo que aumenta la confiabilidad y validez de los hallazgos, proporciona una comprensión más sólida del fenómeno investigado (Medina et al., 2023). Es por ello que, al utilizar este método las técnicas que se utilizarán serán entrevistas y encuestas para que el estudio sea más completo y de esta forma, obtener resultados significativos.

3.5 Instrumentos de investigación

3.5.1. Población Universo/Total.

La población es considerada como uno de los pilares fundamentales para dar validez a los resultados de un estudio, por lo cual se refiere al conjunto completo de individuos, elementos o fenómenos que comparten una característica o son objeto de estudio (Vizcaíno et al., (2023). Esto significa que, puede estar constituido por personas, objetos, animales, registros y demás elementos que forman parte de una investigación.

Dentro de este contexto, la población universo del presente estudio concierne a 81.995 empresas, ya que, según el Servicio de Rentas Internas (SRI) ese es el número total de empresas establecidas en la ciudad de Machala, las cuales han sido consideradas como la fuente de información más importante en la recolección de información.

3.5.2. Población Objeto de estudio.

Para la selección de la población los elementos, eventos, entidades o individuos que forman parte del objeto de estudio deben cumplir con criterios específicos del investigador; mismos que, a pesar de tener características propias, deben ser analizados con precisión y en conjunto; obteniendo de esta manera, confiabilidad, relevancia y precisión en los resultados obtenidos por el investigador.

La elección de la población se utiliza el muestreo, tanto para estudios cualitativos como cuantitativos. Para los estudios cualitativos, la selección de la población busca agrupar características y cualidades, con la finalidad de obtener resultados detallados y profundos; mientras que, para los estudios cuantitativos la selección de la población dependerá de la utilización de técnicas probabilísticas que permitan identificar el nivel del margen de error y confiabilidad del objeto de estudio (Vizcaíno et al., 2023).

En base a esto, la población seleccionada del objeto de estudio es de 28.69825 ya que, solo se tomarán en cuenta las pymes (pequeñas y medianas empresas) de la ciudad de Machala, perteneciente a la Provincia de El Oro.

3.5.3. Tamaño de la muestra.

La muestra es el subconjunto del objeto de estudio, el cual es seleccionado de la población y/o universo de la investigación. La correcta selección de la muestra, permite determinar resultados significativos y confiables sin necesidad, de estudiar sus características por separados, sino más bien en subconjuntos (Vizcaíno et al., 2023).

La selección de la muestra es esencial para darle dirección al estudio; sin embargo, reconocer el tamaño muestral no es suficiente, ya que lo que se requiere en una investigación es identificar si existe viabilidad para cumplir con los objetivos propuestos (Vizcaíno et al., 2023).

Por otra parte, no solo se debe tomar en cuenta el nivel de confianza de la muestra, sino también qué demuestran esos nivel. Es decir que, mientras más alto es el nivel de confianza más grande debe ser el tamaño de la muestra; y, mientras más grande sea el margen de error, mayor será el nivel diferencial entre la muestra y la población (Vizcaíno et al., 2023). Es por ello que, la muestra que se ha seleccionado para el presente estudio

es elegido a conveniencia, siendo un total de 50 medianas empresas que están establecidas en la ciudad de Machala.

3.6 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de investigación, son procedimientos específicos utilizados dentro de un método para recopilar, analizar o interpretar datos de manera más detallada (Vizcaíno et al., 2023). Las técnicas se aplican de acuerdo al tipo de estudio, pudiendo ser cualitativo o cuantitativo.

Para el método cualitativo, se utilizan las técnicas de análisis de contenido, entrevistas, observación, entre otros; mientras que, para el método cuantitativo: encuestas, experimentos de laboratorio entre otros (Vizcaíno et al., 2023).

Para este estudio, se ha elegido a las encuestas como la técnica de investigación principal.

3.6.2 Entrevistas

La entrevista es una colección de preguntas utilizadas en encuestas o entrevistas. En Diferencia entre encuesta y entrevista, se considera que es el componente estructural de la primera el que facilita la recopilación de información (Feria et al., 2020).

La entrevista está diseñada para recopilar información relevante sobre como las diferentes empresas de cómo se adaptan a diferentes cambios y cuáles son los factores claves que permiten mejorar su capacidad, recuperación y prosperidad ante los desafíos y cambios dados en el entorno empresarial en la ciudad de Machala. Esta entrevista incluye preguntas de selección múltiple con el propósito de obtener datos precisos y significativos. La información recopilada será empleada exclusivamente para fines académicos en el desarrollo del Proyecto de Titulación, garantizando la confidencialidad de los datos proporcionados por los participantes

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis de Resultados – Entrevistas

Tabla 1. Nivel de resiliencia organizacional en las medianas empresas de la ciudad de Machala

Correlaciones						
		1. ¿Qué método utiliza su empresa para evaluar la resiliencia en su equipo o procesos internos?	2. ¿Qué factores clave han permitido a su organización adaptarse y prosperar frente a los cambios en el entorno empresarial?	3. ¿Cómo ha fortalecido o su organización la resiliencia ante los desafíos y cambios en el entorno empresarial?	4. ¿Qué acciones cree que fortalecerían la resiliencia de su empresa?	5. ¿Qué iniciativas considera clave para fortalecer la resiliencia organizacional en su empresa?
1. ¿Qué método utiliza su empresa para evaluar la resiliencia en su equipo o procesos internos?	Pearson Correlación	1	.394**	-.089	-.175	.173
	Sig. (2-tailed)		<.001	.449	.132	.138
	N	75	75	75	75	75
2. ¿Qué factores clave han permitido a su	Pearson Correlación	.394**	1	.223	.105	-.070
	Sig. (2-tailed)	<.001		.054	.370	.548

organizaci3n adaptarse y prosperar frente a los cambios en el entorno empresarial ?	N	75	75	75	75	75
3. ¿C3mo ha fortalecido su organizaci3n la resiliencia ante los desaf3os y cambios en el entorno empresarial ?	Pearson Correlati on	-.089	.223	1	.367**	-.087
	Sig. (2-tailed)	.449	.054		.001	.456
	N	75	75	75	75	75
4. ¿Qu3 acciones cree que fortalecer3a la resiliencia de su empresa?	Pearson Correlati on	-.175	.105	.367**	1	-.265*
	Sig. (2-tailed)	.132	.370	.001		.022
	N	75	75	75	75	75
5. ¿Qu3 iniciativas considera clave para fortalecer la resiliencia organizacio nal en su empresa?	Pearson Correlati on	.173	-.070	-.087	-.265*	1
	Sig. (2-tailed)	.138	.548	.456	.022	
	N	75	75	75	75	75
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

En el análisis de la tabla de correlación, podemos observar cómo se relacionan distintas preguntas acerca de la resiliencia organizacional y las acciones que las empresas toman para fortalecerla.

Una de las relaciones más destacadas es entre el método utilizado para evaluar la resiliencia en el equipo o los procesos internos (pregunta 1) y los factores claves que han permitido a la organización adaptarse y prosperar frente a los cambios en el entorno empresarial (pregunta 2). La correlación entre estas dos variables es moderada y positiva, con un valor de 0.394 y una significancia menor a 0.001. Esto sugiere que a medida que se mejore el método de evaluación de resiliencia también aumenta la percepción de los factores claves que permiten la adaptación exitosa en un entorno cambiante.

Sin embargo, la relación entre el método de evaluación de resiliencia y la fortaleza de resiliencia entre los desafíos y cambios no muestra una correlación significativa, con un valor de - 0.089 y un valor p de 0.449, lo que indica que no existe una relación significativa entre estas dos variables.

Asimismo, la correlación entre el método de evaluación de resiliencia y las acciones para fortalecer la resiliencia es también débil y no significativa, con un coeficiente de - 0.175 y un valor p de 0.132, lo que sugiere que las acciones percibidas para mejorar la resiliencia no están fuertemente asociadas con el método de evaluación utilizado.

Por otro lado, el fortalecimiento de la resiliencia ante los desafíos (pregunta 3) está moderadamente correlacionado con las acciones para fortalecer la resiliencia (pregunta 4), con un valor de 0.367 y una significancia de 0.001. Esto indica que en las organizaciones donde se han implementado acciones efectivas para mejorar la resiliencia se percibe un mayor fortalecimiento ante los desafíos y cambios en el entorno.

En cuanto a las iniciativas claves para fortalecer la resiliencia (pregunta 5), la relación con el método de evaluación de resiliencia (pregunta 1) es débil y no significativa con un coeficiente de 0.173 y un valor p de 0.138. Esto sugiere que no hay una relación clara entre las iniciativas claves y el método utilizado para evaluar la resiliencia organizacional.

Otra correlación significativa es entre las acciones para fortalecer la resiliencia y las iniciativas claves para fortalecer la resiliencia con un valor de -0.265 y una significancia de 0.022. Aunque la correlación es negativa es estadísticamente significativa lo que implica que las acciones y las iniciativas claves para fortalecer la resiliencia organizacional están inversamente relacionadas.

Por lo cual se concluye que las correlaciones más fuertes y significativas se observan entre el método de evaluación de resiliencia y los factores claves que permiten la adaptación, así como entre las acciones para fortalecer la resiliencia y el fortalecimiento de la resiliencia ante los desafíos. Estas relaciones reflejan cómo las personas que emplean métodos eficaces para evaluar la resiliencia también tienden a reconocer y aprovechar los factores claves que les permiten adaptarse al entorno cambiante, y como las acciones implementadas están relacionadas con una mayor resiliencia ante los desafíos.

Tabla 2. Principales indicadores de resiliencia organizacional

Correlaciones				
	6. ¿Cuáles son los indicadores de resiliencia más utilizados en las empresas medianas de Machala?	7. ¿Qué desafíos enfrentan las empresas para medir y monitorear estos indicadores?	8. ¿Qué tipo de información considera más valiosa para evaluar la resiliencia organizacional en su empresa?	9. ¿Qué tan eficiente es la empresa en adaptarse a los cambios en el entorno del mercado (nuevas tendencias, competencia, crisis externas)?

6. ¿Cuáles son los indicadores de resiliencia más utilizados en las empresas medianas de Machala?	Pearson Correlatio n	1	-.222	-.288*	-.194
	Sig. (2- tailed)		.056	.012	.096
	N	75	75	75	75
7. ¿Qué desafíos enfrentan las empresas para medir y monitorear estos indicadores?	Pearson Correlatio n	-.222	1	.236*	.236*
	Sig. (2- tailed)	.056		.041	.042
	N	75	75	75	75
8. ¿Qué tipo de información considera más valiosa para evaluar la resiliencia organizacional en su empresa?	Pearson Correlatio n	-.288*	.236*	1	.274*
	Sig. (2- tailed)	.012	.041		.018
	N	75	75	75	75

9. ¿Qué tan eficiente es la empresa en adaptarse a los cambios en el entorno del mercado (nuevas tendencias, competencia, crisis externas)?	Pearson Correlatio n	-.194	.236*	.274*	1
	Sig. (2- tailed)	.096	.042	.018	
	N	75	75	75	75
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

En la siguiente tabla se exploran las relaciones entre los indicadores de resiliencia, los desafíos en su medición, la información valiosa para evaluarla y la eficiencia de las empresas en adaptarse a los cambios del entorno.

Una de las correlaciones más notables es entre los indicadores de resiliencia más utilizados (pregunta 6) y los desafíos que enfrentan las empresas para medir y monitorear estos indicadores (pregunta 7). El valor de la correlación es de - 0.222, con una significancia de 0.056, lo que indica que aunque la relación es débil es casi significativa. Esto sugiere que las empresas que enfrentan desafíos en la medición de la resiliencia tienden a usar menos indicadores de resiliencia en sus procesos de evaluación.

La relación entre los indicadores de resiliencia (pregunta 6) y la información más valiosa para evaluar la resiliencia organizacional (pregunta 8) también muestra una correlación negativamente moderada de - 0.288 con una significancia de 0.012. Esto implica que las empresas que priorizan ciertos tipos de información para evaluar la resiliencia parecen tener menos énfasis en la utilización de indicadores tradicionales de resiliencia

en cuanto a los desafíos para medir los indicadores (pregunta 7) y el tipo de información valiosa para evaluar la resiliencia (pregunta 8), la correlación es positiva y significativa (0.236, $p=0.041$). Esto sugiere que a medida que las empresas se enfrentan más desafíos en la medición, consideran más valiosa la información que pueden utilizar para evaluar la resiliencia, lo que puede reflejar una búsqueda por fuentes de datos más accesibles o pertinentes.

Finalmente, la relación entre la información valiosa para evaluar la resiliencia y la eficiencia para adaptarse a los cambios de mercado (pregunta 9) es positiva y significativa con una correlación de 0.274 y un valor p de 0.018. Esto implica que las empresas que consideran más valiosas la información para evaluar la resiliencia también tienden a ser más eficientes en adaptarse a las nuevas tendencias, competencia y crisis externas.

Tabla 3. Impacto de los recursos humanos y tecnológicos

Correlaciones					
		10. ¿Cómo influye la capacitación y desarrollo de los empleados en la capacidad de respuesta de las empresas ante crisis?	11. ¿Cuál es el papel de la tecnología en la agilización de los procesos y la toma de decisiones en situaciones de crisis?	12. ¿Existe una valoración entre la inversión en tecnología y el nivel de resiliencia de las empresas?	13. ¿Cómo afecta la falta de recursos humanos especializados en la capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios?
10. ¿Cómo influye la capacitación y desarrollo de los empleados en la capacidad de respuesta de	Pearson Correlation	1	.199	.231*	.190
	Sig. (2-tailed)		.086	.046	.102
	N	75	75	75	75

las empresas ante crisis?					
11. ¿Cuál es el papel de la tecnología en la agilización de los procesos y la toma de decisiones en situaciones de crisis?	Pearson Correlation	.199	1	.289*	.095
	Sig. (2-tailed)	.086		.012	.418
	N	75	75	75	75
12. ¿Existe una valoración entre la inversión en tecnología y el nivel de resiliencia de las empresas?	Pearson Correlation	.231*	.289*	1	.303**
	Sig. (2-tailed)	.046	.012		.008
	N	75	75	75	75
13. ¿Cómo afecta la falta de recursos humanos especializados en la capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios?	Pearson Correlation	.190	.095	.303**	1
	Sig. (2-tailed)	.102	.418	.008	
	N	75	75	75	75
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

El análisis de correlación entre los recursos humanos, la tecnología y la residencia en las medianas empresas de Machala revela las relaciones claves entre la capacitación del personal, la inversión en tecnología y la capacidad de adaptación empresarial ante crisis.

Se observa una correlación positiva entre la capacitación y desarrollo de los empleados (pregunta 10) y la valoración entre la inversión en tecnología y el nivel de resiliencia (pregunta 12), con un coeficiente de 0.231 y una significancia de 0.046. Esto sugiere que a medida que las empresas invierten en el desarrollo de su personal, también tienden a reconocer el impacto de la tecnología en su resiliencia organizacional.

Por otro lado, la relación entre el papel de la tecnología en la agilización de los procesos y la toma de decisiones (pregunta 11) y la valoración de la inversión en tecnología (pregunta 12) presenta una correlación de 0.289 y una significancia de 0.012 esto indica que las empresas que consideran la tecnología como un factor clave en la toma de decisiones tienden a percibir una mayor relación entre la inversión en tecnología y su capacidad de resiliencia.

La correlación más fuerte en ese análisis se encuentra entre la valoración de la inversión en tecnología y el nivel de resiliencia (pregunta 12) y la falta de recursos humanos especializados y su impacto en la adaptación al cambio (pregunta 13), con un coeficiente de 0.303 y una significancia de 0.008. Esto sugiere que las empresas que reconocen la importancia de la inversión en tecnología también perciben que la falta de personal especializado puede afectar su capacidad de adaptación.

En general los resultados destacan que tanto los recursos humanos como los signos lógicos desempeñan un papel fundamental en la residencia empresarial. La capacitación del personal y la inversión en tecnología no sólo fortalecen la resiliencia ante crisis, sino que también influye en la percepción de la resiliencia organizacional y en la capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

Tabla 4. Estrategias específicas para fortalecer la resiliencia organizacional

Correlaciones					
		14. ¿Qué estrategias específicas consideran que podrían implementar las medianas empresas de Machala para mejorar su capacidad de adaptación y recuperación ante crisis?	15. ¿Cómo pueden estas empresas desarrollar una cultura organizacional más resiliente?	16. ¿Qué barreras perciben los empresarios para implementar estas estrategias ?	17. ¿Cuál es el papel de las instituciones locales y gubernamentales en el fortalecimiento de la resiliencia empresarial en Machala?
14. ¿Qué estrategias específicas consideran que podrían implementar las medianas empresas de Machala para mejorar su capacidad de adaptación y recuperación ante crisis?	Pearson Correlation	1	.283*	-.102	.143
	Sig. (2-tailed)		.014	.383	.220
	N	75	75	75	75

15. ¿Cómo pueden estas empresas desarrollar una cultura organizacional más resiliente?	Pearson Correlation	.283*	1	-.359**	.208
	Sig. (2-tailed)	.014		.002	.074
	N	75	75	75	75
16. ¿Qué barreras perciben los empresarios para implementar estas estrategias?	Pearson Correlation	-.102	-.359**	1	-.285*
	Sig. (2-tailed)	.383	.002		.013
	N	75	75	75	75
17. ¿Cuál es el papel de las instituciones locales y gubernamentales en el fortalecimiento de la resiliencia empresarial en Machala?	Pearson Correlation	.143	.208	-.285*	1
	Sig. (2-tailed)	.220	.074	.013	
	N	75	75	75	75
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

El análisis de con relación sobre las estrategias para fortalecer la resiliencia organizacional en las medianas empresas de Machala destaca diversas relaciones entre la implementación de estrategias, la cultura organizacional, las barreras percibidas y el rol de las instituciones.

Se observa una correlación positiva entre las estrategias para mejorar la capacidad de adaptación y recuperación ante crisis (pregunta 14) y el desarrollo de una cultura organizacional resiliente (pregunta 15) con un coeficiente de 0.283 y una significancia de 0.014. Esto significa que a medida que las empresas implementen estrategias específicas, se fortalece su cultura de resiliencia lo que favorece su respuesta ante crisis.

Sin embargo, se identifica una correlación negativa significativa de -0.359 ($p= 0.002$) entre el desarrollo de una cultura organizacional resiliente (pregunta 15) y las barreras percibidas por los empresarios para implementar estrategias de resiliencia (pregunta 16). Esto sugiere que, a mayor percepción de barreras, las empresas encuentran más dificultades para consolidar una cultura organizacional enfocada en la resiliencia.

Por otro lado, la relación entre las barreras percibidas (pregunta 16) y el papel de las instituciones locales y gubernamentales en el fortalecimiento de la resiliencia empresarial pregunta 17 presenta una correlación negativa de 0.285 y una significancia de 0.013. Esto implica que cuando los empresarios identifican más obstáculos para implementar estrategias de resiliencia perciben un menor impacto o apoyo por parte de las instituciones gubernamentales.

Finalmente, aunque la relación entre las estrategias de resiliencia (pregunta 14) y el papel de las instituciones gubernamentales (pregunta 17) no es significativa ($p=0.220$) la correlación positiva sugiere que las empresas pueden beneficiarse del respaldo institucional para mejorar su capacidad de adaptación y recuperación en base a esto se concluye los resultados evidencian que las estrategias especializadas para la resiliencia organizacional están estrechamente vinculadas en el desarrollo de una cultura resiliente, pero enfrentan barreras que pueden dificultar su implementación. Además, el papel de las instituciones gubernamentales es percibido de manera variable dependiendo de la existencia de obstáculos en las empresas. Esto sugiere que fortalecer el apoyo institucional y reducir las barreras podría mejorar significativamente la resiliencia en las medianas empresas en Machala.

4.2 Contrastación Teórica de Resultados

Entre los resultados importantes de la investigación se evidenció que existe una relación estrecha entre el desempeño empresarial, la salud mental - emocional de los trabajadores

y directivos de una empresa, puesto que son un determinante para la resiliencia empresarial; ciertamente, la salud mental permite que los colaboradores sean más productivos, creativos y eficientes, logrando que la toma de decisiones sea realizada de forma inteligente y eficaz.

Las compañías que fomenten de forma activa la salud mental se encuentran en una posición más favorable para enfrentar los desafíos del actual entorno laboral caracterizado por la exigencia y la variación. Es decir que, las empresas que priorizan el bienestar mental y emocional de sus trabajadores suelen tener un nivel más alto de resiliencia y por ende, alcanzar el éxito empresarial; generalmente al adoptar programas de psicológico se fomenta el equilibrio entre las emociones, la vida personal y laboral, instaurando una cultura de apoyo que contribuye a su vez, en el ambiente laboral disminuyendo el miedo y frustración ante situaciones de crisis (Cadena y Navarro, 2025).

En este contexto, se explica que los trabajadores que tienen mayor nivel de inteligencia emocional perciben en menor grado el impacto negativo de una crisis dada en su ambiente laboral, lo cual, fortalece su resiliencia transformándola en un ente protector ante factores negativos; de tal forma que, la situación de crisis puede convertirse en una oportunidad para descubrir y desarrollar habilidades que le permitan mejorar su capacidad de respuesta, adaptación y toma de decisiones (Mendoza, 2021).

Para contrastar, Frederick Herzberg propuso la teoría de los dos factores, más conocida como la teoría de higiene o motivación, donde sostiene que el desempeño de los trabajadores depende de cuán satisfechos se sientan en su ambiente laboral. Para ello, las empresas deben considerar que, para llegar a ser más competitivas en el mercado deben contar con un equipo de trabajo motivado, autorrealizado, satisfecho, capaz de enfrentar cualquier tipo de desafío y, sobre todo, comprometido y calificado como un individuo que puede adaptarse a cualquier situación, puesto que el factor determinante de éxito siempre es la motivación y satisfacción del cuerpo de trabajo (Cordero et al., 2022).

Por consiguiente, otro de los factores clave de supervivencia para las empresas son la capacidad de adaptación e innovación. Es decir, todas las empresas necesitan pasar por un proceso de transición donde, la innovación sea la motivación para expandirse en el mercado y la adaptación su mejor herramienta de competitividad y rentabilidad a largo

plazo, por lo cual es importante que, las entidades estén dispuestas a buscar nuevos métodos para crear valor en sus clientes (Martínez y Jara, 2021).

Es por eso que, se sostiene que las empresas deben considerar el uso de herramientas tecnológicas como parte de sus estrategias, pues su rendimiento empresarial mejorará siempre y cuando el enfoque sea dar continuidad al negocio, por ejemplo, al implementarse el teletrabajo, automatización de tareas y digitalización de tareas, se promueve la innovación desde un contexto más actualizado. Sin embargo, la falta de preparación y de recursos, son limitantes para la innovación (Gonzales, 2022).

No obstante, se alude que, en las empresas debe existir un balance entre comportamiento y conocimiento, por lo cual es intrínseco para el crecimiento de una empresa, pues, la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y normas que configuran un estilo de vida, que influye en la personalidad, recursos materiales y humanos, así mismo en el clima empresarial, administración laboral y por último, en las relaciones interpersonales. De este modo sostiene la idea de que, para conocer el éxito o fracaso de una empresa, primero se potencia la competitividad organizacional y esto, solo se logra a través de la cultura organizacional, por ende, todas las empresas deben reafirmar su cultura organizacional mediante un plan de acción y de esta forma, la resiliencia junto a todos sus elementos serán la fortaleza y el determinante para el éxito organizacional (Cordero et al., 2022).

4.3 Propuesta Integradora

La presente propuesta integradora, se ha diseñado con la finalidad de fortalecer la resiliencia empresarial de las medianas empresas de Machala, por lo cual se ha realizado un FODA con la información obtenida.

Tabla 5. FODA

Fortalezas	Debilidades
• Las medianas empresas reconocen la importancia del bienestar emocional y mental. • Las medianas empresas reconocen la adaptación y la tecnología como una herramienta de supervivencia • Las empresas reconocen que la cultura organizacional promueve la resolución de problemas • Las empresas aceptan que la resiliencia organizacional permite superar desafíos	• Las medianas empresas se resisten al cambio • Las medianas empresas tienen poco conocimiento sobre estrategias para promover la resiliencia empresarial
Oportunidades	Amenazas
• Las medianas empresas presentan un interés significativo para fortalecer su resiliencia empresarial	• La falta de recursos en las medianas empresas no ha permitido que busquen soluciones para el mejoramiento de su resiliencia empresarial.

En base a esto, a continuación, se presenta un análisis estratégico, basado en el DAFO cruzado que permite combinar la información recopilada con las posibles estrategias, con la finalidad de conocer a profundidad las áreas que se requieren mejorar al igual, que áreas que requieren ser potenciadas. Estas estrategias ayudarán a las pymes a estar preparadas para enfrentar desafíos a futuro y, de esta forma lograr un crecimiento sostenible.

Tabla 6.DAFO Cruzado

Análisis estratégico - DAFO CRUZADO
--

DAFO CRUZADO	Oportunidad	Amenazas
	• Interés por fortalecer la resiliencia empresarial	• Falta de recursos económicos
Fortaleza	Estrategia FO	Estrategia FA
• Reconocen la importancia del bienestar emocional y mental. • Reconocen la adaptación y la tecnología como una herramienta de supervivencia • Reconocen que la cultura organizacional promueve la resolución de problemas • Aceptan que la resiliencia organizacional permite superar desafíos	• Promover canales de comunicación para fomentar confianza en el equipo empresarial. • Implementar sistemas que reconozcan el esfuerzo de los empleados • Crear un ambiente que fomente la creatividad • Aprovechar recursos tecnológicos para fortalecer la competitividad de la empresa en el mercado.	• Buscar empresas privadas o gubernamentales que puedan convertirse en aliados estratégicos para fortalecer la resiliencia de la empresa.
Debilidades	Estrategia DO	Estrategia DA
• Las medianas empresas se resisten al cambio • Las medianas empresas tienen poco conocimiento sobre estrategias para	• Implementar programas de capacitación personalizada para desarrollar habilidades de gestión del cambio,	• Implementar un plan de contingencia para enfrentar diferentes tipos de crisis.

promover la resiliencia empresarial	resolución de problemas, liderazgo y mentoring. • Utilizar con mayor frecuencia recursos tecnológicos para fortalecer la competitividad.	• Realizar evaluaciones continuas sobre el desempeño de los trabajadores y rendimiento empresarial.
-------------------------------------	--	---

Elaborado por autoras.

Tabla 7.Matriz del plan de acción

FORTALECIMIENTO DE RESILIENCIA EMPRESARIAL	Estrategias	Acción	Responsables	Indicador	Tiempo
	Fortalecer las capacidades del personal	Implementar programas de capacitaciones	Recursos Humanos	Satisfacción laboral Resolución de problemas	6 meses
	Fomentar una cultura innovación	Crear espacios para crear y compartir ideas con todos los colaboradores	Todo el equipo empresarial	Implementación de nuevos servicios y/productos Integración de colaboradores Número de ideas	6 meses
	Mejorar la comunicación	Implementar herramientas TICS	Area de tecnología	Aumento en la frecuencia de comunicación Reducción en el tiempo de respuesta	6 meses
	Fortalecer relación con clientes, proveedores y trabajadores	Crear espacios y programas de fidelización y lealtad, tanto de clientes como de proveedores y trabajadores, para fortalecer el clima laboral	Area de ventas y Recursos Humanos	Aumento de satisfacción, lealtad y fidelización en clientes, proveedores y trabajadores.	6 meses

	Fomentar colaboración entre empresas privadas y gubernamentales	Organizar eventos presenciales de networking o foros de discusión virtual	Recursos humanos	Materiales promocionales	6 meses
--	--	--	------------------	--------------------------	---------

Elaborado por autoras

4.4 Valoración de la Factibilidad: Dimensiones Técnica-Económica-Social-Ambiental

La valoración de la factibilidad de implementar estrategias para fortalecer la resiliencia organizacional en las medianas empresas del cantón machala debe considerar diversas dimensiones que abarcan tanto los aspectos internos de la empresa como su interacción con el entorno social económico y ambiental.

4.4.1 Dimensión técnica. La implementación de estrategias de resiliencia organizacional es medianamente factible, esto debido a que requiere de un marco técnico adecuado que les permita a las empresas mejorar su capacidad de adaptación y recuperación ante los cambios y crisis. En este caso las medianas empresas de machala en general poseen un nivel técnico razonable sin embargo aún existen algunas que enfrentan desafíos en cuanto a la infraestructura tecnológica y a los sistemas de gestión empresarial, esto debido a que pueden llegar a ser muy costosos para ellos. La adopción de tecnologías como el uso de herramientas digitales para la toma de decisiones y la automatización de procesos representa una oportunidad para las empresas. Sin embargo la disponibilidad de recursos tecnológicos aún es limitada y la capacitación del personal en estos recursos es esencial lo cual puede implicar un desembolso económico para que esto se desarrolle.

4.4.2 Dimensión económica. Desde una perspectiva económica el fortalecimiento de la resiliencia organizacional en las medianas empresas de machala representa una inversión estratégica que podría mejorar la competitividad y sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo se deben considerar los costos inicialmente asociados con este tipo de implementaciones de nuevas tecnologías y programas de capacitación en el personal, por lo cual la relación entre la inversión en recursos humanos y tecnológicos y el retorno económico es crucial. Por lo cual para llevar a cabo este proyecto las medianas empresas deberían buscar fuentes de financiamiento que apoyen a la digitalización y a capacitación en tecnologías.

4.4.3 Dimensión social. En el ámbito social el proyecto es altamente factible, esto debido a que la resiliencia organizacional tiene un impacto directo en los trabajadores y en la comunidad empresarial de la ciudad de machala. El fortalecimiento de la resiliencia organizacional no sólo mejoraría la capacidad de las empresas para poder enfrentar las crisis sino que también podría mejorar las condiciones laborales y promover la participación activa de los colaboradores.

La implementación de programas es desarrollo de talento humano que promueve la capacitación continua y la adaptación a nuevos desafíos es clave para poder fortalecer la cohesión entre las

empresas y así garantizar que los empleados estén motivados y comprometidos con los objetivos de la organización.

4.4..4 Dimensión ambiental. Desde una perspectiva ambiental este proyecto es altamente factible esto debido a que la resiliencia organizacional también debe alinearse con los principios de sostenibilidad ambiental que poseen las empresas. En este sentido las empresas deben integrar prácticas que no sólo les permita adaptarse a los cambios del mercado sino también a contribuir al cuidado del medio ambiente. Esto debido a que el cambio climático y los desafíos ambientales son factores que puedan afectar tanto a la infraestructura de las empresas como a la disponibilidad de recursos naturales en la región.

CAPÍTULO V

5.1 Conclusiones

- Se concluye que el nivel de resiliencia organizacional varía entre las medianas empresas en Machala, dependiendo de la capacidad de adaptación de cada organización ante los cambios y desafíos del entorno. Aquellas empresas que han logrado mantener estabilidad y crecimiento a lo largo del tiempo han desarrollado estrategias claras para enfrentar crisis y situaciones adversas. Entre los factores que se identificaron se destacan la planificación estratégica, la toma de decisiones basadas en datos y la implementación de acciones preventivas que minimizan el impacto de eventos inesperados. Asimismo, la cultura organizacional jugó un papel fundamental ya que aquellas empresas que mencionaron fomentar flexibilidad, innovación y mejora continua fueron más propensas a superar dificultades y superar escenarios de incertidumbre.
- Los resultados reflejaron que las empresas utilizan diversos indicadores para medir su resiliencia. Aunque muchas de ellas presentan dificultades en la estandarización de estos procesos. Entre los indicadores más relevantes que se identificaron se encuentran la capacidad de respuesta ante crisis, la consolidación financiera de la empresa, la gestión de su talento humano, y la capacidad de innovación que posee la organización. Sin embargo, también se identificó algunas organizaciones que no cuentan aún con mecanismos claros para evaluar su resiliencia de manera sistemática lo cual dificultaría la toma de decisiones informadas.
- Se evidenció que tanto el capital humano como la tecnología desempeña un papel crucial en la resiliencia de la empresa, es decir la capacitación continua del personal, el desarrollo de habilidades adaptativas y el fortalecimiento del liderazgo son elementos esenciales para la creación de un entorno organizacional resiliente. Por lo que tanto las empresas que invirtieron en formación de su personal y en el desarrollo de competencias mostraron una mayor capacidad para afrontar desafíos y adaptarse a los cambios del mercado.
- Los resultados obtenidos evidencian que fortalecer la capacidad de las empresas para medir la resiliencia y utilizar formación clave puede mejorar su eficiencia en la adaptación al entorno cambiante. Por lo cual la adopción de herramientas digitales que

faciliten la recopilación y el análisis de datos sobre resiliencia, así como programas de formación para el personal enfocados en mejorar su capacidad de respuesta ante crisis es fundamental.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda que las empresas medianas del cantón machala adopten un enfoque estratégico en la planificación y gestión de crisis implementando metodologías como la gestión del cambio y la mejora continua. Además, es fundamental realizar diagnósticos periódicos para identificar oportunidades de mejora y ajustar las estrategias de resiliencia en función del entorno cambiante.
- Se sugiere la creación de un marco estandarizado para la evaluación de la resiliencia organizacional incluyendo herramientas y métricas que permitan a las empresas monitorear su capacidad de adaptación y recuperación. La implementación de encuestas, auditorías internas y el uso de indicadores financieros y operativos contribuirá a una evaluación más precisa y objetiva.
- Es recomendable que las empresas inviertan en programas de formación para el desarrollo de competencias en liderazgo, gestión del cambio y adaptación en nuevas tecnologías. Asimismo, se deben generar incentivos en la adopción de herramientas digitales que faciliten la toma de decisiones basada en datos y optimicen los procesos internos. Por lo cual también se sugiere la colaboración con instituciones académicas para el acceso a capacitaciones.
- Por último, para fortalecer la resiliencia se recomienda diseñar e implementar planes de contingencia de respuesta ante crisis, considerando tantos factores internos como externos. Además de fomentar una cultura organizacional que promueva la innovación y la participación de los colaboradores en la toma de decisiones estratégicas, garantizando así un enfoque proactivo y flexible ante los desafíos del entorno empresarial.

5.3 Referencias

- Andrade, F., Alejo, O., & Armendariz, C. (2018). Método inductivo y su refutación deductista. *Revista Conrado*, 14(23), 117-122. doi:<http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Barrón Torres, J. G., & Sánchez Limón, M. L. (2022). Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura. *Estudios Gerenciales*, 138(126). doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4912>
- Beuren, I., & Santos, V. (2019). Sistemas de controle gerencial habilitantes e coercitivos e resiliência organizacional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30, 307-323. <https://www.scielo.br/j/rcf/a/sVV3jCk5Wz9FmxWHm8zkmLr/?lang=pt>
- Bolaños Muñoz, D. C., & Peláez León, J. D. (2022). Resiliencia organizacional en contexto de la COVID-19: el caso de dos mipymes colombianas. *Revista Perspectiva*, 8(2), 20-34. doi:<https://doi.org/10.16967/23898186.623>
- Cadena Peña, J. C., & Navarro Cejas, M. C. (2025). Salud Mental para el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa . *Esprint Investigación*, 4(1), 17-26. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9898540>
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). Una perspectiva dinámica sobre la resiliencia de las empresas: una revisión sistemática de la literatura y un marco para futuras investigaciones. *Revista Europea de Gestión*, 38(3), 400-412. doi:<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- Cordero Guzmán, D. M., Tenorio Natali, B., & Bermeo Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(7), 118-131. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890670>
- Cruz, J., Ávila, M., Bringas, J., & Tejada, G. (2021). Programación NeuroLingüística y Resiliencia Organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(93), 384-396. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890393>
- Espindola Artola, A., & De Armas Hing, E. (2024). Resiliencia organizacional: propuesta de acciones para su estimulación en trabajadores del sector empresarial. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 23(3), 1-27. <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/762>

- Espinoza, E. (2023). La enseñanza de las ciencias sociales mediante el método deductivo. *Revista Mexicana De Investigación E Intervención Educativa* , 2(2), 34–41. doi:<https://doi.org/10.62697/rmiie.v2i2.50>
- Feria, H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). LA ENTREVISTA Y LA ENCUESTA: ¿MÉTODOS O TÉCNICAS DE INDAGACIÓN EMPÍRICA? *Revista Didasc@lia: D&E. Publicación del CEPUT-*, 62-79. .
- García, R., Valle, D., & Canales, R. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73-84. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v37n158/0123-5923-eg-37-158-73.pdf>
- Gonzales, A. (2022). mportancia de la implementación de la tecnología para la continuidad de los negocios. Un análisis de la bibliografía. *evista Veritas De Difusão Científica*, 16–32. <https://revistaveritas.org/index.php/veritas/article/view/15/29>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de Investigación y el Conocimiento - RECIMUNDO* , 3(4), 163-173. doi:[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Heredia, J., Aguilar, P., & Leyva, A. (2022). Principales desafíos de las pymes frente a la crisis provocada por la pandemia de COVID-19. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria de Ciencias Económicas Administrativas-Departamento de Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojoa*, 37, 12-12. <https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF/article/view/438>
- Hinojosa, C., Limón, E., & Navarrete, C. (2020). Cultura empresarial en las pymes del municipio de Tamazula de Gordiano, Jalisco (México). *Anfora*, 27(49), 143-172. <https://publicaciones.autonoma.edu.co/index.php/anfora/article/view/743/1085>
- Martínez, L., & Jara, P. (2021). Análisis de la adaptación de los modelos de negocio a nuevas realidades. *Revista Veritas De Difusão Científica*, 4(2), 71–87. doi:<https://doi.org/10.61616/rvdc.v4i2.47>
- Medina, M., Hurtado, D., Muñoz, J., Ochoa, D., & Izundegui, G. (2023). Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo. *Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología*, 1, 6-139. doi:<https://doi.org/10.35622/inudi.b.105>

- Mendoza, F. (2021). The importance of leadership and resilience in times of economic uncertainty. A systematic review of the literature, 2021. *Revista Veritas De Difusão Científica*, 2(1), 1-19. <https://revistaveritas.org/index.php/veritas/article/view/6>
- Ortiz Fajardo, H. A., & Erazo Álvarez, C. A. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 366-398. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8011437>
- Oviedo, Y., & Marrero, M. (2020). La resiliencia organizacional. Un constructo para empoderar a las empresas. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 21(2), 66-72. <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/144>
- Pacheco, J., Palma, M., & Hombrados, I. (2020). Resiliencia y cultura organizacional de los servicios sociales en la era de la digitalización. *Prisma Social: revista de investigación social*(29), 123-137. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7470989>
- Pérez, J. (2019). *Cultural empresarial*. Madrid: Editorial Elearning. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hXbIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=cultura+empresarial+&ots=TgdWA6OBw&sig=t1irUFkM68d8GTF49kcHiT_hN18
- Ramos, C. (2021). Diseños de investigación experimental. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 10(1), 1-7. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7890336>
- Rodríguez, A., & Torres, E. (2023). El juego como estrategia para la alfabetización física en los estudiantes del nivel primario. *MENTOR Revista De investigación Educativa Y Deportiva*, 946–967. <https://doi.org/10.56200/mried.v2i6.6522>.
- Rojas Miranda, M., & Hernández Nolasco, L. (2024). Resiliencia y adaptación en las microempresas de servicios de El Espinal, Oaxaca durante la pandemia de COVID-19. *Ciencias Sociales. Revista Multidisciplinaria*, 5(2), 1-26. https://www.researchgate.net/publication/382592226_RESILIENCE_AND_ADAPTATION_IN_SERVICEMICROENTERPRISES_OF_EL_ESPINAL_OAXACA_DURING_THECOVID_19_PANDEMIC_Resiliencia_y_adaptacion_en_las_microempresas_de_servicios_de_El_Espinal_Oaxaca_durante_la_pandemi?enr
- Samán, S., Mendoza, W., Miranda, M., & Esparza, R. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 –2021. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(3), 1-11. <https://www.redalyc.org/journal/280/28071865021/28071865021.pdf>

- 51

5.4 Anexo

Debido a cambios en las presiones institucionales del mercado y los desafíos ambientales han cambiado los objetivos estratégicos de muchas organizaciones de una llamada "búsqueda de ganancias" a una "búsqueda de resiliencia" (Hamel y Välikangas, 2003), centrando la atención de los académicos y profesionales de la gestión en el tema de la *resiliencia de las empresas* (Baggio et al., 2015, Carmeli y Markman, 2011, Mamouni Limnios et al., 2014, Woods, 2015).

La resiliencia se entiende comúnmente como un atributo que define a las personas capaces de prosperar ante las dificultades e incertidumbres y de sentirse mejor después de que sucede algo desagradable. En la literatura académica, la resiliencia se refiere a un concepto bastante abstracto, caracterizado por una gran variedad de interpretaciones y definiciones. Una búsqueda de la palabra clave "resiliencia" en el servicio de biblioteca Scopus (rango de datos 2000-2017) registra más de 60.000 documentos, de los cuales 2615 fueron publicados en el campo de los negocios y la gestión, creciendo exponencialmente a partir de 2010. No obstante, a pesar de tal crecimiento de publicaciones sobre temas relacionados con la resiliencia en las disciplinas de gestión y negocios, la conceptualización y definición del término siguen siendo fragmentadas. Algunos estudios (Baggio et al., 2015, Conz, 2016, Gilly et al., 2014, Mamouni Limnios et al., 2014) se han centrado en identificar la diversidad de interpretaciones de la resiliencia en diferentes áreas de investigación, pero aún falta una sistematización de las definiciones de resiliencia en la literatura

A
vi

social que la resiliencia del líder es un modelo que construye la del empleado en virtud de su observación e imitación de comportamientos.

Con base en lo señalado, se identifica que la resiliencia organizacional es vista como un constructo de múltiple influencia concentrado en temas de desarrollo económico, recursos y capacidades empresariales, estructuras organizacionales y culturas organizacionales, sentido de equipo, rasgos cognitivos o niveles de desempeño. A la luz de la teoría, por su influencia y concentración, es la visión basada en recursos con sus derivaciones la que sustenta una amplia gama de fenómenos afines a la resiliencia.

Lo anterior se sustenta con base en los resultados descriptivos, en los que se habla de manera reiterada sobre adaptación como parte de la resiliencia (Abulibait

Desde la llegada de las primeras civilizaciones hasta la época actual la humanidad ha pasado por la llegada de múltiples pandemias catastróficas como el VIH, la peste negra, la gripe H1N1, la gripe española y la más reciente, la enfermedad llamada coronavirus (COVID-19) causada por el SARS-CoV-2, con esta evidencia se puede decir que las pandemias afectan a los procesos de dependencia que caracterizan a las economías de la actualidad (Osorio-Herrera, 2020).

La crisis que causó el coronavirus cambio radicalmente los procesos de las empresas y gobiernos, quienes utilizaron todos sus recursos para enfrentarla y adaptarse, por lo que se vieron en la necesidad de direccionar sus planes estratégicos, puesto que las tareas están relacionadas con protocolos de bioseguridad, que afectan en gran medida a sus bienes y servicios.

Ecuador, ni es igual a un territorio americano, europeo o asiático donde los gobiernos poseen un eficiente musculo económico y financiero. Pero sin embargo se espera programas como el "Reactívale Ecuador" y la coordinación con las entidades bancarias, para que flexibilicen sus servicios, con tasas de interés más bajas, como además el

enfoque ha variado, y se relaciona a organizaciones y su conocimiento e interacción con el ambiente a fin de lograr supervivencia y crecimiento.

El comportamiento explícito de Resiliencia se observa en épocas de obstáculos; incluso cuando ello implique incertidumbre y riesgo, la particularidad resiliente se expresa en la capacidad de responder acertadamente y mantenerse en ese estado activo, de allí la importancia de asociar el término competitividad. Se destaca también, que las empresas encaminadas al crecimiento y competitividad, cambiaron su enfoque de supervivencia a corto plazo por un crecimiento a largo plazo.

El hallazgo principal, permite hacer énfasis en cómo la resiliencia empresarial sirve de mediadora entre el aprendizaje tecnológico y la competitividad. La resiliencia permite desarrollar capacidad de respuesta



PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



SARAÍ NELLY SAMÁN CHINGAY, ET AL. RESILIENCIA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA...

frente a contextos disruptivos, sobre todo relacionadas con el crecimiento a largo plazo y la identificación de oportunidades. Frente al contexto actual es necesario reflexionar sobre una organización resiliente que pueda mantener su competitividad mediante el equilibrio constante entre la necesidad de mejora continua y crecimiento.

Aunque el estudio presenta resultados de aspectos teóricos de la resiliencia asociados a la competitividad empresarial, la limitante radica en el período reducido de la investigación, por motivo de énfasis al contexto de crisis en los últimos años y al avance tecnológico, tales factores crean escenarios para el estudio de resiliencia; sin embargo, ante ello surge la necesidad de plantear líneas futuras de investigación que involucren la evolución de la resiliencia en períodos más extensos y cómo se asocian los avances tecnológicos, así también

otros², la oportunidad de realizar nuevas inversiones y asociación para producir incrementos en la producción, maximizando el nivel de valor agregado, con rendimientos a escala crecientes, gracias al conocimiento, la división del trabajo, la especialización de la producción y la capacidad de innovación de la acción humana.

La concentración de pequeñas y medianas empresas en un solo sector o algunos sectores de la economía, produce que cada unidad de producción tenga una menor participación en el mercado y que la contribución empresarial al desarrollo económico sea muy limitada. Caso similar se observa en la provincia de El Oro, Ecuador, donde existe una alta concentración de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en los sectores comercio y servicios que producen una división del mercado en lugar de expansión. En consecuencia, hay una utilización de los factores de producción en actividades productivas cuyo costo de oportunidad de invertir en otros sectores económicos, es mayor al beneficio obtenido actualmente.

empresas 13.130 (1,50%) y grandes empresas 3.883 (0,5%), resultando un total de 810.272 empresas (Arguello, 2018). Asimismo, la clasificación de las empresas por actividad económica según el INEC de empresas se ubica en el sector servicios (39,40%), seguido por el sector comercio (37,10%), por el sector de agricultura y ganadería (11,60%), el sector transporte y almacenamiento (9,30%), las manufacturas (7,90%) y el sector de alojamiento y comidas (7,50%) (Arguello, 2018).

Es necesario desconcentrar la actividad empresarial de las PYMES desde el sector comercio y servicios, y dirigir las hacia el resto de los sectores económicos, donde existen mayores posibilidades de generar un incremento en el nivel de valor agregado, como es el caso de la agricultura, manufactura y minería, y en los cuales los beneficios obtenidos respecto a la asignación de factores productivos son más rentables, sobre todo en materia de exportaciones, producción de bienes de consumo intermedio y finales.

Esto sin lugar a dudas crearía

a cambios en el mercado, pero también puede presentar desafíos en cuanto a la diversificación de roles y responsabilidades.

Las empresas que cuentan con 3 a 5 empleados, aunque son una minoría, pueden tener una mayor diversificación en términos de roles. Por ejemplo, podría haber una persona encargada de la administración, otra de las ventas, y otra del inventario o producción. Las empresas con más empleados podrían haber enfrentado desafíos adicionales durante la pandemia, como la necesidad de asegurar el bienestar y la seguridad de su personal. Sin embargo, también podrían haber tenido la ventaja de tener un equipo para encontrar soluciones innovadoras a los desafíos presentados. La prevalencia de negocios unipersonales puede tener varias implicaciones, desde la vulnerabilidad económica (al depender del ingreso de un solo negocio) hasta la posibilidad de una mayor autonomía y control sobre las decisiones del negocio.

Los datos indican que las empresas tienen una antigüedad promedio de 14.2 años. Esto sugiere que muchas han operado durante más de una década, lo que implica que han experimentado diferentes ciclos económicos y posiblemente han enfrentado diversas adversidades previamente. Una antigüedad promedio de 14.2 años implica que la mayoría se establecieron mucho antes de la aparición de la pandemia de COVID-19. Estas empresas han superado múltiples desafíos durante su operación, desde las fluctuaciones económicas normales hasta posibles desastres naturales o eventos locales significativos. Se sabe que las empresas con mayor antigüedad tienden a demostrar mayor resiliencia durante tiempos de crisis debido a la acumulación de capital, tanto financiero como humano, y un mejor entendimiento de su entorno de negocios (Salazar, 2016).

Activa
ve a Cor

diap-
as se
encia
ón y
ema-
ial y
acio-
encia
tener
para
va y
ción
onal.
mera
ez y
una

La palabra resiliencia deriva del latín *resilire*, término que significa volver atrás, volver a la posición original, resaltar y rebotar. Es un concepto que procede de la física, donde hace referencia a la capacidad de un material de recobrar su forma original y volver al estado de equilibrio después de someterse a una presión deformadora.⁽¹⁾

En los años setenta, el concepto se trasladó al campo de la psicología fruto de las investigaciones sobre víctimas de catástrofes o tragedias personales. En esta nueva acepción, la resiliencia pasó a significar la capacidad del individuo para afrontar con éxito una situación desfavorable, de riesgo o amenazadora, y para recuperarse, adaptarse y desarrollarse positivamente ante las circunstancias adversas.⁽²⁾

Su aplicación, que ha estado más ligada a los acontecimientos traumáticos eventuales y a los trastornos psiquiátricos, es posible y oportuno llevarla a otros contextos de tensiones crónicas en áreas determinadas de la actividad vital humana.

De hecho, debe ser distinguida de otras competencias humanas como la resistencia a los estresores, que es anterior a las consecuencias de los mismos. Y forma parte de las particularidades salutogénicas de la individualidad, dado que permiten la adaptación activa del sujeto a sus escenarios vitales.

Este concepto ha ganado fuerza con la crisis económica actual, pero lo cierto es que el ritmo de los cambios sociales, económicos y tecnológicos pone a las organizaciones en un estado de crisis continua. Si los cambios se ven como una amenaza, generan estrés. Si los cambios se ven como una oportunidad para la mejora, generan nuevos sentidos.⁽³⁾

itive
emal
own
ring
s of
sw of
was
help
over
and
Cuba
esili-
o act
ence

2. Revisión de literatura

2.1. La Resiliencia como Valor

La supervivencia es una etapa del ciclo de vida de una organización; los tiempos actuales dejan entrever que esta etapa puede aparecer en cualquier momento. La actual crisis por la que se vive a nivel mundial exige que los gerentes también sepan lidiar con mercados inestables además de enfrentar el reto de administrar en medio de escasez e incertidumbre, aspecto que obliga a que sus empresas sean más flexibles y dinámicas con el fin de poder enfrentar riesgos que en el pasado eran considerados de muy baja probabilidad y de gran impacto. Poder

reto, es una consecuencia de la crisis para toda organización: para sobrevivir, mantenerse o crecer.

La resiliencia es considerada por (2008) como una habilidad o un lugar de un resultado y es reconocido bien como un proceso de adaptación de una característica estable. Desde de vista, la resiliencia se desarrolla en la etapa de crecimiento empresarial la cual se exploran nuevos mercados, identifican nuevos productos y se enfoca en cumplir, además del ciclo de supervivencia, también el de resiliencia aspectos que requiere, según Sheff detección, prevención, respuesta y:

Revisión de literatura

Resiliencia organizacional

Aunque existen diversas definiciones sobre resiliencia organizacional (Hamel and Valikangas, 2003; Hillman and Guenther, 2021; Lengnick-Hall, Beck and Lengnick-Hall, 2011; Losada, Scaparra and O'Hanley, 2012), una organización resiliente es aquella que se caracteriza por tener capacidades conjuntas orientadas a la realización de acciones oportunas para afrontar una condición específica y de transformación que en su mayoría es generada por acontecimientos inesperados y que tienen el potencial suficiente para poner en peligro la supervivencia de una organización (Medina, 2012).

Para entender operativamente este concepto, Rapaccini et al. (2020) plantea cuatro dimensiones que integran un modelo de gestión de crisis basado

cultura de apoyo y bienestar, la instauración de ambientes laborales más flexibles y la disminución de la discriminación ligada a los problemas mentales.

La salud mental es considerada como un elemento clave para lograr el éxito dentro de una organización. Invertir en el bienestar psicológico de los trabajadores no solo mejora su calidad de vida, sino que impulsa el desempeño laboral y fortalece la resistencia organizacional. Las compañías que fomenten de forma activa la salud mental se encuentran en una posición más favorable para enfrentar los desafíos del actual entorno laboral caracterizado por la exigencia y la variación. Se aconseja que tanto los empleadores como los legisladores implementen tácticas que pongan la salud mental como un enfoque central en sus políticas laborales.

Juan Carlos Cadena Peña, Mercedes Carolina Navarro Cejas

Activar Windows
Ve a Configuración para activar Win

estudios empíricos que exploren los procesos de innovación en modelos de negocio en profundidad. Por lo tanto, se necesitan más investigaciones en este campo para desarrollar un enfoque más integral y práctico para la innovación en modelos de negocio.

En términos de implicaciones prácticas, las empresas pueden beneficiarse al invertir en la innovación en modelos de negocio, ya que puede mejorar su competitividad y rentabilidad a largo plazo. Los gerentes deben estar dispuestos a desafiar los modelos de negocio existentes y considerar nuevas formas de crear valor para sus clientes. Además, los desafíos futuros incluyen la necesidad de adaptarse a los rápidos cambios en el entorno empresarial, como la digitalización y la globalización, y la necesidad de involucrar a los empleados en el proceso de innovación.

En conclusión, la literatura revisada destaca la importancia de la innovación en modelos de negocio para el éxito empresarial. A pesar de las limitaciones en la investigación, hay varias metodologías y herramientas disponibles para ayudar a las empresas a innovar en

Activar Windows
Ve a Configuración pa

influenciadas por dos factores los de motivación o satisfacción y los de higiene o insatisfacción (Gawel, 1996). Las organizaciones consideran que para **llegar a ser competitivas es imperioso contar con talento humano motivado y satisfecho, puesto que una plantilla motivada y comprometida es un factor de éxito determinante.**

4. Satisfacción laboral y cultura organizacional

La satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un

influenciada por varios aspectos como las particularidades de cada individuo las características de la actividad laboral, la organización y la sociedad conjunto.

Sin embargo, es requisito que la satisfacción laboral sea evaluada para esto existen básicamente dos perspectivas la global y la de factores. En la primera alternativa se pretende abarcar una visión integral del comportamiento en una organización determinada, mientras que, en la segunda, se proporciona el conocimiento de las causas de insatisfacción



las personas les gusta su trabajo (Alegre et al, 2016). Wright y Davis (2003), señalan que, la satisfacción laboral, representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre, lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben (Gamboa, 2010). Para Morillo (2006), la satisfacción laboral es la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia, que existe entre las expectativas de las personas

variables que se encuentran alteradas (Vaca y Vaca, 2015).

La cultura organizacional, es la manera en la que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores (Shiva y Suar, 2012). En una definición un poco más completa se dice que, la cultura organizacional, es el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima, y el espíritu de empresa, junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran, tomando en

• Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-SA 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es> <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg>
Twitter: @rvg_luz

137

Cordero-Guzmán Diego; Beltrán-Tenorio Natali; Bermeo-Pazmiño Vanessa
Cultura Organizacional y Salario Empleado

cultura sea lo suficientemente fuerte y flexible para poder adaptarla con el paso del tiempo (Parent y MacIntosh, 2013). Este elemento es la clave para conocer y entender el éxito o fracaso de una empresa y es también, una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las organizaciones.

Los principales encargados de construir empresas con bases firmes, son los altos mandos como los gerentes o presidentes de las compañías, ellos son los líderes y, por ende, los responsables de reafirmar una cultura basada en valores (Gregory et al, 2009).

Esta, es una estrategia que debe ser tomada en cuenta, por la organización con el propósito de evaluar y reconocer

de estima y autoestima para Lopera y Lopera. Las razones no morales que la gente trabaja o no trabajan consideran como a la retribución la que se incluye en el carácter no es para satisfacer las necesidades familiares y profesionales mejorando la calidad y fomentando el crecimiento (Rodríguez y Rodríguez).

El salario de cinco elementos: 1. Oportunidad de capacitación, coaching, mentoring

(Sanchis & Poler, 2020)

cadores relacionados con la capacidad sanitaria, la situación epidemiológica así como datos de movilidad y socioeconómicos.

La resiliencia, aunque parece que sea un concepto reciente, debido a los acontecimientos que han ido acaeciendo en los últimos tiempos, es un área de estudio muy importante en los últimos 30 años. Su predecesor, la gestión de riesgos, siempre ha estado presente en el mundo empresarial y una gran cantidad de recursos y esfuerzos han ido destinados a hacer frente a las diferentes vulnerabilidades a las que estaban expuestas las empresas. Incendios como el que sufrió una planta de la empresa Campofrío en Burgos y la gota fría que afectó a buena parte de las empresas de la Vega Baja en Alicante en septiembre de 2019 son vulnerabilidades y amenazas a las que están expuestas constantemente las empresas. La capacidad con la que se preparan y responden a dichas vulnerabilidades determina el grado de resiliencia empresarial de las mismas.

El estudio de la resiliencia aplicado al mundo empresarial ha ido creciendo en las últimas décadas debido al gran dinamismo del entorno en el que operan las compañías. Áreas afines a la gestión de la resiliencia como la gestión de riesgos, la continuidad del negocio, la recuperación ante desastres, no han ido evolucionando a la misma velocidad con la que las empresas precisan para lidiar con las amenazas del entorno y con las situaciones de crisis. Es por ello que nace la gestión de la resiliencia como un nuevo enfoque en el que se definen y desarrollan nuevas herramientas que complementen a los enfoques tradicionales para satisfacer las necesidades actuales y el carácter dinámico del entorno en el que las empresas operan (Sanchis y Poler, 2019a).

Los clientes cada más exigentes y con requerimientos y demandas más cambiantes, el entorno cada vez más inestable, la globalidad de los mercados, los productos con ciclo de vida menores, entre otros, son factores que hacen que las empresas tengan que estar preparadas ante estas situaciones, adaptarse rápidamente a los cambios y recuperarse eficientemente ante los efectos negativos de las amenazas.

Durante el confinamiento provocado por la COVID-19, mucho se ha hablado de la capacidad de las personas para gestionar de forma adecuada el encierro en casa, el estrés que ello ha provocado y el desasosiego en la población debido a la situación de incertidumbre e inseguridad provocada por la pandemia.

nas, y definen la resiliencia como el proceso de adaptación a situaciones adversas y crisis. Las personas se adaptan durante la crisis cuando son capaces de interpretar la situación como una oportunidad de aprendizaje, sobreponerse y salir, si cabe, fortalecidas.

Otras definiciones de resiliencia desde el área de la psicología tan a que es la capacidad de los individuos para recuperarse de la adversidad (Gorman, 2005) o como la capacidad positiva de los individuos para hacer frente al estrés y a eventos catastróficos (Erol et al., 2010).

Una sociedad es resiliente cuando se mantiene unida, para alcanzar un bien común, cuando existe un respeto a la diversidad, cuando se ve como un todo, cohesionada y solidaria. La resiliencia de una sociedad aumenta cuando disminuye la sensibilidad, la incertidumbre o simplemente cuando hay una gestión eficaz del liderazgo político.

¿De qué depende la resiliencia de las personas? Muchos factores que determinan por qué durante una situación de crisis hemos vivido durante el confinamiento, algunas personas mejor dicha situación que otras. Aspectos como ser realista, la calma, gestionar las emociones, tener autoconfianza, cosas que suelen compartir las personas resilientes.

Y en el caso del tejido empresarial, ¿qué hace que unas empresas sean más resilientes que otras? No existe una regla específica ni universalmente aceptada que determinen las causas de que las empresas sean más resilientes que otras. En el apartado 2 se describe la resiliencia empresarial, así como las características de las empresas resilientes, para en la sección 3 realizar un repaso a las capacidades constituyentes de la resiliencia y finalizar en el apartado 4 un análisis de dichas capacidades ante la COVID-19. El apartado 5 realiza un repaso a las consideraciones más importantes en este artículo.

2. Resiliencia Empresarial

La gestión de la resiliencia empresarial consiste en un plan de trabajo para garantizar la continuidad a largo plazo y no se detiene.

Activar Windows

Estudios Gerenciales vol. 37, N.º 158, 2021, 73-84

73

EG Estudios Gerenciales

Journal of Management and Economics for Iberoamerica

Artículo de investigación

Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19

Rigoberto García-Contreras*

Profesor-Investigador, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma del Estado de México, Ciudad de México, México.
rgarciac@uaemex.mx

David Valle-Cruz

Profesor-Investigador, Facultad de Ingeniería, Universidad Autónoma del Estado de México, Ciudad de México, México.
davacr@uaemex.mx

Rosa Azalea Canales-García

Profesora-Investigadora, Facultad de Economía, Universidad Autónoma del Estado de México, Ciudad de México, México.
azalea_canales@hotmail.com

Resumen

El objetivo del presente artículo fue analizar la perspectiva actual de las pymes ante la crisis de la COVID-19, así como analizar la asociación e incidencia de la resiliencia organizacional en su desempeño durante este periodo crítico. Para probar las hipótesis, se realizó un estudio transversal con una muestra de 112 responsables de pymes en dos países de América Latina (México y Chile). Los métodos utilizados fueron análisis descriptivo de datos, correlación bivariada y redes neuronales artificiales. Los resultados descriptivos demuestran el impacto de la crisis de la COVID-19; además, los resultados prueban la relación e incidencia positiva de la resiliencia en el desempeño de las pymes.

Palabras clave: selección organizacional; resiliencia organizacional; desempeño; COVID-19; redes neuronales artificiales.

Activar Windows

Ver configuración de Windows

ção
da liter...
e proce...
ão e anál...
ões
s bibliog...
ublicação



(WHm8zkmLr/?lang=pt#articleSecti...

Lengnick-Hall e Beck (2005) e **Lengnick-Hall et al. (2011)** adotaram o aspecto ativo da resiliência organizacional como capacidade de resiliência. Esses autores sugerem que a capacidade de resiliência é desenvolvida a partir de uma combinação de capacidades cognitivas, comportamentais e contextuais em nível organizacional. Propõem que à medida que uma organização desenvolve sua capacidade de resiliência, passará a interpretar as situações incertas de forma mais criativa (resiliência cognitiva) e, portanto, será mais capaz de conceber atividades não familiares e não convencionais (resiliência comportamental) e aproveitar as relações e os recursos (relação contextual). A capacidade de resiliência fornece a base para que uma empresa responda à incerteza (**Lengnick-Hall & Beck, 2005**).

Ruiz-Martin et al. (2018) explicam que cada dimensão fornece à organização alguns recursos. A resiliência cognitiva permite que a organização perceba, interprete, analise e formule respostas para além da sua sobrevivência. A resiliência comportamental faz a organização funcionar. Os elementos que contribuem para a construção da resiliência comportamental são um inventário de ações complexo e variado e os hábitos ou rotinas funcionais. A resiliência contextual é a estrutura em que a resiliência cognitiva e comportamental ocorre. As características usadas para criar resiliência contextual são capital social e ampla rede de recursos (**Ruiz-Martin et al. 2018**).

Lengnick-Hall e Beck (2005) e **Lengnick-Hall et al. (2011)** permaneceram no campo teórico, sem

zar e validar seu construto, e focalizaram, especificamente, a capacidade de

4.1. Resultados respecto a la resiliencia

La percepción que tienen las personas encuestadas en cuanto a la forma como se ha manejado el tema de la resiliencia desde la alta dirección y la forma como el equipo

la ha asimilado, permite suponer que sí se promueve una cultura de apoyo a la resiliencia pues existen roles y responsabilidades enfocados en este tema. Acá la información recolectada:

LO QUE MANIFIESTAN	ZONA DA - MDA
El liderazgo que se maneja promueve una cultura de apoyo a la resiliencia	83%
Existen roles y responsabilidades a mejorar la resiliencia	74%
En la empresa existe una cultura que apoya a la resiliencia organizacional	61%

Respecto a si la práctica de la resiliencia se da en toda la organización, se identificaron los siguientes detalles: Sólo el 48% está en la zona positiva cuando manifiesta que la empresa siempre cuenta con un plan donde se priorizan actividades cuando ocurren eventos inesperados. Preocupa el hecho de que sólo el

Organización realiza ejercicios de simulación en escenarios de crisis con el fin de identificar tempranamente amenazas y oportunidades, el 30% responde positivamente mientras que el 44% se encuentran en zona de desacuerdo. Frente a estos resultados puede inferirse que los ejercicios de simulación en escenarios de

Programación NeuroLingüística y Resiliencia Organizacional

Autores: Juana Cruz Montero, María Luisa Ávila, Jorge Luis Bringas Salvador, Gina Coral Tejada Estrada

Localización: Revista Venezolana de Gerencia: RVG, ISSN-e 2477-9423, ISSN 1315-9984, Vol. 26, N°. 93, 2021, págs. 384-396

Idioma: español

Titulos paralelos:

Neuro Linguistic Programming and Organizational Resilience

[Texto completo \(pdf\)](#)

Resumen

Español

Analizar la relación existente entre la Programacion neurolinguistica (PNL) y la resiliencia organizacional es el objetivo de esta investigación descriptiva-documental de revisión teórica. Los resultados permiten reflexionar sobre la Programacion neurolinguistica y cómo esta se constituye en una fortaleza invaluable para la superación de potenciales adversidades y procesos de cambios inesperados que puedan surgir dentro de una organización sea cual sea la naturaleza que ésta tenga, es decir a partir de ella se precisa la resiliencia organizacional. Se concluye que la Programación Neurolingüística es una herramienta cuya implementación en el medio organizacional ha demostrado ser de ayuda indiscutible para lograr un adecuado funcionamiento que redunde capacidad resiliente.

English

Analyzing the relationship between Neuro-Linguistic Programming (NLP) and organizational resilience is the objective of this descriptive-documentary theoretical review research. The results allow us to reflect on neurolinguistic programming and how it constitutes an invaluable strength for overcoming potential adversities and unexpected change processes that may arise within an organization regardless of its nature, that is, from it organizational resilience is required. It is concluded that Neuro-Linguistic Programming is a tool whose implementation in the organizational environment has proven to be of indisputable help to achieve an adequate functioning that

Cuadro 2. Modelo de Resiliencia Organizacional de Lee, Vargo & Seville

Factor	Indicador	Descriptores
<i>Capacidad de Adaptación</i>	Minimización de silos	Eliminación de las barreras de división organizacional que perjudican el trabajo.
	Recursos Internos	Capacidad para movilizar los recursos de la organización durante una situación de crisis.
	Compromiso e implicación del personal	Vínculo de compromiso entre la organización y su personal, que posee capacitación para la resolución de los problemas que se presentan.
	Información y conocimiento	Fácil acceso a la información crítica y capacidad para el desarrollo de papeles clave por parte de los miembros de la organización.
	Liderazgo	Durante la crisis existe un liderazgo fuerte para proporcionar una buena gestión y una adecuada toma de decisiones.
	Innovación y creatividad	La plantilla es motivada para la utilización de enfoques innovadores y creativos para el desarrollo de soluciones.
	Toma de decisiones	El personal tiene autoridad para tomar decisiones como respuesta a la crisis.
<i>Planificación</i>	Seguimiento y reporte de la situación	Se motiva al personal para estar alerta acerca de la organización, su desempeño y problemas potenciales.
	Estrategias de planificación	Los planes para gestionar las vulnerabilidades se hacen de acuerdo con el entorno de la organización.
	Participación en simulacros	Se fomenta la participación del personal en simulacros para practicar medidas de respuesta.
	Actitud proactiva	La respuesta a las señales de alerta temprana forma parte de la estrategia de la organización.
	Recursos externos	Se planifica para garantizar el acceso a recursos que la organización pudiera necesitar en caso de crisis.
	Prioridades de	Existe conciencia de cuáles son los requisitos

2.1.1. Cultura organizacional: una poderosa herramienta para retener talento

Una **cultura organizacional** fuerte reduce la rotación de personal en hasta un 50%.

La cultura organizacional es el pulso de toda empresa. Es el conjunto de planes estratégicos, actitudes, creencias, normas y valores que comparten los miembros de una organización.

Tener una cultura organizacional bien definida encamina a los empleados a cumplir con la misión y visión de la compañía. Lo opuesto también es cierto. Una cultura organizacional débil desalienta a los empleados, afectando su desempeño y productividad laboral. En resumen, costándote dinero.

67

La cultura en términos genéricos se refiere a los valores, creencias y tradiciones de una sociedad; estos valores se reproducen también dentro de las organizaciones haciendo que sus integrantes se comporten de una u otra forma. La cultura es intrínseca a cualquier tipo de organización, es la personalidad que las hace originales, es como la huella digital en las personas, irrepetible. Por ende, las pequeñas y medianas empresas (pymes), como organizaciones, tienen también una forma única de comportarse, de ver las cosas y de reaccionar ante los problemas que enfrentan. Al conjunto de estas singularidades se les denomina “cultura empresarial, organizacional o corporativa”.

Una de las principales características en las organizaciones del siglo XXI, es su dinamismo, por la forma en que las organizaciones resuelven los problemas y cómo buscan nuevas oportunidades de negocio, que les permita evolucionar y adaptarse exitosamente a los retos de la nueva realidad empresarial. En este contexto, las pymes sin lugar a duda, son de vital importancia para el desarrollo económico de México a causa de su contribución económica combinada, que suma el 36% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 32% del empleo (Secretaría de Economía, 2010).

El reconocido sociólogo chileno, Darío Rodríguez (2016), explica que el tema

Factores que afectan la resiliencia organizacional

En aras de comprender si una organización puede tener mayor o menor capacidad para ser resiliente, Kantur y Arzu (2012) y Ma, Xiao y Yin (2018) consideran que existen una serie de factores y niveles que ayudan a explicar esa disposición. En primer lugar, Kantur y Arzu (2012) identifican los siguientes cuatro factores que afectan la capacidad de resiliencia en las organizaciones:

(i) postura de percepción: este factor considera a la vez tres subfactores como son el *sentido de realidad y sabiduría*, las *percepciones positivas* y el *compromiso unificado*. El *sentido de realidad y sabiduría* consiste en los procesos de introspección que permite prever adversidades y tener estructurados planes de contingencia que puedan contrarrestarlas si suceden. Las *percepciones positivas* consisten en el grado de actitud para considerar situaciones adversas

este subfactor abarca la existencia de estrategias en la empresa que puedan servir de dirección en tiempos de incertidumbre y caos.

(iv) Actuación estratégica: de acuerdo con Kantur y Arzu (2012) las empresas en entornos turbulentos necesitan acciones *creativas, proactivas y flexibles*; de tal manera que puedan arrojar resultados positivos en un corto plazo. Para generar este tipo de acciones es necesario que los empleados tengan la capacidad de generar nuevas respuestas que se puedan adaptar a las situaciones (Mallak, 1998).

En cuanto a los niveles que ayudan a explicar la disposición que una organización puede tener en materia de resiliencia, Ma, Xiao y Yin (2018) argumentan que los factores que la condicionan deben ser analizados a nivel individual, grupal y organizacional para obtener una mayor objetividad y precisión en los resultados. En este sentido la capacidad de recuperación a nivel individual se centra en la forma como los miembros de la