



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO PRÁCTICO

**APLICACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL  
PARA UNA EMPRESA DE AGUASCALIENTES**

PRESENTA

Pedro Daniel Cruz-Verdeja

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR

Dr. Bogar García Martínez

INTREGRANTES DEL COMITÉ TUTOTAL

M.G.T.S. Astrid Vargas Vázquez

Dr. Víctor Hugo Bañuelos García

Aguascalientes, Ags. Mayo de 2021

## Autorizaciones

---

**M. F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN**  
**DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PRESENTE**

Por medio del presente como **Miembros del Comité Tutorial** designado del estudiante **PEDRO DANIEL CRUZ VERDEJA** con ID 140632 quien realizó **TRABAJO PRÁCTICO** titulado: **APLICACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DE AGUASCALIENTES**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia damos nuestro consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que nos permitimos emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Ponemos lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, le enviamos un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**  
**"Se Lumen Proferre"**

Aguascalientes, Ags., a 05 de mayo de año 2021.



**DR. BOGAR GARCÍA MARTÍNEZ**  
Tutor de trabajo práctico



**M.G.T.S. ASTRID VARGAS VÁZQUEZ**  
Asesor de trabajo práctico



**DR. VÍCTOR HUGO BAÑUELOS GARCÍA**  
Asesor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado  
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.  
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.  
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DD-SES-FO-16  
Actualización: 00  
Emisión: 17/05/19



DICTAMEN DE LIBERACION ACADÉMICA PARA INICIAR LOS TRÁMITES DEL EXAMEN DE GRADO



Fecha de dictaminación dd/mm/aaaa: 07/05/2021

NOMBRE: Pedro Daniel Cruz Verdeja ID: 140632

PROGRAMA: Maestría en Administración LGAC (del posgrado): Estrategias Empresariales

TIPO DE TRABAJO: ( ) Tesis ( X ) Trabajo Práctico

TÍTULO: Aplicación de un modelo de evaluación de resiliencia organizacional para una empresa de Aguascalientes.

IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado): Se evaluaron las áreas vulnerables de una microempresa y se le otorgaron estrategias para contrarrestar las crisis. Con este trabajo se comienza una línea de trabajo relacionada con la resiliencia organizacional y se identificó información para incluir en el ecosistema

INDICAR	SI	NO	N.A. (NO APLICA)	SEGÚN CORRESPONDA:
<i>Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:</i>				
SI				El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado
SI				La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario
SI				Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado
SI				Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda
SI				Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área
SI				El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área
SI				Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país
SI				Generó transferencia del conocimiento o tecnológica
SI				Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio)
<i>El egresado cumple con lo siguiente:</i>				
SI				Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia
SI				Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, predoctoral, etc.)
SI				Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor
SI				Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario
SI				Coincide con el título y objetivo registrado
SI				Tiene congruencia con cuerpos académicos
SI				Tiene el CVU del Conacyt actualizado
N.A.				Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda)
<i>En caso de Tesis por artículos científicos publicados</i>				
N.A.				Aceptación o Publicación de los artículos según el nivel del programa
N.A.				El estudiante es el primer autor
N.A.				El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico
N.A.				En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación.
N.A.				Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados
N.A.				La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto

Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado: SI  No

FIRMAS

Elaboró:  
DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS

DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS

\* En caso de conflicto de intereses, firmará un revisor miembro del NAB de la LGAC correspondiente distinto al autor o miembro del comité tutorial, designado por el Decano

Revisó:  
DR. GONZALO MALDONADO GUZMÁN

Autorizó:  
M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN

Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado  
Es cumplimiento con el Art. 105C del Reglamento General de Docencia que a la letra señala entre las funciones del Consejo Académico: ... Cuidar la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 105F las funciones del Secretario Técnico, Revise el seguimiento de los avances.

Elaborado por: D. Apoyo al Posg.  
Revisado por: D. Control Escolar/D. Gestión de Calidad  
Aprobado por: D. Control Escolar/ D. Apoyo al Posg.

Código: DO-103-FD-13  
Actualización: 01  
Emisión: 28/04/20

### **Agradecimientos**

Principalmente quiero expresar mi entera gratitud con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por la oportunidad y los recursos destinados para que se completen estos estudios que pertenecen a la maestría en administración, la cual se encuentra inscrita en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad. Fue una grandiosa experiencia que me preparó para ocupar mis servicios para la solución de problemáticas en la sociedad.

A los docentes que tuve la fortuna de conocer y de los cuales aprendí valiosos conocimientos, perspectivas, críticas y experiencias que integraré a mi bagaje profesional.

A mis compañeros de clase, excelentes profesionistas, fuimos un grupo multidisciplinar y eso enriqueció bastante la experiencia de aprendizaje dentro del aula.

A mi familia y mis amigos, los cuales, a su modo, me apoyaron, incentivaron o felicitaron, por seguir preparándome.

A mi esposa por estar a mi lado en todo momento. Gracias por tu apoyo y por acompañarme. Sin duda este trabajo se terminó en gran medida por ti.

### **Dedicatorias**

A mis padres, principal influencia en mi vida.

A mis hermanos, quiero ser un ejemplo para ustedes.

A mi esposa, mi gran amiga, compañera y musa para seguir buscando mejorar.

A mis deseos de sobresalir.



**Índice General**

Introducción.....7

Antecedentes .....10

Planteamiento del problema.....11

Justificación.....14

Objetivo General .....15

    Objetivos Específicos .....15

    Pregunta de investigación .....15

Fundamentación Teórica.....16

    Resiliencia .....16

*Definiciones*.....16

*Resiliencia individual*.....17

*Resiliencia colectiva*.....18

*Resiliencia organizacional*.....18

    Modelo de Indicadores de Resiliencia de Brown, Seville y Vargo .....21

Antecedentes de la Empresa .....27

Diagnóstico empresarial.....28

*Análisis interno*.....28

*Análisis externo*.....29

Metodología de la Intervención .....31

Resultados .....34

    Atributo: liderazgo y cultura .....35

    Interpretación de resultados. *Atributo 1. Liderazgo y cultura*. .....37

    Atributo: relaciones y redes .....38

    Interpretación de resultados. *Atributo 2. Relaciones y redes*. .....40

    Atributo: cambios .....41

        Interpretación de resultados. *Atributo 3. Cambios*. .....43

    Interpretación de resultados. Secciones complementarias. ....44

Conclusiones.....45

Propuestas de mejora .....48

Propuesta 1: elaboración de plan de prevención de crisis. ....48

Propuesta 2: identificación de grupos, asociaciones o eventos para establecer relaciones con otras empresas (alianzas estratégicas y contactos clave). ....49

Recomendaciones.....51

Referencias .....52

Anexos .....59

    Anexo A. Guía de acciones para favorecer la prevención de contingencias.....59

    Anexo B. Instrumento de evaluación en formato digital. ....73



**Índice de Tablas**

Tabla 1. Organización de los elementos que componen al modelo de Brown, Seville y Vargo.21

Tabla 2. Definiciones de los indicadores del modelo de resiliencia organizacional.....23

Tabla 3. Niveles de maduración de la resiliencia organizacional.....26

Tabla 4. Análisis FODA de la empresa Emunah.....28

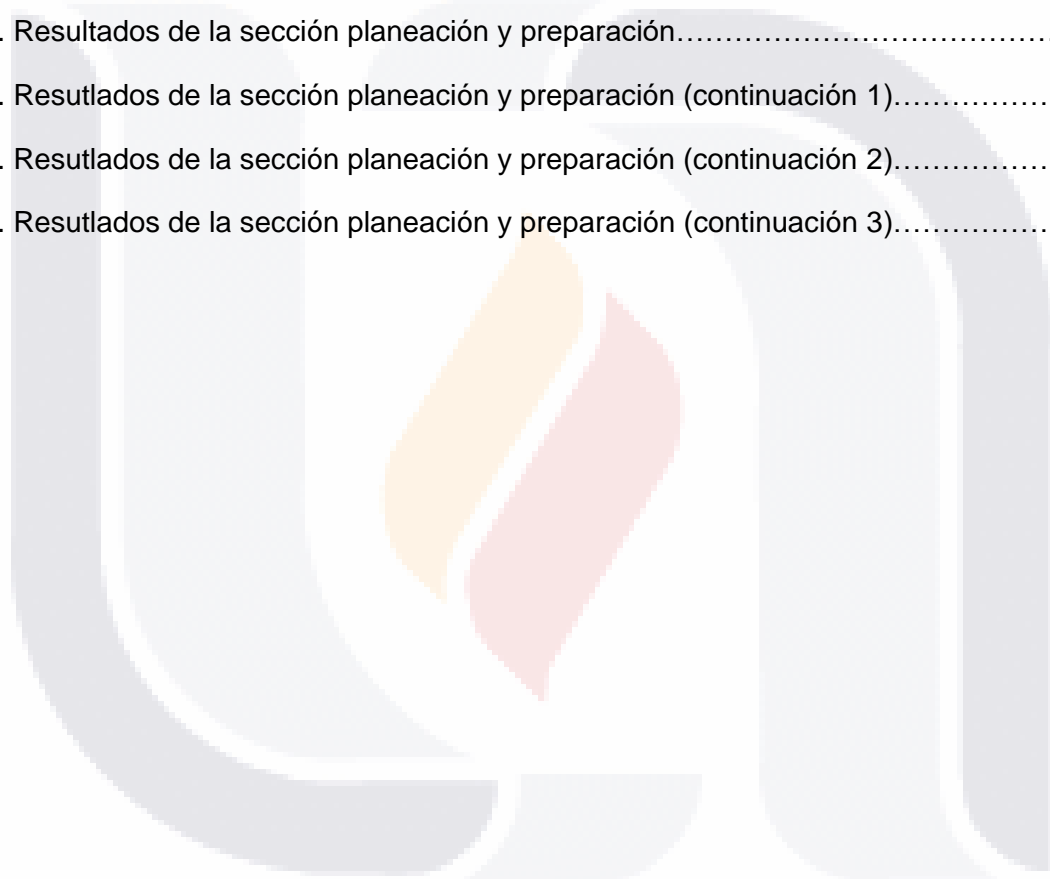
Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad.....32

Tabla 6. Resultados de la sección planeación y preparación.....43

Tabla 7. Resultados de la sección planeación y preparación (continuación 1).....43

Tabla 8. Resultados de la sección planeación y preparación (continuación 2).....44

Tabla 9. Resultados de la sección planeación y preparación (continuación 3).....44





**Índice de Gráficas y Figuras**

Figura 1. Modelo de resiliencia de Brown, Seville y Vargo.....22

Figura 2. Geolocalización de la empresa Emunah Spa Holístico.....27

Figura 3. Cronograma de actividades.....33

Gráfico 1. Gráfico radial de los promedios de indicadores de resiliencia organizacional.....34

Gráfico 2. Indicador 1: liderazgo.....35

Gráfico 3. Indicador 2: compromiso del personal.....35

Gráfico 4. Indicador 3: consciencia situacional.....36

Gráfico 5. Indicador 4: toma de decisiones.....36

Gráfico 6. Indicador 5: innovación y creatividad.....37

Gráfico 7. Indicador 6: relaciones efectivas.....38

Gráfico 8. Indicador 7: aprovechamiento del conocimiento.....38

Gráfico 9. Indicador 8: minimizar los silos.....39

Gráfico 10. Indicador 9: recursos internos.....39

Gráfico 11. Indicador 10: unidad de propósito.....41

Gráfico 12. Indicador 11: postura proactiva.....41

Gráfico 13. Indicador 12: estrategias de planeación.....42

Gráfico 14. Indicador 13: plan de evaluación del estrés.....42

## Resumen

Los efectos de las crisis han sido ampliamente estudiados por gobiernos, académicos, periodistas y empresarios. La resiliencia se manifiesta durante y después de las crisis y, teniendo en cuenta que la exposición a entornos atemorizantes y situaciones imprevistas pueden generar una asimilación positiva, es preciso mencionar que, “para que se pueda hablar de organizaciones resilientes, las organizaciones deben estar sometidas a una amenaza o riesgo real; de hecho, por definición, sin amenaza no existe resiliencia” (Luthar, Cicchetti, y Becker, 2000 citados en Meneghel, Salanova, y Martínez, 2013, p. 15). La resiliencia organizacional (RO) es concebida como la capacidad de una empresa para enfrentar una crisis, hacer uso de sus recursos, contactos, habilidades; adaptarse para seguir con sus operaciones y obtener aprendizajes para manejar futuras crisis. El objetivo de este trabajo consistió en aplicar un modelo de evaluación de la RO en una microempresa de Aguascalientes. Después del análisis de los datos, se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.962 lo cual puede indicar, por un lado, una alta confiabilidad y, por otro lado, la duplicidad de ítems. Con la información obtenida se identificó que la empresa se encuentra en nivel tres: *resiliente*, indicando, según Ruiz-Martín, López-Paredes y Wainer (2018), que es una empresa que puede sobrevivir a algunos cambios en el entorno e incluso mantenerse después de eventos imprevistos. Se concluye que, al ser una microempresa, casi la totalidad de las responsabilidades recaen en la dueña de la empresa por lo que se descuidan los planes y las relaciones con otras organizaciones y contactos clave. Por último, se discute la posibilidad de continuar con el estudio del número de empleados en relación con la RO, así como la pertinencia de implementar la resiliencia del emprendedor en las microempresas debido a su escasez de empleados.

Palabras clave: *modelo de evaluación, resiliencia organizacional, microempresa.*

**Abstract**

Crisis impacts have been widely studied by government, academics, journalists and entrepreneurs. Resilience is manifested after and during a crisis, considering the expose to frightening environment and unexpected situations can produce a positive assimilation, is precise to mention that, “to be able to speak about resilient organizations, companies must be bring under real risks or threats; in fact, by definition, without threats resilience doesn’t exist” (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000 cited in Meneghel, Salanova, & Martínez, 2013, pp. 15). Organizational resilience (OR) is defined as enterprise capability to face a crisis, utilize their resources, contacts, abilities, adapt to move on with their operations and take learning to future crisis. The aim of this work consisted in apply a measure model of OR in a micro business of Aguascalientes. After the data analysis, is obtain 0.962 in alpha of Cronbach scale, which means by one side, a high reliability, and other hand, can means duplication of items. With data obtained was identify that business is on the third level: resilient, indicating, according with Ruiz-Martín, López-Paredes y Wainer (2018), that is an enterprise that can survive to some changes in the environment even keep after unforeseen events. It concludes that, in this microbusiness, almost every accountability falls in the owner of company and that is why the plans and relationship with other enterprises and key contacts are ignored. At last, the probability of continuity of the employee number related with OR are discussed, as well as relevance of implement the entrepreneur resilience in micro business due minimum employee number.

Keywords: assessment model, organizational resilience, microbusiness.

## Introducción

En la actualidad los países están transitando por un periodo de inconsistencias, complejidades e incertidumbre económica (Minolli, 2000; Andrés y Poler, 2013; Meneghel, Salanova y Martínez, 2013; Akgün y Keskin, 2014; Alvarado, 2015; Awoyote y Singh, 2017; Chirinos y Arias, 2018). Considerando lo antes expuesto se ha producido, en los investigadores y empresarios, un interés por analizar cómo los cambios afectan a las empresas y qué acciones se están realizando para hacer frente a dichas alteraciones (Xiao y Cao, 2017). Es importante, dado lo anterior, examinar los pilares que fortalecen la economía de los países industrializados y en vías de desarrollo: las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) (Bardán, et al., 2002; Valdés y Sánchez, 2012).

Para analizar la situación de las MIPYMES en México resulta importante remontarse a los resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) donde se expone que de las 4.1 millones de MIPYMES en México (ENAPROCE, 2018), las micro empresas tienen una participación del 97.3%, generan el 75% de la fuerza laboral y aportan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) según la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF, 2019). Cabe mencionar que, en México, de las empresas manufactureras, comerciales o de servicios, 98 de cada 100 empresas son microempresas; dos empresas pequeñas de cada 100, forman parte de una cadena de valor, y seis empresas medianas de cada 100, forman parte de una cadena productiva, de acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016).

Para comprender el contexto del presente trabajo práctico, hay que conceptualizar las variables que se pretenden abordar. Por un lado, se retoma la definición de *empresa* del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la empresa o unidad económica es una “entidad (institución, negocio o persona) que se dedica a la producción de bienes, compra-venta de mercancías o prestación de servicios públicos y privados” (INEGI, 2020).

Además, resulta importante identificar la clasificación de las MIPYMES debido a que, en la literatura, en reiteradas ocasiones, se presenta como elemento distintivo, el número de empleados y la facturación anual, por lo que a continuación se presentan una serie de datos para poner en contexto lo mencionado con anterioridad.

Según la Comisión de las Comunidades Europeas (2003), las empresas medianas están conformadas hasta por 249 trabajadores y sus ventas anuales ascienden hasta 50 millones de euros; las pequeñas empresas se caracterizan por incluir hasta 49 trabajadores y sus ventas son de hasta 10 millones de euros; por último, las micro empresas tienen hasta 9 empleados y sus ventas anuales no sobrepasan los 2 millones de euros.

También el Instituto Nacional de Estadística y Estudios en Francia (INSEE) (2020) define como micro empresa a aquella que da trabajo hasta 9 empleados y tiene una facturación anual no mayor a 2 millones de euros; las pequeñas y medianas empresas son las que emplean hasta 249 trabajadores y sus ventas anuales no superan los 50 millones de euros.

Del mismo modo, la U.S. Small Business Administration (2021), expone que las empresas manufactureras con 500 trabajadores o menos, y ventas menores de 7.5 millones de dólares al año, son categorizadas como empresas pequeñas. En cuanto al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Argentina (1995), establece que las pequeñas empresas son las que su plantel incluye máximo a 40 trabajadores.

Por su parte, el INEGI (2009) clasifica a las micro empresas cuando el número de trabajadores es de 1 a 10 personas; se considera como pequeña empresa (en el sector de manufactura y servicios) cuando el número de trabajadores activos es de entre 11 y 50, en el sector de comercio, se considera pequeña empresa cuando hay entre 11 y 30 trabajadores, y cuando el número de trabajadores va desde 51 a 250 se le considera como mediana empresa; más de 250 empleados es categorizada como grande empresa.

Teniendo en cuenta las clasificaciones internacionales y nacionales es necesario agregar que, entre 2019 y 2020 ha habido un nacimiento de 619,443 (seiscientos diecinueve mil cuatrocientos cuarenta y tres) nuevas empresas en México, mostrando un incrementó de 0.02% de la tasa mensual más que en el año 2012, no obstante, se identificaron 1,010,857 (un millón diez mil ochocientos cincuenta y siete) empresas que han muerto en 2020, un 0.65% más muertes que en el 2012, debido a las afectaciones causadas por la pandemia del SAR-CoV-2 (coronavirus), de acuerdo con el INEGI (2020c).

Lo anterior expone una realidad, de las empresas que cesaron sus operaciones debido a la pandemia, ha habido casi tres millones de trabajadores despedidos, en las empresas que continúan laborando se mantienen a 1.23 millones de personas ocupadas, por lo que existe una disminución de 14.66 a 11.77 millones de personas ocupadas debido a las crisis durante la pandemia (INEGI, 2020a). Además, se identificaron la disminución de ingresos, la baja

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

demanda y la escasez de insumos y/o productos como los principales factores de muertes de las empresas.

Las afectaciones han obligado a todos los sectores a activar procesos de resiliencia para sobrellevar las crisis, pensar alternativas de solución y tomar decisiones para sobrevivir a las consecuencias producidas por el confinamiento, la disminución de ofertas laborales, los despidos, las bajas ventas, las medidas sanitarias entre muchas otras circunstancias.

En otro orden de ideas, de acuerdo a la Fundación del Español Urgente (Fundéu, 2020), resiliencia, confinamiento, coronavirus, pandemia, vacuna y teletrabajo son algunas de las candidatas a palabras del año 2020, y retomando el concepto de resiliencia, que se conceptualiza como la capacidad de adaptación y recuperación frente a una situación adversa, resulta bastante pertinente involucrarse en el análisis de la resiliencia que tienen las empresas y cómo los procesos de adaptación les permiten sobrevivir a las crisis.

En este trabajo práctico se elige la micro empresa, principalmente, con base en la escasez de trabajos de resiliencia organizacional en micro empresas, su impacto para el desarrollo de los países, su influencia en la economía global, nacional y local, y la importancia de atender las necesidades de los micro empresarios para la preservación de la cultura emprendedora y la economía nacional.

Por ende, se pretende evaluar el nivel de resiliencia organizacional de una micro empresa y desarrollar una propuesta de mejora para fortalecer las habilidades resilientes de la empresa y de los trabajadores.

## Antecedentes

La resiliencia es un concepto empleado en múltiples disciplinas (desde las ciencias naturales hasta las ciencias sociales) y cuyo significado no se ha logrado unificar del todo, sin embargo, frecuentemente se identifica como la capacidad de una entidad para adaptarse a las circunstancias y obstáculos.

El término de resiliencia organizacional en específico, surge a partir de la necesidad de afinar el estudio de las características que debe tener una empresa para solucionar problemas y seguir funcionando (Piñeros-Botero, 2013; Cordero-Cortés, Núñez-Espinoza, Hernández-Romero y Arana-Coronado, 2014).

Teniendo en cuenta lo anterior, es preciso agregar que en la literatura se han identificado investigaciones que se relacionan con la resiliencia en las empresas, las cuales exponen a las empresas como entes cuyas características, recursos y habilidades son necesarias para enfrentar las crisis.

Por otra parte, considerando que se pretende implementar un modelo en una empresa local, se ejecutó una búsqueda de información en el repositorio de la Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA), para identificar trabajos anteriores que fueran similares al tema de estudio del presente documento y funcionaran como apoyo empírico, sin embargo, solo se localizaron tres trabajos relacionados con la resiliencia:

a) Tesis de especialidad en el área médica (Ibarra, 2015), donde se empleó una intervención educativa para favorecer la resiliencia en cuidadores informales de pacientes con enfermedades crónicas;

b) Tesis doctoral en el área de ciencias agropecuarias (Martin, 2017), cuyo objeto de estudio fue la resiliencia del ecosistema el cual hace referencia al grado de absorción de alteraciones que sufre un determinado sistema, mantenerse en equilibrio y readaptarse a las condiciones nuevas que surjan a partir de los cambios; y,

c) Tesis doctoral en el área de estudios socioculturales (Solano, 2017), la cual refiere a la resiliencia como la resistencia que surgió en estudiantes indígenas a raíz del conflicto intercultural de la educación superior.

De manera similar, se identificaron trabajos en los cuales se investiga acerca del origen del concepto, influencia y definición de la resiliencia organizacional (Barrios, Vargas, Vallejo, Rubio y Casas, 2014; Rodríguez y Vargas, 2019), los cuales pertenecen a la Universidad Autónoma de Guadalajara (UAG).

## Planteamiento del problema

A finales del año 2019 se dio a conocer una noticia que pocas veces en la historia se ha presentado; el contagio de un virus que se ha identificado en Wuhan, China (World Health Organization, 2020), y que se ha propagado por todo el mundo dando inicio a la llamada Pandemia por SARS-CoV-2 (síndrome respiratorio agudo causante del COVID-19) (Mazzoleni S, et al., 2020).

De acuerdo con información recabada por CNN Español (20 de febrero de 2020) y la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020b), el virus COVID-19 (coronavirus) se expandió desde China a Tailandia y a Japón, después se identificaron casos en Francia, durante el mes de enero de 2020 se confirmaron los primeros contagios en Estado Unidos de América. A finales del mes de febrero de 2020 se presentaron los datos que expusieron los primeros casos confirmados de pacientes con coronavirus (COVID-19) en México (BBC New Mundo, 2020).

Con base en los datos presentados anteriormente y con información recabada de todo el mundo, el Fondo Monetario Internacional (International Monetary Fund, IMF, 2020), hace el nombramiento a la pandemia como “El gran confinamiento”; una de las más grandes recesiones que han existido en el mundo desde la Gran Depresión en 1929.

El número de infecciones ha generado paulatinamente una disminución de ofertas de trabajo, los gobiernos se han visto obligados a promulgar cuarentenas y encierros en las ciudades, se ha perpetuado el distanciamiento social en los establecimientos de productos de primera necesidad y también se ha mermado la movilidad del sector de transporte público. Lo anterior ha causado que varios sectores con alta interacción social (como lo son el sector turístico, el hotelero, el entretenimiento y los viajes), sufrieran cambios y reducciones en el nivel de usuarios y consumidores.

Por lo antes mencionado se ha experimentado una caída en los mercados bursátiles y se ha aumentado el nivel de incertidumbre que existe en la sociedad y en la economía de los países. Además, se ha observado que surgen problemas en varios países debido a la falta de recursos, falta de capacidad y falta de determinación (OMS, 2020a).

Se proyecta que la recesión se prolongue hasta 2021 en caso de no desarrollarse políticas responsables para coordinar la respuesta ante el coronavirus (Riley, 2020). También se prevén contracciones en las economías de los países más afectados por el coronavirus con excepción de India y China, los cuales se proyecta adquieran fuerza del producto interno bruto.



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Para hacer frente a esta pandemia se observan esfuerzos colaborativos entre diferentes instancias como la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Cámara Internacional de Comercio (International Chamber of Commerce, ICC) (WHO, 2020b), las cuales emitieron un comunicado en el cual mencionan que se hará pública la información más relevante para apoyar a las economías de los países y también las empresas puedan informarse para tomar decisiones y dirigir sus esfuerzos para salir adelante de la contingencia.

En cuanto a las consecuencias existentes en la economía nacional, Sebastián Eguiluz (Reyes, 2020), comentó que las personas que trabajan en la economía informal y en los sectores del entretenimiento, los servicios turísticos y el alojamiento son los que mayormente se verían afectadas. Además del cierre inminente de los portales aéreos de todo el mundo perjudican la economía de los países, “no solo es de emprendedores, no es un tema de ricos, pobres, empresas grandes y chicas, todos vamos a sufrir y no sabemos cuánto va a durar esto, por lo mismo no se pueden hacer planeaciones” (Eguiluz, 2020 en Reyes, 2020).

El contexto incierto y la contingencia presente en las ciudades ha exigido que las empresas implementen estrategias (como los horarios recortados o el trabajo desde casa) para sacar ventaja a la situación y evitar cierres de compañías (Díaz, 2020).

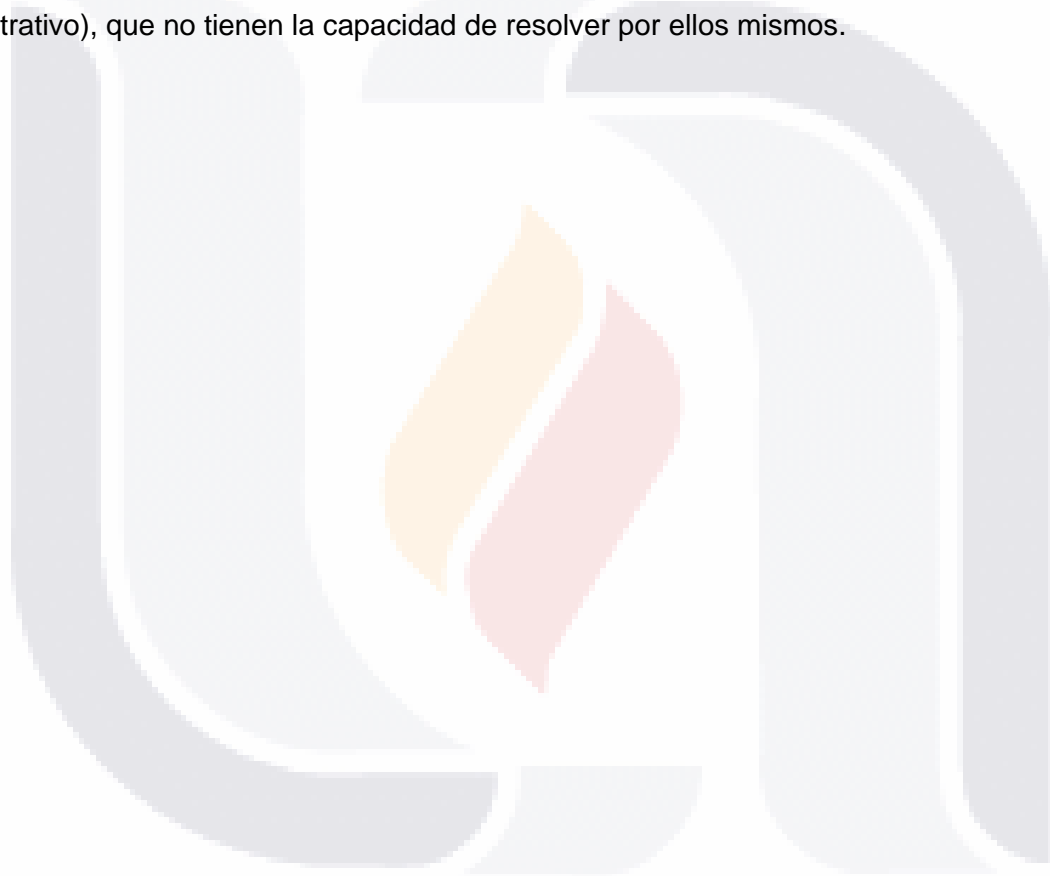
Las empresas que responden con acciones inmediatas ante un estado de emergencia son las que ya tenían una madurez en temas de calidad de vida...cuando se presentan emergencias como ésta, siempre serán una sorpresa y se requerirán ajustes de último momento, pero si el personal está capacitado y entrenado en la materia, si tienes líderes conscientes y capaces de reaccionar en tiempo, la respuesta garantizará un menor daño a la organización y a sus colaboradores. (Del Castillo, 2020 en Díaz, 2020).

Los empresarios están conscientes que ha bajado el porcentaje de ventas inclusive antes de la promulgación de la emergencia nacional y del llamado a la cuarentena masiva (Badillo, 2020), además los empresarios conocen el riesgo de que existan empresas deudoras que caigan en banca rota puesto que no obtendrán retornos de esas cuentas por cobrar. También empresas proveedoras se ha visto afectadas debido al retraso de los pagos de sus clientes. Por otro lado, algunas empresas han sabido aprovechar la tecnología para llegar de manera virtual y de esta manera tratar de no perder clientes.

Considerando que los cambios, las dificultades y el ambiente dinámico son inherentes al curso natural del desarrollo de cualquier empresa (López, Restrepo y López, 2013), es preciso destacar que los empresarios realizan esfuerzos por continuar operando a pesar de las

dificultades, por lo que se puede afirmar que los empresarios aprovechan capacidades de adaptación para resolver situaciones conflictivas, aplicando de esa manera habilidades resilientes, puesto que existen empresas que resisten y sobreviven inclusive cuando les haya impactado una crisis.

La resiliencia es un concepto de gran importancia que entra en la ecuación y que ha sido abordado por investigadores de diversas partes del mundo y como se ha indicado, los cambios globales y la incertidumbre presentes en la economía han promovido que las empresas requieran apoyo para resolver los problemas (de índole operativo, tecnológico o administrativo), que no tienen la capacidad de resolver por ellos mismos.



## Justificación

La resiliencia organizacional se ha posicionado como uno de los principales focos de atención en las investigaciones recientes involucradas en el ámbito empresarial y, aunado con el ambiente impredecible y las exigencias que surgen del mercado, es preciso abordar problemáticas relacionadas con la adquisición de habilidades para afrontar las complejidades del contexto económico y social actual.

Por los motivos antes expuestos, el presente trabajo se centrará en la evaluación de una microempresa del sector de servicios personales del estado de Aguascalientes considerando la importancia que tienen las microempresas para la economía del país representando el 97.4% de las MIPYMES de acuerdo al INEGI (2016), además de que generan el 48.2% del personal ocupado total en el país.

Habría que decir también, que se ha identificado información reciente acerca de la resiliencia en las pequeñas y medianas empresas, sin embargo, se observa una carencia de estudios académicos relacionados con la resiliencia organizacional en microempresas, las cuales son la mayoría de empresas de recién nacimiento y operación en México (INEGI, 2016).

Al visualizar una microempresa es preciso mencionar que el proceso de creación y desarrollo de una empresa resulta complejo e implica un gran esfuerzo (Awotoye y Singh, 2017), y de acuerdo a lo anterior se corrobora que, para el proceso de la resiliencia organizacional es imperante la consciencia situacional (Chirinos y Alba, 2018), debido a que funciona como una directriz que orienta las acciones para que se adapten tanto la estructura y las operaciones de la empresa.

Dicho lo anterior es preciso destacar la relevancia de estudiar y profundizar en la resiliencia y poder así, entender a qué se refiere la resiliencia organizacional debido a que, las habilidades resilientes favorecen tanto a los actores de la fuerza laboral como a los directivos, los consumidores, los agentes secundarios (como proveedores) y eso genera un impulso en el desarrollo y competitividad de la economía.

Por lo tanto, este trabajo se centrará en la evaluación del nivel de resiliencia de una microempresa, se realizará un diagnóstico empresarial y se desarrollará un análisis a profundidad de los resultados del instrumento de evaluación. Se busca cotejar los resultados que arroja el instrumento con la realidad de la empresa y construir una propuesta pertinente para mejorar las habilidades resilientes de la empresa.

### **Objetivo General**

Aplicar un modelo de evaluación del nivel de resiliencia organizacional en una microempresa del sector de servicios personales del Estado de Aguascalientes.

### **Objetivos Específicos**

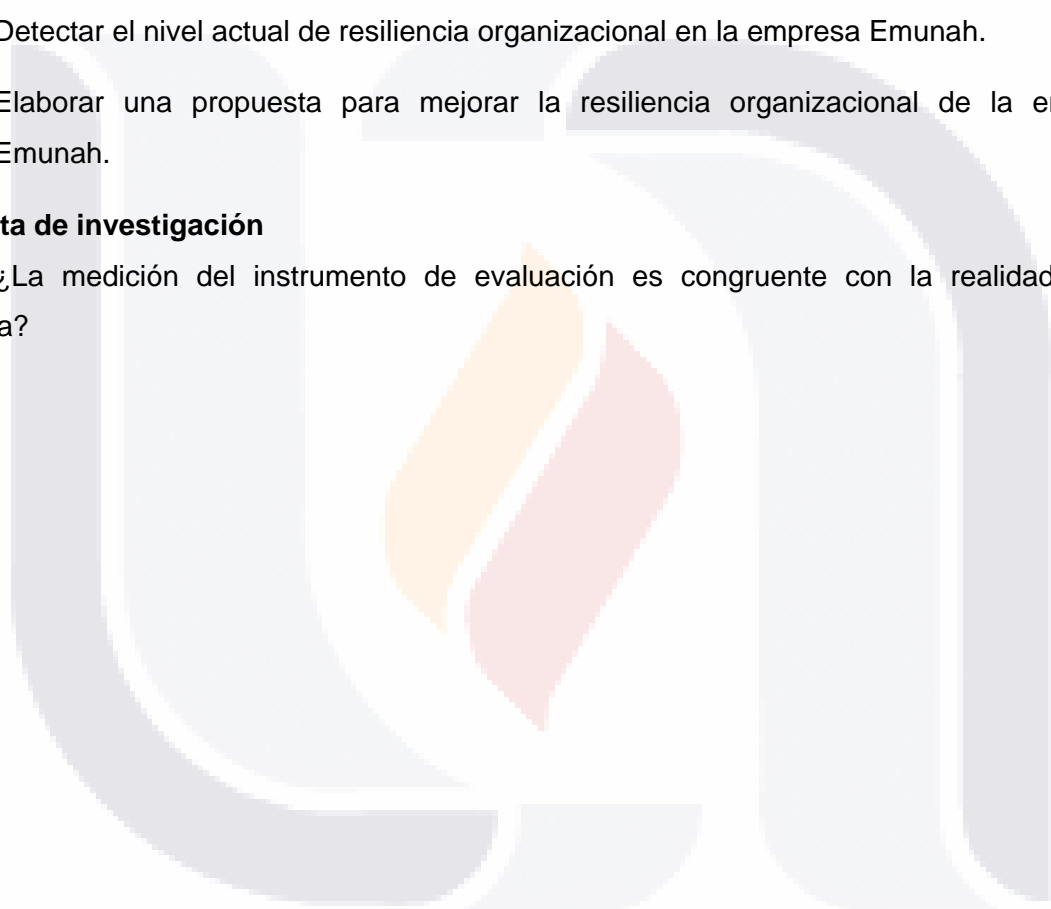
Adaptar la escala de nivel de resiliencia organizacional de Martín-Ruiz, López-Paredes y Wainer (2018) al instrumento de Brown, Seville y Vargo (2017).

Detectar el nivel actual de resiliencia organizacional en la empresa Emunah.

Elaborar una propuesta para mejorar la resiliencia organizacional de la empresa Emunah.

### **Pregunta de investigación**

¿La medición del instrumento de evaluación es congruente con la realidad de la empresa?



## Fundamentación Teórica

Cabe destacar, como se ha expuesto anteriormente, que la resiliencia está presente en diferentes contextos como el personal, los grupos y las organizaciones, por lo tanto, resulta pertinente describir a qué se refiere cada uno y obtener un punto de partida para adentrarse a la resiliencia que influye en las empresas.

### Resiliencia

#### **Definiciones**

El estudio de la resiliencia evoca a diferentes enfoques, desde la ecología hasta la psicología, y se ha podido observar que la resiliencia se vincula con las habilidades para adaptarse, fortalecerse y recuperar el bienestar en nuevas etapas que fueron consecuencia de situaciones turbulentas (Alvarado y Portalanza, 2015).

De acuerdo con la Real Académica Española (RAE, 2018), la definición de la resiliencia se relaciona con “saltar hacia atrás, rebotar y replegarse”. Además, expone dos concepciones desde la Física que se refieren, por un lado, a la habilidad que tiene un ser vivo para adaptarse y enfrentar una situación desfavorable, y por el otro, a la capacidad elástica de un material, mecanismo o sistema.

También se identifican otras definiciones de la resiliencia como la que exponen Carpenter, Walker, Anderies y Abel (2001), en la cual expresan que la resiliencia se relaciona con la capacidad que tienen un sistema socio-ecológico para tolerar los cambios y permanecer en equilibrio a pesar de moverse a un espacio nuevo con diferentes procesos.

Acorde con lo anterior se encuentran concepciones desde la psicología como la que expone Badilla (1997), donde menciona que la resiliencia está involucrada en los procesos que facilitan la resolución de problemas y la capacidad para recobrar el bienestar después de las desdichas.

Por otra parte, los trabajos que sintetizan de manera clara la evolución del término resiliencia son los presentado por Medina, Puentes y Castañeda (2015) y Norris, Stevens, Pfefferbaum, Wyche y Pfefferbaum (2008), debido a que analizan investigaciones que abarcan más de 25 años, y cuyo resultado develó que las distintas concepciones de los autores coinciden en que la resiliencia se relaciona con el proceso o capacidad para enfrentar los

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

cambios y ofrecer solución a éstos y además, en vez de permanecer como una constante en el tiempo, resulta ser un proceso de adaptación ininterrumpido.

También es importante presentar la postura de Meneghel, Salanova, y Martínez (2013, p.15) en la cual exponen que:

“Hay que tener en cuenta que las experiencias previas afectan a las experiencias sucesivas, de manera que la forma en la que una entidad (ya sea la organización, el grupo o la persona) interpreta y responde a los nuevos desafíos depende de las actitudes, las expectativas, los sentimientos y las posibilidades de respuesta derivados de las situaciones antecedentes”.

### ***Resiliencia individual***

Wolin y Wolin (1993) aportan un listado con las características que desarrollan las personas resilientes:

- a. Iniciativa, que se conceptualiza como la habilidad de generar situaciones nuevas, es un proceso de “las personas auto iniciadoras, proactivas y persistentes a la hora de superar las dificultades” (Gosotiaga, Balluerka, Ulacia y Aliri, 2017, p. 106).
- b. Introspección, es la capacidad de auto observar los procesos, patrones, emociones y conductas personales (Bruno, 1997, citado en Mora, 2007).
- c. Habilidad para relacionarse con otros, que tiene que ver con la posibilidad de manifestar (en ambientes y circunstancias diversas), sentimientos, opiniones, deseos o necesidades a los demás (Dongil y Cano, 2014).
- d. La creatividad, de acuerdo con Angulo y Ávila (2010), la creatividad permite crear, reflexionar y dar valor a las ideas y en el camino resolver problemas.
- e. Independencia que es la capacidad para distanciarse de influencias externas, deseos y preferencias ajenas al propio deseo (Álvarez, 2015).
- f. Moralidad que es la capacidad de actuar con responsabilidad en relación con los otros (Betancur, 2016).
- g. Humor, como lo exponen Carbelo y Jáuregui (2006), es una experiencia de los humanos, que está acompañada de la risa, para favorecer la preservación de un estado de ánimo positivo.

Las personas resilientes pueden adaptarse y recobrar su bienestar a pesar de sufrir fracasos o experiencias desafortunadas tal y como lo exponen Meneghel, Salanova, y Martínez (2013).

### ***Resiliencia colectiva***

Las experiencias grupales, de las cuales son inherentes los humanos (Bandura, 2000; Day, 2000), son una fuente importante de aprendizaje para la adquisición de competencias adaptativas y además fortalecen la barrera ante los conflictos en un grupo (West, Patera y Carsten, 2009).

Teniendo en cuenta lo anterior se debe agregar que el concepto de resiliencia ha sido abordado desde otras perspectivas de las ciencias naturales y sociales, por tal motivo es necesaria una conceptualización más precisa para referirse a la resiliencia y su acción en las empresas (Minolli, 2000).

### ***Resiliencia organizacional***

Kamalahmadi y Mellat (2016), aportaron una exhaustiva recopilación de literatura acerca de los principios de la resiliencia organizacional y expusieron las definiciones de varios autores desde 1988 hasta 2014 en donde concluyen que la resiliencia organizacional tiene temas en común. Por una parte, están la capacidad dinámica para aprovechar y responder a los cambios y por otra, la relación entre individuos, grupos y subsistemas. Por lo tanto, para que una empresa sea resiliente, debe contar con personas resilientes.

En consonancia con lo anterior, se identificaron dos acercamientos a la resiliencia organizacional: por un lado, las que ponen énfasis en los actores de la empresa y sus habilidades (Alvarado, 2015; Medina, Puentes y Castañeda, 2015; Meneghel, Salanova y Martínez, 2013; Minolli, 2000; Moreno-Jiménez, Blanco-Donoso, Aguirre-Camacho, de Rivas y Herrero, 2014); y por otro lado, las que subrayan el poder del sistema empresarial (Andrés y Poler, 2013; Pal, Torstensson y Mattila, 2014; Laverde-Verástegui y Rivera-Rodríguez, 2016; Martínez-Losa, 2018; Medina, 2012; Sabatino, 2015; Walter, 2016).

En concreto, se puede afirmar que las empresas reaccionan a las turbulencias de diferentes maneras, son creativas y se adaptan de acuerdo a los recursos que poseen (Lee, Vargo y Seville, 2013; Hamel y Välikangas, 2003 citados en Meneghel, Salanova, y Martínez, 2013). De manera que, cada empresa es ciertamente única, debido a la configuración de la misma, en relación con las demás (Tengbland y Oudhuis, 2018).

La manifestación de entornos atemorizantes, situaciones imprevistas y adversas, pueden generar una asimilación positiva, por lo tanto, "para que se pueda hablar de organizaciones resilientes, las organizaciones deben estar sometidas a una amenaza o riesgo

real; de hecho, por definición, sin amenaza no existe resiliencia” (Luthar, Cicchetti, y Becker, 2000 citados en Meneghel, Salanova, y Martínez, 2013, p. 15).

Para puntualizar, en este trabajo práctico, el concepto de resiliencia organizacional será concebido como: la capacidad de una empresa para enfrentar una crisis, hacer uso de sus recursos, contactos, habilidades; adaptarse para seguir con sus operaciones y obtener aprendizajes para manejar futuras crisis.

**Modelos de evaluación de la resiliencia organizacional.** En relación con los trabajos en donde se hace uso de instrumentos para medir la resiliencia organizacional se observa que la metodología incluye una organización de conceptos y construyen una clasificación de indicadores separados por atributos, por ejemplo: Aleksic, Stefanovic, Arsovski y Tadic en 2013, publicaron un artículo donde lograron, como lo presentan en su trabajo, una aproximación “confusa” a la resiliencia organizacional la cual resultó en un modelo matemático para darle valor a los factores que componen a la resiliencia organizacional: 1) planeación de estrategias, 2) capacidad de los recursos internos, 3) Situación interna de monitorización e informes, 4) factores humanos y 5) calidad.

Por su parte, Andersson, Cakër, Tengblad y Wickelgen (2019), con datos de un caso de estudio longitudinal construyeron un modelo de análisis de la resiliencia organizacional el cual está compuesto por cuatro fases: 1) consciencia del riesgo, 2) preferencia por la cooperación, 3) agilidad y 4) improvisación.

En cuanto a British Standard Institution (2017), una organización con una gran trayectoria en relación con la consultoría, presenta los resultados de las intervenciones realizadas en diversas empresas alrededor del mundo y exponen su modelo de 16 elementos (liderazgo, visión y propósito, riesgo reputacional, aspectos financieros, manejo de los recursos, cultura, compromiso de la comunidad, consciencia, capacitación y evaluación, alineación, administración y responsabilidad, continuidad del negocio, cadena de suministro, administración de la información y el conocimiento, proyección de los horizontes, innovación y capacidad de adaptación), clasificados en cuatro categorías: liderazgo, personal de la empresa, procesos y producto.

A su vez, Brown, Seville y Vargo (2017), presentan un proyecto en el cual evaluaron la resiliencia organizacional de los proveedores de infraestructura básica en Nueva Zelanda, el modelo que utilizaron se basa en 13 indicadores (liderazgo, compromiso del equipo,



consciencia situacional, toma de decisiones, innovación y creatividad, compañerismo efectivo, aprovechamiento del conocimiento, minimizar los silos, recursos internos, unidad de propósitos, postura proactiva, estrategias de planeación y planes de evaluación de estrés) divididos en tres atributos (liderazgo y cultura, redes y relaciones, y cambios).

De manera semejante Salanova, Llorens, Cifre y Martínez (2012), exponen, a partir de la psicología positiva, un modelo basado en tres características: 1) prácticas y recursos saludables para manejar y darle estructura a la organización, 2) resultados saludables de la organización y 3) empleados con un alto nivel de bienestar.



**Modelo de Indicadores de Resiliencia de Brown, Seville y Vargo**

El presente trabajo práctico toma como referencia el trabajo de Brown, Seville y Vargo (2017), debido a que es uno de los modelos con mejores resultados estadísticos y que mejor conjuntan los indicadores para identificar el nivel de resiliencia organizacional. Este modelo se implementará en la empresa Emunah de la ciudad de Aguascalientes. Dicho modelo está construido por 13 indicadores que se categorizan de acuerdo con tres atributos como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 1**

Organización de los indicadores que componen al modelo de Brown, Seville y Vargo (2017).

Atributos	Indicadores
Liderazgo y cultura	Liderazgo
	Compromiso del equipo
	Consciencia situacional
	Toma de decisiones
	Innovación y creatividad
Relaciones y redes	Relaciones efectivas
	Aprovechamiento del conocimiento
	Minimizar los silos
	Recursos internos
Cambios	Unidad de propósitos
	Postura proactiva
	Estrategias de planeación
	Planes de evaluación de estrés

Fuente: elaboración propia a partir de *Resilient Organisations* (2019).

El atributo de “liderazgo y cultura” hace referencia a la capacidad adaptativa que la empresa construye de acuerdo a sus habilidades de liderazgo y convivencia. El atributo “relaciones y redes” se refieren a las relaciones (internas y externas) que se fomentan y desarrollan para que la organización se sostenga cuando se requiera. Por último, el atributo “cambios”, se relaciona con la planificación realizada y la dirección establecida para permitir que las organizaciones estén listas para cambiar (Resilient Organisations, 2019).

En la Figura 1 se observa la interacción de cada atributo con sus respectivos indicadores.

**Figura 1**

Modelo de resiliencia de Brown, Seville y Vargo.



Fuente: recuperado y traducido de Brown, Seville y Vargo (2017).

Se identifica la organización que proponen los autores y la relación que tienen con los atributos, además se percibe la integración de diferentes indicadores que están presentes en la empresa y se logra obtener un panorama más completo de la resiliencia organizacional.

A continuación, se presenta una tabla con las definiciones que fueron extraídas y traducidas del portal de Resilient Organisations (2019).

**Tabla 2**

Definiciones de los indicadores del modelo de resiliencia organizacional.

Indicador	Definición
Liderazgo	Un gran liderazgo crea una buena administración y toma de decisiones durante tiempos de crisis, así como también la evaluación continua de las estrategias y programas de trabajo en función de los objetivos de la organización (Resilient Organisations, 2019).
Compromiso del equipo	El compromiso y la participación del personal que entiende la relación entre su trabajo, la resiliencia organizacional y el éxito a largo plazo, capacita y favorece el uso de las habilidades del personal para resolver problemas (Resilient Organisations, 2019).
Consciencia situacional	Se alienta al personal a estar atento a la organización, su desempeño y posibles problemas. El personal es recompensado por compartir buenas y malas noticias sobre la organización, incluidas las señales de advertencia temprana, y éstas se informan rápidamente a los líderes de la organización (Resilient Organisations, 2019).
Toma de decisiones	El personal tiene la autoridad adecuada para tomar decisiones relacionadas con su trabajo y la autoridad está claramente delegada para permitir una respuesta a la crisis. El personal altamente calificado está involucrado, o puede tomar decisiones, donde su conocimiento específico agrega un valor significativo, o donde su participación ayudará a la implementación (Resilient Organisations, 2019).
Innovación y creatividad	Se alienta y se recompensa al personal por utilizar su conocimiento de formas novedosas para resolver problemas nuevos y existentes, y

	<p>por utilizar enfoques innovadores y creativos para desarrollar soluciones (Resilient Organisations, 2019).</p>
Relaciones efectivas	<p>Una comprensión de las relaciones y los recursos a los que la organización podría necesitar acceder desde otras organizaciones durante una crisis, y la planificación y gestión para garantizar este acceso (Resilient Organisations, 2019).</p>
Aprovechamiento del conocimiento	<p>La información crítica se almacena en varios formatos y ubicaciones, y el personal tiene acceso a opiniones de expertos cuando es necesario. Los roles se comparten y el personal está capacitado para que alguien siempre pueda desempeñar roles clave (Resilient Organisations, 2019).</p>
Minimizar los silos	<p>Minimización de las barreras sociales, culturales y de comportamiento, que a menudo se manifiestan como barreras de comunicación que crean formas de trabajo desarticuladas, desconectadas y perjudiciales (Resilient Organisations, 2019).</p>
Recursos internos	<p>La gestión y la movilización de los recursos de la organización para garantizar su capacidad para operar durante los negocios como de costumbre, así como para poder proporcionar la capacidad adicional requerida durante una crisis (Resilient Organisations, 2019).</p>
Unidad de propósito	<p>Una conciencia amplia de la organización sobre cuáles serían las prioridades de la organización después de una crisis, claramente definida a nivel de la organización, así como una comprensión de los requisitos operativos mínimos de la organización (Resilient Organisations, 2019).</p>
Postura proactiva	<p>Una disposición estratégica y conductual para responder a las señales de alerta temprana de cambio en el entorno interno y externo de la organización antes de que se conviertan en crisis (Resilient Organisations, 2019).</p>

Estrategias de planeación	El desarrollo y la evaluación de planes y estrategias para gestionar vulnerabilidades en relación con el entorno empresarial y sus partes interesadas (Resilient Organisations, 2019)
Planes de pruebas de estrés	La participación del personal en simulaciones o escenarios diseñados para practicar arreglos de respuesta y validar planes (Resilient Organisations, 2019).

Fuente: recuperado de Resilient Organisations (2019), traducido por el autor.

Este modelo de evaluación fue prototipado por Resilient Organisations en 2013 (Brown, Seville y Vargo, 2017), con el propósito de elaborar un marco de referencia de la resiliencia organizacional. El prototipo se aplicó en 68 empresas y fue contestado por 249 trabajadores en Nueva Zelanda. El modelo pretendía concebir las fortalezas y debilidades de una empresa antes de una crisis.

Esta nueva versión del modelo (versión de 2017) fue aplicado en 18 empresas proveedoras de servicios básicos en Nueva Zelanda; se recibió una tasa de respuesta del 56% y de las cuales se realizaron los análisis estadísticos de las respuestas de 30 directivos y 189 miembros de la plantilla de personal de las empresas (Brown, Seville y Vargo, 2017), fue reestructurado y obtuvo una puntuación de 0.959 de Alpha de Cronbach, lo cual es una buena puntuación que indica un alto grado de confiabilidad de la relación entre ítems del instrumento.

Este modelo es un referente para Resilient Organisations por lo cual continúan elaborando nuevos proyectos en colaboración con diferentes profesionales, un ejemplo es el avance del modelo de indicadores de resiliencia organizacional, el cual fue aplicado en 7 sectores de infraestructura crítica en Nueva Zelanda y que sigue desarrollándose (Hatton, Brown, Kipp, Seville, Brouggy, y Loveday, 2018), con este proyecto se ha introducido un nuevo concepto: *resiliencia de sector*.

Debido a que el instrumento elegido se desarrollará en una microempresa (con menos de 10 empleados) es necesario hacer algunas adecuaciones de la forma de evaluar los ítems por lo que se localizó un modelo de maduración de resiliencia organizacional presentada por Martin-Ruiz, López-Paredes y Wainer (2018), en el cual exponen la presencia de 4 niveles de resiliencia organizacional, los cuales se describen en la siguiente tabla.

**Tabla 3**

Niveles de maduración de la Resiliencia Organizacional.

<b>Nivel</b>	<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>
1	Frágil	“Una organización frágil no es capaz de soportar entornos cambiantes: colapsa” (Martín-Ruiz, López-Paredes y Wainer, 2018).
2	Robusto	“Una organización robusta es capaz de sobrevivir a algunos cambios en el entorno. Sin embargo, si estos cambios están fuera de los parámetros diseñados, la organización probablemente colapsará” (Martín-Ruiz, López-Paredes y Wainer, 2018).
3	Resiliente	“Una organización resiliente no solo es robusta, sino que también es capaz de sobrevivir a eventos imprevistos” (Martín-Ruiz, López-Paredes y Wainer, 2018).
4	Antifrágil	“Una organización antifrágil no solo puede sobrevivir, sino también prosperar o prosperar en entornos turbulentos” (Martín-Ruiz, López-Paredes y Wainer, 2018).

Fuente: traducción propia, recuperado de Martín-Ruiz, López-Paredes y Wainer (2018).

Los autores antes mencionados elaboraron una revisión de literatura relacionada con el tema de resiliencia organizacional, presentaron las conceptualizaciones del término resiliencia organizacional y presentaron formas de evaluarla. Al final de su trabajo proponen un modelo de cuatro niveles de maduración de la resiliencia organizacional, se analizó su pertinencia y su compatibilidad con el modelo elaborado por Brown, Seville y Vargo (2017).

### Antecedentes de la Empresa

Emunah Spa Holístico es una microempresa familiar fundada por una madre y dos hijas en 2016. La empresa está ubicada en la calle Benito Díaz #104 casi esquina con Prof. Edmundo Gámez Orozco. Desde sus inicios, la empresa se ha relacionado con el cuidado de la salud y la belleza de las personas.

Durante sus primeros meses, la madre se encargó de ofrecer servicios de terapia holística; una de las hijas se encargaba de ofrecer servicios para pestañas; y la otra hija se encargaba de ofrecer servicios para uñas. Conforme pasaban los meses, se fue aumentando el costo de los servicios y se fueron capacitando. Una vez capacitándose se incluyeron más servicios al catálogo de la empresa. Durante la mayor parte del tiempo de vida de la empresa Emunah, Andrea de Anda se ha encargado de llevar la administración de la empresa, realizar publicidad, entre otras actividades.

Debido a diferencias de puntos de vista y gestión inadecuada, la sociedad que tenían se disolvió y Andrea de Anda se quedó a cargo completamente por lo que decidió invertir en su propio equipo y mobiliario. A principios de 2020 tuvo que cambiarse a un nuevo local lo que generó una de las crisis más fuertes que ha sufrido la empresa, se restaron las contribuciones tanto de la hermana como de la madre y se tuvo que modificar la forma de gestionar y trabajar en la empresa. Hoy en día, la dueña de la empresa se está capacitando y buscando las estrategias que ayude a realizar acciones preventivas, facilitar las medidas de sanidad requeridas por la pandemia y continuar con las operaciones de su empresa.

**Figura 2**

Geolocalización de la empresa Emunah Spa Holístico.



Fuente: recuperado de Google Maps, 2020.



### Diagnóstico empresarial

Para llevar a cabo el diagnóstico de la empresa se emplearon dos sesiones telefónicas para obtener información relacionada con la historia, las operaciones y situaciones generales. Con los datos recabados, se identificó un panorama general del estado actual de la empresa y luego se agendó una sesión de entrevista donde se aplicó un análisis FODA (SWOT por sus siglas en inglés, *strenghts, weakness, opportunities, threats*), debido a que es un análisis sencillo y que provee información relacionada con los factores tanto internos (fortalezas y debilidades) como externos (oportunidades y amenazas) que interactúan con la empresa (Sarli, González y Ayres, 2015). La información obtenida se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 4**

Análisis FODA de la empresa Emunah

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Variedad de servicios	Falta de pago con tarjeta
Tarifas accesibles	Percepción errónea de los servicios por parte del mercado (estética o spa)
Ubicación céntrica	Falta de personal para delegar roles
Calidad de los servicios y materiales	Falta de planes de emergencia
Promociones continuas	Falta de alianzas estratégicas
Excelente seguimiento al cliente	Escaso número de contactos clave
Plataforma de contacto amigable al cliente	
Comunidad de seguidores	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Adquirir equipo especializado	Falta de capital para contratar empleados
Diversificar los servicios	Ruido que produce un taller mecánico
Contratar más personal	Competencia (precios menores por los mismos servicios)
Mejorar las instalaciones	Falta de capacitación
Abrir otra sucursal	Falta de flujo de potenciales clientes por la zona
Servicios a domicilio	

Fuente: elaboración propia.

#### **Análisis interno**

**Fortalezas.** La empresa tiene un número considerable de fortalezas, por ejemplo, cuenta con una gran variedad de servicios que ofrecer al mercado, además cuenta con un

bagaje de tarifas accesibles para un gran número de personas. También cabe destacar que la calidad de los servicios y materiales son muy buenos. De igual manera la empresaria ha decidido mantener una serie de promociones para sus clientes nuevos y clientes recurrentes. Por último, se identifica un buen uso de las plataformas digitales para atraer a nuevos clientes y dar seguimiento a la cartera de clientes existentes.

**Oportunidades.** En este análisis se identificaron algunas opciones que pueden potenciar el alcance, la calidad y las ventas de la empresa. Por un lado, la adquisición de equipo especializado y la mejora de las instalaciones pueden aumentar la calidad del servicio y la imagen de la empresa. Por otra parte, abrir una nueva sucursal e incluir el servicio a domicilio podrían incrementar el número de clientes que se pueden atender e incrementar el flujo de efectivo de la empresa.

#### **Análisis externo**

**Debilidades.** Algunas de las debilidades que más impactan inmediatamente a la empresa son la incapacidad de aceptar pago con tarjeta de crédito o tarjeta de débito, además la percepción errónea de los servicios por parte del mercado ha hecho que una cantidad mínima (pero existente) de clientes, perciba la empresa como una peluquería y no como un centro de belleza por lo que se han perdido algunas ventas. También se identifica la falta de empleados con los cuales apoyarse y poder delegar las diferentes actividades que forman parte de la operación de la empresa resultan en baja productividad y pérdida de oportunidades de ventas. Aunado a lo anterior, se identifica la falta de planes de emergencia para afrontar crisis y falta de contacto con otras empresas en caso de requerir apoyo de productos, proveedores, publicidad, entre otros.

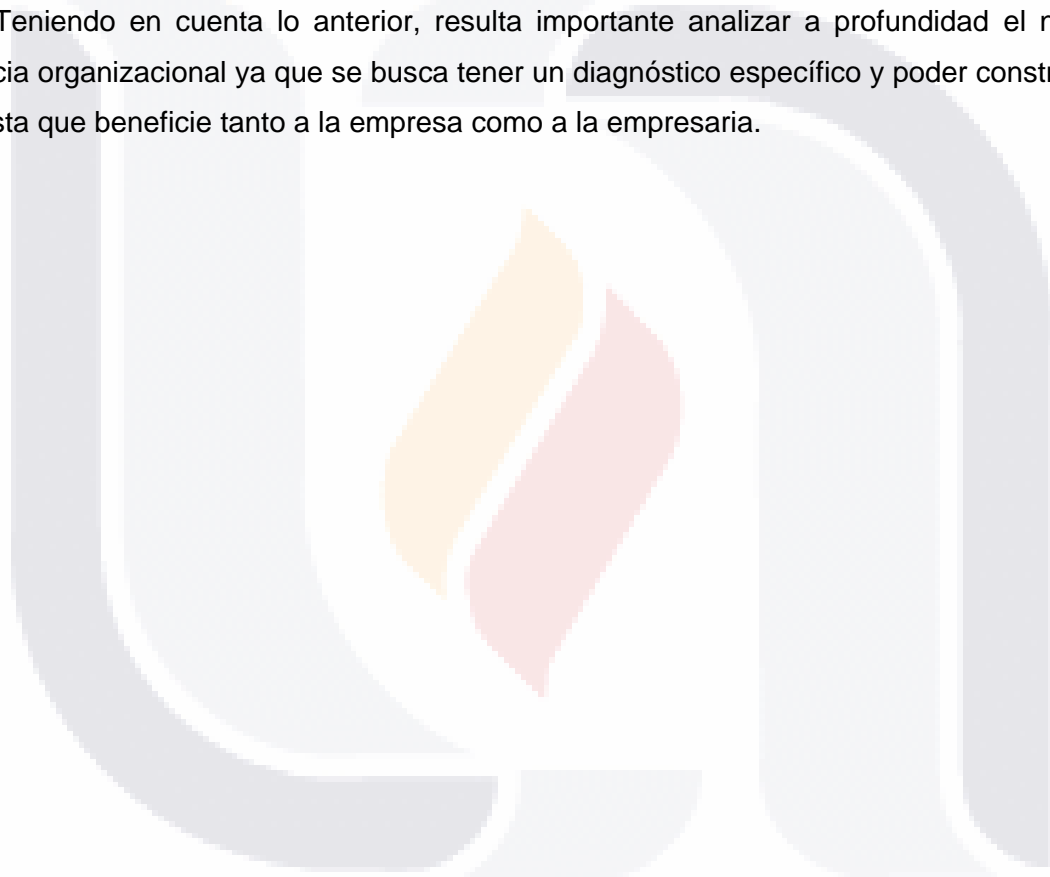
**Amenazas.** Se hace evidente la falta de capital para contratar empleados por lo que el alcance y la cantidad de mercado que se puede abarcar es muy limitado. También se hace evidente que el ambiente externo afecta el entorno interno de la empresa y no es posible cambiar de locaciones debido a la falta de recursos. Además, se identificaron empresas que son competencia directa que manejan tarifas menores por los mismos servicios y puede influir a la hora de que un cliente decida cuál empresa escoger. Por otro lado, es preciso mencionar que el grueso de los clientes que acuden

Tanto las fortalezas como las oportunidades representan una tendencia positiva para la empresa, sin embargo, dadas las circunstancias actuales, es difícil llevar a cabo ciertas

acciones necesarias para mejorar la empresa, como lo son el contratar más empleados o tener una red de alianzas estratégicas.

Debido a la información recaba mediante el análisis FODA, se puede identificar que la empresa se ha mantenido operando gracias a la constancia de la empresaria en la operación, la toma decisiones que benefician su situación ante escenarios cambiantes y su gestión de recursos. Por otro lado, se hace evidente una falta de alianzas y contactos que benefician la acción reactiva ante imprevistos.

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta importante analizar a profundidad el nivel de resiliencia organizacional ya que se busca tener un diagnóstico específico y poder construir una propuesta que beneficie tanto a la empresa como a la empresaria.



### **Metodología de la Intervención**

En este trabajo práctico se desarrolló una evaluación del nivel de resiliencia organizacional de una microempresa del estado de Aguascalientes. Las actividades formaron parte del programa de estancia profesional de la maestría en Administración por parte de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. A continuación, se describen las actividades realizadas y las estrategias empleadas durante la estancia en la empresa Emunah.

Para dar inicio al acercamiento, se contactó con la dueña de la empresa y se le propuso un trabajo colaborativo, también se brindó información acerca de la resiliencia organizacional, a qué se refería y su impacto en las empresas, luego se le comunicaron los procedimientos y las acciones (cronograma de actividades) a desarrollar para, posteriormente, elaborar una propuesta de mejora de la resiliencia organizacional y, por ende, beneficiar a su empresa.

Debido a la pandemia por la cual se transita y con el objetivo de salvaguardar la integridad de ambas partes; se acordó con la empresaria que se efectuarían sesiones presenciales cuando fuera indispensable y el resto del trabajo se desarrollaría mediante sesiones no presenciales con apoyo de aplicaciones móviles y correo electrónico.

Para lograr lo antes mencionado, en este trabajo práctico se implementó un enfoque mixto mediante un estudio de caso único de tipo descriptivo y de naturaleza no experimental, con el cual se facilitó el acercamiento a las experiencias de las trabajadoras de la empresa.

Para recabar la información pertinente, se adaptó en formato digital y se aplicó un instrumento (indicadores de resiliencia organizacional de Brown, Vargo y Seville, 2017) para evaluar los indicadores de resiliencia organizacional, el cual se compone de 13 indicadores categorizados por tres atributos (liderazgo, relaciones y redes, y cambios). Se adaptó una escala Likert de 4 puntos para cada ítem. Se le asignó una descripción a cada opción de respuesta: el valor 1 indica que se está totalmente en desacuerdo con el enunciado del ítem, el valor 2 indica que se está algo en desacuerdo con el enunciado del ítem, el valor 3 indica que se está algo de acuerdo con el enunciado del ítem y el valor 4 indica que se está totalmente de acuerdo con el enunciado del ítem.

Posteriormente se procesaron los datos recabados mediante la utilización de SPSS en su versión 22 y se emplearon los análisis estadísticos pertinentes. Se identificaron los ítems: 3-9-12-13-14-15-16-17-18-19-21-25-26-27-29-33-34-36-37-38-39-40-45-48-49, como ítems

invertidos. Teniendo en cuenta la información y los puntajes obtenidos en el instrumento, se asignó un nivel de resiliencia organizacional siguiendo el modelo de maduración de resiliencia organizacional propuesto por Martín-Ruiz, López-Paredes y Wainer (2018).

El instrumento antes mencionado, se seleccionó debido a que se tuvo acceso al instrumento completo que utilizaron en el proyecto de Brown, Seville y Vargo (2017) y por la posibilidad de hacer una traducción y adaptación en formato digital en la plataforma de *Google Forms* su aplicación de forma remota.

Después de realizar los análisis descriptivos se ejecutó un procedimiento para identificar el índice de fiabilidad y se obtuvo un *0.962* en la escala de Alfa de Cronbach (tabla 9), lo cual indica, tal como lo mencionan Barrios y Coscolluela (2016), el valor adecuado de confiabilidad se encuentra entre los valores de 0.8 y 0.95, por lo que se puede inferir que el instrumento presenta una *fuerte confiabilidad interna* y demuestra correlación entre sus ítems. No obstante, se debe considerar que, el coeficiente mayor a 0.95 puede indicar que algunos ítems podrían estar duplicados o que existen preguntas que redundan en algún concepto.

**Tabla 5**

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	No. de elementos
.962	64

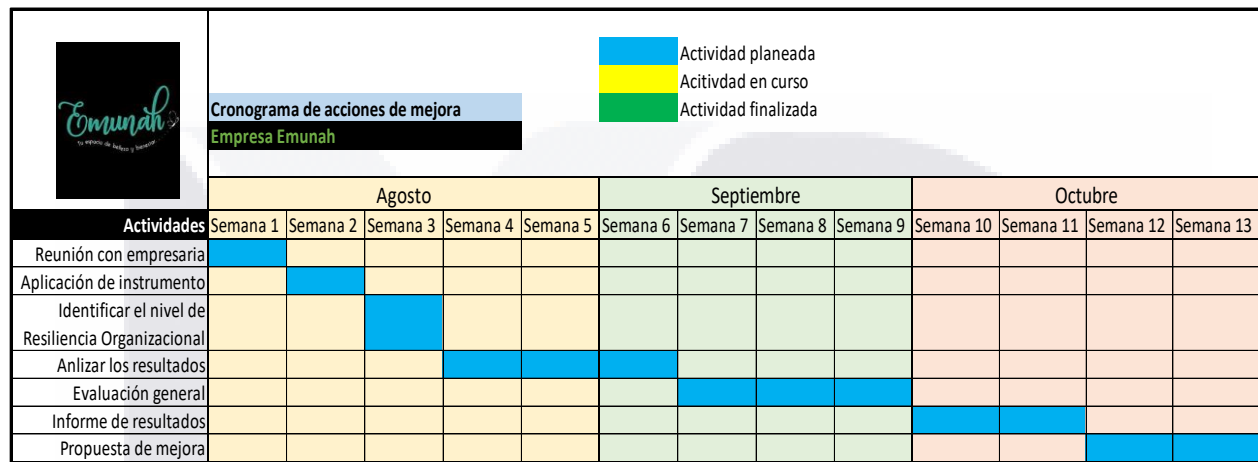
Fuente: procesamiento en el programa SPSS versión 22, elaboración propia.

En la última fase de trabajo, se elaboró un informe de resultados, se describieron los resultados y se agregaron gráficos para facilitar la visualización de los resultados y la interpretación de los mismos, asimismo fueron presentados los descubrimientos a la dueña de la empresa; junto con sus observaciones se estructuró una propuesta para fortalecer la resiliencia organizacional de la empresa.

A continuación, se presenta un gráfico con el cronograma de actividades propuestos a la empresaria encargada de Emunah.

**Figura 3**

Cronograma de actividades.



Fuente: elaboración propia.

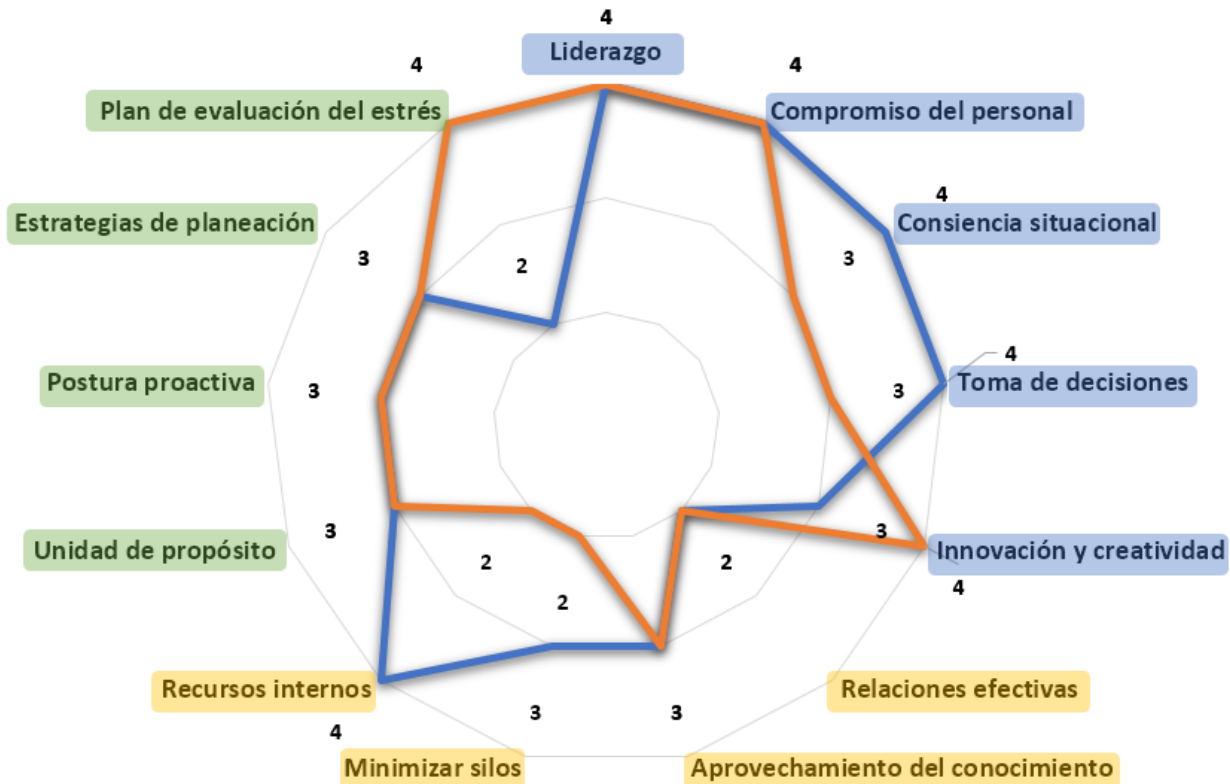
### Resultados

Una vez recibidas las respuestas del instrumento de indicadores de resiliencia organizacional (Brown, Seville y Vargo, 2017), se capturaron los datos en el programa estadístico informático SPSS en su versión 22. Se realizó la programación de las variables de estudio y se ingresaron los ítems al programa para su posterior análisis.

A partir de los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento de evaluación de resiliencia organizacional a la dueña de la empresa Emunah, Andrea, y a una de sus colaboradoras, Liz; y al procesamiento de los datos, a continuación, se expone un gráfico donde se representa el panorama general de la empresa, luego se presentan los resultados de cada uno de los indicadores y por último se agrupan las conclusiones según los tres atributos y secciones complementarias.

#### Gráfico 1

Gráfico radial de los promedios de indicadores de Resiliencia Organizacional.

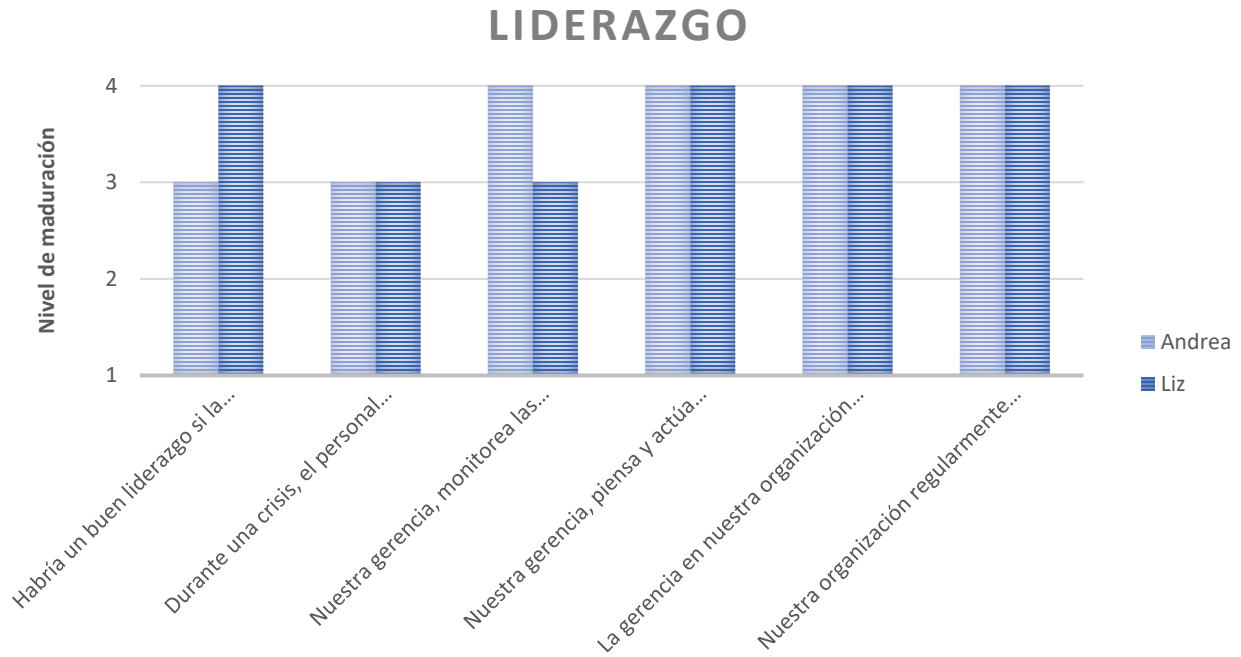


Fuente: elaboración propia.

**Atributo: liderazgo y cultura**

**Gráfico 2**

Indicador 1: Liderazgo.



Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 3**

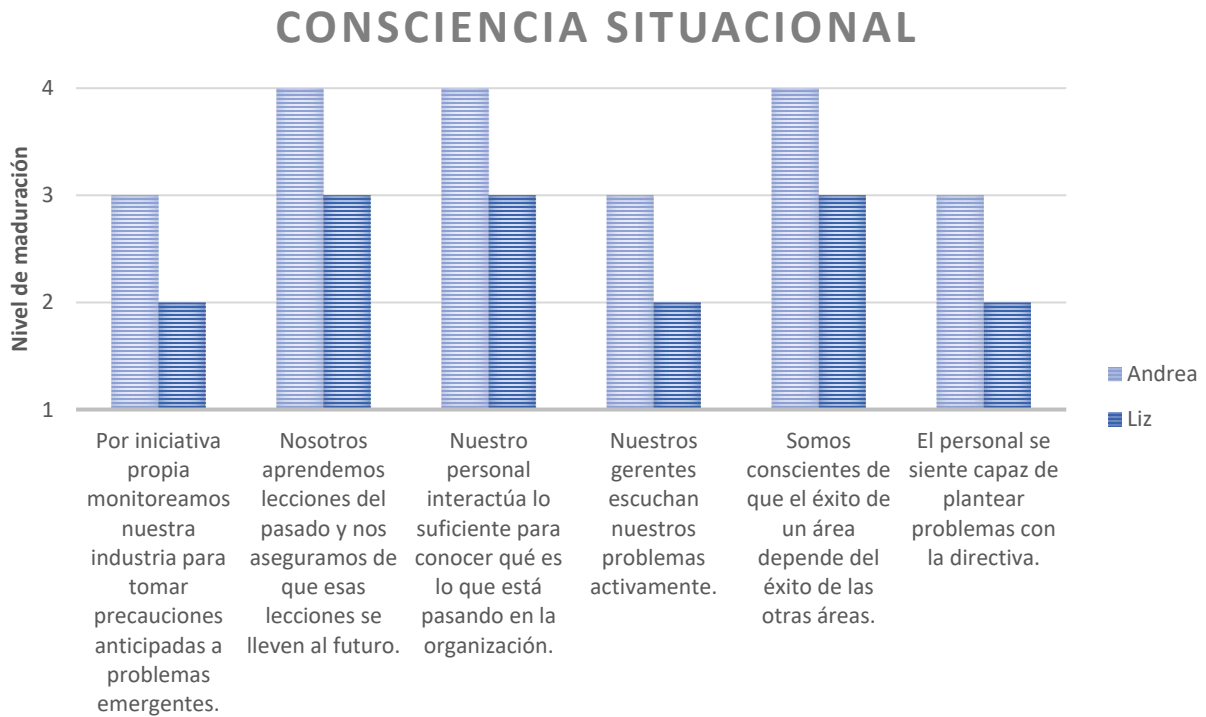
Indicador 2: compromiso del personal.



Fuente: elaboración propia.

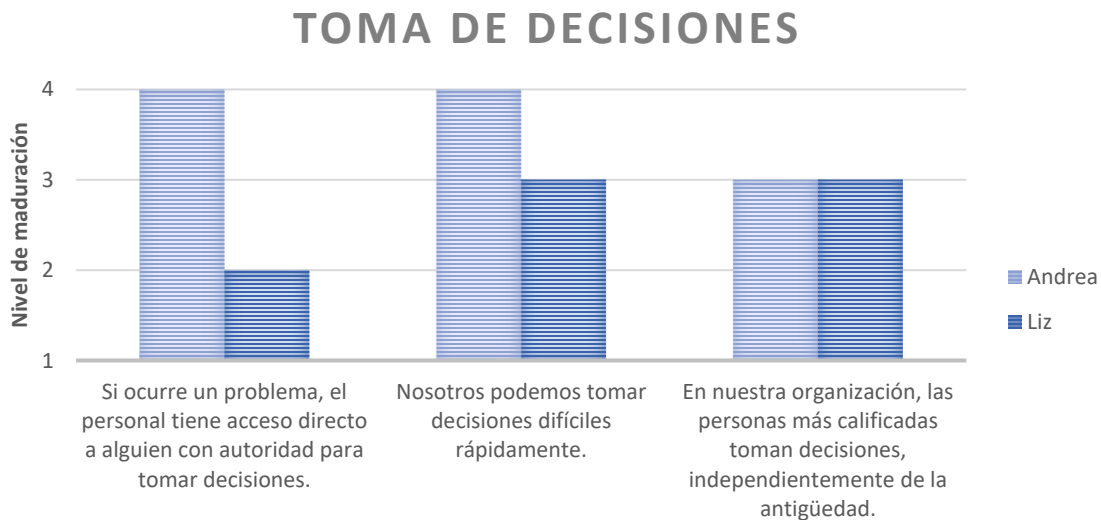


**Gráfico 4**  
Indicador 3: consciencia situacional.



Fuente: elaboración propia.

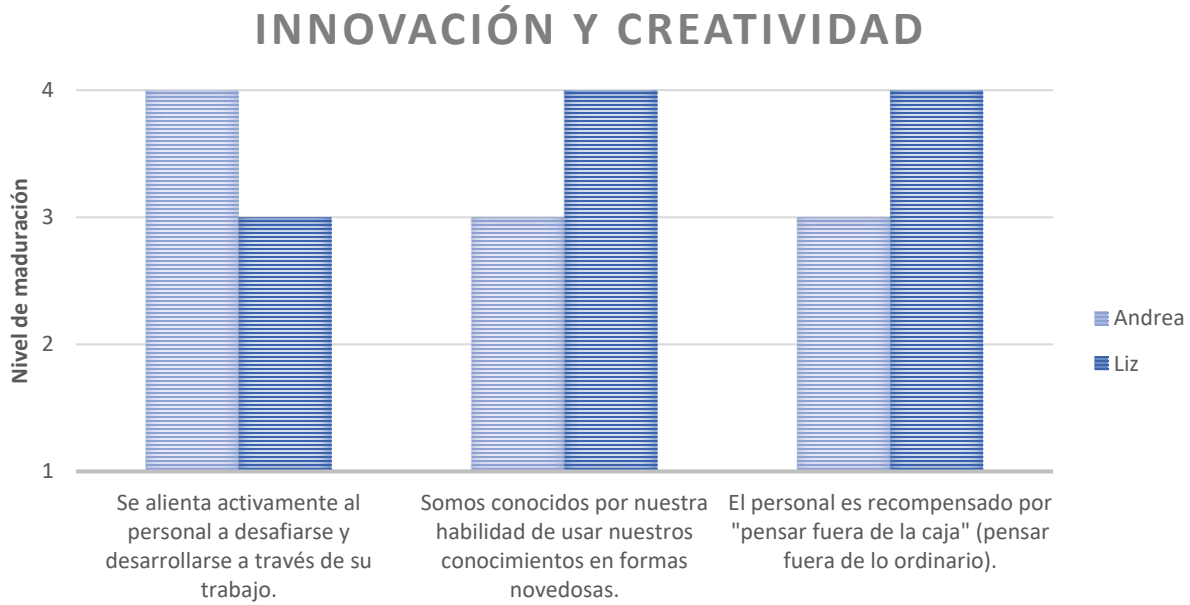
**Gráfico 5**  
Indicador 4: toma de decisiones.



Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 6**

Indicador 5: innovación y creatividad.



Fuente: elaboración propia.

**Interpretación de resultados. Atributo 1. Liderazgo y cultura.**

- Más de la mitad de los indicadores se identifican, en promedio, en el nivel 4 de maduración.
- En el indicador *consciencia situacional* se observa que la empleada Liz tiene una percepción menos favorable de la comunicación y relación entre ella y la dueña de la empresa.
- El nivel promedio de los indicadores se mantiene entre el nivel 3 y nivel 4 de maduración de resiliencia organizacional, lo cual lo posiciona como una dimensión resiliente con tendencia *resiliente - antifrágil*.
- El atributo de liderazgo y cultura es uno de los más sólidos de la empresa, debido a que la empresa ha tenido una gerencia adecuada, ha fomentado el compromiso de sus empleadas durante el tiempo que han trabajado en la empresa y ha tomado las decisiones adecuadas para mantenerse operando.

**Atributo: relaciones y redes**

**Gráfico 7**

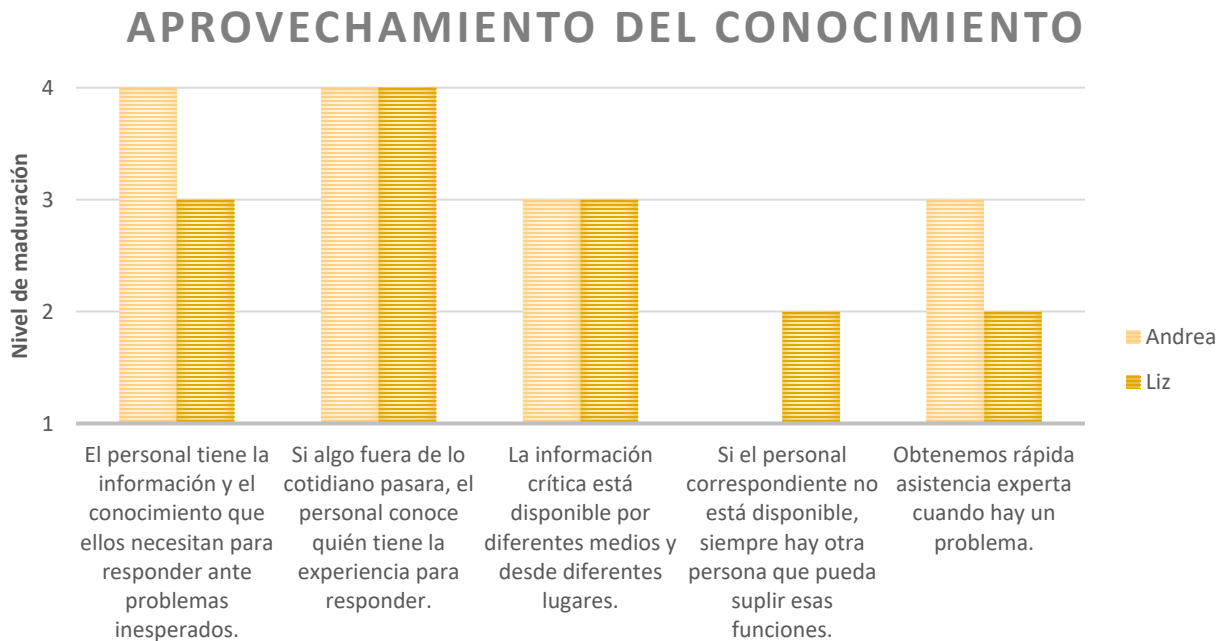
Indicador 6: relaciones efectivas.



Fuente: elaboración propia.

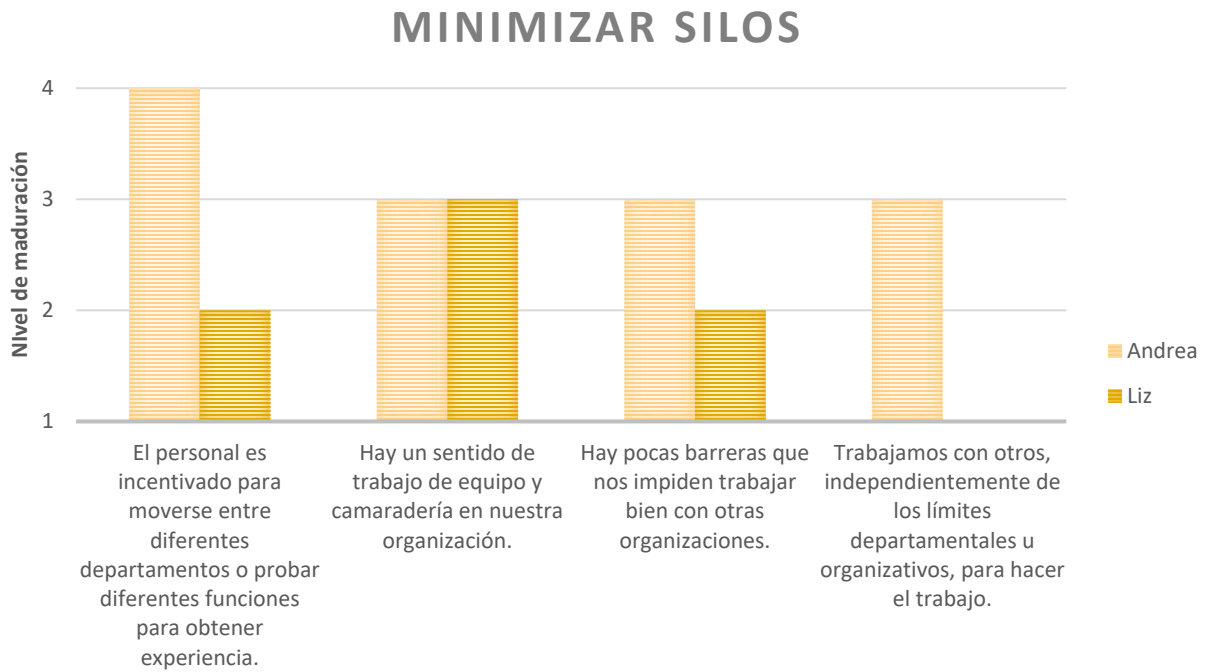
**Gráfico 8**

Indicador 7: aprovechamiento del conocimiento.



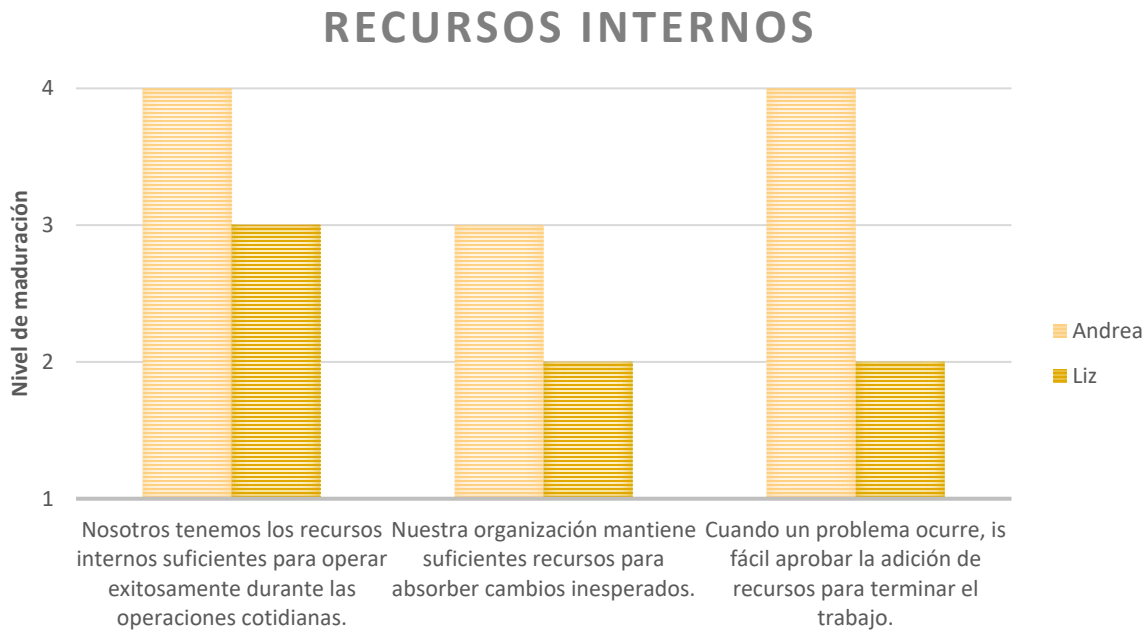
Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 9**  
Indicador 8: minimizar los silos.



Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 10**  
Indicador 9: recursos internos.



Fuente: elaboración propia.

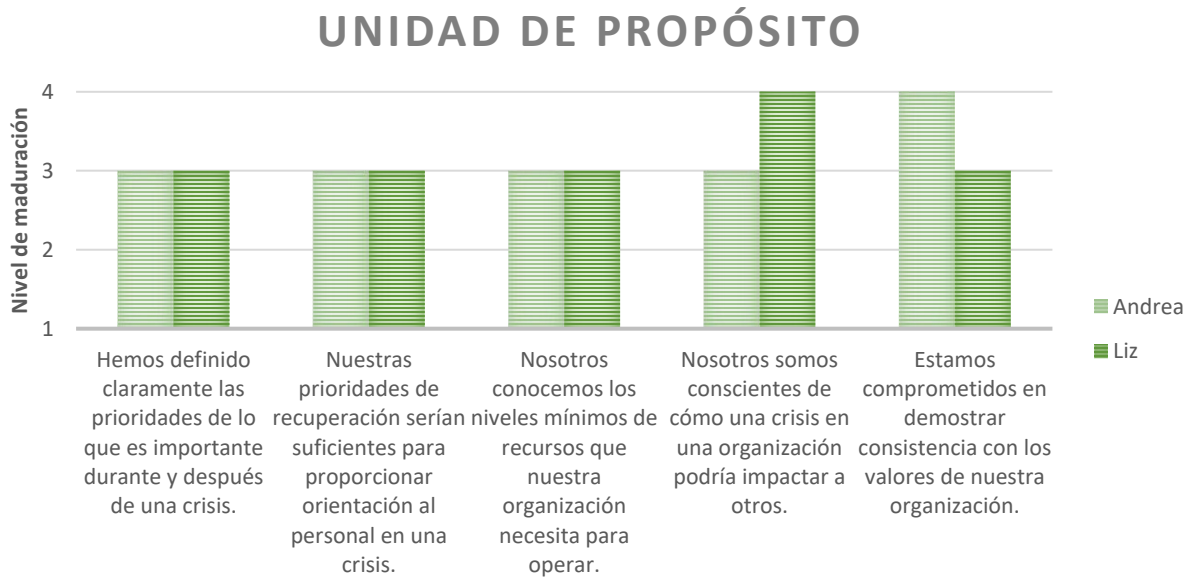
**Interpretación de resultados. Atributo 2. Relaciones y redes.**

- Relaciones y redes es el atributo más vulnerable, siendo identificado con el nivel *robusto*.
- En el indicador *relaciones efectivas* se puede observar una falta de convenio con otras empresas debido a que no existen planes para brindar o recibir apoyo y se identifica un escaso conocimiento de la función de los vínculos entre empresas.
- Se identifica que, en promedio, los indicadores se localizan entre el nivel 2 y nivel 3 de maduración de resiliencia organizacional, lo cual lo identifica como *robusto-resiliente*.
- Se puede apreciar también, que no existe el personal suficiente que respalde las operaciones en caso de no estar disponible el personal de base.
- Además de no contar con el número de personal adecuado para cubrir alguna contingencia, es preciso indicar que la empleada expone una percepción desfavorecedora en el indicador *minimizar silos*, lo cual se puede relacionar con la falta de personal o la falta de delegar por parte de la empresaria.
- Se subraya que el indicador de relaciones efectivas es el indicador con mayores probabilidades de poner en riesgo las acciones para resguardar la empresa ante alguna problemática.

**Atributo: cambios**

**Gráfico 11**

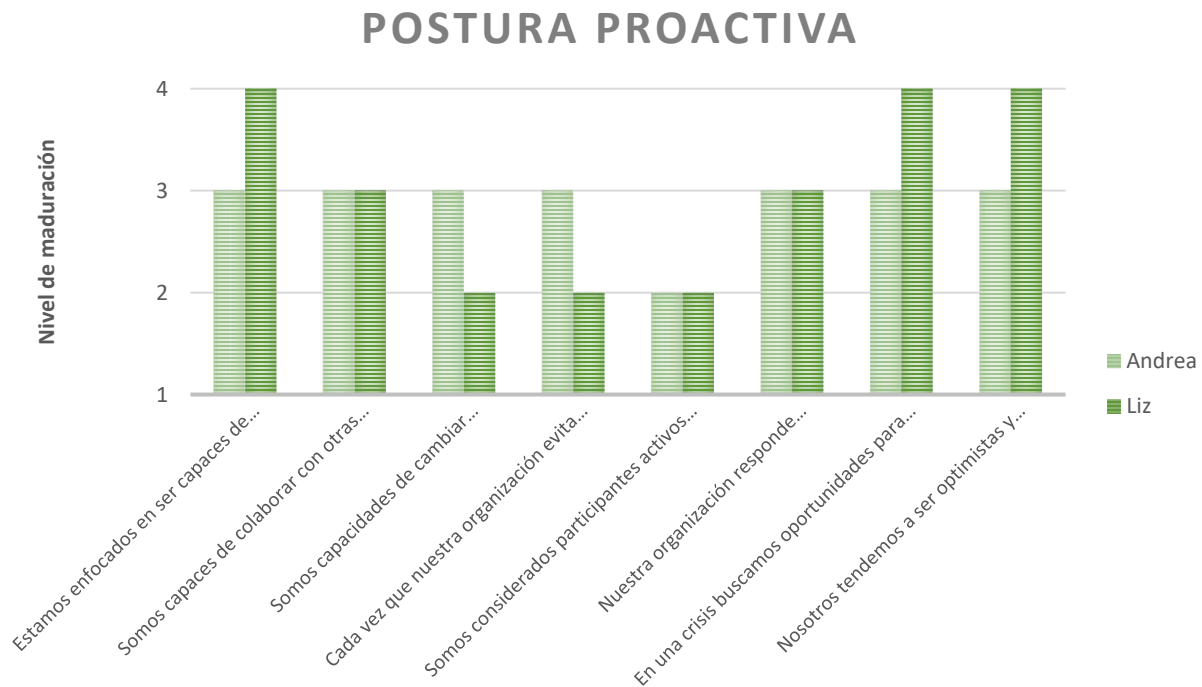
Indicador 10: unidad de propósito.



Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 12**

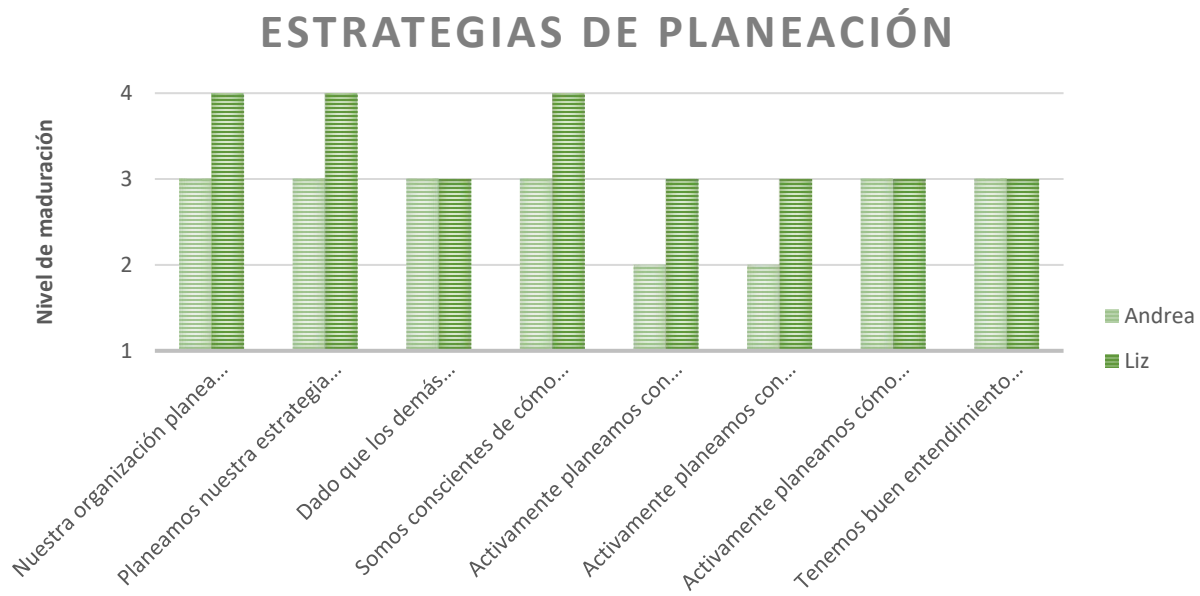
Indicador 11: postura proactiva.



Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 13**

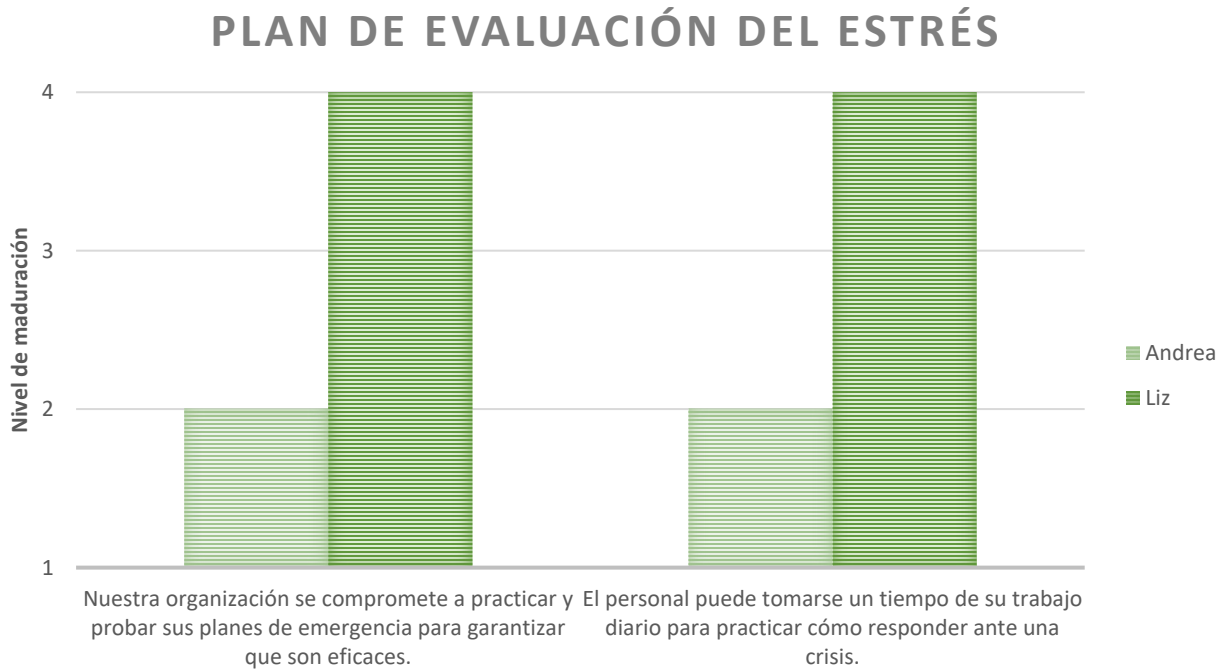
Indicador 12: estrategias de planeación.



Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 14**

Indicador 13: plan de evaluación del estrés.



| Fuente: elaboración propia.

**Interpretación de resultados. Atributo 3. Cambios.**

- En promedio, más de la mitad de los indicadores se ubican en el nivel 3 de maduración por lo cual se presume que el atributo cambios se categoriza como *resiliente*.
- Se identifica una postura proactiva ante las situaciones que se presentan dentro de la empresa, sin embargo, se observa que una baja o falta de participación ante situaciones que afectan al sector al cual pertenecen.
- Este atributo proyecta las acciones futuras y complementa las dimensiones anteriores, por lo que es una ventaja que estos indicadores, en promedio, se muestren en el nivel 3 de maduración.
- Al existir una falta de planes y evaluación del estrés se está poniendo en riesgo el bienestar del personal y por consecuencia la prevalencia del negocio, se requieren acciones para establecer planes de actuación ante circunstancias que provoquen estrés.

**Tabla 6**  
Resultados de la sección *planeación y preparación*.

Pregunta	Respuestas					
	Plan de continuidad de negocios	Plan de emergencias	Plan de crisis	Ninguno de los anteriores	No sé	Otro tipo de plan
Nuestra organización cuenta con los siguientes planes (marque todos lo que apliquen).				X		

Fuente: recuperado de las respuestas originales de la empresaria.

**Tabla 7**  
Resultados de la sección *planeación y preparación* (continuación 1).

Pregunta	Respuestas					No sé
	Admin. de riesgos	Admin. de crisis	Admin. de emergencias	Continuidad de negocios	Ninguno de los anteriores	
Nuestra organización actualmente cuenta con personal que cumple las siguientes funciones (marque todos los que aplique).					X	

Fuente: recuperado de las respuestas originales de la empresaria.



**Tabla 8**

Resultados de la sección *planeación y preparación* (continuación 2).

Pregunta	Respuestas		
	Si	No sé	N o
¿Los planes de su organización son un estándar suficiente para ser útiles en una emergencia? (seleccione una sola respuesta).		X	

Fuente: recuperado de las respuestas originales de la empresaria.

**Tabla 9**

Resultados de la sección *planeación y preparación* (continuación 3).

Preguntas	Respuestas					
	No aplica	Dos veces al año	Anualmente	Cada dos años	Casi nunca	No sé
¿Con qué frecuencia ensaya y prueba su organización sus planes?						
Plan de Continuidad de Negocios	X					
Plan de Emergencia	X					
Plan de Crisis	X					
Otro tipo de plan	X					

Fuente: recuperado de las respuestas originales de la empresaria.

**Interpretación de resultados. Secciones complementarias.**

- Se identifican las crisis financieras y la pandemia como las crisis que representan mayor riesgo para la empresa.
- La empresa no cuenta con ningún tipo de plan de contingencia ante siniestros, emergencia o riesgos por lo cual, en la actualidad se encuentra vulnerable ante situaciones turbulentas o imprevistas.
- Algunos de los servicios de infraestructura más indispensables para la empresa son la electricidad y las redes telefónicas (celular y fijo).
- La empresa carece de planes de actuación ante la falta de cualquiera de los servicios de infraestructura, por lo cual está vulnerable ante pérdida de alguno de esos servicios y depende en gran medida en el funcionamiento de éstos.

## Conclusiones

Una vez finalizado este trabajo práctico puedo concluir que, de manera análoga a la literatura, observé que, en tiempos de incertidumbre económica y social, como en la actualidad, los empresarios buscan constantemente estrategias para seguir operando, concretar ventas, pagar sus deudas y obtener aprendizajes para contrarrestar futuras crisis. Este trabajo práctico también me permitió el acercamiento a una microempresa del sector de servicios personales, en concreto, la subrama de Salones y Clínicas de Belleza, según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) (INEGI,2020d).

La pandemia del SARS-Cov-2 nos ha obligado a mantener un distanciamiento social, lo que ha interrumpido el ritmo del mercado y las operaciones de las empresas, además se han implementado estrategias de prevención de contagios y medidas de sanidad dentro y fuera de las empresas. Por tal motivo, se exigió que este trabajo práctico fuera un híbrido entre sesiones presenciales y sesiones virtuales, lo cual fomentó la empleabilidad de los medios digitales y colaboración entre empresa y academia.

El objetivo general de este trabajo fue la aplicación de un modelo de evaluación del nivel de resiliencia organizacional de una microempresa del sector de servicios personales del Estado de Aguascalientes, se desarrolló a través de la implementación de un instrumento en formato digital respondido por la dueña de la empresa Emunah y una empleada. No debe confundirse el propósito de este trabajo práctico por el título del mismo. El producto de este trabajo no busca generalizar los resultados, mejor dicho, busca alcanzar un diagnóstico específico el cual permita delimitar una línea de trabajo para las propuestas de mejora.

Así mismo, este trabajo, no se enfocó en contrastar o corroborar el modelo seleccionado, ni tampoco confirmar alguna teoría. Este trabajo práctico se enfocó en la profundidad en lugar de la exactitud. Por lo que es necesario apreciar este trabajo como resultado del programa de estudios de una maestría profesionalizante y no de una maestría enfocada en investigación. Por lo tanto, la sustancia del trabajo fue centrada en el análisis detallado de los datos que surgieron del desarrollo de las técnicas empleadas para la obtención de información de la empresa para la posterior elaboración de propuestas de mejora.

En cuanto a la empresa, se puede confirmar que, a pesar de ser administrada y gestionada por una sola persona, la empresaria se ha valido de sus habilidades y agilidad, para resolver problemas, además de conseguir y utilizar recursos que la han mantenido operando a pesar de afrontar periodos de crisis. Prueba de lo anterior es que, en general, la empresa se mantiene en un nivel 3 (*resiliente*) en la escala de maduración de resiliencia organizacional, en el cual, según la teoría, puede soportar algunas crisis inesperadas y sobrevivir. No obstante, la empresaria se ha enfocado en la parte operativa y de difusión de la empresa y ha descuidado la interacción con otras empresas, incluirse en redes de colaboración y también han omitido la elaboración de cualquier tipo de planes relacionados con la prevención de riesgos, acciones de contingencia ante un imprevisto o planes de evaluación de estrés.

En consonancia con lo anterior, es preciso agregar que los problemas se dan de manera natural en el curso de cualquier empresa, sin embargo, se agudizó la crisis durante la pandemia. De este modo, puede resultar peligroso soportar altos niveles de estrés por las pérdidas o crisis que puedan afectar a una empresa. La resiliencia organizacional pretende impulsar y proteger a una empresa ante las crisis, sin embargo, un nivel extraordinariamente alto de resiliencia, siguiendo el modelo de Martín-Ruiz, López-Paredes y Wainer (2018), genera una serie de reflexiones ¿hasta qué punto puede soportar un periodo de crisis una empresa?, ¿hasta qué punto resulta saludable seguir operando? y ¿hasta qué punto puede un trabajador soportar la presión e incertidumbre?

También quiero hacer explícita mi preocupación por las empresas que llegan a un punto de quiebre, en donde el hecho de operar les genera más costos que beneficios y aun así continúan con la esperanza de superar las adversidades. En ciertas circunstancias resulta menos costoso cerrar una empresa a pesar del sentimiento de tristeza, ansiedad o frustración (incluso mayor que abrir una nueva empresa), debido al tiempo, entusiasmo, esfuerzo, cariño y trabajo que se ha invertido en el tiempo de vida de la empresa.

Las propuestas construidas tienen el objetivo de contrarrestar las debilidades de la empresa y promover la estabilidad de la misma, por otra parte, fomentar que pueda incorporarse a un ecosistema de negocios y que tenga alternativas de acción para enfrentar las amenazas. Las propuestas también fueron estructuradas con el cliente como columna vertebral, debido a que las MiPYMES requieren de un elemento fundamental para poder sobrevivir, la venta. Si no hay ventas, una empresa no podrá sobrevivir por mucho tiempo.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, es preciso remarcar que la micro empresaria desea enfocarse en la operación de su negocio por lo cual es difícil que se dedique a investigar, elaborar manuales o protocolos de emergencia. En consonancia, las propuestas que se exponen a continuación, fungirán como un recurso que facilite la operación, ahorre tiempos y mejore el nivel de resiliencia organizacional que tiene la empresa.

Por último, se hace presenta la siguiente conclusión, la resiliencia permite a una empresa continuar, la quiebra de una empresa permite aprender. Se debe tener presente que un negocio puede terminar en cualquier momento, sin embargo, la persona seguirá siendo empresaria.



### **Propuestas de mejora**

Teniendo en cuenta lo antes mencionado y complementando con la información restante del instrumento de evaluación se identifican las áreas que producen más desequilibrio en la empresa y por lo tanto las propuestas que se elaboraron se enfocan en fortalecerlas.

#### **Propuesta 1: elaboración de plan de prevención de crisis.**

Se busca que la empresaria pueda disponer de una serie de indicadores y alternativas de actuación en caso de presentarse una amenaza. Si bien es cierto que cada empresa emplea sus recursos y las habilidades de su personal, “la efectividad del plan, depende que refleje las exigencias de la organización considerada y que todas las personas con responsabilidades en su implementación, entiendan sus responsabilidades y que estén entrenadas para cumplirlas en forma práctica” (Hernández, 2019, p. 9).

Se identifican documentos y protocolos de actuación ante emergencias como el Plan de contingencia y continuidad de negocio del Instituto Nacional de Ciberseguridad (2018), el Plan de emergencias del Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico (2013), y el documento de Gestión de Crisis o Emergencias y Continuidad del Negocio elaborado por Hernández (2019), los cuales se tomarán como referencia para construir una guía (Anexo A) para elaborar el plan de contingencia.

Con ayuda de este documento se podrán evaluar e identificar la probabilidad de que ocurra una crisis y posteriormente se elaborará el documento complementario con las posibles acciones de respuesta más adecuadas para enfrentar la crisis.

## **Propuesta 2: identificación de grupos, asociaciones o eventos para establecer relaciones con otras empresas (alianzas estratégicas y contactos clave).**

Tal y como lo exponen los autores del modelo de indicadores de resiliencia organizacional (Brown, Seville y Vargo, 2017), las relaciones y redes son aliados en los cuales apoyarse cuando haya una turbulencia. Si bien, en la actualidad la empresa Emunah, tiene una escasez de alianzas estrategias y prácticamente nulos contactos clave, el sector tiene un enorme potencial de establecer vínculos entre empresarios.

Se identifica la Expo Belleza y Salud que se ha llevado a cabo en Aguascalientes, lugar donde se puede realizar *networking* (actividad cuyo objetivo es ampliar la red de contactos profesionales). También se identifica la CANIPREC que está conformada por la Cámara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos y por la Asociación Nacional de la Industria de Productos del Cuidado Personal y del Hogar A. C.

Por otra parte, se identifican 2311 unidades económicas en el municipio de Aguascalientes, de las cuales, 2275 empresas son de 1 a 5 empleados, 30 empresas son de 6 a 10 empleados y 6 empresas son de 11 a 30 empleados, que se relacionan con los salones y clínicas de belleza y peluquería (INEGI, 2020b), por lo cual se establece un punto de referencia para buscar empresas con las cuales establecer vínculos.

Se propone realizar una base de datos con las empresas que se encuentran en el mismo sector y sub rama de actividades, así como también, elaborar mapas perceptuales con el objetivo de delimitar cuáles empresas se encuentran realizando las mismas actividades y cuáles pueden llegar a ser empresas que ofrezcan productos y servicios complementarios para iniciar un proceso de convenios y generar vínculos con esos negocios. También, se propone buscar las páginas web o páginas en redes sociales, de eventos, asociaciones, clubes y colegios que sean afines a la empresa y favorezca el establecimiento de relaciones con otros dueños de negocios, con clientes potenciales y con prospectos de proveedores.

El plan se construyó, pero debido a la situación actual y a las limitaciones de índole de salud e higiene de la ciudad, resulta inviable instrumentar la segunda propuesta. Las condiciones no permiten que se puedan visitar las locaciones para corroborar información y para indagar a fondo las empresas para concretar la base de datos, por lo que se opta por identificar los negocios mediante las plataformas digitales, enviar mensajes directos y esperar que se puedan agendar reuniones virtuales o entrevistas telefónicas.

Por lo tanto, se continuará con este proyecto fuera de los tiempos estipulados para la terminación de este trabajo práctico que se ubica en el marco del programa de maestría en Administración de la Universidad Autónoma de Aguascalientes y los periodos académicos correspondientes. Se acordó con la empresaria que se seguirá trabajando de manera independiente al programa de la maestría.



## Recomendaciones

En este trabajo práctico se logró observar una variable de la cual no se identificaron fuentes, el número de trabajadores en relación con la resiliencia organizacional. El número de trabajadores influye a la hora de repartir los esfuerzos y responsabilidades ante las crisis. Fue interesante observar que, a pesar de que existe una empleada en la empresa Emunah, las responsabilidades y acciones ante las contingencias, recaen enteramente en la dueña de la empresa.

Por otra parte, se recomienda realizar una investigación documental exhaustiva en búsqueda de información relacionada con el número de empleados y la resiliencia organizacional. Se recomienda también, continuar con la aplicación del modelo de indicadores de resiliencia organizacional en las micro empresas para identificar patrones de conducta, crisis en común y estrategias en conjunto para lidiar con las amenazas presentes en el curso natural del desarrollo de las empresas.

Por último, este trabajo se llevó a cabo con la hipótesis que una micro empresa desarrolla la resiliencia organizacional y cabe señalar la reflexión que surge a partir del análisis de las características de la misma. Por lo antes mencionado se observa la manifestación de la resiliencia organizacional en pequeñas, medianas y grandes empresas y por otro lado en las micro empresas. Se pone en discusión si realmente existe resiliencia organizacional en una empresa prácticamente unipersonal, o si resultaría más pertinente hablar sobre la resiliencia del emprendedor debido al número tan reducido de personal.



## Referencias

- Akgün, A. E., y Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(3), 6918-6937. <https://bit.ly/3iPWned>
- Aleksic, A., Stefanovic, M., Arsovski, S., y Tadic, D. (2013). An assessment of organizational resilience potential in SMEs of process industry, a fuzzy approach. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 26, 1238-1245. <https://bit.ly/36hzXgQ>
- Alvarado, V. M., y Portalanza, A. (2015). *La resiliencia y su efectividad en la perdurabilidad de las organizaciones* (Propuesta de artículo de master). Universidad Espíritu Santo, Ecuador. <https://bit.ly/3a4JOYm>
- Álvarez, S. (2015). La autonomía personal y la autonomía relacional. *Análisis Filosófico*. 35(1), 13-26. <https://www.redalyc.org/pdf/3400/340042261002.pdf>
- Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S., y Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35, 36-45. <https://bit.ly/39INu8S>
- Andrés, B., y Poler, R. (2013). Enhancing Enterprise resilience through Enterprise collaboration. *IFAC Conference on Manufacturing Modelling, Management, and Control*. Saint Petersburg, Rusia. <https://bit.ly/3t2P47G>
- Angulo, P., y Ávila, L. (2010). Desarrollo de la creatividad de los niños en etapa escolar. Universidad de Cuenca. Facultad de Psicología. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/2315/1/tps616.pdf>
- Awoyote, Y., y Singh, R. P. (2017). Entrepreneurial resilience, high impact challenges, and firm performance. *Journal of Management Policy and Practice*, 18(2), 28-37. <https://bit.ly/3qY1PhI>
- Badilla, H. (1997). Para comprender el concepto de Resiliencia. Universidad de Costa Rica, Facultad de Ciencias Sociales. <https://bit.ly/3psYqHt>
- Badillo, D. (10 de abril de 2020). Testimonios del coronavirus: empresarios de pie ante la pandemia. *El economista*. <https://bit.ly/3a4Kk8K>
- Bandura, A. (2000). Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75-78. <https://bit.ly/2MvF1XW>
- Bárdan, C., Rivera, G., González, M. C., Rodríguez, A., Sánchez, J. T., y Sánchez, A. (2002). Micro, pequeñas y medianas empresas de México. Evolución, funcionamiento y

problemática. *Instituto de investigaciones legislativas del senado de la República.*

<https://bit.ly/39nSNVp>

Barrios, M., y Cosculluela, A. (2013). Fiabilidad. En J. Meneses (coord.), *Psicometría*, 75–140. <https://bit.ly/3ctW0F5>

Barrios, O., Vargas, J. G., Vallejo, G. V., Rubio, A., y Casas, R. (2014). La resiliencia organizacional como factor para la adaptación integral ante los cambios del entorno. En J. A., Quiroz, y A. López (Eds.), *Memorias del XXI Congreso Internacional sobre Educación, Ciencia y Tecnología*. Universidad Autónoma de Nuevo León. 229-237.

<https://bit.ly/3qUQJtY>

BBC New Mundo. (29 de febrero de 2020). Coronavirus en México: confirman los primeros casos de covid-19 en el país. <https://bbc.in/39o38AQ>

Betancur, G. E. (2016). La ética y la moral: paradojas del ser humano. *Revista CES Psicología*, 9(1), 109-121. <https://cutt.ly/xITb7wE>

British Standards Institution. (2017). *Organizational resilience index. Report 2017.*

<https://bit.ly/3psZRFR>

Brown, C., Seville, E., y Vargo, J. (2017). Measuring the organizational resilience of critical infrastructure providers: A New Zealand case study, *International Journal of Critical Infrastructure Protection*. <https://bit.ly/39nraf0>

Carbelo, B., y Jáuregui, E. (2006). Emociones positivas: humor positivo. *Papeles del Psicólogo*. 27(1), 18-30. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77827104.pdf>

Carpenter, S., Walker, B., Anderies, J., y Abel, N. (2001). From Metaphor to Measurement: Resilience of What to What? *Ecosystems*. 4(8), 765-781. <https://bit.ly/3ptJN6M>

Chirinos, J. M., y Arias, A. (2018). Resiliencia organizacional y gestión de riesgos.

<https://pwc.to/39IOWlj>

CNN Español. (20 de febrero de 2020). Cronología del coronavirus: así comenzó y se extendió el virus que tiene en alerta al mundo. <https://cnn.it/36i33wG>

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF). (Consultado en 2019). *Pymes [Mensaje de Blog]*. <https://bit.ly/3a7oJfS>

Cordero-Cortés, P., Núñez-Espinoza, J. F., Hernández-Romero, O., y Arana-Coronado, A. (2014). Factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 11(4), 481-498. Recuperado de: <https://bit.ly/3poR9sf>

Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11, 581-613. <https://bit.ly/36gcKve>

- Díaz, V. (23 de marzo de 2020). Resiliencia y RSE ante el coronavirus. El economista. <https://bit.ly/39qj2ux>
- Dongil, E., y Cano, A. (2014). Habilidades sociales. Sociedad Española para el estudio de la Ansiedad y el Estrés (SEAS). [https://bemocion.sanidad.gob.es/comoEncontrarmeMejor/guiasAutoayuda/docs/guia\\_habilidades\\_sociales.pdf](https://bemocion.sanidad.gob.es/comoEncontrarmeMejor/guiasAutoayuda/docs/guia_habilidades_sociales.pdf)
- Florez, P., y Flores, F. (2015). Líderes resilientes y management del emporio comercial de Gamarra del distrito de la Victoria. *Garmendia Pedro*, 5(1). <https://bit.ly/3t4VjHM>
- Fundación del Español Urgente (Fundéu). Candidatas a palabra del año 2020 de la FundéuRAE. <https://cutt.ly/dkK1OZF>
- Gorostiaga, A., Balluerka, N., Ulacia, I., y Aliri, J. (2017). Evaluación de la iniciativa personal en el ámbito educativo y su relación con la actitud emprendedora y el rendimiento académico. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación*. 48(3), 105-116. <https://cutt.ly/rITntOo>
- Hatton, T., Brown, C., Kipp, R., Seville, E., Brouggy, P., y Loveday, M. (2018). Developing a model and instrument to measure the resilience of critical infrastructure sector organisations. <https://bit.ly/3qYtdfK>
- Hernández, H. D. (2019). Gestión de crisis o emergencias y continuidad del negocio. Instituto Seguritas. Escuela Profesional de Seguridad. <https://bit.ly/3t3Ez3W>
- Ibarra, C. M. (2015). *Intervención educativa para fortalecer el nivel de resiliencia en cuidadores primarios informales de pacientes con enfermedades crónicas terminales que acuden a clínica del dolor del HGZ No. 1 IMSS, Aguascalientes, Ags* (Tesis de especialidad). Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México. <https://bit.ly/2YhquSi>
- Instituto Nacional de Ciberseguridad. (2018). Plan de contingencia y continuidad de negocio. Protege tu empresa. <https://bit.ly/39o668s>
- Instituto Nacional de Estadística y Estudios (INSEE). (2019). Petite et moyenne entreprise / PME. INSEE. <https://cutt.ly/yITnpMD>
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI). (2016). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015*. <https://bit.ly/2Ynpzif>

INSTITUTO NACIONAL DE GEOGRAFÍA Y ESTADÍSTICA (INEGI). (2020b). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Fecha de consulta: 20 de noviembre de 2020.

<https://bit.ly/3iWAVUH>

INSTITUTO NACIONAL DE GEOGRAFÍA Y ESTADÍSTICA (INEGI). (2020d). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018. Fecha de consulta: 20 de noviembre de 2020.

<https://bit.ly/3qSa5zK>

INSTITUTO NACIONAL DE GEOGRAFÍA Y ESTADÍSTICA. (2020a). Comunicado de prensa Núm. 617/20. El INEGI presenta resultados de la segunda edición del ECOVID-IE y del estudio sobre la demografía de los negocios 2020. <https://cutt.ly/skKBZQZ>

INSTITUTO NACIONAL DE GEOGRAFÍA Y ESTADÍSTICA. (2020c). Estudio sobre la demografía de los negocios 2020. Primer conjunto de resultados. <https://cutt.ly/mkKXMOi>

INSTITUTO PARA LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA Y EL DESARROLLO PEDAGÓGICO. (2013). Plan de emergencias. Liberty Seguros. <https://bit.ly/3pBLfUw>

INTERNATIONAL MONETARY FUND. (2020). World economic Outlook. Chapter 1 The great lockdown. <https://bit.ly/3opxUNG>

KAMALAHMADI, M., y MELLAT, M. (2016). A review of the literatura on the principles of Enterprise and supply chain resilience: Major findings and directions for future research. *International Journal of Production Economics*, 171(1), 116-133.

<https://bit.ly/36k15eZ>

LAVERDE-VERÁSTEGUI, G. L., y RIVERA-RODRÍGUEZ, H. A. (2016). La disrupción: El punto de partida de la resiliencia o del fracaso empresarial. *Revista Espacios*, 38(7), 19-32.

<https://bit.ly/3sZ40DE>

LÓPEZ, M. E., RESTREPO, L. E., y LÓPEZ, G. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia Et Technica*, 15(1), 149-157. <https://bit.ly/3opyr28>

LUTHAR, S. S., CICHETTI, D., y BECKER, B. (2000). The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.

<https://bit.ly/3qY15cx>

MARTÍN, C. R. (2017). *Evaluación de la condición actual y tendencias del ecosistema de la cuenca de la Presa Calles en la Sierra Fría de Aguascalientes* (Tesis doctoral).

Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México.

<https://bit.ly/3sZLVVX>

MARTÍNEZ-LOSA, J. F. (2018). Organizaciones resilientes. *MC Salud Laboral*.

<https://bit.ly/39m2uUc>

- Mazzoleni S, et al. (2020). The COVID-19 outbreak: From “black swan” to global challenges and opportunities. *Pulmonology*. 26(3), 117-118. <https://bit.ly/3qURrra>
- Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y Estrategia*, (41), 29-39. <https://cutt.ly/Mj7FYYY>
- Medina, L. X., Puentes, A. M., y Castañeda, M. P. (2015). *Liderazgo y resiliencia. Una revisión de la literatura* (Trabajo de grado). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. <https://cutt.ly/bj7FAdS>
- Meneghel, I., Salanova, M., y Martínez, I. M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional – Una revisión teórica. *Revista de Psicología, Ciéncies de l'Educació i de l'Esport*. 31(2), 13-24. <https://cutt.ly/7j7FKnc>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (1995). Pequeña y mediana empresa. Ley 24.467. <https://cutt.ly/MITnhoR>
- Minolli, C. B. (2000). *Empresas resilientes. Algunas ideas para construirlas*. Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina. <https://cutt.ly/lj7FCxH>
- Mora, C. (2007). Introspección: Pasado y Presente. *Psicología Segunda Época*. 26(2). <https://cutt.ly/riTnblS>
- Moreno-Jiménez, B., Blanco-Donoso, L. M., Aguirre-Camacho, A., de Rivas, S., y Herrero, M. (2014). *Behavioral Psychology*. 22(3), 585-602. <https://cutt.ly/1j7FNiy>
- Organización mundial de la salud (OMS). (11 de marzo de 2020a). Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre el COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020. <https://cutt.ly/Uj7F0X5>
- Organización mundial de la salud (OMS). (27 de abril de 2020b). COVI-19: cronología de la actuación de la OMS. <https://cutt.ly/Uj7Gq8o>
- Pal, R., Torstensson, H., y Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises – an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410-428. <https://cutt.ly/pj7GyVB>
- Piñeros-Botero, M. (2013). La resiliencia: una competencia laboral transversal para las organizaciones actuales. *Ingeniería Investigación y Desarrollo*, 13(2), 7- 14. <https://cutt.ly/mj7Gp9v>
- Real Academia Española (RAE). (2018). *Diccionario de la lengua española*, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.2 en línea]. [Consultado 20 de junio de 2019]. <https://dle.rae.es/?id=WA5onlw>
- Resilient Organisations. (2019). What is organizational resilience? <https://cutt.ly/yj7GqjJ>

- Reyes, D. (25 de marzo de 2020). Las Pymes ante la llegada de la epidemia de COVID-19 a México. Tecnológico de Monterrey. Recuperado de: <https://cutt.ly/Ni7GIPq>
- Riley, C. (14 de abril de 2020). The world hasn't seen a recession this bad since the 1930s. The recovery is far from certain. CNN Business. <https://cutt.ly/Mj7GcrQ>
- Rodríguez, M. L., y Vargas, J. G. (2019). El camino hacia la resiliencia organizacional: un acercamiento metodológico. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 10, 63-85. <https://cutt.ly/Bj7Gb7y>
- Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., y Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11-28. <https://cutt.ly/WITnR2e>
- Sabatino, M. (2015). Economic crisis and resilience: Resilient capacity and competitiveness of the enterprises. *Journal of Business Research*, 69(5), 1924- 1927. <https://cutt.ly/FITnY8J>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822. <https://cutt.ly/eITnHq6>
- Sarli, R. R., González, S. I., y Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. Facultad de odontología. *UNCuyo*, 9(1). <https://cutt.ly/Aj7GPio>
- Solano, L. E. (2017). *Educación, discursos y prácticas interculturales: un estudio comparativo en universidades de Quintana Roo* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México. <https://cutt.ly/Uj7GDhi>
- U.S. Small Business Administration. (2021). Requisitos básicos. <https://www.sba.gov/federal-contracting/contracting-guide/basic-requirements>
- Valdés, J. A., y Sánchez, G. A. (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 7(14), 126-156. <https://cutt.ly/gj7GJOR>
- Walter, J. (2016). (Acerca de la) Resiliencia organizacional. *Revista Laboreal*, 12(2), 129-129. <https://cutt.ly/hj7GZtH>
- West, B. J., Patera, J. L., y Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 267, 249-267. <https://cutt.ly/DITn5Kh>
- Wolin, S. J., y Wolin, S. (1993). *The Resilient Self: How survivors of troubled families rise above adversity*. New York: Villard Books.

World Health Organization (16 de marzo de 2020b). ICC-WHO Joint Statement: An unprecedented private sector call to action to tackle COVID-19. <https://cutt.ly/mj7G18X>

World Health Organization (17 de abril de 2020a). Q&A on coronaviruses (COVID-19). <https://cutt.ly/oj7G21U>



**Anexos**

**Anexo A. Guía de acciones para favorecer la prevención de contingencias.**

**GUÍA DE ACCIONES PARA FAVORECER LA PREVENCIÓN DE CONTINGENCIAS**

**Empresa**

Emunah Spa Holístico

**Empresaria**

Andrea de Anda Escobar

**Elaborado por**

Pedro Daniel Cruz Verdeja

Fecha de elaboración: marzo 2021

Vigencia: 6 meses



### **Introducción**

El siguiente documento está dirigido a los trabajadores de la empresa Emunah la cual tiene como principal actividad proveer servicios de belleza en la ciudad de Aguascalientes. El documento funciona como una fuente de consulta, y específicamente como un recurso de apoyo para favorecer el mantenimiento de las actividades de la empresa Emunah. Teniendo en cuenta que Emunah es una micro empresa, las acciones se enfocan en fortalecer todas las áreas que integran la maquinaria que hace funcionar a la empresa.

### **Objetivos**

1. Favorecer la seguridad del personal que labora en la empresa Emunah.
2. Preservar el funcionamiento adecuado de la empresa en las instalaciones de la misma.
3. Proveer de información para la toma de decisiones cuando ocurra una emergencia.
4. Fomentar la adquisición de hábitos y actitudes encaminadas a la seguridad y buenas prácticas para prevenir crisis y en caso de que se presenten, tener los conocimientos adecuados para actuar.

### **Análisis de vulnerabilidad**

En la actualidad las empresas, según su ubicación geográfica, los años de operación, el número de trabajadores, sus recursos internos, su contexto cultural, su situación económica, la experiencia de los empresarios y la capacidad de resiliencia, buscan sobrevivir haciendo uso de su creatividad y agilidad para tomar decisiones y transformar las circunstancias desfavorables en una experiencia positiva.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Ciberseguridad “Las empresas deben estar preparadas para prevenir, protegerse, y reaccionar ante incidentes de seguridad que puedan afectarles y que podrían impactar en sus negocios” (INCIBE, 2018, p. 3), por lo que, al concebir un plan de acción para contrarrestar contingencias se deben analizar las principales crisis que puede sufrir la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, se retoman los datos de la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU, 2021), los cuales fueron resultado del ejercicio del cuarto trimestre de 2020.

En cuanto a la ciudad de Aguascalientes se identificaron los principales indicadores de Seguridad Pública Urbana, de acuerdo a cifras arrojadas por la ENSU (2021). La información

se recopiló en diciembre de 2020 por lo cual son datos bastante recientes que brindan un marco de referencia para implementar estrategias de prevención de contingencias.

Tabla 1. Principales Indicadores de Seguridad Pública Urbana en Aguascalientes.

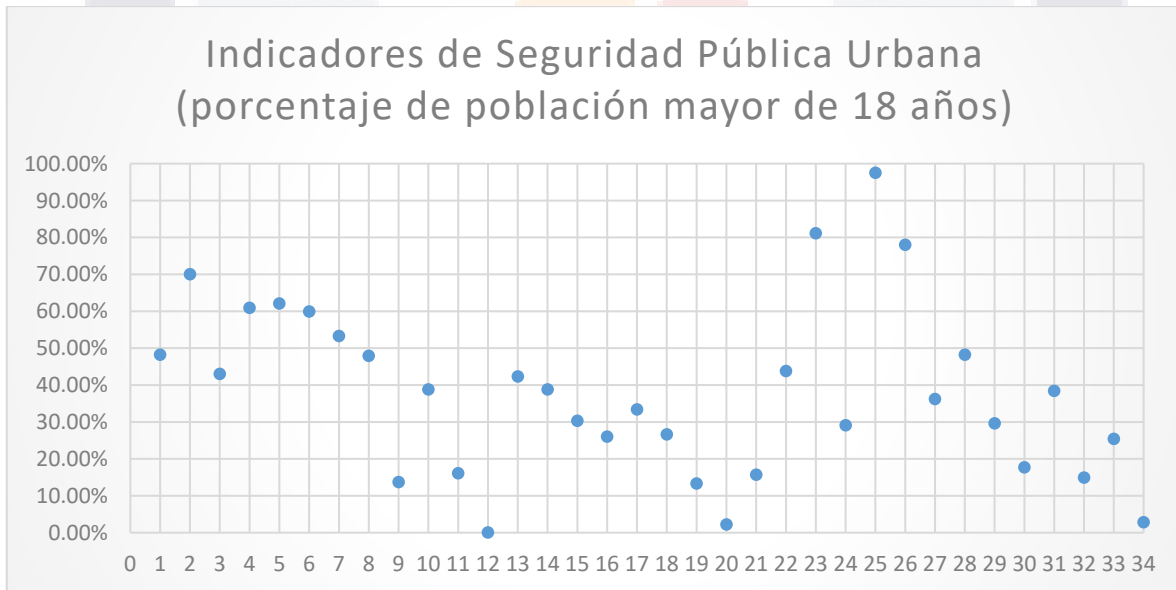
<b>Indicador</b>	<b>Percepciones y experiencias relacionadas con la Seguridad Pública Urbana</b>	<b>Porcentaje (población mayor de 18 años).</b>
1	Percepción de inseguridad en el estado	48.2%
2	Percepción de inseguridad en cajero automático localizado en la vía pública	70.0%
3	Percepción de inseguridad en el transporte público	43.0%
4	Percepción de inseguridad en el banco	60.9%
5	Considera que la delincuencia seguirá igual de mal o empeorará en los próximos 12 meses	62.1%
6	Presenció o escuchó sobre consumo de alcohol en la calle en los alrededores de su vivienda	59.9%
7	Presenció o escuchó sobre robos o asaltos en los alrededores de su vivienda	53.3%
8	Presenció o escuchó sobre vandalismo en los alrededores de su vivienda	47.9%
9	Ha identificado disparos frecuentes con armas en los alrededores de su vivienda	13.7%
10	Presenció o escuchó sobre la venta o consumo de drogas en los alrededores de su vivienda	38.8%
11	Presenció o escuchó sobre tomas irregulares de luz (energía eléctrica) o diablitos en los alrededores de su vivienda	16.1%
12	Presenció o escuchó sobre el robo o venta ilegal de gasolina o diésel (huachicol) en los alrededores de su vivienda	Dato estadísticamente no significativo.
13	Cambió su hábito de llevar objetos de valor por temor a ser víctima de la delincuencia	42.3%

14	Cambió su hábito de caminar de noche en alrededores de su vivienda por temor a ser víctima de la delincuencia	38.8%
15	Cambió su hábito de permitir que menores salieran de su vivienda por temor a ser víctima de la delincuencia	30.3%
16	Cambió su hábito de visitar parientes o amigos por temor a ser víctima de la delincuencia	26.0%
17	Hogares víctima de al menos un delito durante el segundo semestre de 2020	33.4%
18	Hogares víctima o con algún integrante víctima de robos (robo o asalto en la calle o transporte público, robo total o parcial de vehículo, robo de casa habitación y robo en forma distinta a los anteriores)	26.6%
19	Hogares con al menos un integrante víctima de extorsión	13.3%
20	Hogares con al menos un integrante víctima de robo asalto en calle o transporte público	2.2%
21	Hogares con al menos un integrante víctima de robo parcial o total de vehículo	15.7%
22	Tuvo al menos un conflicto o enfrentamiento en su vida cotidiana	43.8%
23	Experimentó al menos un conflicto o enfrentamiento directo con vecinos derivado de problemas de convivencia durante los últimos tres meses	81.1%
24	Experimentó gritos, insultos o groserías como consecuencia de algún conflicto o enfrentamiento en los últimos tres meses	29.1%
25	Identificó algún tipo de problema en su ciudad	97.5%
26	Identificó baches en calles y avenidas como una problemática en la ciudad	78.0%
27	Identificó el alumbrado público insuficiente como una problemática en la ciudad	36.2%
28	Identificó a la delincuencia (robos, extorsiones, secuestros, fraudes, etc.) como una problemática en la ciudad	48.2%

29	Consideró al gobierno como efectivo para resolver los problemas que enfrenta su núcleo urbano	29.6%
30	Tuvo contacto con autoridades de seguridad pública	17.7%
31	Tuvo contacto con autoridades de seguridad pública y experimentó algún acto de corrupción	38.4%
32	Enfrentó alguna situación de acoso y/o violencia sexual en lugares públicos	14.9%
33	Mujeres que enfrentaron alguna situación de acoso y/o violencia sexual en lugares públicos	25.4%
34	Hombres que enfrentaron alguna situación de acoso y/o violencia sexual en lugares públicos	2.8%

Fuente: datos recuperados de ENSU, 2021. Elaboración propia.

Figura 1. Gráfico de dispersión de porcentajes de cada indicador de percepción de Seguridad Pública Urbana en la ciudad de Aguascalientes.



Fuente: datos recuperados de ENSU, 2021. Elaboración propia.

Una vez observadas las principales problemáticas se enlistan las que afectan directamente a la empresa Emunah: **inseguridad, delincuencia, asaltos y vandalismo**, por lo cual se tendrán presentes para delimitar las precauciones y mantener las operaciones con normalidad.

Esta guía toma como referencia el Plan de Contingencia y Continuidad de Negocios elaborado por el INCIBE (2018), el cual favorece la delimitación e identificación de los factores que deben tomarse en cuenta para afianzar la seguridad de la empresa. El análisis del mobiliario, del capital humano, del equipo de trabajo, de los canales de comunicación, entre otros, son los elementos en los cuales se cimientan las acciones preventivas.

Para poder definir las acciones de contingencia y comprender qué es lo que ocurre y cómo afectan las variables internas y externas se debe tener consciencia del estado actual de la empresa. Para lograr lo anterior es necesario desarrollar un análisis del equipo, del mobiliario, de los recursos con los que cuenta la empresa y del estado financiero de la empresa.

Este análisis se recomienda que sea efectuado cada tres o seis meses, con el objetivo de identificar cambios internos que puedan afectar o cambiar la forma de operar de la empresa y de ser pertinente, modificar el documento para mantenerlo actualizado.

Para el registro del mobiliario y equipo se propone el siguiente formato:

Tabla 2. Formato de inventario de mobiliario y equipo.

Inventario de mobiliario y equipo							
Cantidad	Descripción	Categoría	Marca	Estado			Valor
				B	R	M	
							\$
							\$
							\$
							\$
							\$
<b>Valor actual del inventario:</b>							\$

Fuente: elaboración propia.

Para la contabilización de material de trabajo es

Tabla 3. Formato de registro de materiales de trabajo.

Inventario de materiales de trabajo							
Cantidad	Nombre del producto	Descripción / unidad	Existencia	Estado			Valor
				B	R	M	
							\$
							\$
							\$
							\$
							\$
<b>Valor actual del inventario:</b>							\$

Fuente: elaboración propia.

Para analizar y tener un panorama de la situación financiera de la empresa se proponen los siguientes formatos de estado de resultados y balance general.

Figura 2. Formato de estado de resultados.



## Empresa Emunah

### Estado de resultados

		FECHA
<b>INGRESOS</b>		
<i>Ingresos por servicios</i>	\$	-
<i>Ingresos por venta de productos</i>	\$	-
<b>TOTAL INGRESOS DIRECTOS</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>
<b>EGRESOS</b>		
<i>Gastos por sueldos y salarios</i>	\$	-
<i>Gastos por publicidad</i>	\$	-
<i>Gastos por depreciación de mobiliario y equipo de oficina</i>	\$	-
<i>Gastos por materiales</i>	\$	-
<i>Gastos por transporte</i>	\$	-
<i>Gastos por servicios públicos</i>	\$	-
<i>Gastos por alquiler</i>	\$	-
<i>Gastos por interés</i>	\$	-
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>
<i>Utilidad antes de impuestos</i>	<b>\$</b>	<b>-</b>
<i>ISR</i>	\$	-
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>

Fuente: elaboración propia.

Figura 3. Formato de balance general.



# Empresa Emunah

Balance general

FECHA

ACTIVO		PASIVO	
<b>Activo circulante</b>		<b>Pasivo circulante</b>	
Efectivo	\$ -	Proveedores	\$ -
Cuentas por cobrar	\$ -	Documentos por pagar	\$ -
Inventarios	\$ -	Acreedores diversos	\$ -
<b>TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ -</b>	Gastos acumulados por pagar	\$ -
<b>Activo fijo</b>		Obligaciones fiscales	\$ -
Equipo	\$ -	<b>TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ -</b>
Mobiliario	\$ -	<b>Pasivo a largo plazo</b>	
Depreciación acumulada	\$ -	Deuda a largo plazo	\$ -
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>\$ -</b>	<b>TOTAL DE PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>\$ -</b>	<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>\$ -</b>
		<b>CAPITAL</b>	
		Inversión inicial	\$ -
		Superavit o déficit acumulado	\$ -
		Reserva	\$ -
		Utilidad o pérdida del ejercicio	\$ -
		<b>TOTAL DE CAPITAL</b>	<b>\$ -</b>
		<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>\$ -</b>

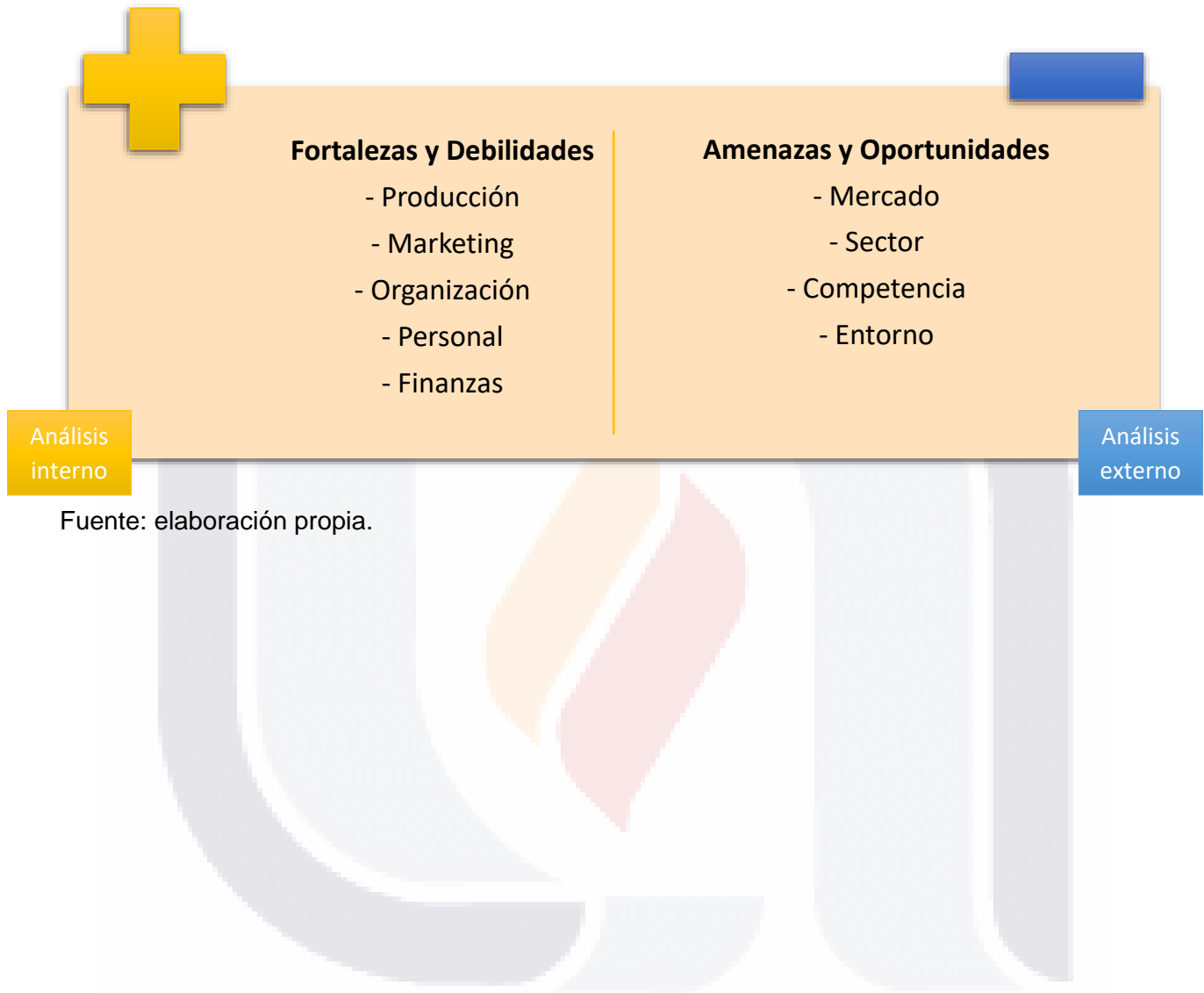
Fuente: elaboración propia.

En concordancia con el análisis de los recursos y la situación financiera, se precisa el análisis del entorno laboral y contextual de la empresa para lo cual se recomiendan: el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y el análisis de factores PESTEL (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos y Legales). A continuación, se presentan dos diagramas con los elementos que componen los análisis.



### Análisis FODA

Figura 4. Formato de análisis FODA.



Fuente: elaboración propia.

## Análisis PESTEL

Figura 5. Formato de análisis PESTEL.



Fuente: elaboración propia.

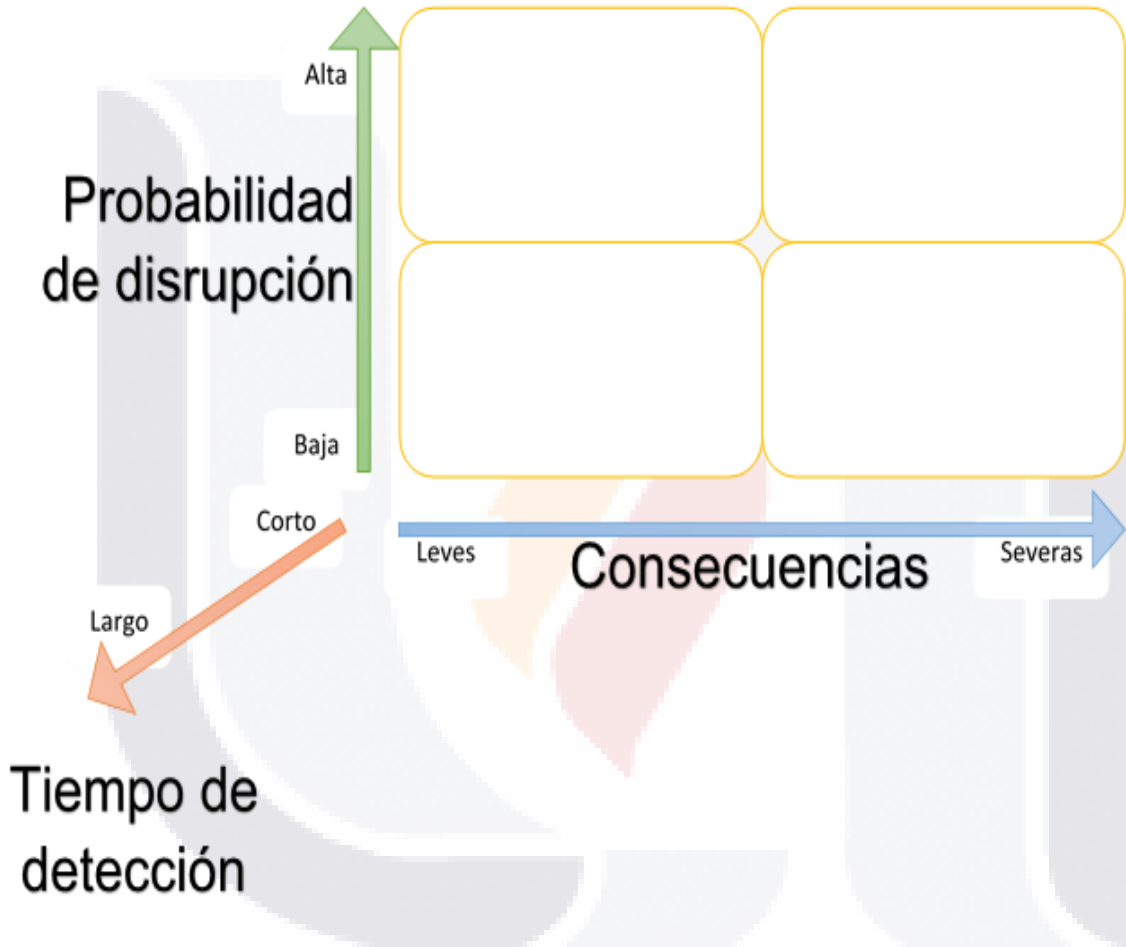
Una vez realizados los análisis de recursos, situación financiera y completado los análisis FODA y PESTEL es pertinente efectuar un análisis de las probabilidades de disrupción.

De acuerdo con Yossi Sheffi (2015), la probabilidad de disrupción en una empresa se puede identificar mediante 3 elementos: 1) el primer elemento se relaciona con la *probabilidad que un acontecimiento ocurra*; 2) el segundo elemento tiene que ver con el *alcance de la afectación* en

la empresa; 3) un tercer elemento que es crucial para el manejo de una crisis se relaciona con el *tiempo de detección de la disrupción*.

A continuación, se expone un formato de análisis para categorizar la probabilidad de que un evento ocurra y cómo podría afectar a la empresa.

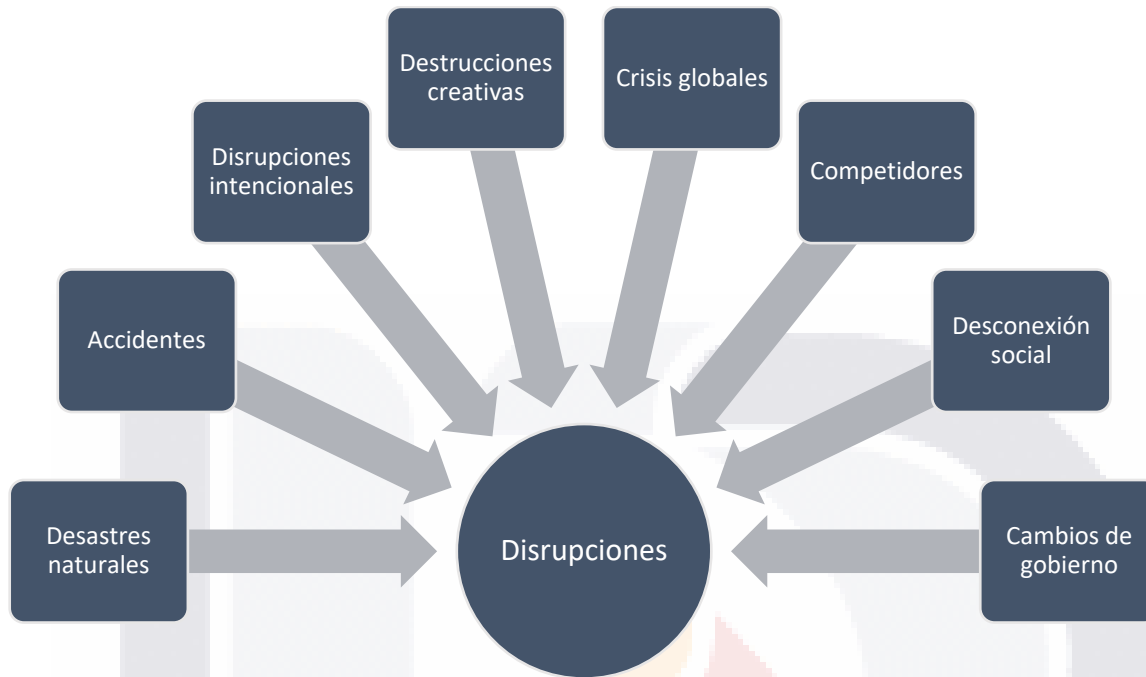
Figura 6. Formato para evaluar la probabilidad de disrupción de un evento.



Fuente: recuperado de Sheffi (2015), elaboración propia.

Las crisis empresariales pueden ser producidas por causas naturales, negligencias y ataques intencionales; las crisis pueden involucrar a los trabajadores, clientes, proveedores, competidores, medio ambiente, gobierno y organizaciones no gubernamentales. En el mismo tenor, se presenta un esquema retomado de Yossi Sheffi (2015).

Figura 7. Dicotomía de riesgos.

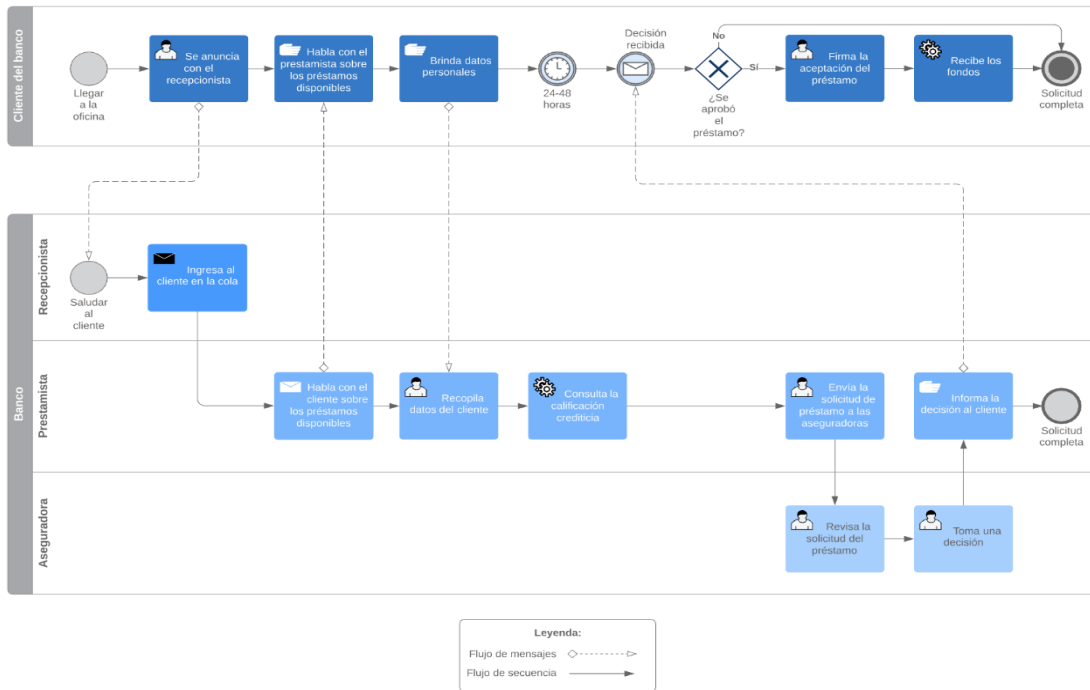


Fuente: retomado de Sheffi (2015), elaboración propia.

Asimismo, Sheffi (2015), menciona que las empresas enfocan sus esfuerzos para manejar las crisis de acuerdo a tres actividades: la prevención, la detección y la respuesta.

Para finalizar la actividad de detección, se puede incorporar la elaboración de un mapa de procesos en el cual se puedan visualizar todas las actividades que se realizan en la empresa y poder tener una guía para ubicar velozmente las crisis y tomar decisiones ágiles para responder a dicha crisis. Se propone realizar un esquema de procesos mediante el software *Lucidchart*.

Figura 8. Ejemplo de mapa de procesos de negocio.



Fuente: recuperado de Lucidchart (2021).

Como se puede observar en el ejemplo, es necesario incluir las tareas, el personal involucrado, las decisiones, los movimientos y sobre todo, al cliente.

Una vez concluida la recopilación de información resulta más sencillo visualizar a la empresa de forma completa, ubicar las debilidades e idear acciones reactivas para contrarrestar las disrupciones.

**Referencias**

Instituto Nacional de Ciberseguridad. (2018). Plan de contingencia y continuidad de negocio. <https://bit.ly/3wg0x5a>

Instituto Nacional de Estadística. (2021). Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU). <https://bit.ly/3dk5ykv>

Sheffi, Y. (2015). Preparing for disruptions through early detection. MIT Sloan Management Review. <https://bit.ly/2QNpDbj>

**Anexo B. Instrumento de evaluación en formato digital.**



## Indicadores de Resiliencia Organizacional

Estas preguntas tienen como objetivo conocer el nivel de resiliencia organizacional con el que cuenta tu empresa y de esta manera elaborar una propuesta de mejora para tu negocio.

La resiliencia organizacional es la capacidad de una empresa para enfrentar una crisis, hacer uso de sus recursos, contactos, habilidades; adaptarse para seguir con sus operaciones y obtener aprendizajes para manejar futuras crisis.

Los datos que serán recogidos son confidenciales y tienen la finalidad de ser tratados de manera estadística por lo cual serán analizados de una manera profesional y anónima. Tus datos de identificación serán generales y servirán para una base de datos privada.

Tu participación es de suma importancia para mejorar la calidad de empresas que se crean y se desarrollan en nuestro país y por consecuencia impactar en el bienestar de nuestros emprendedores y emprendedoras, sus familias y sus equipos de trabajo.

¡Un millón de gracias!

**\*Obligatorio**

Dirección de correo electrónico \*

Tu dirección de correo electrónico

---

**ANTES DE COMENZAR**

**Aviso de privacidad:**

En esta sección tendrás que ingresar información general acerca de ti y de tu empresa, con el objetivo de poder elaborar un análisis preciso y obtener los resultados más confiables posibles.

En ningún momento te pediremos datos confidenciales por lo que se procura cuidar tu anonimato y la información que nos brindes será transparente en todo momento y podrás tener una copia de los mismos, si lo solicitas.

Si en algún momento decides que tus datos no aparezcan en el estudio nos pueden enviar un correo ([pedrodan1604@gmail.com](mailto:pedrodan1604@gmail.com)) y con gusto dejaremos tu información en la base de datos.

Nuevamente agradezco tu participación y atención.



**DATOS GENERALES**



Sexo \*



Femenino

Masculino

---

Edad \*



Elegir ▼



Nombre de la empresa \*

Tu respuesta

Teléfono de contacto \*



Tu respuesta

Giro de tu empresa \*

Elegir

Describa brevemente las actividades que realiza su empresa. \*

Tu respuesta

Tamaño de establecimiento \*



- Micro empresa (de 1 a 10 personas ocupadas)
- Pequeña empresa (de 11 a 50 personas ocupadas)
- Mediana empresa (de 51 a 250 personas ocupadas)

### INSTRUCCIONES

En la siguiente sección se te presentarán una serie de situaciones y tendrás que elegir la opción que más se acerque a lo que tu vives en la actualidad.

Recuerda que no hay respuestas correctas o incorrectas, así que te pido que seas lo más honesta(o) posible.

Atrás

Siguiente



Página 2 de 19

**LIDERAZGO**

Un gran liderazgo crea una buena administración y toma de decisiones durante tiempos de crisis, así como también la evaluación continua de las estrategias y programas de trabajo en función de los objetivos de la organización.

Habría un buen liderazgo si la empresa fuera golpeada por una crisis. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Durante una crisis, el personal acepta que la gerencia pueda necesitar una pequeña consulta antes de tomar decisiones. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Nuestra gerencia, monitorea las cargas de trabajo del personal y las reduce cuando se vuelven excesivas. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

---

Nuestra gerencia, piensa y actúa estratégicamente para garantizar que siempre estemos progresando. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

---

La gerencia en nuestra organización lidera con el ejemplo. \*

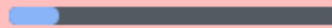
- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Nuestra organización regularmente reevalúa qué es lo que estamos tratando de lograr. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Atrás

Siguiente



Página 3 de 19



## COMPROMISO DEL PERSONAL

El compromiso y la participación del personal está vinculado a la comprensión de la relación entre su trabajo, la resiliencia organizacional y el éxito a largo plazo, lo anterior capacita y favorece el uso de las habilidades del personal para resolver problemas.

El personal de nuestra organización siente que es responsable de la efectividad de la organización. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

El personal de nuestra organización está comprometida a trabajar en algún problema hasta que esté resuelto. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

La cultura de nuestra organización respalda al personal. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Nuestra organización tiene una alta moral del personal. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

El personal de nuestra empresa conoce las acciones que debe hacer para responder ante una crisis. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

[Atrás](#)

[Siguiente](#)



Página 4 de 19

## CONSCIENCIA SITUACIONAL

Se alienta al personal a estar atento de la organización, su desempeño y sus posibles problemas. El personal es recompensado por compartir buenas y malas noticias sobre la organización, incluidas las señales de advertencia temprana, y éstas se informan rápidamente a los líderes de la organización.

Por iniciativa propia monitoreamos nuestra industria para tomar precauciones anticipadas a problemas emergentes. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Nosotros aprendemos lecciones del pasado y nos aseguramos de que esas lecciones se lleven al futuro. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo



Nuestro personal interactúa lo suficiente para conocer qué es lo que está pasando en la organización. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

---

Nuestros gerentes escuchan nuestros problemas activamente. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

---

Somos conscientes de que el éxito de un área depende del éxito de las otras áreas. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

El personal se siente capaz de plantear problemas con la directiva. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Atrás

Siguiente



Página 5 de 19



## TOMA DE DECISIONES

El personal tiene la autoridad adecuada para tomar decisiones relacionadas con su trabajo y la autoridad está claramente delegada para permitir una respuesta a la crisis. El personal altamente calificado está involucrado, o puede tomar decisiones, donde su conocimiento específico agrega un valor significativo, o donde su participación ayudará a la implementación.

Si ocurre un problema, el personal tiene acceso directo a alguien con autoridad para tomar decisiones. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Nosotros podemos tomar decisiones difíciles rápidamente. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

En nuestra organización, las personas más calificadas toman decisiones, independientemente de la antigüedad. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

[Atrás](#) [Siguiente](#)  Página 6 de 19



## INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

Se alienta y se recompensa al personal por utilizar su conocimiento de formas novedosas para resolver problemas nuevos y existentes, y por utilizar enfoques innovadores y creativos para desarrollar soluciones.

Se alienta activamente al personal a desafiarse y desarrollarse a través de su trabajo. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Somos conocidos por nuestra habilidad de usar nuestros conocimientos en formas novedosas. \*

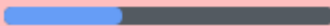
- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

El personal es recompensado por "pensar fuera de la caja" (pensar fuera de lo ordinario). \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Atrás

Siguiente



Página 7 de 19



## RELACIONES EFECTIVAS

Se refiere a la comprensión de las relaciones y los recursos a los que la organización podría necesitar acceder desde otras organizaciones durante una crisis, y la planificación y gestión para garantizar este acceso.

En una crisis, nosotros tenemos acuerdos con otras organizaciones para obtener recursos de ellos. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Nosotros tenemos un plan de soporte para brindar apoyo a la comunidad ante una crisis. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Construimos relaciones con otras personas con las que podríamos tener que trabajar en una crisis. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

---

Nosotros entendemos como estamos conectados con otras organizaciones y activamente gestionamos esos vínculos. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

---

Nosotros entendemos como las acciones del Gobierno podrían afectar nuestra habilidad de responder ante una crisis. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo



## APROVECHAMIENTO DEL CONOCIMIENTO

La información crítica se almacena en varios formatos y ubicaciones, y el personal tiene acceso a opiniones de expertos cuando es necesario. Los roles se comparten y el personal está capacitado para que alguien siempre pueda desempeñar roles clave.

El personal tiene la información y el conocimiento que ellos necesitan para responder ante problemas inesperados. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Si algo fuera de lo cotidiano pasara, el personal conoce quién tiene la experiencia para responder. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

La información crítica está disponible por diferentes medios y desde diferentes lugares. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Si el personal correspondiente no está disponible, siempre hay otra persona que pueda suplir esas funciones. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Obtenemos rápida asistencia experta cuando hay un problema. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

[Atrás](#)

[Siguiete](#)



Página 9 de 19

## ROMPIENDO SILOS

Minimización de las barreras sociales, culturales y de comportamiento, que a menudo se manifiestan como barreras de comunicación que crean formas de trabajo desarticuladas, desconectadas y perjudiciales.

El personal es incentivado para moverse entre diferentes departamentos o probar diferentes funciones para obtener experiencia. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Hay un sentido de trabajo de equipo y camaradería en nuestra organización. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Hay pocas barreras que nos impiden trabajar bien con otras organizaciones. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Trabajamos con otros, independientemente de los límites departamentales u organizativos, para hacer el trabajo. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Atrás

Siguiente

Página 10 de 19

## RECURSOS INTERNOS

La gestión y la movilización de los recursos de la organización para garantizar su capacidad para operar durante los negocios como de costumbre, así como para poder proporcionar la capacidad adicional requerida durante una crisis.

Nosotros tenemos los recursos internos suficientes para operar exitosamente durante las operaciones cotidianas. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Nuestra organización mantiene suficientes recursos para absorber cambios inesperados. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo


TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Cuando un problema ocurre, es fácil aprobar la adición de recursos para terminar el trabajo. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Atrás

Siguiente

 Página 11 de 19

## UNIDAD DE PROPÓSITO

Una conciencia amplia de la organización sobre cuáles serían las prioridades de la organización después de una crisis, claramente definida a nivel de la organización, así como una comprensión de los requisitos operativos mínimos de la organización.

Hemos definido claramente las prioridades de lo que es importante durante y después de una crisis. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Nuestras prioridades de recuperación serían suficientes para proporcionar orientación al personal en una crisis. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Nosotros conocemos los niveles mínimos de recursos que nuestra organización necesita para operar. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo de desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Nosotros somos conscientes de cómo una crisis en una organización podría impactar a otros. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Estamos comprometidos en demostrar consistencia con los valores de nuestra organización. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

[Atrás](#)

[Siguiete](#)



Página 12 de 19



**POSTURA PROACTIVA**

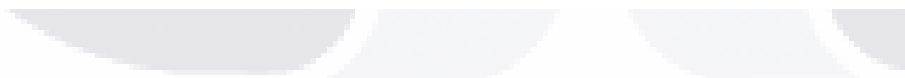
Una disposición estratégica y conductual para responder a las señales de alerta temprana de cambio en el entorno interno y externo de la organización antes de que se conviertan en crisis.

Estamos enfocados en ser capaces de responder ante un imprevisto. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Somos capaces de colaborar con otras empresas en nuestra industria para manejar los retos inesperados. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo



Somos capaces de cambiar rápidamente la forma en cómo el negocio funciona ante una crisis. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

---

Cada vez que nuestra organización evita una situación desfavorable, usamos esa experiencia para autoevaluar a la organización en vez de confirmar nuestro éxito. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

---

Somos considerados participantes activos en grupos industriales y sectoriales. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Nuestra organización responde rápidamente a los cambios en el entorno empresarial. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

En una crisis buscamos oportunidades para nuestra organización. \*


- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Nosotros tendemos a ser optimistas y encontrar el lado positivo de la mayoría de las situaciones. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

[Atrás](#)

[Siguiete](#)

 Página 13 de 19

## ESTRATEGIAS DE PLANEACIÓN

El desarrollo y la evaluación de planes y estrategias para gestionar vulnerabilidades en relación con el entorno empresarial y sus partes interesadas.

Nuestra organización planea para el medio y largo plazo. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Planeamos nuestra estrategia cuidadosamente antes de tomar acción. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Dado que los demás dependen de nosotros, la forma en que planificamos lo inesperado es adecuada. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Somos conscientes de cómo las crisis podrían afectarnos. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Activamente planeamos con nuestros proveedores cómo manejar una disrupción. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Activamente planeamos con nuestros clientes cómo manejar una disrupción. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Activamente planeamos cómo brindar apoyo al personal durante los tiempos de crisis. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Tenemos buen entendimiento de cómo un evento que impacta en la comunidad pudiera afectar nuestra habilidad de responder. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

[Atrás](#)

[Siguiete](#)



Página 14 de 19

## PLANES DE EVALUACIÓN DEL ESTRÉS

La participación del personal en simulaciones o escenarios diseñados para practicar protocolos de respuesta y validar planes.


Nuestra organización se compromete a practicar y probar sus planes de emergencia para garantizar que son eficaces. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

El personal puede tomarse un tiempo de su trabajo diario para practicar cómo responder ante una crisis. \*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

[Atrás](#)[Siguiendo](#)

 Página 15 de 19

## PLANEACIÓN Y PREPARACIÓN

En cada enunciado marque las casillas que apliquen para su empresa

Nuestra organización actualmente cuenta con personal que cumple las siguientes funciones (marque todos los que aplique). \*

- Administración de riesgos
- Administración de crisis
- Administración de emergencias
- Continuidad de negocios
- Ninguno de los anteriores
- No sé

Nuestra organización cuenta con los siguientes planes (marque todos lo que apliquen). \*

- Plan de continuidad de negocios
- Plan de emergencias
- Plan de crisis
- Ninguno de los anteriores
- No sé
- Otro tipo de plan



Si contestó OTRO TIPO DE PLAN, describalo brevemente.

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Los planes de su organización son un estándar suficiente para ser útiles en una emergencia? (seleccione una sola respuesta). \*

- Si
- No sé
- No

Si su respuesta fue NO, por favor diga porqué cree que no son suficientes

Tu respuesta \_\_\_\_\_



¿Con qué frecuencia ensaya y prueba su organización sus planes? \*

	No aplica	Dos veces al año	Anualmente	Cada dos años	Casi nunca	No sé
Plan de Continuidad de Negocios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plan de Emergencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plan de Crisis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro tipo de plan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Atrás](#) [Siguiete](#)  Página 16 de 19



## RIESGOS CLAVE

Lea cada enunciado y seleccione lo que se le pide.

Piense en los riesgos generales más altos que podrían generar crisis para su organización, marque las casillas que crea son su top 5 de riesgos. \*

- Crisis financiera
- Accidente grave o incendio
- Pandemia (por ejemplo, gripe, bioseguridad, coronavirus)
- Pérdida de servicios críticos (por ejemplo, electricidad, agua, gas, telecomunicaciones)
- Daño a la reputación
- Fraude
- Cambios regulatorios
- Fracaso de un proveedor clave
- Pérdida de un cliente clave
- Problemas de personal
- Violación de seguridad de la información
- Cambio tecnológico
- Contaminación
- Litigio
- Cambio climático
- Terrorismo

- Inundación
- Incendio
- Sequía (escasez de agua)
- Clima severo (por ejemplo, tormenta, tornado)
- Tsunami
- Actividad volcánica
- Derrumbes
- Terremoto
- Otros


Si su respuesta fue OTROS, por favor especifique cual es el riesgo que podría generar crisis para su organización.

Tu respuesta

---

[Atrás](#)

[Siguiete](#)

 Página 17 de 19

## EXPERIENCIA DE CRISIS

Lea los enunciados y conteste lo que se le pide.

¿Su organización ha experimentado una crisis o emergencia en los últimos 5 años? \*

- Sí
- No
- No sé

En la escala que se muestra, califique qué tan grave fue la crisis más reciente en su organización. \*


- Nosotros manejamos la crisis como parte normal de las operaciones
- Fue un reto para nosotros pero no fue tan disruptivo
- Definitivamente representó un reto para nosotros y fue moderadamente disruptivo
- Definitivamente representó un reto para nosotros y fue muy disruptivo
- La crisis podría habernos cerrado permanentemente

Por favor, describa brevemente cuál fue la crisis, cuánto duró y cuál fue el impacto para su organización.

Tu respuesta

[Atrás](#)

[Siguiete](#)

 Página 18 de 19

**INTERDEPENDENCIAS**

Lea con atención los enunciados y conteste con honestidad.

¿Hasta cuando podría continuar funcionando su organización con normalidad si algunos de los servicios de infraestructura sufriera una interrupción? \*

	No podría funcionar	Funcionaría por algunas horas	Funcionaría por algunos días	Funcionaría por algunas semanas	Funcionaría por algunos meses
Suministro de agua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alcantarillado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Electricidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes telefónicas (celular y fijo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes de datos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Red de carreteras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carriles de tren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


Aeropuerto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puerto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Combustible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nuestra organización ha realizado una planificación suficiente sobre cómo la interrupción de la siguiente infraestructura podría afectarnos: \*

	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Suministro de agua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alcantarillado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Electricidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes telefónicas (celular y fijo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes de datos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Red de carreteras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carriles de tren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aeropuerto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puerto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Combustible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Enviarme una copia de mis respuestas

[Atrás](#) [Enviar](#)  Página 19 de 19

