

## **Resiliencia como herramienta para lograr la competitividad empresarial: Caso Cafés Paraíso S.P.R. de R.L.**

### **Resilience as a tool to achieve business competitiveness: Case Cafés Paraíso S.P.R. de R.L.**

Susana Isabel Castillo-Martínez<sup>1</sup>, Rogelio Limón-Rivera<sup>2</sup>, Sergio Manuel Mota-González<sup>3</sup>

#### **Resumen**

La resiliencia se considera una ventaja competitiva e involucra la capacidad para afrontar cualquier situación desfavorable presentada de manera inesperada y obtener un aprendizaje significativo. En las empresas familiares es inusual la aplicación y conocimiento de esta herramienta.

Por ello, esta investigación tuvo por objetivo identificar las características de resiliencia en la empresa familiar Cafés Paraíso S.P.R. de R.L. para establecer una relación entre la resiliencia y la permanencia en el mercado. La investigación fue cuantitativa y explicativa. Se utilizó un cuestionario para detectar situaciones desfavorables en la organización y estudiar variables psicosociales resilientes de los trabajadores. En el análisis de resultados se aplicó el teorema del límite central, chi cuadrada, correlación de Pearson y análisis de frecuencias. Se encontraron factores de resiliencia "muy adecuados" en el personal familiar directivo y de base y factores "adecuados" en el personal eventual. Se recomienda realizar acciones que promuevan la cohesión de grupo.

**Palabras clave:** *Resiliencia, Empresa familiar, Beneficio de café.*

#### **Abstract**

Resilience is considered a competitive advantage and involves the ability to deal with any unfavorable situation presented in an unexpected way and obtain significant learning. In family businesses, the application and knowledge of this tool is unusual. Therefore, this research aimed to identify the characteristics of resilience in the family business Cafés Paraíso S.P.R. of R.L. to establish a relationship between resilience and permanence in the market. The research was quantitative and explanatory. A questionnaire was used to detect unfavorable situations in the organization and to study resilient psychosocial variables of workers. In the analysis of results, the central limit theorem, square chi, Pearson correlation and frequency analysis were applied. "Very adequate" resilience factors were found in the family managerial and basic personnel, and "adequate" factors in the temporary personnel. It is recommended to carry out actions that promote group cohesion.

**Key words:** *Resilience, Family businesses, Wet process of coffee*

**Clasificación JEL:** D230, L250, L210

---

<sup>1</sup> Maestra en Ingeniería Administrativa, Profesora Investigadora, Ingeniería en Gestión Empresarial, campus Tezonapa, Instituto Tecnológico Superior de Zongolica, correo electrónico: sucaisama@hotmail.com

<sup>2</sup> Maestro en Administración Estratégica, Profesor Investigador, Ingeniería en Gestión Empresarial, campus Zongolica, Instituto Tecnológico Superior de Zongolica, correo electrónico: rogelimon@outlook.com

<sup>3</sup> Ingeniero en Gestión Empresarial, Instituto Tecnológico Superior de Zongolica, correo electrónico: sergio\_mota20@hotmail.com

## Introducción

Esta investigación hace mención que uno de los principales problemas que afecta a las empresas del tipo familiar es la supervivencia, debido al alto índice de mortalidad que presentan, sin lograr avanzar con éxito a la siguiente generación. Lo último, nos lleva a plantear cómo es que la empresa familiar Cafés Paraíso S.P.R. de R.L. logra mantenerse a flote después de que el fundador y emprendedor de este negocio repentinamente falleciera, dando paso a la segunda generación en la dirección.

Una de las problemáticas que se estudió fueron los factores resilientes que permitieron hacer de esta empresa un caso de éxito, y con esto, conocer las herramientas necesarias que contribuyen a que las empresas familiares logren sobrevivir en el mercado y que deben tener en consideración para lograr vencer los obstáculos que se les presenten durante su funcionamiento.

El estudio realizado en esta empresa familiar, otorga una pauta de los elementos necesarios que se deben desarrollar dentro de cualquiera de este tipo para lograr la competitividad, y desarrollar las habilidades necesarias para enfrentar cualquier problemática que se le presente, e inclusive aprender de ella y fortalecerse, permitiendo el crecimiento y estabilidad de la misma.

El objetivo de la presente investigación es identificar las características de resiliencia en la empresa familiar Cafés Paraíso S.P.R. de R.L. de Tezonapa, Veracruz, un beneficio de café. Lo que se pretende comprobar es la hipótesis de que la resiliencia empresarial se logra mediante los factores de liderazgo y toma de decisiones asertiva. Del mismo modo se busca explicar cómo este comportamiento resiliente incide en el desempeño de la organización. Para lograrlo, se identifican las habilidades de los miembros de la organización en el proceso de toma de decisiones y en el liderazgo. La toma de decisiones comprende desde la detección de las áreas de oportunidad hasta la resolución de situaciones adversas. En el liderazgo se busca identificar si esta habilidad incide o repercute en la organización y en su vida personal.

En la actualidad, la apertura de los mercados obliga a los empresarios a fortalecer sus habilidades comerciales, identificando sus ventajas competitivas para permanecer vigentes en el sector en el que participan.

La detección de los factores resilientes dentro de la dinámica empresarial resulta de vital importancia para mantenerse a flote en el mercado y lograr la competitividad. El estudio de la resiliencia ayuda a determinar los elementos necesarios en los cuáles la empresa se debe enfocar y trabajar para lograr el éxito deseado.

El uso de la resiliencia como herramienta puede optimizar la forma de actuar, pensar y resolver problemas que surgen inesperadamente, manteniendo una estabilidad emocional que permita el desarrollo de las habilidades y cualidades necesarias para superar eventualidades desfavorables para la organización.

Así, la resiliencia puede estudiarse en distintos tipos de empresas, sin importar el tamaño o la actividad económica a la que se dediquen. En cuanto al tamaño, se pueden analizar desde las micro empresas, hasta los grandes corporativos internacionales; y en cuanto a la actividad económica, desde la actividad primaria y transformación, hasta la comercialización de bienes y servicios.

Las empresas familiares en México cuentan con numerosas problemáticas a las cuales se deben enfrentar para sobrevivir. Entre los problemas más comunes se encuentran dificultades económico-administrativas, de recursos humanos, desconocimiento del mercado (clientes, proveedores, competencia), financiamiento, organización, y desarrollo tecnológico; causando un nivel bajo en el promedio de vida de una organización de este segmento. También, se ven afectadas con problemas referentes a la relación tripartita empresa-familia-propiedad, que de acuerdo a Tagiuri y Davis (1982), si ésta no es favorable en los tres puntos, entonces, no habrá un funcionamiento adecuado de la empresa, creando conflictos personales entre los miembros de la misma.

Conocer sobre la resiliencia, y cómo aplicarla en las empresas nos brinda un panorama de

fortalecimiento y desarrollo óptimo que permite a los miembros de la organización poder ser asertivos en los diferentes ámbitos donde se desenvuelvan siendo capaces de lograr objetivos y metas propuestas.

### **Marco contextual: La empresa Cafés Paraíso S.P.R. de R.L.**

El café es uno de los cultivos agrícolas más importantes de México, siendo los estados de Chiapas, Oaxaca, Veracruz, Puebla, Guerrero e Hidalgo los más representativos en producción Camacho, Zapata, Montaña, y Pastrana (2011). Veracruz, es el segundo estado productor de México, albergando aproximadamente a 67 mil productores, que cultivan 152 mil hectáreas de dicho producto (Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, 2001), este café cultivado en el estado es procesado en plantas agroindustriales denominadas beneficios de café, las cuales son encargados de transformar el café verde recolectado en las fincas, a café en pergamino seco, o bien, a café molido.

El municipio de Tezonapa, Veracruz, se caracteriza por cultivar y comercializar café desde los años sesenta. La principal causa del desarrollo de la cafecultura en la región se debe a la intervención de la empresa multinacional Nestlé. Esta empresa, por su crecimiento, requirió establecer viveros de café (variedad robusta) en diversas zonas del país. En específico, dentro del municipio de Tezonapa donó equipo y asesoró a los dos beneficios de café localizados en las comunidades de Limonestilla y Paraíso la Reforma, siendo esta última, objeto de estudio de la presente investigación.

El presente estudio se interesa específicamente en el análisis de la resiliencia en una pequeña empresa familiar de transformación de café, denominada Cafés Paraíso S.P.R. de R.L.

Cafés Paraíso S.P.R. de R.L. nació el 22 de noviembre del año 2005 en la comunidad de Paraíso La Reforma, Tezonapa, Ver., cuando don José Inés Caballero de Jesús, fue despedido del beneficio de café que presidía en esta misma localidad, él junto a cinco hijos y dos empleados

más, que hasta el momento laboran en la empresa, hicieron posible su funcionamiento. Actualmente nueve miembros de la familia conforman el consejo, incluyendo a las nuevas generaciones. Don José Inés puso en marcha un beneficio de café aprovechando el conocimiento que poseía, la relación y confianza que tenía con los cafetaleros. El beneficio inició con una despulpadora manual y hoy en día cuenta con toda la maquinaria necesaria para producir café molido, que es vendido en su mayoría a la empresa Nestlé. En el año 2015 surgió una de las problemáticas que trajo consigo nuevos cambios en la organización y en la vida familiar, el fallecimiento inesperado de Don José Inés.

Todos estos sucesos tanto familiares como organizacionales han motivado el análisis de la resiliencia como el factor de permanencia de la empresa en el mercado. Es pertinente señalar que el beneficio de café ubicado en la localidad de Limonestilla ya no se encuentra en operación; debido a esto no se consideró en el análisis de la presente investigación.

### **Marco teórico: Resiliencia organizacional y competitividad**

#### **Empresas familiares y competitividad**

Dentro del marco general de las organizaciones, un tema de vital importancia son las empresas familiares. Estas tienen rasgos que se constituyen a través de dos realidades distintas, empresa y familia. La interacción entre estas realidades genera una serie de situaciones particulares, donde se conjugan aspectos emocionales por un lado (familia), y la naturaleza misma de la gestión empresarial (negocio), es decir, la empresa familiar es una organización que se distingue por el entrelazamiento que existe entre dos sistemas que se influyen mutuamente, Durán y San Martín (2013).

Las empresas familiares en México son, sin duda, claros ejemplos de entrega, dedicación, años de esfuerzo y sacrificios realizados por los miembros de la familia, así como de cercanos colaboradores, que han generado valor para sus clientes, trabajadores, proveedores, accionistas y terceros interesados, generando un valor para

México y la sociedad en general, Price Waterhouse Coopers (2014).

Las empresas familiares mueven la economía de México, pero desafortunadamente, muy pocas son las que prosperan (presentan una alta mortalidad). Nacen con el fin de generar un patrimonio para la familia, sin bases administrativas para su gestión, en la mayoría de los casos, lo que propicia que sólo una pequeña proporción consiga llegar a la segunda generación; aun así, los riesgos pueden reducirse con planeación estratégica y estructuras de gobierno corporativo que apuntalen mejores decisiones, (Klynveld, Peat, Marwick, & Goerdeler, 2016).

En el mundo las empresas de este tipo, generan riqueza, empleo e innovación. La mayoría surge con una idea de negocio en la universidad, otras tantas, por tradición familiar heredada generación tras generación.

### **Resiliencia**

En la psicología, Oramas (2009), columnista de “El Universo” señala lo siguiente: “En los últimos años, se ha introducido un nuevo concepto en la psicología denominado resiliencia (*resilience* en inglés) que, generalmente, se define como la capacidad que adquieren ciertos seres humanos de adaptarse de manera positiva una vez que han encontrado una adversidad o trauma significativo en un momento de sus vidas. El estudio de la resiliencia es relativamente nuevo y fue introducido en la década de los setenta, luego de varios estudios que trataban de explicar la interesante y diferente reacción de ciertas personas, quienes, a pesar de haber atravesado momentos dramáticos o al menos muy duros, lograban despojarse de cualquier marca o señal que esos sucesos pudiesen haber dejado” Oramas (2009).

El señalamiento anterior denota la adaptación positiva de los seres humanos a situaciones imprevistas, en contraste, en el mundo empresarial, del cual las empresas familiares forman parte, está la resistencia al cambio que ocasiona conflictos dentro de las mismas. Esta resistencia al cambio en empresas familiares generalmente tiene que ver con la sucesión del negocio. El fundador no suele estar preparado para dejar su empresa y retrasa la

misma; cuando la segunda generación toma el poder, no lo hace totalmente, debido a que el fundador tiene miedo de dejar la empresa y aún sigue tomando decisiones. Más adelante, cuando por fin logra tomar el poder absoluto, este se desvía de los objetivos principales de la empresa, ocasionando el cierre de la organización como consecuencia del descuido de los recursos.

Por otra parte, Rutter (1985) y Cyrulnik (2009), inspirados en la física, introdujeron el término en la psicología para describir la capacidad de las personas para superar tragedias o acontecimientos fuertemente traumáticos, Medina (2012).

Las personas resilientes tienen la capacidad de aceptar y enfrentar la realidad, dado que encuentran sentido a los sucesos en aspectos importantes de la vida, de forma que llegan a darles importancia trascendental; estas personas poseen las habilidades para dar solución a problemas sin utilizar las herramientas usuales u obvias, convirtiéndose en la fortaleza de las organizaciones, López (2009).

Así mismo, la resiliencia permea diversos aspectos y disciplinas, más allá de ser una capacidad de los seres humanos como individuos. Algunos ejemplos de la amplia aplicabilidad de este concepto son: en materia turística, se ha utilizado para comparar el comportamiento de los países, en cuanto a su capacidad para afrontar el impacto de los desastres naturales; en empresas industriales textiles, para estudiar la implementación de tecnologías de información y comunicación; en empresas biofarmacéuticas, para la gestión de la calidad y; en estudios ambientales, para las ciudades con enfoque de desarrollo sostenible (Ponce et al., 2018; Hernández et al., 2018; Martínez-Rivera et al., 2018; Martínez et al., 2018; Soto et al., 2018).

### **Factores resilientes**

Cuando se habla de resiliencia también se habla de factores protectores, que son los que hacen posible que la resiliencia se desarrolle y exprese, estos operan como respuesta a los desafíos de la organización, y hacen que esta vuelva rutina sus procesos. Los cuatro campos de intervención de los

factores protectores son: Yo soy - Yo estoy - Yo tengo y Yo puedo, Véliz (2011).

1. Factores Protectores (psicosociales):

- Ambiente cálido (cercano y afectuoso).
- Liderazgo apoyador a la gestión de los subalternos (articulador de confianza).
- Comunicación abierta (fundada en la confianza y horizontalidad).
- Líderes estimuladores (nutritivos, colaboradores y verosímiles).
- Trabajo en equipo (colaborativo, eficaz, expedito).
- Apoyo sistemático de la organización (en lo emocional, material, informativo).
- Entrega de valores (pautas en el desempeño individual y grupal).

2. Factores Protectores (cognitivos y afectivos):

- Mayor conocimiento intrapersonal (quién soy yo).
- Mayor empatía (ver, escuchar y entender al otro).
- Mayor autoestima (validarnos y reconocernos).
- Mayor motivación al logro (perspectiva del desafío, comprensión del reto).
- Mayor sentimiento de autosuficiencia (crear sanamente en uno mismo).
- Menor tendencia a sentimientos de desesperanza (certezas, proyección de futuro).
- Mayor autonomía e independencia (empoderamiento).
- Habilidades para orientar tareas (solucionar conflictos y alejamiento al fatalismo).

3. Factores Protectores (temperamentales):

- Mayor manejo interpersonal (inteligencia social).
- Mayor tendencia al acercamiento (habilidades colaborativas).
- Humor más positivo, creativo y lúdico (validación del goce en el proceso productivo).
- Criterios apreciativos para entender el trabajo (reconocimiento de buenas prácticas).

4. Factores Protectores (socioculturales):

- Sistema de creencias y valores (ritos, mitos e hitos).

- Sistema de relaciones sociales (públicos y privados).

- Sistema organizacional interno (coordinaciones en la gestión, procesos).

- Sistema educativo (fomentar procesos formativos: cursos, escolaridad y universitarios).

5. Factores Protectores (liderazgo):

- Manejo propio (intuición, conocimientos, perspectiva).
- Manejo de la comunicación (informar es dar, comunicar es entenderse).
- Manejo de la diversidad (perspectiva de aceptación y complementariedad).
- Manejo de la ética (reconocimiento a principios compartidos).
- Manejo transcultural (validación de experiencias externas).
- Manejo de equipo (contención, escucha, claridad).
- Manejo de cambio (flexibilidad, carisma, integración).

### Resiliencia organizacional

La resiliencia dentro del campo organizacional se concibe como la capacidad de recuperación de una organización ante un evento no esperado, o también, la capacidad que ésta misma tiene de absorber los cambios, y sacar el máximo provecho de ellos, conservando su funcionalidad, López (2009).

La resiliencia empresarial, también se considera como la capacidad para evitar o prevenir las consecuencias negativas de un acontecimiento, o bien, como la pronta recuperación después este tipo de consecuencias, Medina (2012). La resiliencia empresarial, permite a la empresa encontrar el significado del problema, en vez de llevarla a la desesperación, improvisando soluciones, enfrentando, recuperándose y adaptándose al cambio, Acuña (2011).

La empresa resiliente es capaz de tomar rápidamente ventaja y de anticiparse a las oportunidades o amenazas, reinventando su modelo de negocios, explotando sus oportunidades y afrontando sus amenazas, Medina (2012).

En el mundo de la globalización, en dónde se pretende ser competitivo, es importante determinar

los factores y acciones que empresas de éxito resilientes han puesto en práctica para superar las condiciones de riesgo. Al respecto, Silva et al. (2017), afirman que, con la globalización, las empresas deben aprender a desaprender la forma tradicional en la que trabajan para poder innovar en los mercados con alta competitividad; en ese sentido, plantean que la resiliencia, más allá de la supervivencia, es un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones coadyuvando para la adaptabilidad al entorno y al progreso.

Ya dentro de la organización, la cultura interna presenta retos y desafíos para la salud de las empresas (Rivera-Porras, Carrillo-Sierra, Santos, Oreste, Hurtado, Lizeth, & Rozo-Sánchez, 2018). Esta cultura, desde el aspecto directivo tiene que ver con factores de liderazgo y toma de decisiones, a grado tal que el punto de partida para la resiliencia generalmente son las situaciones disruptivas de las que dependen el éxito o fracaso; tal como lo muestran Laverde-Verástegui y Rivera-Rodríguez (2017) quienes realizaron un estudio de dos empresas de consultoría en ingeniería eléctrica y civil que presentaban condiciones de crisis. Ellos, identificaron que los factores resilientes que permitieron la permanencia en el mercado y la fortaleza financiera fueron: 1) toma de decisiones oportuna y, 2) definición e implementación de estrategias de negocio efectivas.

Así mismo, fuera del aspecto directivo, las características individuales de los empleados son

determinantes de la resiliencia empresarial. De esta forma, la resiliencia puede verse disminuida si los trabajadores no aprenden de los errores cometidos o se apegan a estructuras demasiado rígidas que promuevan el conformismo y dificulten la adaptabilidad, Galeano y Arellano (2018).

Bajo este panorama se distingue que la resiliencia debe considerarse como un elemento que integre la estrategia para afrontar las crisis en las pequeñas y medianas empresas (Camacho et al., 2018). Del mismo modo, dentro de los factores de resiliencia en las organizaciones se pueden considerar los siguientes (Vadillo, 2013; Fabiola et al., 2018): 1) liderazgo transformacional, 2) trabajo en equipo, 3) comunicación interna abierta, 4) relaciones interpersonales positivas, 5) compromiso organizacional, 6) capacidad de aprendizaje, 7) asunción de riesgos, 8) inteligencia emocional y, 9) apertura al cambio.

A continuación se muestra el siguiente cuadro comparativo (tabla 1), donde se exponen las características de las empresas resilientes, en el cual se citan a cuatro autores que fueron consultados bibliográficamente, se pueden observar los distintos puntos de vista que manifiestan estos autores, cada uno de ellos define las características o habilidades que deben ejercerse en la empresa y lo que es capaz de realizar una organización cuando decide implementar esta herramienta dentro de sus áreas de trabajo.

**Tabla 1**  
*Características de las empresas resilientes*

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS RESILIENTES	
AUTOR	CARACTERÍSTICAS
(Robb, 2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tienen la capacidad de crear y disolver estructuras.</li> <li>2. Proporcionan seguridad en medio de los cambios organizacionales que pueda sufrir la empresa.</li> <li>3. Gestionar las consecuencias emocionales de la transformación continua y el cambio: la ansiedad y el dolor.</li> <li>4. Aprender, desarrollarse y crecer.</li> </ol> <p>Para Robb una empresa resiliente es capaz de mantener una ventaja competitiva a través del tiempo por medio de su capacidad para desarrollar dos habilidades al mismo tiempo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscan perseguir sus objetivos.</li> <li>2. Innovar y adaptarse eficazmente a los mercados.</li> </ol>
(Saavedra, 2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Están formadas por personas, por lo que, son dependientes de la dinámica humana, así que, se debe poner atención a los estados psicológicos y físicos de sus integrantes.</li> <li>2. Saben sobreponerse en situaciones de crisis internas o externas, a través de los recursos y potencialidades que los trabajadores determinen.</li> <li>3. Se preocupan por los cambios ambientales, por lo que reaccionarán oportunamente frente a las exigencias del entorno, se renuevan y ajustan a las nuevas demandas.</li> <li>4. Son innovadoras y creativas, en los trabajadores están todos los aportes.</li> <li>5. Son democráticas, valoran lo colectivo, la comunicación transparente, la participación en la toma de decisiones y creen en sus trabajadores.</li> </ol>
(López M. , 2014)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocen su realidad y se conducen con transparencia.</li> <li>2. Tienen valores sólidos y aprenden de las experiencias difíciles.</li> <li>3. Maximizan sus recursos, ven posibilidades donde otros no y son capaces de improvisar.</li> </ol>
(Rivera y Laverde, 2015)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad de aprendizaje. Aprenden de cualquier situación, incluso del entorno.</li> <li>2. Diversifican sus productos. Innovan en el momento oportuno, creando nuevos productos, o líneas de productos.</li> <li>3. Son flexibles. Improvisan, hacen ajustes ante situaciones que se puedan ir presentando en el transcurso del tiempo.</li> <li>4. Transforman el entorno. Muchas veces se convierten en el motor de cambio del entorno en donde se encuentran.</li> <li>5. Contratan a personas resilientes. Dado que las personas son las que conforman la organización, si el personal no fuera resiliente, entonces la organización no lo sería.</li> </ol>

Las características que se tomaron en cuenta para determinar la resiliencia de la empresa sujeto de estudio, agrupadas en cuatro variables psicosociales, Lahera y Góngora (2002), fueron las siguientes:

1. Participación, implicación, responsabilidad: autonomía, trabajo en equipo, iniciativa, control sobre la tarea, control sobre el trabajador, rotación, supervisión y enriquecimiento de tareas. Este apartado especifica el grado de libertad e independencia que tiene el trabajador para controlar y organizar su propio trabajo y para determinar los métodos a utilizar, teniendo en cuenta siempre los principios preventivos. Define el grado de autonomía del trabajador para tomar decisiones. Se

entiende que un trabajo saludable debe ofrecer a las personas la posibilidad de tomar decisiones.

2. Formación, información, comunicación (comunicación interna): flujos de comunicación, acogida, adecuación persona – trabajo, reconocimiento, adiestramiento, descripción de puesto de trabajo y aislamiento. Se refiere al grado de interés personal que la organización demuestra por los trabajadores, facilitando el flujo de informaciones necesarias para el correcto desarrollo de las tareas. Las funciones y/o atribuciones de cada persona, dentro de la organización, tienen que estar bien definidas para garantizar la adaptación óptima entre los puestos de trabajo y las personas que los ocupan.

3. Gestión del tiempo: ritmo de trabajo, apremio de tiempo, carga de trabajo, autonomía temporal y fatiga. Establece el nivel de autonomía concedida al trabajador para determinar la cadencia y ritmo de su trabajo, la distribución de las pausas y la elección de las vacaciones de acuerdo a sus necesidades personales.
4. Cohesión de grupo: clima social, manejo de conflictos, cooperación, ambiente de trabajo. Se refiere al patrón de estructura del grupo, de las relaciones que emergen entre los miembros del grupo. Este concepto incluye aspectos como solidaridad, atracción, ética, clima o sentido de comunidad.

Para la presente investigación se empleó el siguiente concepto “La resiliencia es una capacidad que todos tenemos de poder afrontar la adversidad y no venimos abajo, afrontar la adversidad creando los recursos necesarios para salir incluso fortalecido” Santos (2013).

### **Metodología**

El tipo de investigación es cuantitativa y explicativa debido a que busca argumentar la manera en que los factores de resiliencia impactan en la permanencia de la organización.

El cuestionario utilizado está diseñado en un sentido negativo, es decir, el objetivo es encontrar situaciones desfavorables o de insatisfacción, por tal motivo la formulación de hipótesis se realiza de manera que se comprueben estas situaciones, quedando de la siguiente manera:

H<sub>0</sub> Los factores de resiliencia son deficientes en Cafés Paraíso S.P.R. de R.L.;

H<sub>a</sub> Los factores de resiliencia no son deficientes en Cafés Paraíso S.P.R. de R.L.

De esta manera se comprobará si la permanencia que ha logrado la empresa depende de la resiliencia empresarial en el contexto de las situaciones adversas por las que ha atravesado.

### **Instrumento de recolección de datos**

Se utilizó un cuestionario como instrumento de recolección de datos. El cuestionario está basado en la publicación del Instituto Navarro de Salud Laboral en el año 2002, elaborado por Matilde Lahera Martín y Juan José Góngora Yerro, técnicos del Servicio de Seguridad e Higiene en el Trabajo y Formación, en dicho instituto. El objetivo del instrumento de medición es obtener información, que permita detectar situaciones en la organización desfavorables o muy insatisfactorias, que pueden ser fuente de riesgo para la salud de los trabajadores desde el punto de vista psicosocial, Lahera y Góngora (2002).

### **Aplicación del cuestionario**

El cuestionario se aplicó a los miembros de la familia y empleados que laboran en la empresa Cafés Paraíso S.P.R. de R.L. con el propósito de estudiar cuatro variables psicosociales: 1) participación, implicación, responsabilidad; 2) formación, información, comunicación; 3) gestión del tiempo y; 4) cohesión de grupo. Estas variables están relacionadas con el entorno laboral, que afectan a la resiliencia en el trabajador y su desarrollo.

El cuestionario se aplicó a los 15 miembros que conforman esta pequeña empresa, de los cuales nueve son integrantes de la familia pertenecientes al consejo de administración, dos son trabajadores de planta permanente y los cuatro restantes son trabajadores temporales.

Se ocupó la hoja de valoración (Anexo 1.1) y categorización (Anexo 1.2) para obtener la puntuación y resultados de cada una de las cuatro variables. que contiene este cuestionario. Se detalla el valor que corresponde a cada opción, se clasifican las preguntas de acuerdo con los factores presentados anteriormente y se realiza la sumatoria correspondiente. Como resultado, se obtiene el total de cada factor y con base en este puntaje se determina el estado o situación en la que se encuentran los trabajadores respecto a los factores psicosociales.

### Prueba de hipótesis e interpretación de resultados

La prueba de hipótesis se realizó mediante Chi cuadrada. La interpretación de resultados del cuestionario se realizó mediante las hojas de valoración y categorización de, Lahera y Góngora (2002). Se aplicó la prueba de normalidad con el teorema del límite central. También se aplicó un análisis de correlación horizontal de Pearson con el fin de identificar la afinidad entre las características personales de los miembros de la organización.

### Análisis de resultados

El análisis de resultados se realiza de la siguiente manera: análisis de resultados del cuestionario y prueba de normalidad; prueba de

hipótesis; análisis de correlación de Pearson y; análisis de frecuencias;

### Análisis del cuestionario y prueba de normalidad

Al aplicar los cuestionarios se obtuvieron los resultados como se muestran en el tabla 2. Con el teorema del límite central se encontró que la distribución es normal con una media poblacional y horizontal de 1.75 y media vertical de 1.68. Para efectos de la prueba de normalidad y de Pearson horizontal, se excluyeron los ítems 1, 4, 10, 21 y 23, esto es debido a que la ausencia de valor afecta la interpretación de las pruebas de correlación. Sin embargo, se consideraron la totalidad de los ítems para efectos de la categorización con la de valoración de la prueba que se incluye en el instrumento aplicado.

**Tabla 2**  
*Resultados del cuestionario*

Variable	1. Participación, implicación, responsabilidad.					2. Formación, información, comunicación					3. Gestión del tiempo					4. Cohesión de grupo												
Ítem	1	2	8	9	13	18	19	20	25	4	5	11	16	17	24	26	3	1	1	1	2	2	6	7	1	2	2	2
Cargo	0	3	3	3	2	3	0	0	1	0	3	3	3	2	2	3	0	0	5	0	3	3	3	3	0	0	0	0
Presidente	0	3	3	3	2	3	0	0	1	0	3	3	3	2	2	3	0	0	5	0	3	3	3	0	0	0	0	
Secretario	0	3	3	3	2	3	0	0	1	0	3	3	3	2	2	3	0	0	5	0	3	3	3	0	0	0	0	
Tesorero	0	3	3	3	2	3	0	0	1	0	3	3	3	2	2	3	0	0	5	0	3	3	3	0	0	0	0	
Vocal 1	0	3	3	3	2	3	0	0	1	0	3	3	3	2	2	3	0	0	5	0	3	3	3	0	0	0	0	
Vocal 2	0	3	3	3	2	3	0	0	1	0	3	3	3	2	2	3	0	0	5	0	3	3	3	0	0	0	0	
Vocal 3	0	3	3	3	2	3	0	0	1	0	3	3	3	2	2	3	0	0	5	0	3	3	3	0	0	0	0	
Socio 1	0	3	3	3	2	3	0	0	0	0	3	3	3	2	2	3	1	0	5	0	3	3	3	0	0	0	0	
Socio 2	0	3	3	3	2	3	0	0	0	0	3	3	3	2	2	3	1	0	5	0	3	3	3	0	0	0	0	
Socio 3	0	3	3	3	2	3	0	0	0	0	3	3	3	0	2	3	1	0	5	0	3	3	3	1	0	0	0	
Planta permanente	0	3	3	3	2	5	0	1	0	0	3	3	3	0	0	3	1	0	5	0	3	3	3	1	0	0	0	
Planta permanente	0	3	3	3	2	5	0	1	3	0	3	0	3	0	0	3	1	0	5	0	3	3	0	1	0	0	0	
Planta temporal	0	3	3	3	2	5	3	1	3	0	3	0	3	0	0	3	3	0	5	0	3	0	0	1	0	0	0	
Planta temporal	0	3	3	3	2	5	3	1	3	0	3	0	3	0	0	3	3	0	5	0	3	0	0	1	0	0	3	
Planta temporal	0	3	0	3	2	5	3	3	5	0	3	0	3	0	0	3	3	0	5	0	3	0	0	1	0	0	3	
Planta temporal	0	3	0	3	5	5	3	3	5	0	3	0	3	0	0	3	3	0	5	0	3	0	0	1	0	0	3	

### Prueba de hipótesis

Respecto a la prueba de hipótesis utilizando Chi cuadrada, se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$ , es decir, los factores de resiliencia no son deficientes en Cafés Paraíso S.P.R. de R.L. Esto es debido a que la chi teórica es menor a la chi calculada con valores de 128.80 y 558.97 respectivamente (Tabla 3). Esto indica que la resiliencia empresarial sí ha sido un factor para la permanencia de la empresa.

**Tabla 3**  
Prueba de chi cuadrada

Grados de libertad y Chi cuadrada	
Número de columnas - 1	4
Número de filas - 1	26
Total	104
p valor (margen de error)	0.05
<b>Chi teórica</b>	<b>128.80</b>
<b>Chi calculada</b>	<b>558.97</b>

### Análisis de correlación de Pearson

Respecto al análisis de correlación, se obtuvieron dos grupos claramente correlacionados (Tabla 4): 1) miembros del consejo directivo y personal de base y; 2) miembros temporales en la planta.

Para el grupo de los miembros del consejo directivo y personal de base se obtuvieron correlaciones de 0.70 a 1.00, con lo cual se observa que comparten significativamente factores de resiliencia. Así mismo, de acuerdo con la figura 1, los factores resilientes que comparte este grupo son: Participación, implicación, responsabilidad y Formación, información, comunicación.

Para el grupo de los miembros temporales de planta se observó que comparten los factores de resiliencia con correlaciones que van de 0.71 a 1.00. En este caso, el factor predominante es: Participación, implicación, responsabilidad y Formación, información, comunicación.

Lo anterior indica que los factores de resiliencia son compartidos en la estructura de la organización, tanto a nivel directivo como operativo.

**Tabla 4**  
Correlación horizontal de Pearson

	Presidente	Secretario	Tesorero	Vocal 1	Vocal 2	Vocal 3	Socio 1	Socio 2	Socio 3	Planta permanente	Planta permanente	Planta temporal	Planta temporal	Planta temporal	Planta temporal
Presidente	1.00														
Secretario	1.00	1.00													
Tesorero	1.00	1.00	1.00												
Vocal 1	1.00	1.00	1.00	1.00											
Vocal 2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00										
Vocal 3	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00									
Socio 1	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98	1.00								
Socio 2	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98	1.00	1.00							
Socio 3	0.94	0.94	0.94	0.94	0.94	0.94	0.96	0.96	1.00						
Planta permanente	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.90	0.90	0.94	1.00					
Planta permanente	0.73	0.73	0.73	0.73	0.73	0.73	0.70	0.70	0.74	0.82	1.00				
Planta temporal	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.58	0.67	0.85	1.00			

Planta temporal	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.51	0.60	0.79	0.94	1.00		
Planta temporal	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.29	0.29	0.33	0.45	0.71	0.84	0.89	1.00	
Planta temporal	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31	0.29	0.29	0.32	0.44	0.68	0.81	0.86	0.95	1

**Análisis de frecuencias**

En la figura 1, se muestran los resultados obtenidos en las cuatro variables identificadas en cada uno de los miembros de la organización.

Para la variable 1. *Participación, implicación, responsabilidad*; se encontró lo siguiente: 1) el 67% de trabajadores se encuentran en el rango “Adecuado”; 2) el 27% se encuentran en estado “Inadecuado” y; 3) el 6% en un estado “Muy inadecuado”. Esto indica que a pesar de que más de la mitad de los miembros de la organización se encuentra dentro de una situación favorable desde el punto de vista psicosocial, aún existen problemas en el desarrollo organizacional.

Para la variable 2. *Formación, información, comunicación*, se determina que: 1) 40% de los

trabajadores se encuentran en el rango “Adecuado”; 2) 60% se encuentran en estado “Inadecuado” y; 3) la formación y transmisión de información no son factores fuertes dentro de la empresa, pudiendo convertirse en un factor de riesgo para rescindir la resiliencia dentro de esta organización.

Para la variable 3. *Gestión del tiempo*, se observa que: 1) 73% de los trabajadores se encuentran en el rango “Adecuado”; 2) 27% se encuentran en estado “Inadecuado”.

Por último, en la variable 4. *Cohesión de grupo*, se determina que: 1) 33% de los trabajadores se encuentran en el rango “Muy Adecuado”; 2) 67% se encuentran en estado “Adecuado”. Este factor resiliente es el de mayor fuerza para la empresa.

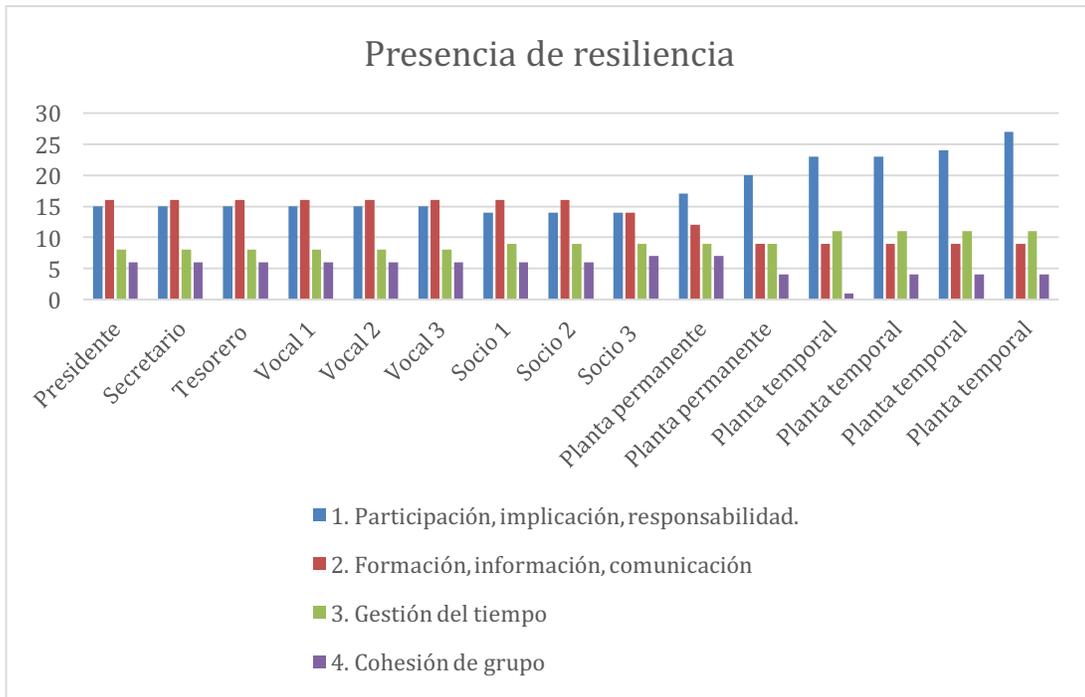


Figura 1. Presencia de resiliencia en los miembros de la organización.

Finalmente, se observa que los factores resilientes que se comparten con los aspectos de

toma de decisiones y liderazgo son: a) Participación, implicación, responsabilidad; b)

Formación, información, comunicación; c) Gestión del tiempo. Por lo que respecta al factor de Cohesión de grupo, se observa con menor frecuencia, sin embargo, con respecto a la hoja de categorización, es el factor resiliente más arraigado en la empresa.

### Conclusiones

De acuerdo con la evaluación de los factores psicosociales dentro de la empresa Cafés Paraíso S.P.R. de R.L., se observa el siguiente comportamiento en las dimensiones analizadas:

- En la dimensión "Participación, Implicación, Responsabilidad", el primer grupo posee los factores resilientes de autonomía, control sobre la tarea, trabajador y supervisión en la parte directiva, e iniciativa y trabajo en equipo en el personal de base; mientras que, el personal temporal, no sabe hacer frente al factor resiliente rotación.
- En cuanto a la dimensión "Formación, Información, Comunicación", el factor resiliente flujo de comunicación es adecuado en el personal directivo, sin embargo, en el personal externo a la familia, se siente aislado (factor resiliente) en la toma de decisiones, y no siente reconocimiento (factor resiliente) de los directivos, por su desempeño laboral.
- En la dimensión "Gestión del tiempo", nuevamente el personal directivo y permanente tienen los factores resilientes ritmo y carga de trabajo, y autonomía temporal en un nivel adecuado, mientras que el personal temporal se encuentra en un nivel inadecuado, considerando también el factor resiliente apremio al tiempo.
- Por último, en la dimensión "Cohesión de grupo", los factores resilientes clima social, manejo de conflictos, cooperación y ambiente de trabajo, toda la empresa se encuentra en rango adecuado y muy adecuado.

Así mismo, la prueba de hipótesis mostró que los factores de resiliencia sí estaban presentes en

la empresa, por lo que estos elementos contribuyeron a la permanencia de la empresa familiar con los dueños de segunda generación, mismos que actualmente están a cargo de la dirección.

También resulta interesante que, como se mencionó en los resultados, se encontraron claramente correlacionados dos grupos; por un lado, los miembros del consejo directivo y personal de base; mientras que, por otro lado, el personal temporal.

Ambos grupos comparten las características de resiliencia que permiten la permanencia de la empresa en el mercado, tanto en los aspectos de toma de decisiones como en los de liderazgo. Sin embargo, se puede observar en el análisis de frecuencia que los aspectos relacionados con la organización formal se encontraron más marcados en el personal operativo que en el de base (la familia): participación, implicación, responsabilidad. Mientras que en la directiva familiar los aspectos de mayor preponderancia son: formación, información, comunicación.

Así mismo, ambos grupos comparten la gestión del tiempo como un factor resiliente presente pero no muy fortalecido. Pero el factor que presentó deficiencias fue la cohesión de grupo, por lo que es recomendable que trabajen en mayor medida aspectos de la organización informal que fomenten la confianza y el fortalecimiento de una cultura organizacional más fortalecida.

Ahora bien, con lo anterior, se puede decir que los niveles de resiliencia en que se encuentran los miembros de la organización sientan las bases para generar estrategias de mejora como a continuación se mencionan.

- El nivel "muy inadecuado", indica que existen puntos críticos que deben ser atendidos de manera urgente. Se recomienda realizar una evaluación exhaustiva que sea punto de arranque a cambios organizacionales.
- El nivel "inadecuado", muestra que existe una serie de problemas que están dificultando un adecuado desarrollo de la organización desde el punto de vista psicosocial. Sería necesaria una

evaluación de mayor profundidad que permita identificar los puntos críticos y aportar las medidas correctoras para mejorar la situación.

- El nivel “adecuado”, indica una situación favorable desde el punto de vista psicosocial. Se recomienda investigar puntos de mejora que lleven a una situación de mayor adecuación.
- El nivel “muy adecuado”, sugiere que existen una serie de condiciones muy favorables en la empresa en cuanto a factores de riesgo psicosocial. Se recomienda seguir trabajando en esa dirección y realizar evaluaciones periódicas para garantizar la continuidad de esta situación.

De igual manera como se realizan las recomendaciones anteriores, hay que considerar que no es fácil realizar la implementación de las acciones de mejora. Hay que considerar que la resistencia al cambio juega un papel fundamental en estos procesos. Además, es importante la conciencia de la directiva para la priorización y organización de las actividades sin que se descuiden las operaciones sustantivas de la empresa, sin dejar de contemplar los recursos financieros y humanos que implicaría, en su caso, los procesos de formación y fortalecimiento de capital humano.

Por lo anterior, se concluye que en el beneficio Cafés Paraíso S.P.R de R.L., los factores de resiliencia se encuentran en niveles de “muy adecuado” en el consejo directivo y personal de base. Estos miembros son parte de una misma familia y comparten la misión y visión de la empresa. Por otro lado, en el grupo del personal eventual, se observan niveles “muy inadecuado” de resiliencia; esto puede afectar el trabajo operativo y perjudicar la calidad de los productos y servicios de la organización. La supervivencia de esta empresa se debe a los niveles altos de resiliencia en el ámbito directivo con compromiso y visión compartida que fomentan el liderazgo y la toma de decisiones asertiva en momentos de incertidumbre de la empresa familiar.

## Referencias

- Acuña, R. (2011). La resiliencia empresarial, sobreponiéndose eficazmente a las adversidades y el fracaso. *Negocios Internacionales*, Volúmen 1.
- Camacho, C. L., Palacios, A. T., Mendoza, F. V., y Sánchez, J. R. L. (2018). Strategic resilience and crises in small and medium enterprises. *Strategy, Technology y Society*, 6(1).
- Camacho, J., Zapata, H., Montaña, L., y Pastrana, S. (2011). Informe de evaluación de avances logrados entre 2006 y 2010. Campaña contra la Broca del Café. Guerrero: SAGARPA. Secretaría de Desarrollo Rural.
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. (2001). El mercado del café en México. Distrito Federal: Cámara de Diputados.
- Cyrulnik, B. (2009): La resiliencia o la capacidad humana de superar pérdidas, crisis, adversidades o traumas. Institut Français. Madrid, 18 de Marzo de 2009.
- Durán, J., y San Martín, J. (2013). Estudio comparativo de la empresa familiar en México en el contexto mundial. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 23.
- Fabiola, V. G. B., Erive, E. F. C., y Manuel, P. S. (2018). Diagnóstico de los factores organizacionales que promueven la resiliencia relacionados al ámbito de la seguridad y salud en el trabajo. Caso de estudio: contratista minera MBC.
- Galeano, M. F. G., y Arellano, D. R. C. (2018). Nivel de resiliencia en empleados del área administrativa de una empresa privada de Asunción. *Revista Científica Estudios e Investigaciones*, 6, 54-55.
- Hernández, B. J. G., Molina, J. R., Islas, H. C., Escorza, L. E. G., García, A. C., y Leal, M. M. (2018). Desarrollo de un modelo de resiliencia para la incorporación de

- tecnologías de información y comunicación en las pequeñas y medianas empresas del sector textil Mexicano. *Strategy, Technology and Society*, 4(1).
- Klynveld, Peat, Marwick y Goerdeler. (15 de Diciembre de 2016). KPMG. Obtenido de Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer: <https://home.kpmg.com/mx/es/home/tendencias/2016/12/desafio-empresas-familiares-mexico.html>
- Lahera, M., y Góngora, J. (2002). Factores Psicosociales. Identificación de situaciones de riesgo. Navarra, Navarra, España.
- Laverde-Verástegui, G. L. y Rivera-Rodríguez, H. A. (2017). La disrupción: El punto de partida de la resiliencia o del fracaso empresarial (Reflexiones desde la ingeniería). *Revista Espacios*, 38(07).
- López, A. (28 de Octubre de 2009). El lado positivo de la crisis. Obtenido de Expansion en Alianza con CNN: <https://expansion.mx/manufactura/2009/10/28/el-lado-positivo-de-la-crisis>
- López, M. (2014). ¿Resistir o aprender? Resiliencia organizacional. *Visión*. PWC México, 32-33.
- Martínez, A. A., Fenton, V. G., y Triana, S. F. (2018). Análisis de la organización del trabajo en la agrupación de torreros de la empresa de telecomunicaciones. *Revista de Ciencia y Tecnología*, (29), 4-12.
- Martínez-Rivera, R., Crespo-Reinoso, Y., y Rodríguez-Cotilla, Z. (2018). Diseño de instrumentos de medición del nivel de madurez del sistema de gestión de calidad en Empresas de Alta Tecnología del sector biofarmacéutico. *Vaccimonitor*, 27(1), 28-36.
- Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y estrategia*, 29-39.
- Oramas, A. (2009). El universo. Obtenido de El universo: [www.eluniverso.com/2009/02/21/1/1363/29866BEF21AE4BEA8A7E2421474E0FA8.html](http://www.eluniverso.com/2009/02/21/1/1363/29866BEF21AE4BEA8A7E2421474E0FA8.html)
- Ponce, W. P. P., Pérez, J. F. R., y Hernández, I. P. (2018). Resiliencia del turismo ante fenómenos naturales. Comparación de casos de Cuba y Ecuador. *Cooperativismo y Desarrollo*, 6(2), 225-240.
- Price Waterhouse Coopers. (2014). Encuestas a empresas familiares. México: PWC.
- Rivera-Porras, D. A., Carrillo-Sierra, S. M., Santos, F., Oreste, J., Hurtado, N., Lizeth, I., y Rozo-Sánchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables.
- Rivera-Rodríguez, H. A. y Laverde-Verástegui, G. L. (2015). Universidad del Rosario. Obtenido de Repositorio Institucional EdoUR: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/12500>
- Robb, D. (2000). Building Resilient Organizations. Obtenido de <http://learningaction.com/PDF/ResilienRobb.pdf>
- Rutter, M. (1985): Resilience in the face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *British Journal of Psychiatry*, 147, 598-611.
- Saavedra, E. (2005). Resiliencia y ambientes laborales. Séptima jornada de Tesistas en resiliencia. CEANIM.
- Santos, R. (03 de Mayo de 2013). Resiliencia: Conceptos de psicología positiva. Madrid, España: UNES.
- Silva, G. S., Cordero, C. Z., y Urdanivia, J. S. La resiliencia: un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones. *Gestión en el Tercer Milenio*, 20(39), 13-24.
- Soto, L., Murillo, E., y Balladares, J. (2018). Indicadores de resiliencia ambiental. *Caribeña de Ciencias Sociales*, (mayo).

Tagiuri, R., Davis, J. A. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Vadillo, M. T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial.

Véliz, F. (1 de Noviembre de 2011). Newfield Network. Obtenido de Newfield Network: <http://www.newfield.cl/newsletters-antiguos/resilencia-organizacional>.



### ANEXO 1.2 HOJA DE CATEGORIZACIÓN

