Capítulo 6

Resiliencia empresarial a causa de la covid-19: El caso de las Mypes de la localidad de Miahuatlán de Porfirio Díaz

Adriana López García

Introducción

Las organizaciones a nivel mundial enfrentan un entorno diverso, cambiante e incierto. Condición que lleva a que desarrollen la capacidad de soportar situaciones de emergencia y recuperarse de la crisis. Surge aquí la presencia de la resiliencia como una forma de designar la capacidad de recuperación de las organizaciones ante un evento no esperado, o bien, como la capacidad de prevenir alguna situación con consecuencias negativas agudizadas al transcurrir el tiempo, en el cual se ejecutan acciones de previsión conservando la funcionalidad esencial (Walker *et al.*, 2006) de la empresa.

Después de la emergencia sanitaria de la covid-19, las consecuencias (negativas) se siguen percibiendo en todas las organizaciones del mundo y su economía. Esta situación, aunado a la condición de las empresas, ha provocado que éstas tengan que reevaluar sus planes y prioridades. México no fue la excepción, una de las primeras afectaciones de estas medidas fue el retroceso en los sectores industrial y de servicios, ocasionando la desaparición de un número importante de micro y pequeñas empresas acompañado de consi-

derables pérdidas de empleo, disminución del consumo y del ingreso (BM, 2021). El nivel microempresa fue el que mayor impacto negativo reportó derivado en gran medida, por sus deficiencias que impiden su supervivencia a mediano y largo plazo. A partir de lo anterior, el objetivo de la investigación se centró en una muestra de micro y pequeñas empresas (Mypes), para analizar el impacto que tuvo la crisis, así como la forma en la que los líderes sobrellevaron la misma. Ya que una empresa que actúe rápido, que atienda los impactos y capitalice las oportunidades que se generarán durante la recuperación obtendrá resultados favorables para el futuro próximo. De ahí la importancia de identificar que las empresas sean resilientes para atender de la mejor manera el impacto de la crisis. Para cumplir con los propósitos de esta investigación, el documento se divide como sigue: el primer segmento aborda una revisión teórica sobre el fenómeno de contingencia. Así mismo, se visualiza el desenvolvimiento del factor resiliencia en el mundo empresarial. Del mismo modo, finaliza el apartado con una revisión del contexto empresarial mexicano antes de la pandemia para poder entender las bases con las que contaban las empresas para hacer frente a la situación disruptiva. El segundo apartado aborda la metodología empleada en la investigación. A continuación, se detalla los hallazgos y discusión de resultados encontrados. Finalmente, se muestran las conclusiones.

Marco teórico

Teoría de la contingencia

Con cierta frecuencia los términos contingencia y emergencia son utilizados como sinónimos. El estudio de la contingencia es de importancia dado que constituye uno de los puntos clave en el manejo de las crisis. De acuerdo con Mora (1983) la definición de contingencia encierra tres elementos principales: Un estado previo del medio ambiente o punto inicial del proceso; un comportamiento y una consecuencia. Estos elementos están relacionados en un proceso dinámico donde unas variables independientes (del medio ambiente)

influencian las variables dependientes (el comportamiento), produciendo un resultado en el medio ambiente (las consecuencias), el cual es debido al comportamiento. Por ende, la Teoría de la Contingencia supone que el proceso de interacción entre un organismo de comportamiento operante y su medio ambiente resulta en la formación de lo que se denomina contingencias.

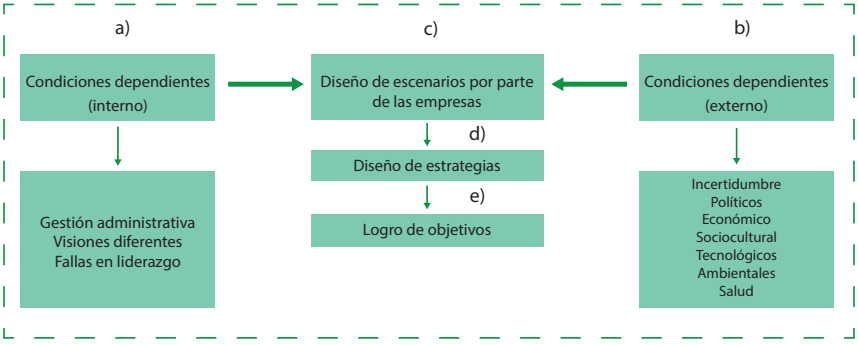
El ambiente como variable, no fue abordado de manera importante por las escuelas, teorías y movimientos organizacionales hasta la década de los 60[1]. La creciente importancia de su estudio en las organizaciones fue a partir de visualizarla como una de las variables fundamentales del éxito de un negocio, concibiendo a la empresa como un sistema abierto. La iniciativa de la participación de la variable del ambiente produjo la identificación del proceso y las reacciones que ocurren en él para un mejor análisis, detectando la presencia de cuatro tipos de contextos ambientales que influencian y regulan la estructura y el comportamiento organizacional (Emery y Trist, 1965): el entorno estático y aleatorio (medio elemental y tranquilo), el entorno estático y segmentado (estático, fragmentado de alguna manera), el entorno perturbado y reactivo (más dinámico que estático), y el de campos turbulentos (medio complejo, turbulento y dinámico). Teniendo en cuenta las circunstancias situacionales surgen las teorías contingenciales, teorizando el actuar que los entes organizacionales que participan en un determinado ambiente deben tener para sobrellevar de manera oportuna las situaciones que se presenten. Donde la eficacia de un estilo de liderazgo estará en función a la participación de tres aspectos contingentes como son, el líder, la situación y los seguidores (organización). Dentro de las propuestas derivadas de esta teoría destaca el modelo de contingencia creado por Fred Fiedler (1965), la teoría de *Path Goal* (caminos de meta) de Evans (1970) y House (1971), el modelo de Tannenbaum y Schmidt (1973), el mo-

[1] El auge en su estudio fue a través de la Escuela de la Contingencia con aportes de autores como Woodward (1975), Pugh (1997), Burns y Stalker (1994), Lawrence y Lorsch (1973), Emery y Trist (1965) entre otros (Carrillo, 2007).

delo de liderazgo participativo propuesto por Vroom y Yetton (1973) y Hersey y Blanchard (1969).

Posicionando la teoría contingente al ámbito organizacional, ésta postula que cuando el líder toma decisiones sobre cómo administrar una organización (en temas como centralización, formalización, prácticas de empleo, cambios en producción, niveles de especialización, desarrollo tecnológico, entre otras), el éxito de estas decisiones o su relación con el performance de la empresa se ve regulada por la existencia de factores de contingencia (regularmente relacionados con el entorno) que condicionan o determinan lo que la organización debe hacer (Donaldson, 2001). El dinamismo y la complejidad del entorno es un factor que afecta las decisiones sobre el carácter orgánico de la estructura organizativa. Es decir, no existe una manera única y específica de organización, sino que los factores de contingencia determinan la naturaleza de los diseños de sus procesos y estructura organizativa. La evolución del sistema organizacional se da a partir de la retroalimentación que reciben del entorno, haciendo que la estructura organizacional sea moldeada, mantenida o reforzada (Mora, 1983). Para Zapata (2014) la aplicación del "*fit*" o ajuste de las variables organizacionales a partir de las condicionantes del entorno, se vuelve esencial para que se pueda alcanzar un desempeño superior o en su caso lograr la supervivencia, generando un proceso de adaptación–transformación (Donaldson, 2001; Pertusa-Ortega *et al.,* 2010; Zapata y Mirabal, 2013).

Imagen 6.1
Manifestación de la teoría de la contingencia



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Marín-Idágarra y Cuasrtas-Marín (2014).

Cuando una empresa se plantea metas y objetivos, muchas veces no se logran en su totalidad debido a la participación de una serie de situaciones en su mayoría inesperadas y críticas de índole interna o externa a la organización. Cuando esto sucede se hace necesario considerar la aplicación de los fundamentos de la teoría de la contingencia (ver Imagen 6.1). Partiendo de la identificación de la(s) situaciones o variables de contingencia (elementos del grupo a y b), la organización diseña escenarios (c) para determinar los posibles efectos positivos y/o negativos que inciden en su desarrollo organizacional y funcional. A través del diseño y ejecución de cursos de acción (d), se espera sobrellevar la situación. Así pues, el desempeño de una empresa dependerá en gran medida de la capacidad de la organización para asumir los retos que impone el entorno (Bertolli *et al.*, 2017). Por ello, es fundamental analizar el desempeño de la organización para obtener información útil, relevante y confiable que permita a los dirigentes diseñar cursos de acción para mejorar su eficiencia y competitividad en sus diferentes áreas: financiera, recursos humanos, producción, marketing, etcétera.

En tiempos recientes, los distintos fenómenos del ambiente como los socioeconómicos, políticos, de sanidad, ecológicos generan

impactos negativos, hecho que ha impulsado acciones a nivel mundial sobre la necesidad de generar una estrategia conjunta para reducir las pérdidas y el impacto económico de estos fenómenos (Candia *et al.*, 2020). Todos estos desafíos (internos y externos) que enfrentan las organizaciones, resultado de un mundo cada vez más competitivo y ante la presencia de la incertidumbre del entorno, promueve la necesidad de adaptarse a los cambios creando ventajas sostenibles buscando herramientas que permitan controlar y medir continuamente su desempeño como apoyo para la gestión y la toma de decisiones. Es entonces que el concepto de resiliencia se ha convertido en uno de los más socorridos por los diversos actores que impulsan el desarrollo global. Desde una perspectiva social la resiliencia es una práctica que países, comunidades, empresas, hogares y personas pueden realizar para gestionar cambios críticos, a través de transformar y adaptar sus estándares de vida ante diversos choques (shocks) del ambiente sin comprometer sus expectativas de desarrollo en el largo plazo (Walker, B., *et al*., 2004).

Apreciación de la resiliencia en el sector empresarial como ventaja competitiva

Dada la actual dinámica empresarial donde las empresas se enfrentan a entornos de incertidumbre, mercados cada vez más cambiantes, demanda de productos con mayor grado de personalización, tiempos de entrega más reducidos y mayor precisión en la respuesta al cliente, se vuelve necesario una mayor eficacia y eficiencia en todos los niveles organizacionales para afrontar las situaciones (problemas) que puedan surgir en la empresa, previniendo las herramientas-técnicas-acciones necesarias que permita la adaptación y evolución en el mercado.

Ante esta situación, la participación de la denominada resiliencia empresarial se hace presente. El término resiliencia presenta uno de los problemas recurrentes en las ciencias sociales, es decir, no hay un concepto formalmente establecido. En un principio este término fue utilizado en el ámbito de las ciencias físicas y matemáticas,

donde hace referencia a la capacidad de un material o de un sistema para volver al estado de equilibrio después de una deformación (Bou, 2005). Posteriormente se evidenció su participación en otras ciencias como la psicología, educación, ecología, geografía, sociología, economía, etcétera. Revisando la definición propuesta de algunos autores se tiene a Garmezy (1991) el cual lo define como aquella capacidad para recuperarse y mantener una conducta adaptativa al iniciarse un evento estresante del entorno. Por su parte Hamel y Välikangas (2003) lo visualizan como la capacidad de reconstrucción continua, la cual requiere de innovación. Grotberg (2002), sostiene que la resiliencia es la capacidad que posee una persona para enfrentar las adversidades y poder sobrepasarlas. Suárez y Nestor (1993) conceptualizan a la resiliencia como una composición de factores que posibilitan a un ser humano, enfrentar y sobrepasar las dificultades y desgracias de la vida, y edificar sobre ellos.

Dada su naturaleza es posible identificar la presencia de este fenómeno dentro del ámbito empresarial (fenómeno con poco tiempo de estudio). La resiliencia empresarial está asociada a la capacidad que presentan las organizaciones para contrarrestar los efectos de los problemas derivados de situaciones adversas[2] esperadas como inesperadas, buscando disminuir su vulnerabilidad y/o prevenirlas antes de su ocurrencia para cambiar y adaptarse rápidamente ante imprevistos (Erol *et al.,* 2010). Es decir, se busca conocer las diferentes formas en que puede reorganizarse la empresa teniendo en consideración el entorno cambiante y cómo de efectiva puede ser recuperándose en el menor tiempo y con el menor coste posible.

El aprendizaje final de la resiliencia empresarial se puede apreciar en la mejora continua, así como en los conocimientos adquiridos, no reconociéndose como una amenaza para la organización, sino como una experiencia o aprendizaje que ayudará a tomar decisiones para lograr afrontar lo que vendrá después (Picón-Vizhñay *et al*., 2019). Es por ello que se considera como una capacidad adap-

[2] Referida a aquella situación difícil de afrontar, que resulta de modo desfavorable o contrarias a como esperábamos

tativa de la empresa, es decir como la habilidad para tratar adaptarse y recuperarse ante una perturbación (interna o externa) (Gallopín, 2006). La primera alusión de este término lo hizo Wildavsky en 1988 quien lo definió como la capacidad que una compañía tiene para lograr simplificar el impacto rebote y poder hacer frente a las adversidades (García-Merino *et al.*, 2015).

Dentro de este contexto, se tiene que hacer la distinción que, si bien una empresa ha logrado sobrellevar una crisis, no necesariamente se le conocerá como empresa resiliente, este es un proceso largo y de autoaprendizaje continuo[3]. Como lo mencionan Silva *et al.* (2017); Fajardo y Álvarez (2021) una organización es resiliente cuando logra la capacidad de resistir ante una crisis sobre llevándolo de manera exitosa, encarando los cambios y conflictos, todo como camino hacia el éxito y no solamente como mecanismo de supervivencia. Ya que estas disposiciones de adaptación pueden liberar el potencial real de una empresa, siendo muchas veces la principal causa de innovación y creatividad.

La ejecución de la resiliencia empresarial no busca que se emplee sólo una vez, sino que su ejecución sea constante. Esto porque se pretende la creación de acciones o estrategias para responder, recuperarse o afrontar rápidamente eventos de amplia diversidad y escala (desastres naturales, pandemias globales, ataques terroristas, inestabilidad política, entre otros) (Cruz-Coria, 2021), por lo que la estructura de la organización debe tener un equilibrio entre sus elementos internos y externos. Aquellos elementos que intervienen en la formación de resiliencia son llamados factores protectores y factores de riesgo (Cordero-Cortés *et al.*, 2014), quienes se asemejan a las fortalezas-debilidades que arroja un análisis estratégico. Los factores protectores van a ser condiciones que podrían producir un ámbito po-

[3] Autores como Rodríguez y Vargas (2018) manifiestan que, a través del manejo de las crisis de las empresas, esto es, analizar sus experiencias, el nivel de afectación, las acciones y elementos implementados son de ayuda para implantar estrategias para la renovación y la innovación de la organización ante una nueva crisis. El afrontar situaciones adversas ayuda a la reflexión acerca del desempeño de la organización y de sus recursos clave.

sitivo para el desarrollo de las actividades de una empresa, los factores de riesgo serán la unión de todas aquellas características, quienes de una u otra forma incrementan la posibilidad de perjudicar el desempeño de esta.

Por su parte Espinoza *et al.* (2018) consideran que dentro de los factores de resiliencia en las organizaciones se puede considerar principalmente elementos referentes al liderazgo transformacional y al recurso humano,[4] como son: trabajo en equipo, comunicación interna abierta, relaciones interpersonales positivas, compromiso organizacional, capacidad de aprendizaje, asunción de riesgos, inteligencia emocional y apertura al cambio. Incluso los aspectos vinculados a la cultura organizacional (Mena, 2019), influyen en que el tipo de liderazgo, el ambiente y la toma de decisiones generada a través de situaciones disruptivas pueda reflejar el éxito o fracaso de la empresa. El entorno también influye en el desempeño de la organización, ya que, si ésta no logra entender las nuevas demandas, o no logra crear conexiones entre las instituciones públicas como privadas verá limitada su margen de acciones y de recursos a emplear.

Para que la resiliencia empresarial funcione de manera adecuada se debe de atender los diferentes niveles en los que se desenvuelve desde el nivel más bajo con la resiliencia individual (las personas son la base fundamental para el éxito organizacional, las organizaciones deben fortalecer este recurso (Salanova, 2008); el nivel medio con la resiliencia colectiva (los grupos sociales deben orientarse al proceso de formación de capacidades para que el equipo pueda reaccionar a cualquier eventualidad procurando el bienestar de la empresa (West *et al.*, 2009); hasta el nivel más alto con la resiliencia organizacional (la alta gerencia debe poseer la capacidad de superar conflictos internos y externos con facilidad, para adaptarse a nuevos es-

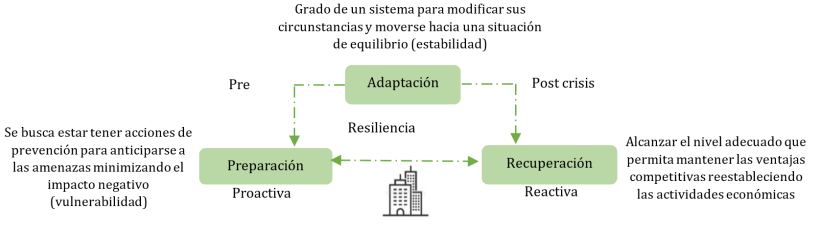
[4] La participación de los trabajadores, especialmente sus características individuales, influyen gradualmente en que la resiliencia pueda verse disminuida, esto es, si los trabajadores no aprenden de la situación, los errores cometidos o se apegan a estructuras demasiado rígidas que promuevan el conformismo y dificulten la adaptabilidad (Galeano y Arellano, 2018).

cenarios evitando se produzcan desequilibrios en las diversas áreas de la empresa (Navarro-Silva *et al.*, 2017).

A través del reconocimiento de los elementos internos y externos de una organización que promueven la resiliencia, es posible la creación de estrategias de comportamiento por parte de los emprendedores o directivos para lidiar con las circunstancias difíciles derivadas de una crisis. En este sentido Cruz-Coria, 2021 manifiesta que el actuar de la empresa puede entonces suscitarse en tres momentos clave (ver Imagen 6.2): **previo**[5] a las posibles amenazas o riesgos a manera de estrategias preventivas (gestión de la vulnerabilidad), **durante**[6] las interrupciones o eventos adversos (capacidad de adaptación) o, **posteriormente**[7] para reparar las condiciones o los impactos de las situaciones adversas (capacidad de recuperación) (Sanchis y Poler, 2013; Alliger *et al.*, 2015).

Imagen 6.2

Capacidades de las empresas resilientes



Fuente: Elaboración de esquema adaptado de Sanchis y Poler, 2020.

Estas estrategias deben apoyarse en una correcta gestión empresarial garantizando la seguridad y organización adecuada de todo

[5] La correcta prevención de acontecimientos negativos permite prevenir el impacto negativo de las crisis evitando volver vulnerable a las empresas.

[6] Al tener un esquema completo de la organización, así como de sus recursos clave, permitirá prevenir que los resultados negativos no se agraven con el transcurrir del tiempo. Se debe contemplar la creación de posibles escenarios para el mejor diseño de estrategias.

[7] Contar con la estructura organizacional eficiente permitirá que una vez vencida la crisis, se tenga la capacidad necesaria para recuperarse de las secuelas negativas aplicando de forma dinámica y flexible acciones que tengan como objetivo recuperar sus fortalezas y eficiencia.

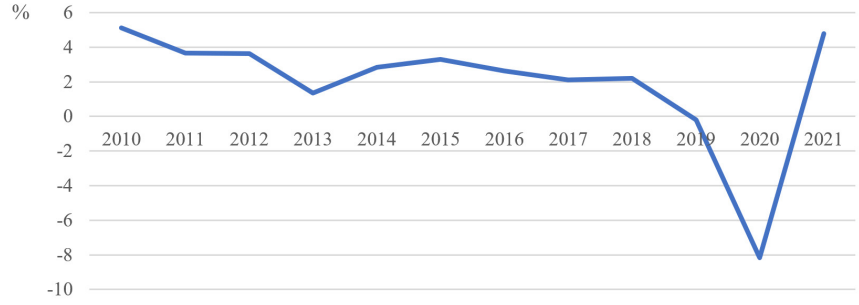
el recurso humano, permitiendo lograr un mayor grado de madurez. Las acciones pueden ir desde una mayor utilización de los recursos existentes hasta la aplicación de nuevos procesos. Identificando algunas estrategias de resiliencia utilizadas por las Mypes para hacer frente a desafíos impuestos por el entorno se tiene: Características y comportamientos del emprendedor y colaboradores desde la toma creativa de decisiones, *feedback*, formación de equipos de alto rendimiento con la capacidad de reaccionar de manera controlada y efectiva ante situaciones de estrés o desastres imprevistos, capacidades de planificación relacionados a planes de gestión de crisis, planes de emergencia, continuidad del negocio y atención de desastres, trabajo en equipo y comunicación (interna y externa), condiciones de salud, rendimiento, actitud del personal, ajuste de jornadas laborales, ajuste de sueldos (Salanova *et al.*, 2012; CEPAL, 2020; Carranza et al., 2020; OCC, 2021); comportamiento financiero como la evaluación del capital, evaluación de créditos, fondos de ahorros ante imprevistos, solvencia para cubrir pagos y salarios (IPA, 2019; FMI, 2020); alianzas estratégicas para contar con acuerdos y contratos que contemplen cláusulas para que se pueda disponer del apoyo necesario de proveedores que faciliten la oportunidad en el suministro de productos y servicios requeridos, convenios con la competencia para evitar la intervención desleal, no alteración de la cadena de suministro (Ruiz *et al.*, 2015; Sanchis y Poler, 2020); evaluaciones de riesgos para la reconsideración de cualquier riesgo existente centrándose primero en las operaciones críticas para el negocio con implicaciones humanas, financieras, tecnológicas y operativas a través de la identificación de escenarios (Sanchis y Poler, 2019; Deloitte, 2022); aprendizaje y apertura al cambio a través del aprovechamiento de las oportunidades de mejora como la innovación (en procesos, productos y organizacionales), el empleo de material tecnológico, adopción de nuevos métodos y formas de comercialización, entre otros (Dalziell y Mcmanus, 2004, Christopher, 2005).

Situación de las Mypes en México y Oaxaca antes de la pandemia

El desempeño de México ha sido fluctuante en los últimos años, situación que se ha visto condicionado por una serie de factores, que van desde el aumento de la desigualdad económica y social en la cual se insertan la informalidad, la migración y la pobreza (Cortés y Callejas, 2021). En años recientes la economía mexicana alcanzó un pico prometedor en el tercer trimestre de 2018, pero a partir de este punto la actividad económica inició una trayectoria descendente, con tasas trimestrales menores al 0.1% o negativas entre finales de 2018 e inicios de 2020 (ver Imagen 6.1). Sectorialmente, la contracción de la actividad económica se explica por la caída de la actividad industrial y la desaceleración de las actividades primarias y terciarias (Deloitte, 2019).

Gráfico 6.1

Crecimiento del PIB (% anual)



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida del Banco Mundial.

Una vez que la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara el inicio de la pandemia sus efectos se dejaron notar en cada esfera de la sociedad. El impacto sobre la actividad económica ha sido muy significativo. De acuerdo con Esquivel (2020) es posible visualizar el impacto en 3 etapas: la primera referida al cierre territorial de varios países (por cielo, mar y tierra); la segunda enfocada a la des-

aceleración como resultado de la decisión de suspender todas aquellas actividades consideradas como no esenciales (jornada nacional de sana distancia); y la tercera referida a la reapertura lenta y gradual (con incertidumbre en el resultado) de la economía. En términos microeconómicos, la condición empresarial en México denota una clara distinción en los distintos niveles de empresa. Si bien el tejido empresarial cuenta con el nivel micro, pequeña, mediana y grande empresa, sólo el primer nivel representó en 2018 un 97.3%, y las Mypes representaron 2.7%, de acuerdo con cifras de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Mypes [ENAPROCE] (INEGI, 2019). De acuerdo con los datos reportados por el último Censo Económico, del porcentaje registrado de Mypes alrededor de 4.9 millones de establecimientos pertenecen al sector privado y paraestatal, con 27 millones de personas ocupadas en ellos.

Se ha visualizado en las últimas décadas que la composición por estrato o tamaño de empresa no se ha modificado notoriamente. De acuerdo con el IMCO (2019) en los últimos años, el porcentaje de representación de las micro, Mypes y grandes empresas se mantienen (sin cambios significativos) en las cifras reportadas desde 2018 de 97.3%, el 2.7% y el 0.2% (cifras aproximadas) del total de empresas, respectivamente. Esta situación evidencia la presencia de una serie de barreras (muchas veces estructurales) que impiden que las microempresas puedan transitar a Mypes.

Con lo anterior se aprecia la importancia que la microempresa representa para el crecimiento y desarrollo de la economía del país. Ya que, si bien participa en la producción y el intercambio de bienes y servicios, también promueve la creación de nuevos empleos, en combatir el desempleo, fomentan la participación de la comunidad, proporcionan productos y servicios a partir de insumos locales, proveen soluciones innovadoras, ofrecen una forma de vida, entre otros. Pese a ello, este sector enfrenta una serie de barreras o problemas en sus procesos que frenan de alguna manera su rápida inserción en los mercados globalizados, así como su supervivencia en el mediano y largo plazo.

En el año 2020, se presenció el apogeo de la pandemia por la covid-19[8] en el mundo, siendo uno de los acontecimientos más grandes que dañó la estabilidad de las distintas esferas sociales. Este fenómeno global, afectó a todos los países del mundo, con intensidades distintas. Reportando consecuencias económicas asociadas a la demanda y la oferta tanto interna como mundial. Además, al ser un virus recién descubierto, no se contaba con vacunas o medicamentos universalmente eficaces. Situación que agravó el impacto de la pandemia ya que la única manera de controlarla fue mediante la aplicación de medidas de prevención que implican la reducción de los contactos sociales. Estas medidas se traducen en diferentes niveles de restricción social[9] y, por lo tanto, de limitación de las actividades económicas (CEPAL, 2020). Es decir, si bien se atendía el tema del contagio a través de la disminución de la interacción humana, las restricciones sociales generaron la suspensión, total o parcial, de las actividades productivas. Situación que afectó más fuerte a aquellos sectores cuyas actividades implican aglomeración y cercanía física (turismo, espectáculos, hoteles y restaurantes, transporte y servicios personales), por su parte en aquellos sectores que se han considerado indispensables (alimentos, desinfectantes, artículos de limpieza, medicamentos e insumos y equipos médicos) la afectación fue menor.

Una de las primeras afectaciones de estas medidas fue el retroceso en los sectores industrial y de servicios, ocasionando la desaparición de un número importante de micro y pequeñas empresas acompañado de considerables pérdidas de empleo, disminución del consumo y del ingreso (BM, 2021). A raíz de la pandemia las Mypes, pero principalmente las microempresas, se han visto afectadas de

[8] Se trata de un virus que forma parte de la familia de virus "Coronavirus", es una enfermedad infecciosa provocada por el virus SARS-CoV-2. La OMS nombre a este virus como la covid-19 (donde "CO" se asocia a corona, "VI" a virus, "D" a enfermedad y "19" para el año en que se identificó por primera vez el brote a fines de 2019).

[9] Las diferentes restricciones sociales que se manejaron se tomaron en cuenta conforme avanzaba la enfermedad. Desde la notificación de cuarentena, el aislamiento social, el distanciamiento social, hasta el confinamiento que se traduce en un plan de intervención comunitario que implica permanecer refugiado el mayor tiempo posible, bajo nuevas normas socialmente restrictivas

manera particular por las medidas de contención limitando la interacción con los clientes, proveedores y demás participantes, así como la pronunciación del cierre completo de las empresas afectando la cadena de suministro con otras empresas, la estabilidad laboral de los empleados, la productividad, liquidación de gastos entre otros aspectos (CEPAL, 2020).

Dada la representatividad de las micro y pequeñas empresas dentro de la economía mexicana, se convierten en el foco de atención derivado de su vulnerabilidad por las debilidades y problemáticas de origen que limitan su crecimiento y desarrollo, situación que provoca que no cuenten con la capacidad necesaria para adaptarse a los cambios del mercado actual y del entorno de amplia adversidad, al carecer de flexibilidad y de la velocidad de responder a él lo más rápido posible de forma eficiente (Pinzón *et al*., 2016). Factores como desconfianza en el ambiente de negocios, escaso acceso al financiamiento, falta de capacitación, carencia tecnológica, insuficiente regulación del comercio informal, nula ejecución de una planeación estratégica, altos costos en la nómina, pago de impuestos o licencias o trámites, repercuten negativamente en el bajo nivel de sobrevivencia y crecimiento.

A nivel estatal, la situación no presenta notables diferencias. Posicionándose en el estado de Oaxaca, de acuerdo con datos de la ENAPROCE (2019) hay 251 mil 847 establecimientos comerciales, de los cuales las micro, pequeñas y mediana empresas (Mypes) generan 72% de empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) en la entidad. A pesar de las cifras favorables, el director del Instituto Oaxaqueño del Emprendedor y de la Competitividad (Iodemc), Rodrigo Arnaud Bello, menciona que la esperanza de vida de un negocio en el estado es sólo de 3.8 años, la más baja en el país.

Dada la vulnerabilidad del estado (principalmente en temas sociales: rezago, pobreza, marginalidad), una vez llegada la pandemia su impacto económico fue notorio debido a la alta tasa de informalidad laboral que corresponde a 80.5 (a nivel nacional es de 56.1), haciendo que las personas que dependen de actividades de las My-

pes sin una estabilidad laboral garantizada se vieran en una compleja situación. Como medidas de contención económica se promovió, por un lado, el Programa de Incentivos y Apoyos para la Estabilidad Económica de Oaxaca por parte del gobierno federal y estatal. Por otra parte, la ejecución de los proyectos estratégicos presidenciables (especialmente de infraestructura[10]), contribuyeron a mantener los empleos e impulsar las cadenas de producción y servicios en la entidad. De acuerdo con cifras reportadas por el Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal, Oaxaca presentó un crecimiento económico del 3% entre el último trimestre de 2019 y el primer trimestre del 2020, colocándose como la segunda entidad con mejores resultados. A nivel municipal en la localidad de Miahuatlán de Porfirio Díaz, la presencia de pocas actividades de producción y procesamiento de recursos naturales con niveles bajos de productividad, algunos servicios de alta intensidad de capital (electricidad, telecomunicaciones y bancos), nula presencia de grandes empresas con altos niveles de valor agregado por trabajador, y escasa visión empresarial, provocó que la afectación de la pandemia a las Mypes fuera notoria.

Metodología

Este trabajo de investigación se interesa, particularmente, por el análisis de las estrategias de resiliencia empresarial que emergieron durante la pandemia por la covid-19, lo anterior tomando en cuenta que en el contexto de las Mypes las situaciones adversas como aquellas producidas por fenómenos impredecibles tales como factores políticos, factores económicos, desastres medioambientales, emergencias sanitarias entre otros tienen un impacto considerablemente alto y negativo.

[10] Por cada empleo directo que se genera en el sector de la construcción, se generan cinco empleos indirectos. Las obras como las carreteras al Istmo de Tehuantepec y a la Costa, así como la remodelación del Tren Interoceánico y el Puerto de Salina Cruz, tienen por objetivo detonar el desarrollo en los sectores turístico y agropecuario, permitiendo sacar del rezago a zonas con alto potencial productivo, las cuales se habían mantenido aisladas por las dificultades de acceso.

Esta investigación es un trabajo de tipo descriptivo, no experimental y de corte transversal. El diseño metodológico parte de la elaboración de una base de datos de las Mypes ubicadas en la localidad de Miahuatlán de Porfirio Díaz, Oaxaca debido a que las cifras oficiales no desglosan detalladamente estos niveles de empresa a nivel estatal y por municipio. Por motivo de disponibilidad de los dueños de las Mypes, aunado a la presencia (todavía) de la pandemia en la comunidad, se procedió a la aplicación de la encuesta vía online a través de la aplicación *Google Forms.* Con la información recabada se busca conocer las generalidades del negocio (definiendo el perfil de las Mypes); el nivel de afectación de la crisis sanitaria en los establecimientos, así como conocer las estrategias de resiliencia adoptadas y las percepciones de los dueños ante los retos post pandemia. Para la identificación de las estrategias de resiliencia adoptadas se tomó como base aquellas identificadas en la literatura (ver Tabla 6.1)

Tabla 6.1

Concentrado en estrategias de resiliencia de acuerdo con la literatura

Dimensión	Subdimensión	Indicadores
Resiliencia	Condiciones laborales	Ajuste en salarios Ajuste en la jornada (horarios) Ajuste en las labores (actividades) Despidos Desenvolvimiento del personal
	Liderazgo	Establecimiento de un plan de emergencia Evaluación de la cadena de suministro Comunicación eficiente (interna y externa)
	Financiamiento	Previsión de fondo para emergencia Nivel de endeudamiento Liquidez para liberar pagos y gastos varios

Continúa en la página siguiente.

Resiliencia	Evaluación de riesgos	Solicitar créditos (reinversión-innovación) Cambio de actividad Aparición de una nueva amenaza
	Aprendizaje y apertura al cambio	Uso masivo de las tecnologías de la información Incorporación de nuevos métodos y formas de comercialización Modificación de la estructura organizacional y responsabilidades

Fuente: Elaboración propia con base en la información recabada de la literatura.

Para seleccionar la muestra, se utilizó la técnica del muestreo no-probabilístico, en este caso todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos, se definen las características de la población y se procede a una selección aleatoria de las unidades. La muestra final resultó en 71 establecimientos. El periodo de recolección de datos fue durante los meses de abril, mayo y junio del año en curso. Dentro de las limitaciones identificadas destaca el margen de respuesta, así como la presencia de falta de respuesta a algunas preguntas lo cual provocó sesgos en determinadas variables. A continuación, se aprecian los principales resultados.

Resultados

Perfil de los micro y pequeños empresarios

Al realizar la concentración de la información, se procede a identificar brevemente el perfil de las Mypes. De acuerdo con la información recabada, a nivel microempresa se identificó un 6% de participación de actividades manufactureras, 50% de actividades de comercio y un 44% de actividades de servicio. Por su parte para el nivel pequeña empresa se registró un 40% de actividades comerciales y 60% de actividades de servicios. Identificando que en la localidad se percibe poca participación para las actividades dedicadas a la manufactura. De acuerdo con la composición de las Mypes, en su mayoría son empresas familiares, teniendo un promedio de vida de 11 años para las microempresas y de 20 años para las pequeñas empresas. Lo an-

terior refleja, por un lado, la superación del umbral de vida establecido; y, por otro lado, la baja disposición de los negocios de transitar al siguiente nivel de empresa.

El liderazgo de los establecimientos recae en gran medida en los hombres. Sólo para el nivel pequeña empresa el valor registrado es de 93% para el liderazgo a cargo de un varón y un 7% para el liderazgo a cargo de una mujer. En el nivel micro, hay una mayor participación de mujeres al frente de los establecimientos, esto es, un 38%. Los negocios de reciente creación (cerca de 3 años o más) identificados en la muestra fueron emprendidos por mujeres[11]. En la localidad en los últimos años se ha detectado un mayor auge en los emprendimientos femeninos mismos que son promovidos para mejorar la calidad de vida, subsanar el desempleo, promoviendo una fuente de ingreso segura a pesar de los riesgos y el gasto de tiempo y energía (Dussán *et al.,* 2019).

Dentro de los emprendimientos femeninos identificados en la muestra, podemos identificar la presencia de actividades relacionadas al giro de elaboración de productos alimenticios (esto incluye comedores, taquerías, repostería), servicios relacionados a salones de belleza y cuidados, comercio relacionado a la venta de tejidos y confección (ropa típica). Esto permite apreciar que el emprendedurismo local se ve influenciado por la cultura.

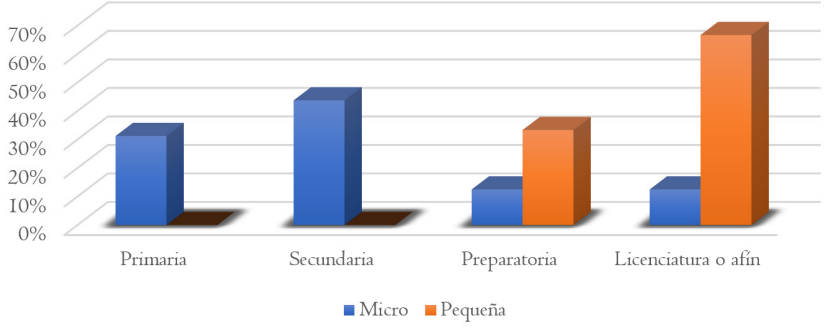
En temas de educación se tiene un comportamiento variado. En un primer momento se puede detectar la nula presencia de líderes analfabetas, lo cual significa un gran avance en temas de alfabetización dentro del estado de Oaxaca. Es posible identificar para el nivel microempresa la presencia de los niveles básico, medio superior y superior de educación (ver Gráfica 6.2). Si visualizamos este fenó-

[11] Este fenómeno no es reciente, en los últimos años se ha detectado una tendencia en diversos países sobre el empoderamiento femenino. De acuerdo a instituciones como la Organización de las Naciones Unidas (2016) afirman que la mayoría de las mujeres crean una empresa para lograr mayor independencia mientras que la mayor parte de hombres lo hacen para mantener su nivel de ingresos. Factores como la motivación individual, la estructura familiar, la educación, la demografía, el desempleo y los entornos sociales y económicos influyen en el emprendimiento femenino.

meno de acuerdo a la variable sexo, en los microemprendimientos femeninos el nivel de secundaria reparta la mayor frecuencia (19%). Se ha avanzado en la cualificación de la mujer, sin embargo, sigue siendo una escolaridad baja. Por su parte, los micro emprendimientos liderados por hombres reportan una mayor frecuencia en los niveles secundaria y preparatoria (25%). Si bien la diferencia es baja aún es posible percibir el posicionamiento de los hombres en estas comunidades también llamadas semi rurales.

Gráfica 6.2

Nivel educativo de las Mypes



Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de los negocios pequeños, las frecuencias tienen un mayor posicionamiento en los niveles medio superior y superior de educación. Esto se acompaña del hecho que la mayoría de los negocios pertenecen al sector servicios, sector en el cual las actividades económicas (desde hoteles, laboratorios médicos, hospitales) demandan un mayor nivel de conocimientos. Esto ha favorecido la permanencia de los negocios a lo largo de los años.

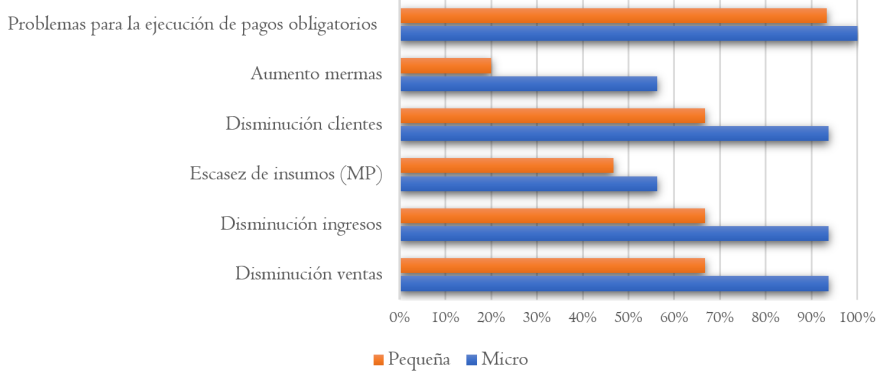
Impacto de la crisis sanitaria en las Mypes

A partir de la declaratoria de pandemia en México y del establecimiento de medidas sanitarias tendientes a evitar la propagación del virus (disminución del ritmo de las actividades esenciales y la suspen-

sión temporal de las actividades no esenciales), se vio frenada la actividad económica con afectaciones notables para las empresas. De acuerdo con la información recabada las afectaciones se situaron en el desempeño financiero por la fuerte disminución de la demanda[12] (Espinosa *et al.,* 2022), siendo el nivel microempresa en sufrir mayor afectación (ver Gráfica 6.2). Esto trajo consigo un efecto cadena, es decir, al disminuir la demanda, disminuyeron las ventas y los ingresos, traduciéndose en una deficiencia de liquidez para solventar los gastos base del negocio. Incluso en los establecimientos dedicados a la preparación y venta de alimentos, la afectación fue mayor por la presencia de mermas derivadas de los productos perecederos, significando pérdidas irrecuperables para el negocio.

Gráfica 6.3

Principales afectaciones registradas por las Mypes derivadas de la covid-19



Fuente: Elaboración propia con base en los datos recolectados.

[12] Por el lado de la demanda, la reducción de los ingresos de los consumidores y la incertidumbre han generado una caída del consumo y un cambio significativo en los patrones de consumo. Esto hecho se aprecia mejor en segmentos de bienes de consumo duradero (automóviles, muebles, electrodomésticos viviendas, prendas y calzado, por ejemplo), teniendo un impacto menor o incluso positivo para las ventas de otros tipos de bienes y servicios (productos de limpieza y desinfectantes, alimentos duraderos, televisión vía internet y telecomunicaciones).

Del mismo modo las pequeñas empresas también presentaron afectaciones, siendo la de mayor impacto la ejecución de pagos obligatorios pese a la disminución de los ingresos (principalmente en las actividades no esenciales). Así mismo el tema de la escasez de insumos limitó considerablemente los niveles de producción de los bienes y servicios. Se aprecia que la gran mayoría de las empresas (94% en el caso de las microempresas y 67% en el caso de las pequeñas empresas) vieron afectados sus ingresos por la caída del consumo. Un porcentaje considerable sobrevivió operando a menor escala, en contraparte un número importante de empresas fallecieron al tener debilidades acumuladas y una deficiencia en el liderazgo.

Análisis de las estrategias de resiliencia adoptadas y los retos post pandemia

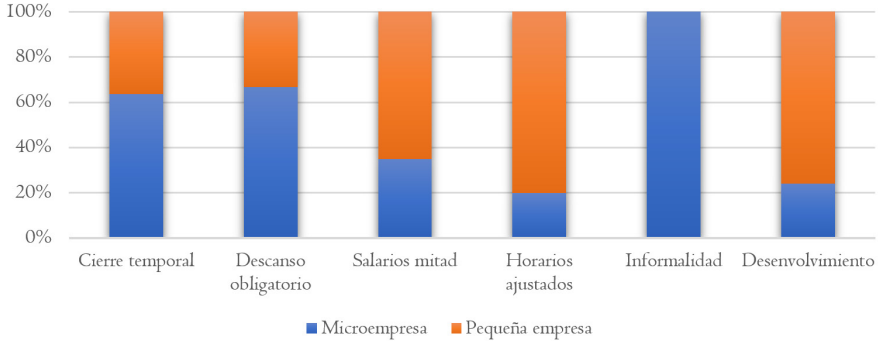
Como se mencionó anteriormente, la llegada de la pandemia desestabilizó el desempeño de las Mypes, por lo que resulta de interés la forma en la que estas empresas se están adaptando a las nuevas condiciones del entorno. Es importante conocer cómo las empresas manejan las crisis, cuáles han sido sus experiencias y qué estrategias se llevaron a cabo de tal manera que lleguen a ser resilientes cuando enfrentan diversas situaciones adversas (Rodríguez & Vargas, 2018).

Una de las principales estrategias utilizadas por las Mypes consistió en ejecutar cambios en los **aspectos laborales** de los empleados. A partir de la indicación de la suspensión de actividades económicas no esenciales se procedió al cierre temporal de los negocios, mismo que duró aproximadamente entre 5-7 meses para el caso de la localidad de Miahuatlán de Porfirio Díaz. Esta situación provocó ajustar la jornada de trabajo. En el caso de las microempresas, éstas optaron (94%) por emplear un "descanso obligatorio" para los trabajadores no esenciales, quedando únicamente en el establecimiento los miembros de la familia (Martínez, 2021). Esta acción se empleó derivado de la drástica disminución de la producción. Cuando se reanudaron parcialmente las actividades comerciales, se ejecutó una segunda acción estratégica relacionada al ajuste en los salarios.

De acuerdo con los líderes, esta iniciativa consistió en reducir el sueldo a la mitad, derivado de 3 aspectos clave: si bien los ingresos se estaban incrementando, no eran en la misma proporción que se tenía antes de la pandemia; como la producción era relativamente baja así mismo se redujeron las actividades por trabajador dentro de la cadena productiva; y finalmente, porque los horarios de trabajo se redujeron casi a la mitad[13]. Un aspecto relevante es que, a pesar de estas acciones, no se presentaron despidos o renuncias masivas al trabajo. De acuerdo con comentarios de los líderes, los trabajadores preferían ganar menos a simplemente no tener ningún ingreso. En temas de prestaciones, estas no se contemplaron ya que el 88% de los establecimientos se manejan en la informalidad (ver Gráfica 6.3).

Gráfica 6.4

Principales estrategias referentes a las condiciones laborales



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 6.4 se muestra el caso de las pequeñas empresas que reflejan un comportamiento similar. Un 47% de los establecimientos cerraron temporalmente (no esenciales), retirando a sus casas a la plantilla laboral por el cese de la producción. El porcen-

[13] Esto a partir de que el gobierno municipal de la localidad de Miahuatlán de Porfirio Díaz emitiera comunicados oficiales a través de sus redes sociales en donde establecía las restricciones aplicadas a los distintos negocios, el porcentaje de aforo máximo, que actividades comerciales podrían abrir y cuáles no, la reducción de los horarios de servicios, entre otros.

taje restante (53%) corresponde a negocios esenciales (por mencionar farmacias, gasolineras, hospitales, entre otros) en los cuales no se recortó la plantilla laboral, pero se ajustaron los horarios, a través de acciones como los turnos rotativos, o bien, asignando días específicos para laborar, ajustando el tipo de actividades a realizar, de manera que la afluencia de personal permitiera mantener espacios no congestionados de personas. En temas de salarios, estos se mantuvieron al igual que las actividades a desempeñar dentro de sus puestos de trabajo, salvo la adición de las medidas de limpieza, higiene y desinfección de los espacios de trabajo. Cuando se les cuestionó sobre el desenvolvimiento de los trabajadores, las Mypes coincidieron que al inicio existió miedo e incertidumbre en el personal sobre si las medidas tomadas por los líderes serían lo suficientemente adecuadas para evitar contagiarse, ello conlleva a una actitud un tanto reacia a interactuar con sus colegas, promoviendo el individualismo. Situación que, con el paso del tiempo, fue mejorando. Esto a través de la disminución de la incertidumbre por la aplicación de la vacuna, el visualizar los efectos positivos del correcto uso de las medidas sanitarias, entre otros.

Respecto a la cuestión del liderazgo, su participación eficiente conduce a un negocio a una mejora continua, la función del líder representa una de las estrategias más básicas y necesarias para hacer alcanzar el desarrollo, favoreciendo el rendimiento y la mejora del clima laboral (Almirón *et al*., 2015). En el caso de las Mypes, al ser empresas familiares, es el dueño del negocio quien encabeza todos los cambios relacionados a las metas y logro de objetivos para que el funcionamiento de los procesos sea exitoso. En el caso de las microempresas, hasta principios del año 2020 presentaban un comportamiento "estable", es decir, conocían el mercado, sus clientes, y sus niveles de producción y ventas. Situación que a consideración de los líderes (100%), los hizo confiarse de que ningún evento cambiaría el escenario, por ello, temas como planes de contingencia, medidas de emergencia o de respuesta ante imprevistos no eran prioritarios. De este modo, al no estar preparados, el decreto del cierre de los esta-

blecimientos significó pérdidas de grandes dimensiones de las cuales al día de hoy no logran recuperarse. Alrededor del 75% de los líderes manifestó que, durante los meses de cierre, se dieron a la tarea de planificar y evaluar al negocio, principalmente la cadena de valor. Cabe mencionar que el análisis lo hicieron con base en sus conocimientos[14]. Acción que les ayudó a tomar decisiones sobre las jornadas de trabajo, los salarios, aspectos de la regulación de la producción, así como de la cadena de suministro.

Un aspecto que los líderes consideran se descuidó, fue referente a la comunicación interna (con empleados) y externa (clientes, proveedores). Esto porque tanto los líderes como sus familias pasaron más tiempo analizando la situación del negocio, dejando la interacción con los empleados a lo último (94%). Del mismo modo, la interacción con los clientes fue baja debido a la deficiencia en el uso de medios de difusión de contenido, ya que estaban acostumbrados a la interacción física continua. Así mismo, la incertidumbre de la enfermedad (variantes, alza de contagios, muertes), la variabilidad constante del semáforo epidemiológico, la disminución del consumo, entre otros, dificulta la interacción de los líderes de las microempresas con las diferentes relaciones (81%) que se tenían con los empleados, clientes, proveedores, etcétera. Estas situaciones provocaron altibajos en la cadena de suministro por el tema del abastecimiento de la materia prima y distribución del producto final. Por lo anterior, es que los líderes buscaron analizar qué acciones tomar durante la contingencia tanto del abastecimiento de la materia prima (principalmente perecedera), así como de la producción (disminución de la misma) para no incurrir en más pérdidas. Situación que fue mejorando en el transcurso del año 2021.

En el caso de las pequeñas empresas, el 87% de los líderes a cargo mencionaron conocer sobre los planes de emergencia (básicos), así como tener su información en el negocio. Sin embargo, como no

[14] La mayoría de los líderes no poseen una formación empresarial, o bien, desconocen de la información relacionada a la administración de empresas, lo que a lo largo de los años ha significado una de las principales deficiencias en su desempeño.

se ha tenido la presencia de alguna afectación interna o externa, los planes no se han actualizado desde la creación de la empresa. El que existiera este antecedente permitió que la introducción de los protocolos sanitarios a los lugares de trabajo se llevará a cabo de manera más accesible. Respecto a la comunicación interna (con empleados) y externa (clientes, proveedores), en este nivel de empresa fue más directa. En las actividades no esenciales se promovió la comunicación activa interna para conocer el estado de salud de los trabajadores y para darles a conocer las fechas tentativas para la reapertura. En las actividades esenciales la comunicación fue clave para conocer de igual modo, el estado de salud de los trabajadores, así como para notificar las modificaciones a las jornadas y horarios de trabajo. De igual forma, la comunicación externa con clientes y proveedores permitió generar confianza en los primeros sobre la disponibilidad de los productos/servicios; así como generar reportes de inventarios a los segundos para el correcto desempeño[15] en su logística de administración y entrega de mercancía.

Otra de las estrategias presentes fue la relacionada con el tema del financiamiento. La presencia de este recurso en la empresa es relevante ya que permite, entre otras cosas mantener actualizada la infraestructura, una construcción de historial crediticio, fortalecimiento del ciclo productivo, promover la inversión, etcétera (Orueta *et al.*, 2019). Dada la importancia de este recurso, cerca del 69% de los micronegocios mantenían un fondo para imprevistos equivalente a 2 meses de ingresos. El resto (31%) realizaba sus actividades día a día, no separando los gastos familiares de los gastos del negocio, condición que jugó en contra al momento de necesitar fondos para cubrir los gastos básicos. El tema de solicitud de créditos para el negocio ha sido problemático para los líderes de las microempresas. Por esta ra-

[15] Dada la importancia de las actividades de primera necesidad, el 47% de los negocios estuvieron vigilando la cadena de suministro de manera puntual para contrarrestar el desabasto inminente de algunos productos. Pese a ello, sí se presentó un desabasto temporal pues varios productos tardaron varios meses en ser surtidos. Situación que conlleva al alza de la compra en línea, traduciéndose en pérdidas para los negocios.

zón se prefirió el cierre temporal (81%) de sus negocios para disminuir el nivel de gastos que solicitar créditos[16]. Buscaron la forma de liquidar pagos principalmente los relacionados a la compra de materias primas y pago de salarios con los ingresos disponibles.

Para las pequeñas empresas, la mayoría de los establecimientos declararon contar con un fondo de imprevistos, entre 3 y 5 meses de ingresos. Esto permitió liberar pagos varios los primeros meses (para aquellos establecimientos de actividad económica no esencial), mientras se ejecutaba la planeación necesaria para subsistir los meses futuros. Por su parte, los negocios de actividad esencial hicieron uso de los fondos, pero a un nivel bajo. Esta acción se apoyó con el hecho de que los negocios contaban con mercancía guardada en bodegas lo que flexibiliza los tiempos respecto a la adquisición de suministros (por el tema del alza de precios). Gracias a la existencia de fondos de emergencia, las pequeñas empresas no se vieron en la necesidad de solicitar créditos, esto por la incertidumbre del mercado, la evolución de la pandemia y de la poca disponibilidad de créditos por parte de los prestadores y a los altos intereses. Para el año 2020, pese a las condiciones anteriores se contó con la liquidez necesaria para liberar pagos y gastos varios sin poner en riesgo la supervivencia de la empresa.

De acuerdo con la información recabada, se tiene la presencia de la estrategia relacionada a la **evaluación de riesgos**. Se define evaluación de riesgos a la identificación de posibles fuentes de riesgos, sus consecuencias al negocio, así como la probabilidad de que estos ocurran[17] (Carmen, 2015). En el caso de las microempresas de Miahuatlán de Porfirio Díaz, pocos líderes (31%) mencionan ejecutar la actividad de esquematizar posibles futuros (no de manera periódica)

[16] Se ha evidenciado que para las microempresas el acceso a los financiamientos es difícil tanto al solicitarlo como el ser elegido adecuados para el crédito. Principalmente por cuestiones como la informalidad, no contar con los requisitos que las instituciones solicitan, altas tasas de interés, montos bajos de préstamos, entre otros.

[17] Dentro de las preguntas base para realizar el análisis de riesgos destacan ¿Qué puede pasar en mi negocio? ¿Cómo y por qué puede pasar? ¿Cuál sería el daño inmediato? A través de la planeación estratégica es posible identificar, analizar y evaluar el riesgo a través de diferentes métodos.

que le podría ocurrir al negocio cuando se presenta algún evento en el mercado. Regularmente realizaban esta acción cuando observaban un aumento en la demanda de sus productos (analizando la posibilidad de abrir otro local). O bien, ante la oportunidad de incrementar la cartera de productos a ofrecer. Antes de la llegada de la pandemia, los líderes reconocen no haber analizado la posibilidad de crecimiento de sus negocios (pasar de micronegocios a pequeñas empresas) ya que mantenían hasta cierto punto, una estabilidad en el mercado local.

El impacto negativo de la pandemia en las microempresas incentivó realizar una autoevaluación identificando puntos débiles en los establecimientos (planeación, tecnología, innovación, producto-servicio), por lo que, cuando la actividad económica se estabilice lo necesario, están considerando solicitar créditos (24%) de acuerdo con sus necesidades. Principalmente para la adquisición de equipos para entregas a domicilio, material para realizar el servicio en la casa del cliente, equipamiento de equipo de cómputo, o bien, para la adquisición de materia prima y equipo para cambiar de giro. Esto último ha tomado mayor importancia en los últimos meses ya que varios negocios han optado por modificar la actividad económica con base en las nuevas preferencias del mercado por la llegada de la pandemia. Un punto de relevancia es que alrededor del 14% de los líderes manifestaron que, a partir de los efectos de la pandemia, evaluaron y tomaron el riesgo de independizarse de sus trabajos (ante la situación de descanso obligatorio) abriendo su propio negocio desde sus respectivos hogares, buscando adaptarse a las nuevas necesidades del entorno y de los clientes[18].

En el caso de las pequeñas empresas, regularmente analizan y visualizan el desempeño de sus negocios con fines de identificar la posibilidad de crecimiento, sin embargo, pese a estos análisis la decisión ha sido mantener su giro actual. No consideran una reinversión

[18] Esta situación se acompaña del fenómeno de emprendimiento que se pudo percibir durante la pandemia, la cual fue una solución a la falta de empleo que enfrentó el país por los recortes de personal por parte de las empresas.

alta ya que, si bien, las ventas disminuyeron, éstas poco a poco se están restableciendo. Consideran adecuado solo la actualización de los softwares empleados y del equipo de cómputo. Se evaluó en su momento el cambio de actividad, pero concluyeron que tomar esa decisión sería arriesgado por la relativa estabilidad del negocio por lo que optaron por ampliar la cartera de productos introduciendo la venta de productos altamente demandados durante el periodo de contingencia. Algo que ninguna de las Mypes descarta es la aparición de nuevas amenazas (que tenga impactos negativos), como la presencia de nuevas variantes del virus, o bien, como lo que acontece actualmente, la guerra entre Rusia y Ucrania. Por lo que están conscientes que la elaboración de propuestas de planes de emergencia es ahora un elemento de importancia.

Finalmente, ante situaciones disruptivas en el ambiente, la literatura ha visualizado el vínculo entre dos procesos clave generalmente desarrollados de manera simultánea por una empresa frente a situaciones de adversidad: la apertura y aceptación al cambio y la capacidad de aprendizaje (Rodríguez *et al.*, 2018). El primero referido a la disposición de los integrantes de la organización para pasar de un estado a otro, y el segundo entendido como los conocimientos adquiridos a partir de la apertura al cambio para crear estrategias o prácticas organizacionales que ayuden a las empresas a adaptarse a las nuevas condiciones en el entorno.

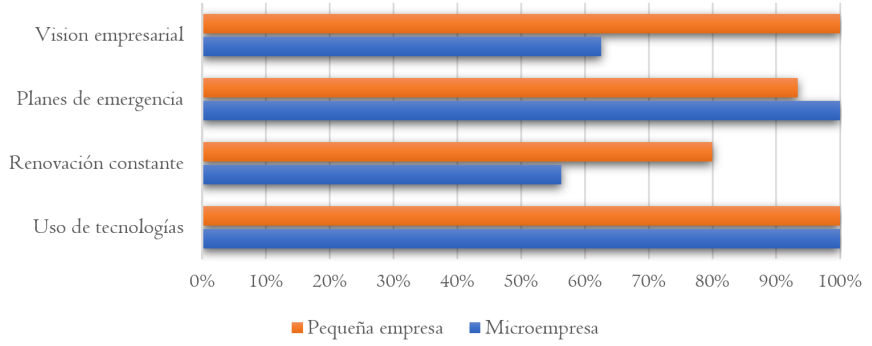
Conforme a la información recabada, la pandemia les ha permitido a las Mypes de Miahuatlán de Porfirio Díaz experimentar y utilizar diversos elementos disponibles que no habían sido utilizados de manera provechosa. Alrededor de 67% afirmó el uso masivo de tecnologías de la información principalmente en temas de comercialización, es decir, optaron por la innovación a través de la tecnología. Para las microempresas significó el uso de recursos como el internet para poder acceder a nuevos clientes ante el nuevo entorno. Dada la restricción de compras presenciales, se buscó la manera para dar a conocer los productos y servicios, por ende, la participación de las redes sociales fue clave. Redes como Facebook e Instagram principalmen-

te fueron el medio mediante el cual se realizaba la promoción de los productos y servicios, en menor medida fue empleado *Tik Tok*.

La información recabada también permitió identificar la utilidad de estas herramientas para realizar pedidos (69%), para dar seguimiento a los clientes y sus opiniones (56%), así como validar la disponibilidad de los horarios (81%). No menos importante, fue el empleo de la plataforma WhatsApp ya que permitió interactuar de una manera más cercana con los clientes, a partir de la reapertura de los negocios. De acuerdo con los líderes, las conversaciones vendedor-cliente podían fluir de manera más amena. El uso de las redes sociales es la estrategia que mejor refleja la capacidad de aprendizaje de las microempresas durante la pandemia (López & Díaz, 2022; Cruz-Coria, 2022). De igual forma, se optó por emplear la opción de entrega a domicilio (91%) como acción estratégica, debido a que la mayoría de los micronegocios no la ejecutaban, o bien, sólo hasta cierto límite de compra. Ello permitió un mayor acercamiento y confianza en la relación entre el cliente-negocio.

Las pequeñas empresas si bien ya tenían un acercamiento con las tecnologías, éstas hacían referencia a software relacionados con las áreas de contabilidad o finanzas, facturación y ventas, control de inventarios en almacén y administración, así como el uso de internet para efectuar diversas acciones en línea como la emisión de facturas. El mayor uso de las tecnologías estuvo direccionado para la publicidad. A través de la creación de páginas web se buscó tener un mayor acercamiento con los clientes mostrando los productos disponibles, así como los teléfonos de atención al cliente. Al igual que sucedió con las microempresas, el empleo de la plataforma WhatsApp fue el medio mediante el cual se estableció una comunicación directa y favorable con los clientes.

Gráfica 6.5
Aprendizaje de las Mypes en tiempos de pandemia



Fuente: Elaboración propia.

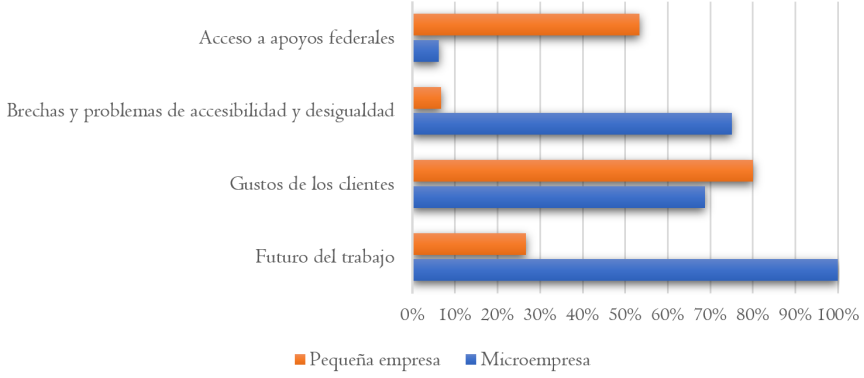
Al cuestionar a los líderes sobre el tema del aprendizaje o retos que siguen a futuro (gráfica 6.5), concuerdan que la mayor lección aprendida es que la estabilidad del negocio puede cambiar rápidamente, por lo que se debe de dar la atención necesaria (no ignorar) a los diversos fenómenos del entorno, buscando reaccionar para tomar decisiones acertadas. Ahora saben que sus organizaciones no deben ser rígidas, sino que deben ser flexibles para poder cambiar y transformarse cuando sea necesario. Así mismo, los líderes microempresarios reconocen haber aprendido la importancia de conocer y tener disponibles planes de contingencia[19] para evitar que el negocio se detenga ante cualquier eventualidad. De igual forma, concuerdan que el uso de recursos tecnológicos fue clave para poder mantener en funcionamiento a sus negocios. Al principio alrededor de 62% de los líderes de microempresas afirmaron que no fue fácil el uso de estos medios por desinformación, desconfianza y miedo de publicitar información personal. Reconocen que la tecnología es aliada, que no busca sustituir los esfuerzos humanos. Por ello, los líderes deben re-

[19] Para esto, es de suma importancia tener procesos claros y bien definidos, esto brindará dará la oportunidad de actuar con eficiencia y mantener al negocio en el mercado.

conocer que ser flexible y adaptarse (renovarse) no significa algo perjudicial, sino al contrario, puede significar un cambio total de ruta (reingeniería), o bien, puede representar una innovación incremental en diferentes partes de la cadena de valor, por tanto, su labor se centra en identificar cuál de estos dos escenarios es el que mejor se adecuará a su negocio. Todo ello favoreciendo a la creación de ventajas competitivas de las Mypes.

Gráfica 6.6

Retos de las Mypes post pandemia



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los retos (gráfica 6.6) destaca la relación con los clientes debido a los cambios en las prioridades de los consumidores, acción que impacta en el nivel de ingresos del negocio para cubrir sus necesidades. De igual forma, temas relacionados a la condición del trabajo representa otro reto ya que ahora están más conscientes de la importancia del trabajador dentro del negocio (participación en la cadena productiva), como de la permanencia del negocio para apoyar el desarrollo del trabajador. Sin embargo, este tema es complicado ya que no se puede hablar de prestaciones porque la mayoría de los establecimientos se mueven en la informalidad. Situación que provoca la falta de accesos a los distintos apoyos gubernamentales. Los micronegocios deben luchar contra los elementos negativos que los carac-

teriza por su bajo valor agregado, por el amplio sector informal, por la divergencia regional y las desigualdades que enfrentan respecto de los otros niveles de empresa.

Los líderes están conscientes de las posibles afectaciones que puede tener el negocio por los elementos del entorno, saben que deben fortalecer los puntos débiles de su micronegocio, ya que reconocen que es posible salir adelante. Como efecto de la adaptabilidad del entorno sus empresas sobrevivieron y además fueron testigos de nacimientos de emprendimientos que han resultado beneficiadas por la nueva dinámica en el consumo.

Conclusiones

La presencia de la resiliencia en las empresas da lugar a experimentar, probar nuevas ideas, realizar cambios en los procesos, y generar nuevos productos que les permita aprender de la adversidad y emerger más fortalecidas. La presencia de la pandemia ha sido de dimensiones extraordinarias y por lo mismo ha requerido de acciones también extraordinarias, situación que ha sido igual en los diferentes niveles de empresa. Elementos como la situación económica previa, el tipo de actividad, su condición de legalidad (formal o informal), innovación tecnológica, deficiencias en su apertura, falta de apoyos (públicos como privados), entre otros factores, han afectado en la capacidad de resiliencia de las Mypes ante la crisis por la pandemia de la covid-19. Como lo menciona García (2021), se evidencia que los negocios que han sobrevivido a la crisis, ahora se comunican, venden, se promueven, cobran, compiten y llegan al cliente de una manera diferente, si no, deberían hacerlo, porque el consumidor y los mercados operan diferente. Es por ello, que las Mypes deben aplicar una serie de estrategias buscando hacer frente a las situaciones adversas.

En el caso de Miahuatlán de Porfirio Díaz, de las estrategias analizadas, es la modificación de las condiciones laborales, apertura al cambio y la capacidad de aprendizaje las que cobraron mayor relevancia para afrontar la pandemia. En relación con la primera, se reconoció el valor que el trabajador trae a la empresa. De ahí que las

acciones tomadas fueran en concordancia a las posibilidades de los negocios. Los líderes de las microempresas aceptan el hecho que la aportación de la plantilla laboral es notoria y que deben buscar fortalecerla en términos de prestaciones, jubilación, superación o esparcimiento que les permita estar preparados ante las diversas eventualidades, pero reconocen que será complicado en el corto plazo efectuar estas acciones, ya que primero se debe subsanar las deficiencias propias de la microempresa, esto es, fortalecer las bases, para tratar de vincular en la medida de lo posible a los trabajadores y no dejarlos a lo último en la toma de decisiones.

El aprendizaje a través del aprovechamiento de las Tic´s fue clave para el mantenimiento de la empresa. Esta evolución y adopción de herramientas digitales si bien ofrece una serie de beneficios al negocio, también trae consigo nuevos retos para las empresas, pues implica un cambio de cultura, de estrategia de negocios y de la forma en que operan. Se reconoce que la tecnología es aliada que no busca sustituir los esfuerzos humanos ya que ningún recurso tecnológico puede sustituir el talento, esfuerzo y dedicación de los seres humanos. En el caso de las microempresas se espera que estas vayan adquiriendo sus beneficios acordes a sus necesidades, reconociendo que no se trata de un gasto sino de una inversión en tiempo y esfuerzo reflejando resultados favorables a corto o mediano plazo. Otro aprendizaje fue reconocer que se encontraban en una zona de confort, sin aspiraciones de crecimiento. Condición que llevó a reconsiderar qué es lo que se espera del negocio.

El liderazgo, así como la solvencia financiera son aspectos importantes dentro de la empresa, sin embargo, en el caso de las microempresas su aprovechamiento se ve limitado. Principalmente porque no se le ha dado el valor necesario al recurso financiero, pues es común encontrar casos donde las microempresas presentan una capacidad reducida para financiar el crecimiento, prefieren el uso de fondos propios, no visualizan o no encuentran opciones de financiamiento formal externo, presencian limitaciones de acceso a diversos créditos que consideren adecuado para sus objetivos, entre otros. Si-

tuación que se agrava por la falta de conocimiento detallado de análisis y planeación financiera. Se vuelve fundamental para los líderes que reciban acceso a las herramientas y la información estratégica requerida, a través de cursos o capacitación que les permita fortalecer estas áreas y que se encuentren mejor preparados ante situaciones disruptivas. Situación similar en cuanto al liderazgo.

Dadas las características propias de las microempresas y su razón de apertura, cuestiones como el fortalecimiento y desarrollo de habilidades de liderazgo no ha representado un punto de relevancia para las Mypes, lo cual se ha traducido en un aspecto negativo. Por ende, fortalecer las habilidades de los dueños para guiar y dirigir de forma eficiente aprovechando los recursos disponibles del negocio, es una tarea que toma cada vez más importancia. Aquí la interacción de políticas públicas de los tres niveles gubernamentales orientadas a fortalecer la visión empresarial de las Mypes se vuelve crucial, se tiene que trabajar de manera conjunta para que el tema de la informalidad y la falta de habilidades de liderazgo no sean el impedimento para que las microempresas tengan mayores oportunidades de incrementar su participación y supervivencia en los mercados. El paso de las Mypes de Miahuatlán de Porfirio Díaz hacia la resiliencia es un proceso que hasta el momento ha dado buenos resultados, no se ha dado el proceso completo, pero ha permitido valorar la importancia de la evolución de los establecimientos hacia la creación de ventajas competitivas que permitan hacer frente a los eventos que surjan en el entorno.

Referencias

Grotberg, (2002). *Nuevas tendencias en resiliencia*. Buenos Aires Argentina: Editorial Paidós.

Hamel, G. y Välikangas, L. (2003). *En busca de la resiliencia*. In: Harvard Business Review, 81(9), pp. 40-52.

Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), (2019). *Índice de competitividad internacional 2019*. En: Instituto Mexicano para la Competitividad. Consultado el 02 de agosto de 2022. Disponible en https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2019/11/ICI2019IMCO.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), (2019). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas* (ENAPROCE) 2018. En: Secretaría de Economía. Consultado el 29 de julio de 2022. Disponible en https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/enaproce2018pres.pdf

López, A., y Díaz, H. (2022). Emprendimiento femenino en Oaxaca en el contexto covid-19.

Marín-Idágarra, D., y Cuasrtas-Marín, J. (2014). Teorías del análisis y diseño organizacional: una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica. En: *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, XXII (1), pp. 153-168

Martínez, A. (2021). Impacto de la covid-19 en la producción, empleo y digitalización de empresas en Guanajuato: una primera aproximación. En: Nova scientia, 13(SPE), pp. 1-25. Alliger, *et al*. (2015). Team resilience. In: *Organizational Dynamics*, 44(3), pp. 176-184. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.003

Almirón, *et al*. (2015). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. En: *Reidocrea,* 4, pp. 24-27.

Banco Mundial (BM), (2021). *La economía mundial: en camino hacia un crecimiento firme, aunque desigual debido a los efectos perdurables de la covid-19*. En: Banco Mundial. Consultado el 10 de agosto de 2022. Disponible en https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/06/08/the-global-economy-on-track-for-strong-but-uneven-growth-as-COVID-19-still-weighs

Bertolli, *et al*. (2017). Revisión de modelos de madurez en la medición del desempeño. En: INGE CUC, 13(1), pp. 70-83. DOI: http://dx.doi.org/10.17981/ingecuc.13.1.2017.07

Bou, B. (2005). *Comunicación Persuasiva.* Edit. Pirámides, México.

Candia, *et al*. (2020). Construyendo resiliencia: Índice de vulnerabilidad del sector salud en Bolivia (No. 02/2020). Development Research Working Paper Series.

Carmen, *et al*. (2015). Determinantes microeconómicos del acceso al financiamiento externo de la estructura de capital de empresas del sector industrial. En: *Contaduría y administración,* 60(2), pp. 326-345.

Carranza, *et al*. (2020). Gestión de los impactos de la crisis del covid-19 en el empleo: opciones de política para el alivio y la reestructuración. (No. 49). Jobs Wor-

king Paper. World Bank, Washington, DC. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34263
Carrillo, O. (2007). Reflexiones sobre la unidireccionalidad de la variable ambiente en el movimiento de la contingencia y el estudio de las organizaciones. En: *Administración y Organizaciones*, 9(18), pp. 81-93.
Christopher, M. (2005). Managing risk in the supply chain. In: *Supply Chain Practice,* 7(2), pp. 4-21.
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), (2020). *Sectores y empresas frente al covid-19: emergencia y reactivación*. En: CEPAL informe especial covid-19. Consultado el 03 de agosto de 2022. Disponible en https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf
Cordero-Cortés, *et al*. (2014). Factores resilientes en micro y pequeñas empresas. En: *Agricultura, sociedad y desarrollo,* 11(4), pp. 481-498
Cortés, M., y Callejas, E. (2021). La economía mexicana: De la recesión a la depresión ante la pandemia de la covid-19. En: *Economía UNAM,* 18(54), pp. 112-143.
Cruz-Coria, E. (2021). Estrategias de resiliencia organizacional de las micro y pequeñas empresas turísticas de Pachuca de Soto, Hidalgo ante la covid-19. En: *Nova scientia*, 13(27).
Dalziell, E. y Mcmanus, S. (2004). Resilience, vulnerability and adaptive capacity: implications for system performance, International Forum for Engineering Decision Making. SD
Deloitte. (2019). *Diagnóstico de Desempeño Macro Desaceleración de la economía mexicana se extiende al cuarto trimestre del 2019.* En: Deloitte Econosignal. Consultado el 14 de agosto de 2022. Disponible en https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/finance/2020/DEconosignal-Diagnostico-Desempeio-Macro-Enero-2020.pdf
Deloitte (2022). *Medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia.* En: Deloitte. Consultado el 14 de agosto de 2022. Disponible en https://www2.deloitte.com/es/es.html
Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. California, USA: Sage Editorial.
Dussán, *et al*. (2019). El emprendimiento femenino: revisión de literatura. En: *Revista Entornos*, *32*(2), pp. 51-59.
Emery, F. y Trist, E. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. In: *Human Relations*, 18, pp. 21-32
Erol, O., Henry, D., Sauser, B., Mansouri, M. (2010). *Perspectives on measuring enterprise resilience*. In 2010 IEEE International Systems Conference Proceedings, SysCon 2010, 587–592. https://doi.org/10.1109/SYSTEMS.2010.5482333
Espinosa, *et al*. (2022). Impacto de la pandemia de covid-19 en las empresas mexicanas, el desempleo resultante y los emprendimientos por necesidad. En: M. T.

Espinosa (Ed.), *La Gran Reconstrucción de Empresa y Sociedad* (pp. 153-174). Huajuapan de León, México: Universidad Tecnológica de la Mixteca.

Espinoza, *et al*. (2018). 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 licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Esquivel, G. (2020). Los impactos económicos de la pandemia en México. En: *Economía UNAM*, 17(51), pp. 28-44.

Fajardo, H., y Álvarez, C. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas. En: *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), pp. 366-398.

Fondo Monetario Internacional (FMI), (2020). Resiliencia. Reparar las grietas. En: *Finanzas y Desarrollo.* Consultado el 16 de septiembre de 2022. Disponible en https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2020/09/pdf/fd0920s.pdf

Galeano, M., y Arellano, D. (2018). Nivel de resiliencia en empleados del área administrativa de una empresa privada de Asunción. En: *Revista Científica Estudios e Investigaciones,* 6, pp. 54-55.

Gallopín, G. C. (2006). Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. In: *Global environmental change*, 16(3), pp. 293-303.

García-Merino, *et al*. (2015). The Development of the Concept of Business Resilience: A Qualitative Analysis of the Baiona Barnacle Collectors' Case. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 16(3). https://doi.org/10.17169/fqs-16.3.2246

Garmezy, N. (1991). Resiliency and vulnerability to adverse developmental outcomes associated with poverty. In: *American Behavioral Scientist*, 31, pp. 416-430.

Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. En: *Pensamiento & gestión*, (46), pp. 11-47.

Mora, M. (1983). La teoría contingencial en la administración. En: *Cuadernos de administración*, 6(7), pp. 21-32.

Navarro-Silva, *et al*. (2017). Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO. En: *Universidad y Sociedad*, 9(5), pp. 165-170

OCC, (2021). 7 de cada 10 empresas tomaron nuevas acciones de bienestar para sus colaboradores ante la pandemia. En: *OCC Mundial.* Consultado el 18 de agosto de 2022. Disponible en https://www.occ.com.mx/blog/decodificando-el-talento-global-2021/

Organización de las Naciones Unidas (ONU), (2016). *Empresas y empoderamiento de las mujeres principios para el empoderamiento de las mujeres en las empresas.* En: ONU Mujeres. Consultado el 28 de septiembre de 2022. Disponible en https://pactomundial.org.mx/wp-content/uploads/2020/04/publicacionweps.pdf

Orueta, *et al*. (2019). La financiación de las PYMES en Iberoamérica. En Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores (Eds.). *La financiación de las micro,*

pequeñas y medianas empresas a través de los mercados de capitales en Iberoamérica (pp. 55-122). CYAN, Proyectos Editoriales, S.A.

Pertusa-Ortega, E., Molina-Azorín, J., y Claver-Cortés, E. (2010). Competitive strategy, structure and firm performance. A comparison of the resource-based view and the contingency approach. In: *Management Decision,* 48(8), pp. 1282-1303

Picón-Vizhñay, *et al*. (2019). Plan de expansión empresarial para la Empresa Transnexos del Grupo Industrial Graiman, en: *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía,* 4(1), pp. 274-308. http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.459

Pinzón, S., Maldonado G., y López, G. (2016). *Caracterización de la muestra de las microempresas en México.* En: G. M., Guzmán, J. F. Hidalgo, L. J. Heredia, L. E. Juárez, y M. M. Elizondo (Eds.). (2016). *La microempresa en México: un diagnóstico de su situación actual*. Aguascalientes, México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Rodríguez, *et al*. (2018). Resiliencia y rendimiento académico en estudiantes de educación superior. En: *Revista Educretam*, 1(1), pp. 45-55.

Rodríguez, M. y Vargas, J. (2018). El camino hacia la resiliencia organizacional: un acercamiento metodológico. En: *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional,* 4(10), pp. 63.

Ruiz, *et al*. (2015). Applying Complex Network Theory to the Assessment of Organizational Resilience. In: *IFAC-PapersOnLine*, 48(3), pp. 1224-1229.

Salanova, M., Llorens, E., y Martínez, I. (2012). We need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. In: *Group & Organization Model*, 37(6), pp. 785-822.

Salanova, M. (2008). Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. En: *Revista de trabajo y seguridad,* (47), pp. 179-214.

Sanchis, R., y Poler, R. (2013). Definition of a framework to support strategic decisions to improve Enterprise Resilience. In: I*FAC Proceedings Volumes*, 46(9), pp. 700-705. https://doi.org/10.3182/20130619-3-RU-3018.00600

Sanchis, R., y Poler, R. (2019). Enterprise resilience assessment – A quantitative approach. In: *Sustainability*, 11(6), pp. 4317.

Sanchis, R., y Poler, R. (2020). Resiliencia empresarial en época de pandemia. En: *Boletín de estudios económicos*, 75(231), pp. 501-520

Silva, G. S., Cordero, C. Z., y Urdanivia, J. S. (2017). La resiliencia: un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones. En: *Gestión en el Tercer Milenio*, 20(39), pp. 13-24.

Suárez, O., y Nestor, E. (1993). Resiliencia o capacidad de sobreponerse a la adversidad. En: *Medicina y sociedad*, 16(3), pp. 18-22.

Walker, B., *et al*. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. In: *Ecology and Society* 9(2), p. 5.

Walker, *et al*. (2006). A Handful of Heuristics and Some Propositions for Understanding Resilience in Social Ecological Systems. In: *Ecology and Society*, 11(1), pp. 3

West, *et al*. (2009), Team level positivity: investigating positive psychological capacities and team level outcomes. In: *Journal of Organizational Behavior*, 30, pp. 249-267. https://doi.org/10.1002/job.593

Zapata, G., y Mirabal, A. (2013). Contingencia, voluntarismo y strategic choice: Un análisis teórico de sus enfoques sobre el entorno y el diseño de la organización. En: *Universidad y empresa*, 15(34), pp. 119-139.

Zapata, G. (2014). El determinismo en la teoría contingente: orígenes de sus fundamentos teóricos para su comprensión. En: *Ciencia y sociedad,* 39(1), pp. 121-154.