

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



HACIA LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL: ESTUDIO DE CASO
EMPRESA LEONCITO

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

LUZ ANALY RUIZ SANCHEZ

ASESOR

CARLA ETHEL GAMARRA FLORES

<https://orcid.org/0000-0001-8604-1070>

Chiclayo, 2022

**HACIA LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL: ESTUDIO
DE CASO EMPRESA LEONCITO**

PRESENTADA POR:

LUZ ANALY RUIZ SANCHEZ

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Jorge Alfredo Huarachi Chavez

PRESIDENTE

María De Las Mercedes Elizabeth Vigo Gálvez

SECRETARIO

Carla Ethel Gamarra Flores

VOCAL

Índice

Resumen	4
Abstract	5
Introducción.....	6
Revisión de literatura.....	7
Materiales y métodos.....	10
Resultados y discusión	14
Conclusiones	25
Recomendaciones	26
Referencias.....	27
Anexos	36

Resumen

En las empresas a nivel mundial se han evidenciado la necesidad de tener ajustes positivos y la facilidad de adaptarse a los fuertes cambios inesperados ante la emergencia actual causada por el COVID 19 y tener un balance eficiente en sus labores y desempeño; por ello, en esta investigación se propuso como objetivo general Diseñar estrategias que permitan fortalecer la resiliencia organizacional en la empresa Leoncito. Se utilizó un enfoque mixto, es decir, cuantitativo, en tanto se aplicaron encuestas a todos los colaboradores para conocer el nivel de resiliencia de la empresa y cualitativo, en tanto se emplearon entrevistas a gerentes de alta dirección y colaboradores, también, fue de nivel descriptivo y diseño no experimental; la población estuvo conformada por 326 colaboradores para la fase cuantitativa y 7 colaboradores para la cualitativa. Por otro lado, se aplicó el cuestionario de Salanova et al. (2012) y una entrevista, encontrando como resultados que la empresa posee una regular capacidad para afrontar las adversidades que suceden en su centro de trabajo, por lo tanto, se propusieron diversas estrategias para aumentarsu nivel de resiliencia organizacional.

Palabras clave: resiliencia organizacional, colaboradores, estrategias.

Clasificación **JEL:** M0, M10, M12, M14

Abstract

The Leoncito company has shown the need to have positive adjustments in the current emergency and to have an efficient balance in its work and performance; Therefore, it was proposed as a general objective to Design strategies that allow strengthening the organizational resilience in the Leoncito company. A mixed approach was used, that is, quantitative, while surveys were applied to all collaborators to know the level of resilience of the company and qualitative, while interviews with senior managers and collaborators were used, it was also of level descriptive and non-experimental design; The population consisted of 326 collaborators for the quantitative phase and 7 collaborators for the qualitative one. On the other hand, the questionnaire by Salanova et al. (2012) and an-interview, finding as results that the company has a regular capacity to face the adversities that happen in its workplace, therefore various strategies were proposed to increase its level of organizational resilience.

Keywords: organizational resilience, collaborators, strategies.

JEL classification: M0, M10, M12, M14

Introducción

Todas las organizaciones enfrentan un entorno diverso, constantemente cambiante e incierto. En este caso, la organización debe desarrollar la capacidad de soportar situaciones de emergencia y recuperarse de la crisis. Dichas crisis pueden provenir de diversas fuentes, pero independientemente de su severidad o intensidad, los desafíos deben ser confrontados. En el contexto de un entorno disruptivo, ¿por qué algunas organizaciones tienen éxito mientras que otras fracasan? (Xiao & Cao, 2018).

Teniendo en cuenta esto, surge el concepto de resiliencia en las empresas, es decir, colaboradores capaces de detectar, afrontar ciertas situaciones negativas del ambiente y asegurar el seguimiento en la calidad de los productos y servicios entregados a los clientes o consumidores (Romero & Rivero, 2017). Es importante mencionar que toda empresa resiliente debe tener el propósito de conseguir la excelencia en todas sus actividades y así pueda mantener relaciones sanas dentro de la organización y también con su ambiente.

Según, una encuesta realizada por los servicios de Recursos Humanos de Conduent, el 22% de las empresas de la comunidad europea ya disponen de iniciativas para desarrollar la capacidad de resiliencia de los colaboradores, esencialmente en el sector minorista (Kativhu et al., 2018). De hecho, los minoristas líderes en el Reino Unido como Peter y Comfort (2020) y Marks y Spencer (2019) han reconocido públicamente la importancia de la resiliencia en sus estrategias comerciales y buscan capturar la naturaleza integral de su enfoque de resiliencia al describir a la empresa como "un negocio resiliente". Asimismo, la Asociación John Lewis (2019) informó que, nunca ha sido más importante seguir invirtiendo en el bienestar y la resiliencia de los socios.

Como se sabe en la actualidad se está pasando por una emergencia pues, el 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de salud (OMS) manifestó formalmente que la COVID-19 se considera una pandemia y eso ha traído consecuencias negativas en todas las organizaciones del mundo y su economía, además de afectar a los colaboradores y sus familias. Por ello, es esencial que las empresas sean resilientes para atender a sus clientes y colaboradores que depositaron su confianza en sus servicios y productos brindados. No obstante, según una encuesta de Forrester, se halló que el 43% del personal estadounidense considera a su empresa que si tienen un plan de contingencia para hacer frente al virus de la COVID-19. Por ello, todas las organizaciones siempre deben estar pendientes en su plan de continuidad y resiliencia ya que estos son los elementos claves y necesarios para que las organizaciones puedan superar las crisis ocasionadas por diferentes eventos (Deloitte, 2020).

En cuanto a la realidad peruana, la consultora *Ernst & Young* (2015) realizó una muestra de 1196 integrantes, cuyos resultados arrojan que menos del 50% de las organizaciones peruanas cuentan con colaboradores que sepan afrontar conflictos para el manejo de situaciones, Asimismo, Serna, Zenoain y Schmidt (2018) reflexionaron que la resiliencia es un factor esencial para la mejora y éxito de las empresas peruanas.

Por tales motivos, el propósito de esta investigación es fortalecer la resiliencia organizacional a partir del diseño de un conjunto de estrategias basándose en un enfoque mixto. En este caso en una empresa de la región Lambayeque, del sector retail, para conocer si en realidad las acciones y las pautas propuestas, contribuyen a cultivar una mejor resiliencia organizacional.

Tiendas Leoncito es una organización que se dedica a la fabricación y venta de bienes de mueblería y productos para el hogar. También ha pasado por muchos cambios y uno de ellos fue la gestión e implementación de tecnología pues al inicio la empresa trabajaba con software tradicional, pero, en el 2015 se implementó un nuevo sistema de software. Todas las áreas se resistieron al cambio, sin embargo, el área de logística logró superar los cambios y adaptarse.

Por otro lado, la empresa no está preparada a un contexto como el actual porque no enfrentó una crisis similar. Los colaboradores no estarían demostrando al 100% su capacidad de resiliencia por ello, el gerente ha mostrado su preocupación ante el desánimo de los colaboradores y el poco interés a afrontar nuevos retos (Barrantes, L., Comunicación personal, 24 de abril, 2020). Finalmente, Leoncito evidenció la necesidad de tener ajustes positivos ante la emergencia actual y tener un balance eficiente en sus labores y desempeño.

Ello llevó a formular la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las estrategias que permitirían fortalecer la resiliencia en la empresa Leoncito?

De ese modo se planteó el siguiente objetivo general, diseñar estrategias que permitan fortalecer la resiliencia organizacional en la empresa Leoncito y como objetivos específicos, conocer la forma en que la empresa Leoncito ha enfrentado crisis anteriores según su entorno y determinar el nivel de resiliencia organizacional en la empresa Leoncito.

Es importante aclarar que la resiliencia organizacional es de alto interés para la sociedad porque se vive en una realidad donde las organizacionales juegan un rol esencial pues, establece la base para el desarrollo económico de las naciones. Por lo tanto, conocer los niveles de resiliencia del personal contribuirá y fortalecerá la toma de decisión, porque el personal es considerado un factor clave en cualquier empresa. Las organizaciones del sector retail como Leoncito pueden beneficiarse enormemente al proporcionar a sus colaboradores programas de capacitación en resiliencia, cultivar actitudes orientadas al cliente a través de sesiones de tutoría y contratar empleados altamente orientados al cliente y resilientes para ocupaciones de contacto con el cliente. A partir de los resultados, la empresa debe generar o plantear un plan de acción para lograr que tanto los administrativos como los vendedores tengan la capacidad de resiliencia y contribuyan a que la empresa sea competitiva.

Revisión de literatura

Kim (2020) exploró los resultados positivos de la resiliencia organizacional para ver cómo los colaboradores resilientes pueden apoyar a una organización al adaptarse e iniciar cambios durante el proceso de recuperación después de una crisis. Los resultados indicaron que la resiliencia en las organizaciones está asociada de forma beneficiosa y significativamente con: las intenciones de los empleados de competencia, adaptabilidad y proactividad de los miembros de la organización, contribuyendo así a la efectividad organizacional después de una situación de crisis; concluyendo de esta manera que los colaboradores resilientes pueden ayudar a su organización a recuperar su funcionamiento normal después de una crisis. Asimismo, Karen (2019) desarrolló un estudio en el que amplió las evidencias de la influencia del liderazgo en el desempeño de sus colegas mediante la confianza, optimismo y capacidad de recuperación; además enfatizaron que la resiliencia es una variable mediadora importante en la relación entre liderazgo y desempeño. De otro lado, Morales et al. (2019) identificaron los factores de resiliencia organizacional (OR), y concluyeron que el liderazgo sostenible explica el papel de las variables asociadas con el desarrollo de OR, que tienen una gran influencia en la cultura organizacional y la capacidad de organizar y administrar operaciones.

En ese orden de ideas, Martinelli y Tagliazucchi (2019) analizaron la resiliencia organizacional ante los desastres naturales y demostraron como principal determinante de la capacidad de resiliencia: la orientación al mercado, es decir cuanto mayor sea la capacidad de una pequeña empresa minorista para comprender e interpretar el mercado y los cambios en la demanda, mayor será el nivel de capacidad de resistencia que exhibe: la capacidad de preservar su posición en el mercado. Por otro lado, la capacidad de ventas también demostró ser muy importante; este determinante es capaz de ejercer un efecto positivo sobre la capacidad de resiliencia. De manera similar, Prayag et al. (2020) proporcionaron evidencia de la relación entre diferentes tipos de resiliencia (psicológica, de empleados y organizacional) que afectan la recuperación de las organizaciones después de los terremotos de Canterbury en 2010/2011. Los

resultados mostraron que las relaciones significativas y positivas entre la resistencia psicológica y de los empleados. Además, la capacidad de recuperación de los empleados contribuye tanto a la satisfacción vital de los operadores de negocios turísticos como a la capacidad de recuperación de la organización, asimismo la satisfacción vital de los dueños y gerentes de negocios contribuye a la resiliencia organizacional.

De hecho, Romero y Rivero (2017) comprendieron los eventos que generaron buenas acciones de gestión, de igual forma estas prácticas ayudan a tener oportunidades que se orientaron a llegar a la resiliencia organizacional después del Fenómeno del Niño ocurrido en el periodo 2015- 2016. La evidencia hallada se agrupó y sistematizó a recursos de información, los recursos financieros, humanos y como resultado se halló que el sector está conformado por un equipo humano multidisciplinario, pero con resistencia al cambio. Finalmente, con respecto a los procesos de organización y coordinación, se encontró que la asignación de responsabilidades y compromisos se dio en función de la confianza y no por competencia funcional. Es importante señalar también que Brown, Seville y Vargo (2017) aportaron un estudio de caso para medir la resiliencia organizacional en una entidad de Nueva Zelanda, y encontraron que las organizaciones encuestadas son fuertes en alianzas efectivas, pero son débiles en romper silos y en llevar a cabo planes de pruebas de estrés. Por otro lado, los altos directivos tienen opiniones mucho más positivas sobre la habilidad de restablecimiento de sus entidades en comparación con otros miembros del personal.

En cuanto a Vaca y Contreras (2018), los autores mencionaron algunas estrategias principales para lograr la resiliencia organizacional: La planificación como elemento clave para solucionar problemas y contribuye a enfrentar más no evadir riesgos. Además, la aplicación de estándares y principios de calidad integrales, como la mejora continua, permite a las empresas encontrar visiones creativas e innovadoras para adaptarse a las condiciones de todos los tiempos y escenarios de conflicto cambiantes. De igual forma, Hernández et al. (2020) realizaron un estudio de cinco años de resiliencia organizacional para explicar el papel que juega la colaboración de múltiples partes interesadas en el fomento de esta capacidad. Descubrieron que, en respuesta a las adversidades, los gerentes utilizan estrategias psicológicas, operativas y de las partes interesadas para regenerar los recursos. A través de las estrategias de las partes interesadas, en particular, encontraron que los gerentes superan las limitaciones de recursos al aprovechar los distintos vínculos de las partes interesadas. Estos vínculos se activan mediante la conexión afectiva compartida de las partes interesadas con el contexto social de la organización. Finalmente, Espinoza, Pérez y Vásquez (2017) tuvieron como objetivo analizar el proceso de los elementos que incentivan la resiliencia organizacional en una empresa limeña. Se encontró que en la entidad la capacidad preventiva estuvo más implementada y los factores que incentiva nuestra variable dependiente son: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, apertura a la comunicación, socialización adecuada, apertura al cambio, compromiso, etc.

Bases teóricas

Resiliencia organizacional

Uno de los principios por lo que se puede analizar la resiliencia organizacional es el principio del aprendizaje organizacional donde se propone al aprendizaje como un aspecto primordial para que las empresas puedan sobrevivir a largo plazo; las organizaciones son capaces de promover cambios en respuestas a los retos del entorno; por lo tanto, solo el aprendizaje es la que garantiza a que una organización responda rápidamente a los diferentes escenarios y tendencias que puede ocurrir, así como también en diferenciarse de la competencia (Senge, 2006; Yeo, 2002). Por otro lado, está la teoría ecológica que menciona que las empresas son flexibles porque se adaptan a los diferentes eventos versátiles y encuentran el equilibrio al momento de la crisis y después de esta (Adger, 2000). Esto se debe a que las personas y organizaciones no están separadas, entre ellos mantienen una relación que influye el entorno

psicológico, social y ambiental (ecológico), este entorno puede brindar apoyo para que tengan una mejor posibilidad de resultados favorables y determinar diversos factores de riesgo (Greene, 2002).

En cuanto a las definiciones, la resiliencia desde la antigüedad se ha definido como comportamiento y factores adaptativos o compensatorios (positivos); es decir, la confianza, la comunicación, las percepciones positivas de cambio y el apoyo ayudan a superar los obstáculos (Glantz, 1999). Es decir, las organizaciones resilientes son positivas, se interesan por la salud financiera y de su colaborador; asimismo, pueden permanecer en un equilibrio adecuado en sus labores y desempeño, también, se fortalecen antes una situación adversa (Salanova, et al, 2012); es considerada una competencia de la organización para enfrentar el cambio y seguir desarrollándose, como promover el aprendizaje y la adaptación (Folke et al., 2010). Además, es la aptitud de una empresa para adelantarse, prepararse, responder y adecuarse a cambios incrementales y perturbaciones repentinas para permanecer y salir adelante con éxito (Xiao & Cao, 2017).

Rodríguez y Vargas (2018), refirieron que un aspecto básico a tomar en cuenta es el manejo de las crisis de las empresas, para ver cómo fueron sus experiencias, qué acciones y elementos tomaron en cuenta para implantar estrategias para la renovación y la innovación de estas. Por otra parte, las empresas llegan a ser resilientes cuando enfrentan situaciones adversas ya que estas ayudan a la reflexión acerca de estas situaciones vividas. De igual manera, en el presente estudio se tomaron como referencia experiencias, desafíos y acciones frente a la crisis, además, de las lecciones, resultados obtenidos, actitudes y comportamientos de la organización.

Respecto a la importancia de la resiliencia, se considera crucial para el éxito en una amplia gama de actividades empresariales, además una empresa resiliente ve a las crisis como una oportunidad de aprender, ser siempre perseverantes y aprovechar las circunstancias haciendo uso de los elementos o herramientas que estén a su alcance para salir fortalecidos de esas dificultades y sobre todo estar firmes antes esos problemas (Duckworth, 2016). De la misma forma la resiliencia ayuda a los individuos a fortalecer, identificar y evaluar sus capacidades interpersonales, personales y las fuerzas internas que se puedan desplegar para aprender y crecer a través de las situaciones caóticas que se pueden presentar. Es más, esas relaciones interpersonales positivas son un requisito importante para desarrollar la resiliencia organizacional y ayudan a que los colaboradores tengan mayor compromiso con la organización y por ende sean más productivo (Ungar, 2003).

Este estudio se ha basado en el modelo HERO, el cual es un modelo teórico heurístico que integra resultados de evidencia empírica y teórica sobre temas como el estrés laboral, la gestión de recursos humanos (HRM), el comportamiento organizacional y la psicología positiva de la salud ocupacional (POHP). Salanova, et al. (2012) enfatizaron que un HERO son organizaciones que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y activos para mejorar los procesos y resultados de los empleados, equipos y organizaciones. Además, la organización es "resilientes" porque: (1) mantienen un ajuste positivo en condiciones desafiantes, (2) se recuperan de eventos adversos y (3) mantienen funciones y resultados deseables en medio de la tensión. Por consiguiente, plantearon las siguientes dimensiones:

La primera dimensión son los recursos organizacionales saludables que contribuyen a la finalización de metas, planes. Además, disminuyen las demandas laborales. Por otro lado, motivan al desarrollo del colaborador de manera personal y profesional. En los recursos se tiene a la autonomía, feedback, trabajo en equipo. Asimismo, con respecto a las prácticas son estrategias que se realizan para contribuir al incentivo de las condiciones de salud y comodidad de los colaboradores y su rendimiento, por ejemplo. Conciliación trabajo- familia, comunicación (Salanova et al, 2012).

Por otro lado, la segunda dimensión son las demandas laborales que hacen referencia a los elementos materiales, emocionales, sociales u organizativos de las actividades laborales que

implica empeño o habilidades físicas y / o psicológicas. Los ejemplos incluyen alta presión laboral, ambiente inadecuado y horarios de trabajo irregulares. Estas no son estrictamente negativas, pueden convertirse en factores estresantes laborales cuando satisfacer esas demandas implica un fuerte trabajo del cual el colaborador no se recupera apropiadamente (Meijman & Mulder, 1998). Asimismo, Salanova et al. (2012) mencionaron que las demandas laborales constituyen un esfuerzo mental, emocional y físico del colaborador y, algunas demandas pueden generar en el colaborador depresión, ansiedad, burnout, etc. Sin embargo, ciertas demandas laborales pueden ser un reto y motiven a las personas de la empresa siempre y cuando, generen bienestar en el colaborador.

Por consiguiente, la tercera dimensión son empleados saludables que explicaron sobre el equilibrio entre los recursos y demandas contribuye a brindar bienestar psicológico al personal de una organización, además, generan colaboradores resilientes, con autocontrol. Por otro lado, propician un efecto positivo en el trabajo, pues se reflejan óptimos resultados (económico o no económicos) y el nivel de desempeño aumenta. En síntesis, el grado de bienestar psicosocial del personal es un elemento fundamental en una empresa porque se ha demostrado su impacto mediador entre los recursos y resultados de una organización (Salanova et al., 2012).

Finalmente, la dimensión de los resultados organizacionales positivos que explicaron la presencia de los recursos, bajos niveles de demandas amenazantes y la existencia de políticas adecuadas logran que los colaboradores puedan estar bien en la empresa y, por ende, realicen un mejor trabajo y consigan mejores resultados para la empresa. Cabe resaltar que, los colaboradores saludables demuestran mejor sus capacidades y esto se ve reflejados en óptimos resultados, ya sea de manera individual, equipo u organización (Salanova et al., 2012).

Materiales y métodos

Se utilizó un enfoque mixto, es decir, cuantitativo, en tanto se aplicaron encuestas a todos los colaboradores para conocer el nivel de resiliencia de la empresa y cualitativo, en tanto se emplearon entrevistas a gerentes de alta dirección y colaboradores. Estos fueron considerados por los años de antigüedad, para conocer la forma en que la empresa ha enfrentado crisis anteriores y saber también qué estrategias utilizaron para superar las mismas en la “Empresa Leoncito”. También, esta investigación fue de nivel descriptivo, pues se describieron los principales atributos o características del concepto de estudio. Además, el diseño fue no experimental, ya que no se efectuó manipulación alguna de variables estudiadas. Así mismo, fue transversal puesto que se tomó un solo periodo, es decir la recolección de datos se realizó en un solo instante de tiempo (Morán, 2010). Para detallar la fase cuantitativa, la población estuvo conformada por 326 colaboradores de la alta dirección, vendedores, administrativos y de la línea de producción. La muestra fue censal, porque la población fue perfectamente medible. En la parte cualitativa la muestra estuvo conformada por 7 miembros clave de la empresa Leoncito. Cabe resaltar que, los colaboradores para la entrevista fueron elegidos por conveniencia porque fue la forma de tener más rápida la información con las personas que estaban más disponibles que las demás, dentro de ellos 4 integrantes de la alta gestión (Gerente General, Directora de Marketing, Gerente Financiero, Jefe de Producción.) y 3 colaboradores (con el mayor tiempo de antigüedad).

Para la primera fase, es decir la toma de datos cualitativa, se utilizaron factores de análisis para determinar la evolución frente a los diversos problemas o crisis que se han manifestado en la organización, cómo se abordó, qué recursos utilizaron para enfrentar o superar las crisis. Además, de conocer cómo la situación afectó a los colaboradores y a la empresa y si pudieron permanecer en equilibrio en su funcionamiento y desempeño, siendo los actores más importantes en esta fase, las personas claves de la organización (directivos). Para ello, se utilizó la técnica de la entrevista y como instrumento, la guía de entrevista.

Las entrevistas se realizaron utilizando la plataforma zoom, en la que a los entrevistados se les envió el enlace correspondiente a manera de invitación. Los entrevistados brindaron un consentimiento informado, accediendo a que cada entrevista quede grabada, para su posterior análisis. Asimismo, para la segunda fase, correspondiente a la toma de datos cuantitativos, se hizo uso del cuestionario a través de la técnica de la encuesta. Para medir la variable Resiliencia organizacional se empleó el cuestionario Modelo Hero creado por Salanova et al. (2012) el cual se divide en 4 dimensiones. Este cuestionario está conformado por 24 preguntas en la escala tipo Likert de 0 (nunca) 1 (casi nunca), 2 (raramente), 3 (algunas veces), 4 (bastante), 5 (con frecuencia) y 6 (siempre). El instrumento utilizado obtuvo una confiabilidad de 0.85. Para la obtención de información cuantitativa, se brindó el cuestionario online a los participantes. La aplicación de los cuestionarios se realizó compartiendo el enlace vía email corporativo de los jefes de área o gerentes para que ellos a su vez pudieran coordinar con sus colaboradores y llenen satisfactoriamente.

Antes de aplicar el cuestionario, se les informó sobre el propósito y la consideración ética de la recolección de datos. El tiempo para completar el formulario fue de aproximadamente 25 a 30 minutos.

A continuación, se presentan los factores de análisis contemplados para la fase cualitativa, así como también los indicadores considerados para la fase cuantitativa.

Tabla 1*Matriz de consistencia*

Pregunta de investigación	Objetivo principal	Variables	Factor de análisis / Dimensiones	Indicadores
¿Cuáles son las estrategias que permitirían fortalecer la resiliencia en la empresa Leoncito?	<p>Objetivo general Diseñar estrategias que permitan fortalecer la resiliencia organizacional en la empresa Leoncito</p> <p>Objetivos específicos Conocer la forma en que la empresa Leoncito ha enfrentado crisis anteriores según su entorno.</p> <p>Determinar el nivel de resiliencia organizacional de la empresa Leoncito.</p>	Resiliencia organizacional	MANEJO DE CRISIS	<p>Desencadenamiento de crisis</p> <p>Experiencia frente a las crisis</p> <p>Desafíos y acciones frente a las crisis</p> <p>Lecciones y aprendizajes</p> <p>Actitudes y comportamientos</p>
	RECURSOS ORGANIZACIONALES SALUDABLES		<p>Autonomía</p> <p>Feedback sobre el trabajo</p> <p>Clima de apoyo social</p> <p>Coordinación</p> <p>Competencia Mental</p> <p>Competencia emocional</p> <p>Liderazgo positivo</p>	
			DEMANDAS LABORALES	<p>Sobrecarga cuantitativa</p> <p>Sobrecarga mental</p> <p>Sobrecarga emocional</p> <p>Ambigüedad de rol</p> <p>Conflicto de rol</p> <p>Rutina</p> <p>Mobbing</p> <p>Disonancia emocional</p>

EMPLEADOS SALUDABLES

Eficacia colectiva
Engagement
Confianza vertical
Confianza horizontal
Resiliencia
Burnout

RESULTADOS ORGANIZACIONALES POSITIVOS

Desempeño intra-rol
Desempeño extra-rol
Compromiso Organizacional

Tipo de Investigación Enfoque mixto Tipo aplicada Nivel descriptivo	Población/ Muestra	Instrumento de Recolección de datos	Procedimiento	Técnicas Estadísticas
Diseño de Investigación Diseño no experimental Estudio de caso	Para lo cuantitativo Población: 326 trabajadores. Muestra: Censal Para lo cualitativo Muestra: 7 miembros clave de la empresa. Muestra: Censal	Cuestionario. Entrevista a través de una guía	Enviar un correo pidiendo permiso a los principales directivos para poder hacer la aplicación de las entrevistas a través de la plataforma zoom y cuestionarios se realizarán compartiendo el enlace a través del correo corporativo de la empresa por el aplicativo Google Drive.	Estadística descriptiva (Media, moda, mediana. Percentiles, desviación estándar, asimetría y curtosis.)
				Procesamiento Etapa cualitativa: Excel Etapa cuantitativa: Uso del software SPSS 26

fuentes: Basado en Salanova et al. (2012)

Para el procesamiento de los datos, en el análisis cualitativo se hizo el procesamiento en Excel y en el análisis cuantitativo, los datos se procesaron en el paquete estadístico SPSS V 26. El tratamiento estadístico se basó en pruebas descriptivas como indicadores de tendencia central y dispersión. Las pruebas estadísticas para analizar la confiabilidad y validación del instrumento se realizaron con las pruebas de Alfa de Cronbach y análisis factorial exploratorio y confirmatorio. Respecto a gráficos se utilizaron brechas y gráficos de distribución de frecuencias.

El presente estudio tuvo como fin último el diseño de estrategias que ayuden a mejorar el nivel de resiliencia de los colaboradores de la empresa Leoncito, establecer las brechas entre la percepción de la mirada directiva y la percepción de la mirada del colaborador, permitiendo establecer con mucha más eficiencia un conjunto de estrategias que permita a la organización elevar sus estándares de calidad toda vez que sus niveles de resiliencia estén en niveles óptimos. Estrategias que sirvan para que otras empresas del rubro puedan realizar un benchmarking y mejorar la resiliencia del sector empresarial chiclayano.

Resultados y discusión

Objetivo: Conocer la forma en que la empresa Leoncito ha enfrentado crisis anteriores según su entorno

Esta sección recoge los hallazgos a partir de la entrevista y cuestionario aplicados a los altos directivos, jefes de área y colaboradores de la empresa.

Estos resultados se agrupan de acuerdo a los factores de análisis que buscan entender las crisis que se desencadenaron, cuáles fueron las experiencias, qué elementos utilizaron para hacer frente a estas dificultades, de igual manera cuáles fueron los resultados que recibió la empresa. Es importante conocer cómo las empresas manejan las crisis, cuáles han sido sus experiencias y qué acciones tomaron en cuenta para diseñar estrategias de tal manera, que, lleguen a ser resilientes cuando enfrentan diversas situaciones adversas porque estas contribuyen a la reflexión acerca de estas situaciones vividas (Rodríguez & Vargas, 2018).

Entonces, de acuerdo con los testimonios recolectados, la empresa Leoncito ha pasado por dos grandes crisis externas, (1) el fenómeno del niño del 2017 y (2) el COVID 19, sin embargo, solo los altos directivos señalan una tercera crisis interna, relacionada a una crisis de crecimiento no planificado, tal como lo señaló uno de los directivos *“Nosotros pasamos por tres crisis, que dos no dependió de nosotros sino fue por fenómenos naturales, pero una sí, porque esta se desencadenó a raíz de la falta de conocimientos teóricos, por el desconocimiento del mercado, falta de financiamiento y estructura de la organización como es (software, procesos y personas)”*.

Por otro lado, en cuanto a las experiencias vividas ante las crisis, los entrevistados mencionaron que lo vieron como una oportunidad de aprender, crear relaciones interpersonales positivas y finalmente consideran que estas crisis también les ayudó a estar más preparados para posibles crisis futuras. En este sentido, uno de los gestores mencionó: *“Mi experiencia como gerente al principio fue complicada, pero después teníamos que adaptarnos de acuerdo al entorno al que vivíamos y ver qué oportunidades aprovechar para no dejar caer a la empresa porque es nuestra responsabilidad como altos directivos y por otro lado es que estas experiencias nos ayudan a saber cómo manejar o qué decisiones tomar cuando haya otra crisis”*.

En cuanto a los elementos y acciones que permitieron hacer frente a las crisis según los entrevistados fueron varias, en primer lugar, fue la preparación académica, profesional por parte de los altos directivos para sacar adelante a la empresa al momento de su desarrollo,

de igual manera otro elemento fueron las experiencias pasadas, ya que les ayudó a tomar decisiones correctas y ver qué pueden hacer y qué no, otro elemento esencial que mencionaron los entrevistados fueron las capacitaciones al personal, porque les ayudó a adecuarse o adaptarse al nuevo modelo de negocio, a las nuevas tecnologías que se implementaron en la empresa, ya que al principio fue complicado pero se logró; también fue la flexibilidad del trabajo en conjunto con los proveedores, acreedores y trabajadores, permitió la empresa a mantener un equilibrio financiero, tal como sostiene el Gerente 1 *“Gracias a la negociación con nuestros proveedores y acreedores logramos tenerlo estable a la empresa, de igual manera con nuestros trabajadores al momento que ellos aceptaron disminuir su sueldo hasta que la empresa este económicamente estable”*. Otra acción fue la flexibilidad de horarios, la movilidad que brindó la empresa hacia algunos colaboradores, bonos adicionales cuando ya contaba con apoyo financiero la delegación en la toma de decisiones, lo cual se aprecia en el hecho de que los altos directivos decidieron que los jefes de área tomen sus propias decisiones, así como sostiene el jefe de área 2 *“La empresa nos brindó las acciones y elementos necesarios para poder sobresalir de las crisis, como dando motos lineales a personal que vivía lejos, inyectando dinero a cada área de la empresa y dejaban que nosotros lo administremos de la mejor manera, asimismo los bonos adicionales que nos brindó cuando ya tenía ayuda financiera”*. Por último, los altos directivos mencionaron que los elementos que impidieron sobresalir de las crisis FEN fue la falta de apoyo gubernamental, es decir la pésima infraestructura de los servicios básicos que le corresponde al estado, impidió transportar su mercadería (pistas y carreteras), Así como mencionó el Gerente 2 *“El problema es la inoperatividad del estado peruano, porque las carreteras estaba en malas condiciones para transportar nuestra mercadería, porque si el estado se hubiese preocupado hacer mantenimiento de las vías de transporte el caos no hubiese sido una catástrofe. Asimismo, lo realmente bueno para las empresas en esta crisis es la aplicación por parte del estado de REACTIVA PERÚ que fue un programa que ayudo mucho en la inyección de dinero a la empresa.”* Por otro lado, cabe resaltar que en la crisis del COVID 19 el programa de apoyo financiero REACTIVA PERÚ por parte del estado fue muy importante, Además, Leoncito contaba desde Julio del 2020 y aún cuenta con un equipo de gestión de crisis que les ayuda a superar las crisis, este equipo se conformó a raíz de del COVID 19, conformado por 2 personas (gerente de ventas y gerente de riesgos).

En cuanto a los resultados si fueron los esperados o no; la mayoría de los entrevistados dijeron que se acercaron bastante a la meta trazada, pero que esos resultados fueron un impulso a seguir trabajando y no fue tomado como un fracaso, sino como una oportunidad para ser mejores. El jefe de área 3 mencionó, *“No hemos tenido un resultado al 100 %, pero si al menos se llegó a gran parte del objetivo como un 90 – 95 % y eso nos hace ver que podemos seguir adelante pese a las dificultades que se nos presenta durante las crisis”*. Otro hallazgo en cuanto a las lecciones y aprendizajes durante las crisis, los entrevistados hicieron mucho énfasis en la empatía de los altos directivos hacia los colaboradores, asimismo los jefes de área también aprendieron mucho a trabajar en equipo, a ser solidarios sin descuidar el análisis del mercado de la empresa. De igual manera, un directivo mencionó que aprendieron mucho a cuidar el dinero e incluso esas crisis les enseñó que deben tener una reserva de dinero para que cuando haya otras crisis les ayude a sobrellevar o salir de los obstáculos que se les presente.

Tabla 2*Categorización de los resultados de las entrevistas*

Crisis por la que paso la empresa Leoncito.	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis de crecimiento. • Crisis causada por el fenómeno de niño. • Crisis por la COVID 19
Experiencias de los directivos y colaboradores ante estas crisis.	<ul style="list-style-type: none"> • Tuvieron un aprendizaje positivo, generado gracias a las crisis vividas.
En cuanto a los elementos y acciones que permitieron hacer frente a las crisis.	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación académica de los altos directivos. • Aprendizaje de las experiencias pasadas. • Capacitación al personal. • Negociación con proveedores y acreedores. • Disminución del sueldo de los empleados (ellos aceptaron de la mejor manera hasta que se recupere) • Flexibilidad de Horarios a los colaboradores. • Facilidades a recursos (motos lineales).
En cuanto a los resultados si fueron los esperados o no.	La empresa Leoncito fue y es optimista a los resultados esperados durante las crisis que pasaron, aunque no llegaron al 100 % pero de esos resultados obtenidos los impulso a seguir trabajando para mejorar cada vez más.
En cuanto a las lecciones y aprendizajes durante las crisis.	<ul style="list-style-type: none"> • Ser empáticos • Trabajo en equipo • Búsqueda del bienestar común

Objetivo: Determinar el nivel de resiliencia

Tabla 3

Datos sociodemográficos

Variable	Categoría	Recuento	Porcentaje
EDAD	25-35	220	67,5%
	36-45	75	23,0%
	46-a más	31	9,5%
CARGO	Jefe o supervisor	30	9,2%
	Administrativo	106	32,5%
	Operario	47	14,4%
	Ventas	143	43,9%
SEXO	Masculino	282	86,5%
	Femenino	44	13,5%

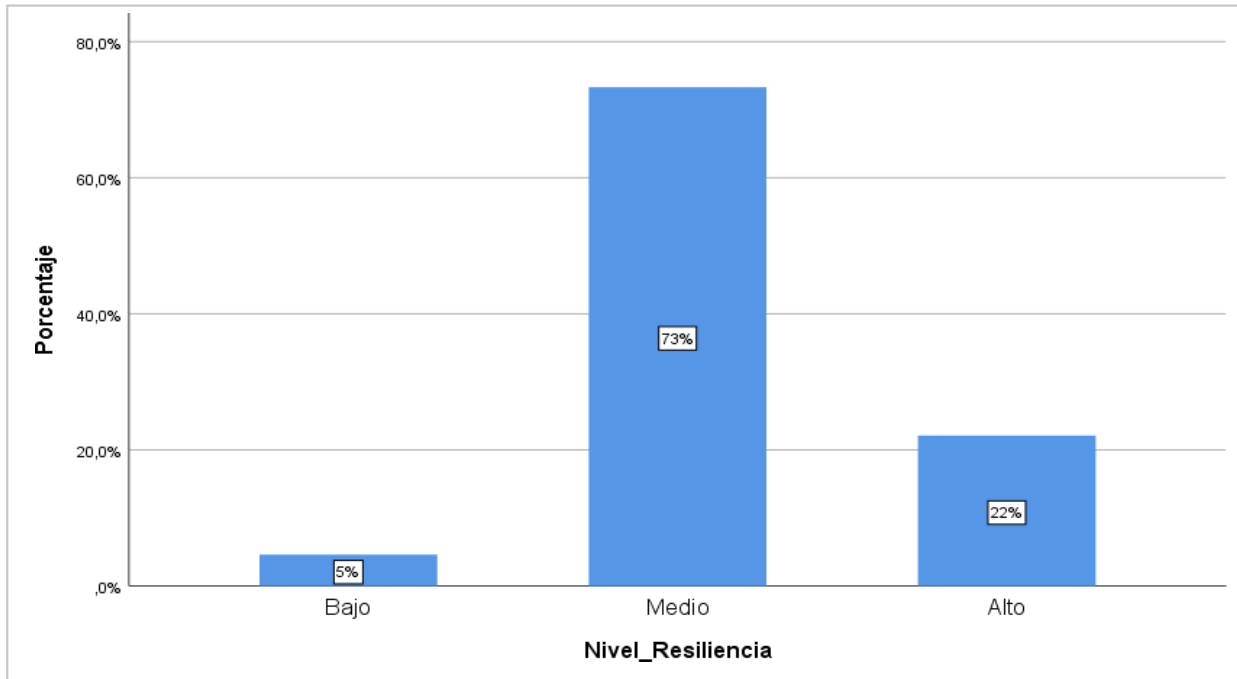
Se puede observar la predominancia de personas entre los 25 a 35 años, así como personas del área de Ventas (que es el giro principal de la empresa), siendo la mayoría de los colaboradores varones

Tabla 4

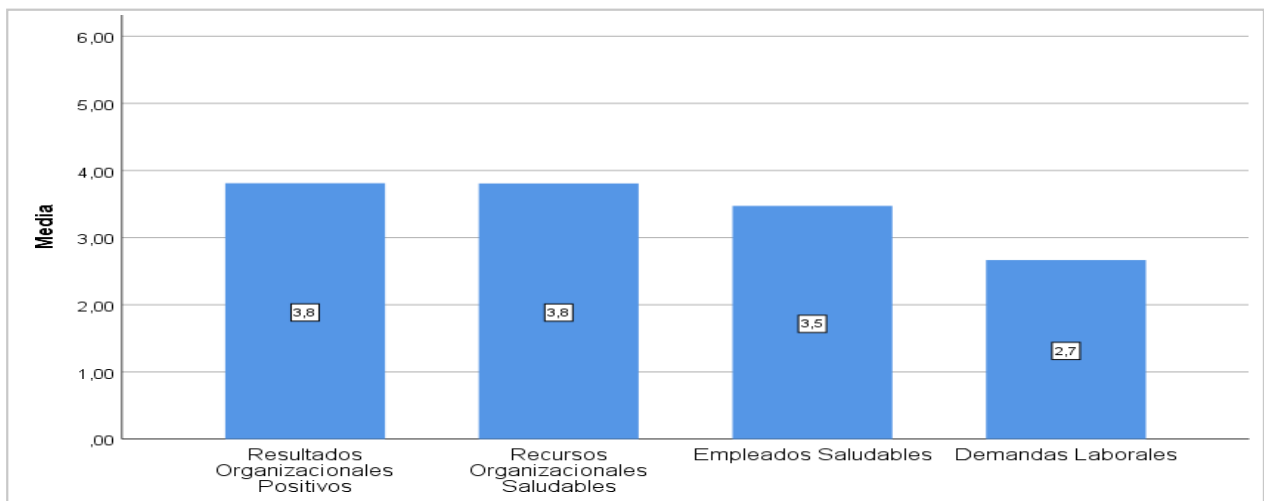
Baremación de la resiliencia.

Nivel de Resiliencia	Valor
Alto	0 – 2
Medio	2 – 4
Bajo	4 - 6

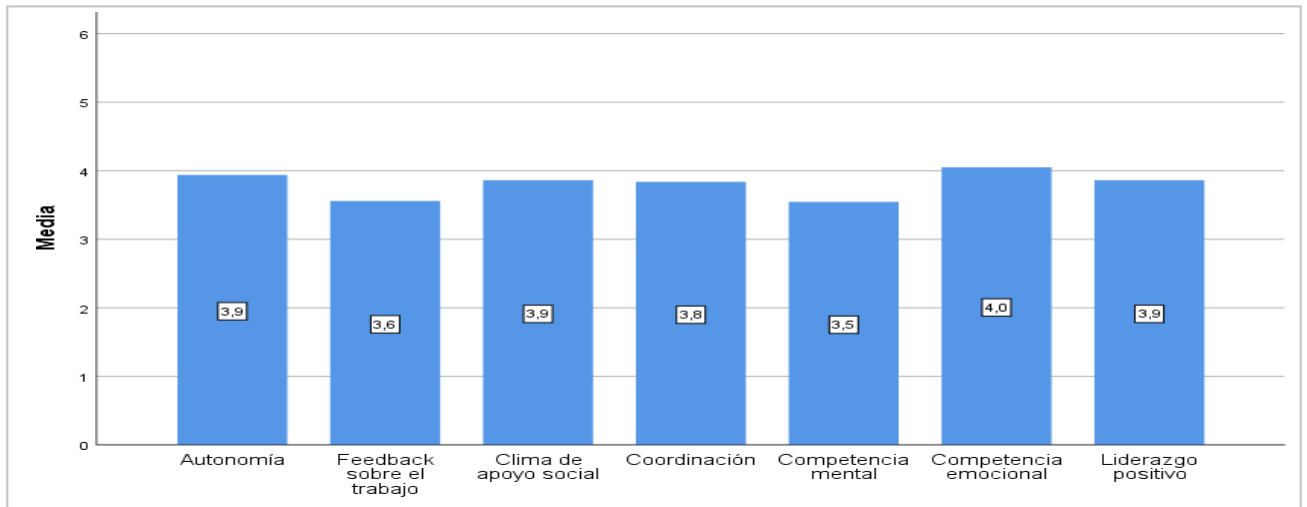
Se consideró la siguiente tabla de calificación de los niveles de resiliencia obtenidos a partir de los promedios.

Figura 1*Nivel de resiliencia*

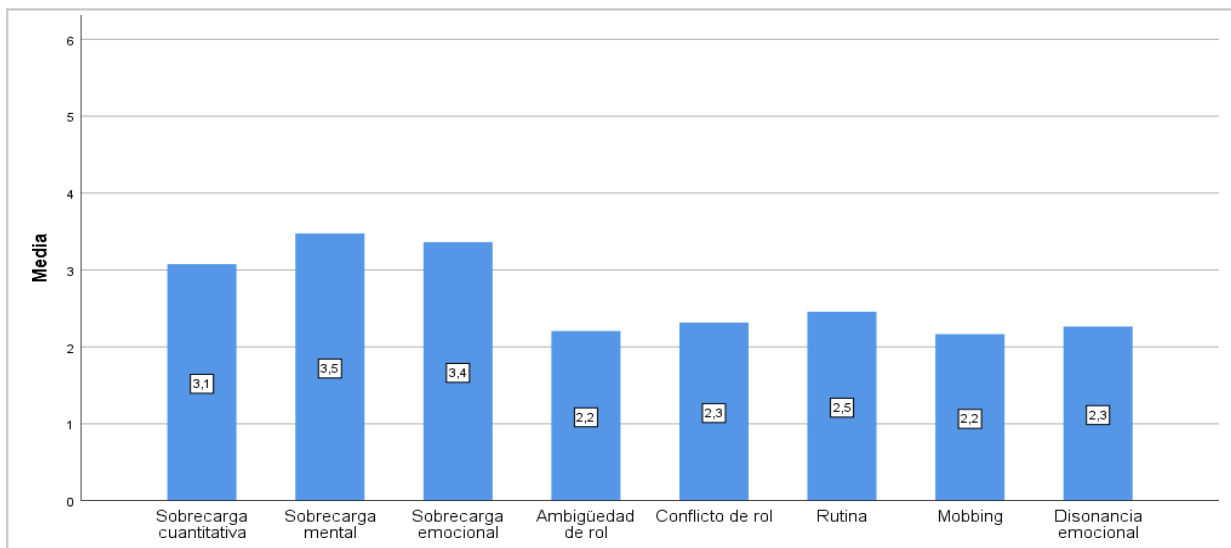
Se encontró que la mayoría, 73% de los trabajadores refieren niveles medios de resiliencia, esto significa que el personal de Leoncito muestra poseer una regular capacidad para afrontar las dificultades en su centro laboral.

Figura 2*Análisis por dimensiones*

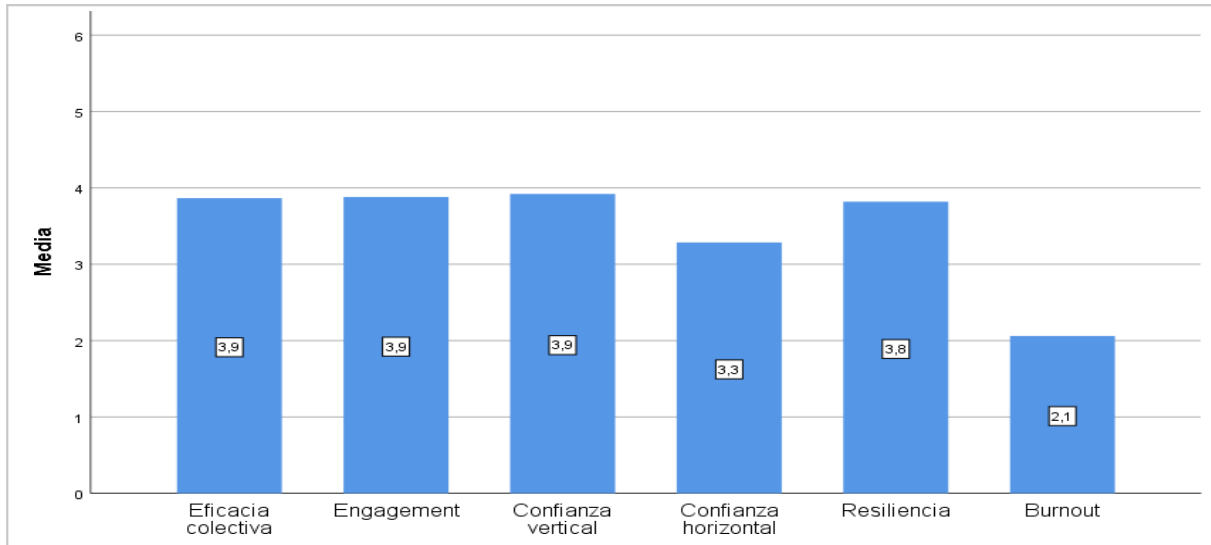
Respecto al análisis por dimensiones, se halló que en aspectos relacionados a Resultados de la organización y a los recursos organizacionales se tuvo una mayor calificación de resiliencia (promedio 3.8), mientras que en relación con las dimensiones empleados saludables y demandas laborales mostraron menores valoraciones (menos de 3 puntos). Esto indicó que se sienten menos capaces de afrontar las cargas laborales que se dan en su trabajo, así como tener menor confianza en las personas que les rodean siendo estos supervisores o compañeros de labor.

Figura 3*Dimensión: Recursos organizacionales saludables*

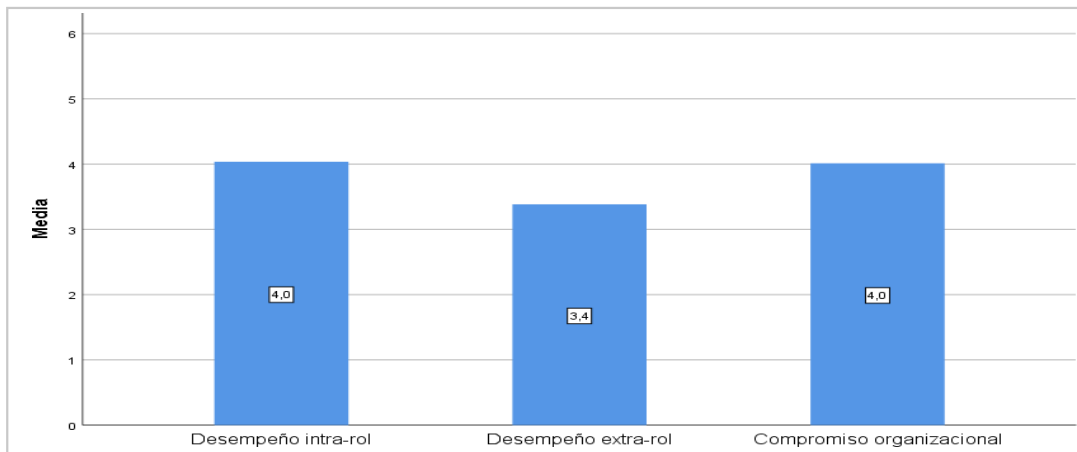
Si bien es cierto se halló niveles medios de resiliencia, se apreció también menores puntuaciones en lo que concierne a competencia mental y feedback sobre el trabajo, por ello se consideró que el personal siente que tienen menores posibilidades de concentración en su labor así también perciben que no reciben mucha retroinformación acerca de cómo pueden mejorar sus tareas, esta pudiera darse desde sus propios compañeros o superiores, pero también como sugerencias de sus propios clientes.

Figura 4*Dimensión: Demandas laborales*

En el análisis de las demandas laborales se pudo apreciar que el personal siente que su rol no está bien definido, pues en ocasiones se dan instrucciones que pueden crear conflicto al no saber qué orden realmente seguir indicando también que no son capaces de manejar de manera adecuada situaciones hostiles o de falta de ética.

Figura 5*Dimensión: Empleados saludables*

En cuanto a la dimensión de empleados saludables, se encontró menores promedios de niveles de resiliencia en cuanto al manejo de la falta de interés o el agotamiento emocional y físico (algo más de 2 puntos), en tanto la eficacia colectiva (vista como el trabajo en equipo o colaborativo) resultó con alta puntuación.

Figura 6*Dimensión: Resultados organizacionales positivos*

Con relación a esta dimensión se apreció que una menor valoración del desempeño extra-rol de 3.4 en promedio, esto significa que tienen un manejo regular de poder hacer esfuerzos más allá de los necesarios en sus tareas.

Los resultados obtenidos en esta investigación fue que la empresa Leoncito es capaz de lograr superar las crisis que se presentan, además el trabajo en equipo, resultado de suma importancia para que se puedan superar o salir de diferentes escenarios difíciles que se puedan encontrar, si bien es cierto la empresa se encuentra en un nivel medio de resiliencia aún lo falta implementar algunas

estrategias tanto para mejorar el nivel de resiliencia de sus colaboradores como también pueda dar una respuesta rápida y salir más rápido de las crisis que se le pueda presentar.

Después de analizar estos resultados en el objetivo analizar el nivel de resiliencia, quedó evidenciado un nivel de resiliencia regular esto significa que, deben ofrecer mejores recursos laborales para afrontar las adversidades. De la misma manera, Romero y Rivero (2017) encontraron un nivel de resiliencia regular dado que la empresa contaba con recursos de información, financieros y humanos, sin embargo, los miembros de la empresa todavía se resisten al cambio; del mismo modo, Brown, Seville y Vargo (2017) encontraron que las organizaciones encuestadas son fuertes en alianzas efectivas, pero son débiles en romper silos y en llevar a cabo planes de pruebas de estrés. Sin embargo, el estudio de Espinoza, Pérez y Vásquez (2017) demostraron una mejor capacidad de resiliencia porque cuentan con buen liderazgo, apertura al cambio y comunicación, trabajo en equipo, etc. Particularmente, Martinelli y Tagliazucchi (2019) refieren que cuanto mayor sea la capacidad de una pequeña empresa minorista para comprender e interpretar el mercado y los cambios en la demanda, mayor será el nivel de capacidad de resistencia que exhibe: la capacidad de preservar su posición en el mercado. Por ello la empresa debe tener la aptitud para adelantarse, prepararse, responder y adecuarse a cambios incrementales y perturbaciones repentinas para permanecer y salir adelante con éxito (Xiao & Cao, 2017).

En cuanto a las dimensiones de la resiliencia organizacional obtuvieron mejores puntuaciones resultados organizacionales positivos y recursos organizacionales saludables esto significa que, la empresa les ofrece autonomía, retroalimentación, clima adecuado en el trabajo y liderazgo positivo. Esto permite, que el colaborador se desempeñó de una mejor manera y se sientan comprometidas con el trabajo y los resultados organizacionales. De la misma manera, Kim (2020) manifestaron que los resultados positivos de la resiliencia organizacional se deben al apoyo de los colaboradores para adaptarse e iniciar cambios durante el proceso de recuperación después de una crisis. Asimismo, los colaboradores mostraron comportamientos de competencia, adaptabilidad y proactividad de los miembros de la organización, contribuyendo así a la efectividad organizacional después de una situación de crisis. Cabe resaltar que, los colaboradores saludables demuestran mejor sus capacidades y esto se ve reflejados en óptimos resultados, ya sea de manera individual, equipo u organización (Salanova et al., 2012).

Por otro lado, las dimensiones con menor valoración fueron los empleados saludables y demandas laborales dado que no sienten una alta capacidad de afrontar las cargas del trabajo esto trae como consecuencia una baja eficacia y energía para realizar las tareas, además, disminuye su confianza hacia los miembros de la empresa. Sin embargo, se necesita de relaciones interpersonales positivas para desarrollar la resiliencia organizacional (Ungar, 2003), de esta forma los miembros de las organizaciones verán las crisis como una oportunidad de aprender, ser siempre perseverantes y aprovechar las circunstancias haciendo uso de los elementos o herramientas que estén a su alcance para salir fortalecidos de esas dificultades y sobre todo estar firmes antes esos problemas (Duckworth, 2016).

Objetivo General: Diseñar estrategias para fortalecer la resiliencia organizacional

Para el diseño de estrategias de fortalecimiento de la resiliencia organizacional para la empresa Leoncito, se tomó como base los resultados de la exploración cualitativa y de la fase cuantitativa. A continuación, se presentan las estrategias:

Con respecto al manejo de crisis, la estrategia propuesta es que la empresa Leoncito refuerce su equipo de gestión de crisis para responder de una mejor manera ante los diversos riesgos que pueda encontrarse. Para ello se propone diseñar un manual de manejo de crisis, porque es una herramienta más de gestión estratégica para la gestión y, sobre todo, para aplicar cuando llegan tiempo de riesgo

y conflicto. Además, este manual de gestión de crisis, es la principal hoja de ruta para la gestión de la comunicación, el rigor y la profesionalidad, ya que contiene los indicadores necesarios y los métodos recomendados a seguir en situaciones difíciles, denominadas “crisis”. Además, antes de crear el proceso de manejo de conflictos, es de suma importancia designar a una persona que únicamente se dedique a ser responsable de proyecto, de igual manera que se encargará de atender la situación cuando la empresa enfrente una situación que pueda obstaculizar sus operaciones. Para realizar esta tarea, la persona responsable debe tener suficiente liderazgo en la organización.

Por otro lado, además de la persona involucrada con el proceso de superación de crisis también se requiere los siguientes elementos básicos:

- El primer elemento sería la detención de crisis, ya que este proceso estaría formado por un grupo de profesionales que tengan un objetivo en común y representen a cada una de las áreas de la empresa, esto conlleva que cada uno aporte algunas ideas al momento que se desarrolle esta actividad. Además, la organización puede incluir recursos externos como personas especializadas en dar asesorías en cuanto al manejo de crisis, de igual manera hacer partícipes a las agencias de seguros, asesores privados y partes interesadas de la comunidad en el equipo de identificación de crisis.
- El segundo elemento es la evaluación de riesgos porque los riesgos identificados durante esta fase deben ser validados y catalogados, utilizando un sistema que permita organizarlos de acuerdo con la probabilidad de que, dependiendo de la naturaleza de cada riesgo y el nivel de daño, la organización puede estar en condiciones de hacerlo. En este punto se debe designar un presupuesto para que ayude a dar soluciones más o al menos disminuir la magnitud de las crisis. Por ejemplo, la relación costo-beneficio, donde se debe tomar en cuenta al momento que se dé la toma de decisiones de acuerdo con las prioridades de la empresa, ya que de esta manera se puede reducir la seriedad del problema que esté pasando la organización.
- Como tercer elemento es la preparación o planeación de crisis ya que la planificación es un elemento clave para solucionar problemas y contribuye a enfrentar más no evadir riesgos. Además, en esta actividad se debe implementar cláusulas y reglas de estrategias de gestión de la organización, ya que esto indica que si la empresa aplica la calidad total ayuda a tener una mejora continua permitiendo a la empresa tener una visión creativa e innovadora lo cual ayuda a tener mayor posibilidad de adaptarse cuando haya situaciones conflictivas, porque vivimos en un entorno indeciso por lo que cambia constantemente. Por lo tanto, en cuanto a este elemento debe incluir las siguientes actividades:
 - Para llevar a cabo los procedimientos de evacuación de las instalaciones, para ello, se debe realizar un mapa o diagrama donde las rutas de salida y las rutas de emergencia estén claramente marcadas de acuerdo con la infraestructura de la empresa.
 - Se debe incluir un plan de acción en cuanto a terremotos o cualquier desastre natural para ello deberá incluir los reportes sísmicos, reforzamiento de estructura de la empresa, identificar las áreas de peligro, participar en capacitaciones donde le ayude a la preparación y de cómo responder a las diferentes crisis ocasionadas por desastres naturales.
 - Asimismo, es importante capacitar a los empleados sobre las acciones que deben tomarse durante y después de un terremoto o cualquier desastre natural y proporcionar equipos de emergencia.
- Por otro lado, en cuanto al movimiento y solución de crisis, en esta etapa lo que se debe hacer es que la empresa tenga un equipo de trabajo en cuanto al manejo de crisis, ya que estos participantes se deben caracterizar por su capacidad de respuesta rápida. Para ello se recomienda que los integrantes estén localizables y que se puedan comunicar en cualquier

hora incluso fuera de horario de trabajado, porque por ejemplo un incendio se da un domingo para ello se debe tener la capacidad de actuar inmediatamente. También se recomienda aplicar en esta fase la tecnología para que los integrantes tengan un contacto rápido. Por ejemplo, tener un grupo de Whatsapp ya que esta herramienta es una buena opción para una rápida comunicación y así ayude al equipo de gestión de crisis afrontar rápidamente los diferentes escenarios conflictivos que se pueda encontrar la empresa. Asimismo, cada participante debe conocer muy bien sus responsabilidades y lo que tiene que hacer, estas responsabilidades se deben realizar en la etapa de planeación.

- Por último, elemento es la recuperación ya que una vez que se han dado respuestas inmediatas ante las crisis ocasionadas, en este punto es muy importante tener prioridades y planes de recuperación por escrito para que se pueda seguir un orden durante esta etapa. Asimismo, el equipo de gestión de crisis es el encargado de ver todo lo que es la parte física de la empresa, también pueden sufrir crisis psicológicas o alguna enfermedad como el estrés, el cansancio físico entre otros por ende esto lo pueden llevar a tomar decisiones no favorables para la empresa. Por ende, la empresa debe darle un respaldo psicológico y terapéutico al gabinete de crisis y otros colaboradores que vivieron directamente en la emergencia. Estas actividades también deben estar estipulado en la parte de planeación de crisis. Por otro lado, la empresa se debe ayudar de las compañías aseguradoras tener una negociación adecuada para que pueda estas responder por el deterioro de infraestructura o bienes materiales de la organización, gastos médicos de los colaboradores, indemnizaciones incurridas a terceros, pérdidas de la organización por interrupción de las actividades comerciales normales y otros costos. Es primordial saber el alcance que ofrece el seguro que tienes contratado para eliminar el estrés que provocan estos gastos.

Por consiguiente, las estrategias de reforzar el equilibrio de vida-trabajo, es decir, entre la vida profesional y personal de los trabajadores, ya que esto fomenta que los empleados tengan una mejor calidad de vida y por ende repercute a que tengan un mejor desempeño laboral. Las actividades a realizar son las siguientes:

- Flexibilidad de tiempos, es decir que la organización brinde distintos horarios para que el colaborador escoja. Esto les ayuda a los trabajadores a organizar sus actividades fuera de trabajo. Asimismo, se debe implementar las actividades de ocio es muy importante, donde se debe integrar por ejemplo un televisor en un área estratégica donde los trabajadores puedan estar; implementar juegos de mesa para que los trabajadores en sus tiempos libres puedan hacer uso de estos y puedan compartir con sus compañeros de trabajo y descubrir juegos que no sabían que existen. También se debe realizar el Home Office ya que en la actualidad la seguridad y los gastos de transporte se ha convertido en un problema para los trabajadores. Además, esta forma de trabajo evita que el colaborador desperdicie valioso tiempo y por ende evita que el trabajador sea menos productivo, porque al recorrer desde su casa a su trabajo le demoraría más tiempo. De igual manera se debe incluir programas de salud y bienestar ya que estos programas ayudaran al trabajador a tener un mejor estilo de vida saludable. Esto se puede realizar mediante contratos o negociaciones con compañías que se dediquen al cuidado de la salud (donde se brinde descuentos o rebajas preferenciales por ser parte de la empresa).

Por otro lado, una empresa resiliente también debe enfocarse a cuidar su demanda laboral, es decir definir roles correctos, cuidar a sus trabajadores tanto física como emocionalmente. Para ello una estrategia para fortalecer esta dimensión sería lo siguiente:

- Utilizar de la mejor manera la tecnología para el desarrollo de sus actividades de los trabajadores (software más eficiente para automatizar sus procesos). Para esto la empresa

debe tener una negociación con una empresa que brinde una tecnología adecuada y según la estructura de la empresa y tengan un buen soporte técnico. De otro lado, la modificación del esquema de trabajo de sus sucursales para que por temas de pandemia no se incrementen los contagios y puedan trabajar de manera más tranquila y óptima. Finalmente, la utilización de herramientas que permitan visualizar el cumplimiento de objetivos en el plazo acordado y realizar actualizaciones constantes con el personal a través de una mejor comunicación. Dentro de estas actividades se debe implementar un buzón de sugerencias para los trabajadores como también para los clientes ya que si no tienen la confianza entre el alto mando con sus colaboradores lo puedan hacer por este medio. Por otro lado, los líderes deben ser más flexibles en fomentar confianza con sus trabajadores para ello estos líderes deben tener una escucha activa y continua, esto se debe hacer evitando distracciones cuando un trabajador lo está hablando, asimismo se debe tener cuidado con los gestos que se realiza al momento que un trabajador o trabajadores están exponiendo algún reporte, reclamo, queja o sugerencia. Todo esto ayudara a aumentar la confianza con sus líderes y motiva a que los colaboradores pueden exponer sus ideas de una forma honesta y libres.

Finalmente, si existe o se fomenta a tener empleados saludables en la organización el grado de su productividad aumentará, para ello se plantea la estrategia de fortalecer la calidad de trabajo, en donde la empresa debe tener convenios o tener una negociación con empresas que dispongan fisioterapeutas para que los trabajadores reciban este servicio en horarios de trabajo y esto se debe realizar de acuerdo al cronograma y presupuesto de la organización. También se debe enseñar a los trabajadores a cuidar su salud, como mejorar la ergonomía según el puesto que se desempeñan para evitar enfermedades posteriores de los trabajadores. De igual manera fomentar al menos dos veces a la semana algún tipo de actividad física que ayude al personal a evitar el estrés, cansancio emocional entre otras enfermedades que pueden ser causadas por el trabajo. Por último, para que la empresa obtenga resultados organizacionales positivos debe realizar las actividades mencionadas anteriormente ya que si la empresa cuenta con empleados saludables como resultado tendrán una mejor productividad sin descuidar a sus colaboradores.

De la misma forma, Vaca y Contreras (2018) resaltaron la importancia de generar estrategias para lograr la resiliencia organizacional mediante la planificación para solucionar los problemas y aplicación de normas y principios de calidad total para encontrar esa visión creativa e innovadora para adaptarse a las circunstancias de cada momento y escenarios conflictivos que cambian constantemente. De igual forma, Hernández et al. (2020) descubrieron, que, los gerentes en respuesta a las adversidades utilizan estrategias psicológicas, operativas y de las partes interesadas para regenerar los recursos. Es decir, los gerentes a través de las estrategias superan las limitaciones y aprovechan los distintos vínculos de las partes interesadas. Por tanto, se comprobó la teoría propuesta por el modelo HERO donde se señala que las empresas para ser saludables y resilientes deben mejorar sus procesos a nivel personal y organizacional, a través de una cultura de salud integral, la empresa Leoncito construirá un equipo de trabajo más eficaz y resiliente frente a las vicisitudes.

Conclusiones

La empresa Leoncito tuvo dificultades al inicio con la llegada del COVID 19, sin embargo, consideraron esta crisis como una forma de ayudar a la empresa a estar mejor preparada a futuras crisis y adaptarse a los cambios; para ello indagaron nuevas oportunidades para aprovecharlas, por ejemplo: Todos los miembros de la empresa se capacitaron, realizaron negociaciones con los proveedores y acreedores, ofrecieron flexibilidad laboral, movilidad y bonos. Por otro lado, se contó con el apoyo de REACTIVA PERÚ y un equipo de gestión de crisis y, por último, los resultados obtenidos se acercaron a la meta y fueron tomados de la mejor forma debido al esfuerzo de todos, empatía y reconocimiento de los jefes hacia los colaboradores.

La empresa Leoncito posee una regular capacidad para afrontar las adversidades que suceden en su centro de trabajo, esto significa que la empresa ofrece diversos recursos laborales para realizar mejor las tareas asignadas; además, los trabajadores muestran comportamientos de adaptabilidad y proactividad, contribuyendo así a la efectividad organizacional después de una situación de crisis. No obstante, el personal no se siente capacitado para afrontar altas cargas de trabajo y no tienen plena confianza hacia los miembros de la empresa, siendo esto necesario para desarrollar la resiliencia organizacional.

Por consiguiente, se propusieron las siguientes estrategias para fortalecer la resiliencia: contar con un manual y plan de gestión de riesgos y tener un equipo interdisciplinario para afrontar las crisis; además, todos los miembros de la empresa deben contar con capacitaciones para saber que decisiones tomar o que acciones realizar ante una crisis, contar con un plan de recuperación tanto para los daños materiales como psicológicos o físicos del personal e incluir programas de bienestar laboral y mantener trabajadores saludables.

Por último, las organizaciones resilientes son aquellas que mantienen un ajuste positivo ante un entorno volátil y complejo, además, las organizaciones deben mantener un espíritu saludable, ágil y de adaptabilidad, especialmente en situaciones de crisis. Siendo así, el modelo utilizado en esta investigación ayuda a ver la realidad de las MYPES ya sea por sus características, ya que ayuda a obtener un diagnóstico puntual y así detectar factores psicosociales más frecuentes que ayuda a descubrir cómo está la organización en un momento dado. Asimismo, las organizaciones deben hacer mayor hincapié en la salud y bienestar de sus colaboradores, ya que ayuda a tener mayores beneficios en todos los aspectos empresariales y más en momentos de desequilibrio ocasionado por diferentes riesgos que este pasando la empresa.

Recomendaciones

Informar y capacitar adecuadamente al personal sobre las expectativas durante una crisis. Los ejercicios se pueden utilizar para probar y modificar planes, capacitar a los empleados e interactuar con partes interesadas.

Realizar una lluvia de ideas, ejercicios, estrategias de identificación de riesgos y creación de escenarios de sensibilización; de esta manera, asegurarse que los recursos de los que dispone la empresa sean los adecuados para cumplir con los requisitos de la organización en caso de crisis. Esto puede implicar un inventario de y recursos externos y sus posibles limitaciones.

Mantener los grupos de trabajo o equipos de proyectos juntos durante el resto de la pandemia (o durante el mayor tiempo posible) para aumentar la conexión laboral de los empleados.

Animar a los colaboradores a hacer un seguimiento y hablar sobre su exposición a un estrés muy alto durante los eventos cuando sea posible y a desarrollar planes de afrontamiento personales a seguir durante los momentos de alto estrés.

Referencias

- Abraham, J, et al. (2016). Relationships between organizational support, organizational commitment and retention: evidence from high-potential employees. *Global Journal of Business Research*, 10 (1), 11-26. Obtenido de: <https://www.theibfr.com/download/gjbr/2016-gjbr/gjbr-v10n1-2016/GJBR-V10N1-2016-2.pdf>
- Adger, W. (2000). Social and Ecological Resilience: are they related? *Progress in Human Geography*, 24, 347-364. <http://dx.doi.org/10.1191/030913200701540465>
- Almanza, R., Calderón, P. & Vargas, J. (2017). La resiliencia empresarial elemento clave en el cambio organizacional. *Revista Iberoamericana de Gobierno Local*, (10), 1-15. Recuperado de: <https://revista.cigob.net/10-mayo-2016/articulos/la-resiliencia-empresarial-elemento-clave-en-el-cambio-organizacional/>
- Apaza, D. & Becerra, B. (2019). *Apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en trabajadores del área de producción de una empresa manufacturera de calzado de Lima Este*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión]. <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/1693>
- Beuren, I.; Santos, V. & Bernd, D. (2020). Effects of the Management Control System on Empowerment and Organizational Resilience. *Brazilian Business Review*, 17 (2), 212-232. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.2.5>
- Brown, C., Seville, E., & Vargo, J. (2017). Measuring the organizational resilience of critical infrastructure providers: A New Zealand case study. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 18, 37–49. <https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2017.05.002>
- Deloitte University Press (2016). Tendencias Globales en Capital Humano 2016: La nueva organización: un diseño diferente. Recuperado de: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/humancapital/2016_PA_CapitalHumanoTrends_Esp.pdf
- Deloitte (2018). Deloitte Millennial Survey: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0. Recuperado de: <https://www.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx2018-millennial-survey-report.pdf>
- Denyer, D. (2017). Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking. *BSI and Cranfield School of Management*, 5-55
- Duckworth, A. (2016). *Grit: El poder de la pasión y la perseverancia*. Nueva York: Scribner.
- Espinoza, C.; Pérez, M. & Vásquez, B. (2017). *Diagnóstico de los factores organizacionales que promueven la resiliencia relacionados al ámbito de la seguridad y salud en el trabajo. Caso de estudio: contratista minera MBC*. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/11875>

- Flores, J. & Gómez, I. (2018). *Apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en una empresa privada de Lima* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <http://hdl.handle.net/10757/624929>
- Folke, C. et al. (2010). Resilience thinking: Integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society*, 15(4). Obtenido de: <http://www.ccologyandsociety.org/voll5!iss4/art20/>
- Gestión. (01 de julio del 2016) ¿Qué tanto se comprometen los peruanos con la empresa para la que trabajan? Obtenido de: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/comprometen-peruanos-empresa-108397-noticia/?ref=gesr>
- Glantz, M. & Sloboda, Z. (1999). *Analysis and Reconceptualization of Resilience*. New York: Kluwer Academic/Plenum.
- Greene, R. (2002). Human behavior theory: A resilience orientation. In R. R. Greene (Ed.), *Resiliency: An integrated approach lo practice, policy, and research* (pp. 1-27). Washington, DC: NASW
- Hernández, M. et al. (2020). Chapter 10: Organizational resilience: a social exchange perspective. *Research Handbooks in Business and Management series*,131-152. <https://doi.org/10.4337/9781788112215.00017>
- Karen, M. et al. (2019). A qualitative study of leader behaviors perceived to enable salesperson performance, *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 1-15. <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1596816>
- Kim, Y. (2020). Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication, *Journal of Public Relations Research*,2-27. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2020.1765368>
- Mabasa, D. et al. (2016). The relationship between perceived organizational support and organizational commitment among academics: the mediating effect of job satisfaction. *Investment Management and Financial Innovations*, 13(3-1), 267-273. [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.13\(3-1\).2016.13](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.13(3-1).2016.13)
- Martinelli, E., De Canio, F., & Tagliazucchi, G. (2019). Bouncing back from a sudden-onset extreme event: exploring retail enterprises resilience capacity. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(5), 568–581. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1664614>
- Meijman, T. & Mulder, G. (1998). *Psychological aspects of workload*. Hove, UK: Erlbaum
- Morales, S. et al. (2019). Predictors of organizational resilience by factorial analysis. *International Journal of Engineering Business Management*, 11. <https://doi.org/10.1177%2F1847979019837046>
- Prayag, G. et al. (2019). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: insights from the Canterbury earthquakes, *Current Issues in Tourism*, 2-19. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1607832>

- Rodríguez, M. & Hernández, J. (2018). El camino hacia la resiliencia organizacional: un acercamiento metodológico. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 4(10), 63.
- Romero G. & Rivero J. (2017). *Resiliencia organizacional: estudio de caso del sector agricultura y riego a partir del fenómeno El Niño 2015-2016*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/110700>
- Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline*. Ed. Doubleday. New York.
- Sherwani, K. (2019). The Effect of Perceived Organizational Support on Employee's Organizational Commitment and Employee Behavior. The case of a Construction Company in Erbil City, Kurdistan Region. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8, 1270-1275. Recuperado de: <http://eprints.tiu.edu.iq/id/eprint/260>
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Burlington, VT: Ashgate.
- Salanova, M. et al. (2012). We Need a Hero! Towards a Validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Suryaningtyas, D. et al. (2019). Organizational resilience and organizational performance: examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Academy of Strategic Management Journal*, 18, 1-7. <http://dx.doi.org/10.4108/eai.6-12-2018.2286329>
- Ungar, M. (2013). Qualitative Contributions to Resilience Research. *Qualitative Social Work* 2 (1), 85-102. <https://doi.org/10.1177%2F1473325003002001123>
- Vaca, H. & Contreras, F. (2018). Resiliencia estratégica y valor compartido. El modelo disruptivo de la gestión empresarial sostenible. las colecciones: III Congreso: CIENCIA, SOCIEDAD E INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA. Obtenido de: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2611>
- Xiao, L. & Cao, H. (2017). Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication. *ITM Web of Conferences*, 12, 1-4.
- Yeo, R. (2002). From Individual to Team Learning: Practical Perspectives on the Learning Organization. *MCB UP Limited*, 8(7), 157-170.

Anexos:

Anexo 01:

Tabla 5*Cuadro de variables: Fase cualitativa*

Concepto	Definición Conceptual	Factor de análisis	Técnica	Instrumento
Resiliencia organizacional	Las organizaciones resilientes son positivas y se interesan por la salud financiera y de su colaborador. Además, tienen la habilidad de mantener un equilibrio positivo en el cumplimiento de metas y funcionamiento (Salanova et al., 2012).	DESENCADENAMIENTO DE CRISIS	ENTREVISTA	GUÍA DE ENTREVISTA
		EXPERIENCIA FRENTE A LAS CRISIS		
		DESAFIOS Y ACCIONES FRENTE A LAS CRISIS		
		LECCIONES Y APRENDIZAJES		
		ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS		

Fuente: Basado en: Romero y Rivero et al. (2017)

Tabla 6

Cuadro de variables: Fase cualitativa

Variable.	Definición Conceptual	Dimensión.	Indicadores	Técnica	Instru- mento	Escala
Resiliencia organizacional	Las organizaciones resilientes son positivas y se interesan por la salud financiera y de su colaborador. Además, tienen la habilidad de mantener un equilibrio positivo en el cumplimiento de metas y funcionamiento (Salanova et al., 2012).	RECURSOS ORGANIZACIONALES SALUDABLES	Autonomía	ENCUESTA	CUESTIONARIO	LIKERT)
			Feedback sobre el trabajo			
			Clima de apoyo social			
			Coordinación			
			Competencia Mental			
			Competencia emocional			
			Liderazgo positivo			
		DEMANDAS LABORALES	Sobrecarga cuantitativa			
			Sobrecarga mental			
			Sobrecarga emocional			
			Ambigüedad de rol			
			Conflicto de rol			
			Rutina			
			Mobbing			
			Disonancia emocional			
		EMPLEADOS SALUDABLES	Eficacia colectiva			
			Engagement			
			Confianza vertical			
			Confianza horizontal			
			Resiliencia			
	Bornout					
RESULTADOS ORGANIZACIONALES POSITIVOS	Desempeño intra-rol					
	Desempeño extra-rol					
	Compromiso Organizacional					

Fuente: Basado en: Salanova et al. (2012)

Cuestionario de Resiliencia Organizacional

Estimado colaborador este cuestionario permitirá hacer una descripción de cómo percibe la resiliencia organizacional actualmente. Se pide responder con honestidad cada una de las preguntas. Por favor guiarse del siguiente cuadro:

0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Casi nunca	Raramente	Algunas veces	Bastante	Con frecuencia	Siempre

Género: Femenino () Masculino ()

Edad:

CUESTIONARIO													
DIMENSIÓN: RECURSOS ORGANIZACIONALES SALUDABLES													
Grado en que...													
Autonomía													
<i>Las personas poseen el suficiente control para decidir las tareas que realizarán durante el día, la cantidad, el orden en el que las llevarán a cabo y el momento en que las empezarán y/o las acabarán</i>							0	1	2	3	4	5	6
Feedback sobre el trabajo													
<i>Las personas reciben información sobre su desempeño. Puede proceder de la propia tarea, de los/las compañeros/as, del/la supervisor/a y también de otras personas externas a la organización (ej., clientes).</i>							0	1	2	3	4	5	6
Clima de apoyo social													
<i>Las personas se sienten apoyadas por sus compañeros/as y supervisor/a en sus circunstancias personales y profesionales.</i>							0	1	2	3	4	5	6
Coordinación													
<i>Los colaboradores coordinan entre ellos, para saber actuar ante las situaciones de trabajo</i>							0	1	2	3	4	5	6
Competencia mental													
<i>Las personas se sienten con las habilidades mentales necesarias para trabajar con mucha información, estar concentrados y/o recordar muchas cosas a la vez.</i>							0	1	2	3	4	5	6
Competencia emocional													
<i>Las personas se sienten con las habilidades emocionales necesarias para afrontar las demandas del puesto de trabajo.</i>							0	1	2	3	4	5	6
Liderazgo positivo													
<i>Los/las supervisores/as tratan a las personas teniendo en cuenta sus necesidades, reconociendo el esfuerzo y el logro de metas. Tienen una visión de futuro basada en los valores de la organización, contribuyendo a la motivación y la confianza. Además, promueve la visión de las cosas desde diferentes puntos de vista.</i>							0	1	2	3	4	5	6
DIMENSIÓN: DEMANDAS LABORALES													
Grado en que...													
Sobrecarga cuantitativa													
<i>La cantidad de trabajo que se ha de realizar "sobrepasa" a las personas, ya sea por falta de tiempo o por exceso de tareas.</i>							0	1	2	3	4	5	6
Sobrecarga mental													
<i>El trabajo exige mucha concentración, precisión, tener que estar pendiente de diferentes cosas al mismo tiempo y recordarlas.</i>							0	1	2	3	4	5	6
Sobrecarga emocional													
<i>El trabajo exige que las personas se impliquen con él a nivel emocional, ya sea por tener que tratar con personas difíciles o por tener que persuadir o convencer a otros.</i>							0	1	2	3	4	5	6
Ambigüedad de rol													
<i>Las personas no perciben claramente la función y las tareas que tienen que desarrollar en su trabajo. No tienen claro lo que tienen que hacer, cómo tienen que hacerlo y por qué lo tienen que hacer.</i>							0	1	2	3	4	5	6
Conflicto de rol													
<i>Las personas perciben demandas o reciben órdenes que son incompatibles y contradictorias entre sí. Es decir, para realizar una tarea han de dejar de hacer otra. O que para realizar alguna cosa correctamente, tienen que hacer alguna otra cosa mal.</i>							0	1	2	3	4	5	6

Rutina							
<i>Las tareas que se realizan son poco nuevas, poco retadoras, repetitivas y poco cambiantes. Además, no implican el uso de diferentes habilidades</i>	0	1	2	3	4	5	6
Mobbing							
<i>Situaciones de comunicación hostil y no ética a la que es sometida una persona de forma sistemática, provocando una posición de indefensión.</i>	0	1	2	3	4	5	6
Disonancia emocional							
<i>Las personas tienen que expresar emociones que realmente no sienten. Por ejemplo, mostrarse agradables y simpáticos/as ante una persona que se muestra prepotente o muy exigente</i>	0	1	2	3	4	5	6
DIMENSIÓN: EMPLEADOS SALUDABLES							
Grado en que...							
Eficacia colectiva							
<i>Las personas creen en las capacidades del grupo para desarrollar con éxito las tareas relacionadas con su trabajo a pesar de los obstáculos</i>	0	1	2	3	4	5	6
Engagement							
<i>Las personas se sienten inmersas, llenas de energía y dedicadas a su trabajo, creando un clima positivo de plenitud e ilusión.</i>	0	1	2	3	4	5	6
Confianza vertical							
<i>Las personas confían en las acciones de sus supervisores/as y de la organización en la que trabaja.</i>	0	1	2	3	4	5	6
Confianza horizontal							
<i>Las personas confían en la gente con la que trabajan, confían en lo que hacen los/las compañeros/as.</i>	0	1	2	3	4	5	6
Resiliencia							
<i>Las personas como la organización son capaces de salir fortalecidos ante la adversidad y los fracasos en el trabajo.</i>	0	1	2	3	4	5	6
Burnout							
<i>Las personas se sienten ineficaces en su trabajo, faltas de interés, poco implicadas, agotadas física y emocionalmente e insensibles con las demás que le rodean.</i>	0	1	2	3	4	5	6
DIMENSIÓN: RESULTADOS ORGANIZACIONALES POSITIVOS							
Grado en que ...							
Desempeño intra-rol							
<i>Las personas realizan y cumplen con las tareas propias de su trabajo, las que están prescritas en su contrato laboral.</i>	0	1	2	3	4	5	6
Desempeño extra-rol							
<i>Las personas realizan por voluntad propia tareas que exceden lo prescrito por su trabajo</i>	0	1	2	3	4	5	6
Compromiso organizacional							
<i>Las personas se sienten comprometidas con la organización y sus resultados. Se sienten orgullosas de hacer parte de la organización y tienen el deseo de permanecer en ella.</i>	0	1	2	3	4	5	6

Anexo 04:

**ENTREVISTA PARA LOS DUEÑOS DE LA EMPRESA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

Escuela de Administración de empresas

OBJETIVO: Conocer la forma en que la empresa Leoncito ha enfrentado crisis anteriores.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente las preguntas, y responda al criterio que mejor expresa su conocimiento, recordación y participación al respecto:

DATOS DEL PARTICIPANTE:

Sexo: ()F. ()M.

Edad: ____.

1. ¿Desde la creación de la empresa, por cuantas crisis pasaron y porque se desencadenaron dichas crisis?
2. ¿Cómo y cuáles fueron las experiencias ante estas crisis?
3. Cuáles fueron los elementos que facilitaron u obstaculizaron acciones para
4. ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos? ¿fue el resultado deseado o no?
5. ¿Qué lecciones o aprendizaje les dejaron las crisis ocurridas en la empresa?
6. Cuáles son las actitudes o comportamientos de los colaboradores jefes de áreas que están a su cargo. ¿Se muestran comprometidos para superar las crisis?

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela de Administración de empresas

OBJETIVO: Conocer la forma en que la empresa Leoncito ha enfrentado crisis anteriores.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente las preguntas, y responda al criterio que mejor expresa su conocimiento, recordación y participación al respecto:

DATOS DEL PARTICIPANTE:

Sexo: ()F. ()M.

Edad: _____.

1. ¿Desde la creación de la empresa recuerda por cuantas crisis pasaron y porque se desencadenaron dichas crisis?

2. ¿Qué experiencias les tocó vivir ante estas crisis?
3. Cuáles fueron los elementos que los directivos le brindaron a ustedes como jefes de área, para hacer frente a dichas crisis. ¿Fueron los necesarios o no?
4. Cuáles fueron los resultados obtenidos? ¿Cree que fue el resultado deseado o no?
5. ¿Qué lecciones o aprendizaje piensas usted que dejaron las crisis ocurridas para la empresa?
6. ¿Desde su punto de vista cuáles son las actitudes o comportamientos que mostró la Alta Dirección para hacer frente a dichas crisis?

Anexos 05:



Chiclayo, 24 de septiembre de 2020

Señor
Leonidas Barrantes Becerra
Gerente general de la empresa Leóncito S.A

Asunto: Recabar información para trabajo de investigación

De mi consideración

Reciba un cordial y afectuoso saludo, mediante el presente documento a nombre de Luz Analy Ruiz Sánchez, con código universitario 162AD66962 y DNI 71118605, estudiante del IX ciclo de la escuela de Administración de Empresas en la universidad Santo Toribio de Mogrovejo, solicito información para desarrollar mi trabajo de investigación que lleva por título: "HACIA LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL: ESTUDIO DE CASO EMPRESA LEONCITO".

Por lo que solicito a usted me pueda brindar su apoyo para la realización de mi investigación ya que su autorización es esencial para el desarrollo de mis objetivos propuestos en la misma. Asimismo, para que quede confirmado de su permiso se contara con su firma, dando acceso a todo lo expuesto en este documento.

Sin otro particular y agradeciendo la atención brindada, hago propicia la oportunidad de expresarle los sentimientos de consideración y estima.

Aientamente,

LUZ ANALY RUIZ SÁNCHEZ
DNI: 71118605
Estudiante de Administración
de Empresas de la USAT

LEONIDAS BARRANTES BECERRA
GERENTE GENERAL
LEONCITO SOCIEDAD ANÓNIMA

FIRMA DE CONFIRMACIÓN
Gerente general de la empresa Leóncito S.A