



Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898476
RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

Año: IX Número: 2. Artículo no.:110 Período: 1ro de enero al 30 de abril del 2022.

TÍTULO: Resiliencia empresarial en la gestión de procesos y productividad.

AUTORES:

1. Ing. Jaime Eduardo Gutiérrez Ascón.
2. Ing. Julio Fabian Amado Sotelo.
3. Máster. Máximo Darío Palomino Tiznado.
4. Dr. José Augusto Arias Pittman.

RESUMEN: La investigación tiene por objetivo determinar la incidencia de la resiliencia empresarial en la gestión de procesos y productividad de las empresas del Perú. Se fundamentó metodológicamente desde un tipo descriptiva correlacional con una correlación de Pearson significativa 0,627. El p valor es menor que 0,05 por tanto, se acepta la H1 o hipótesis afirmativa y se rechaza H0 o nula, lo que indica que la resiliencia empresarial incide favorablemente en la gestión de procesos y productividad, siendo una oportunidad para que las empresas que han sufrido pérdidas, cierres, despidos, puedan tener en cuenta la resiliencia como un aliado en cooperación de la gestión por procesos con la intención de potenciar las posibilidades de permanecer en el mercado.

PALABRAS CLAVES: Resiliencia empresarial, talento humano, productividad, gestión por procesos.

TITLE: Business resilience in Process Management and Productivity.

AUTHORS:

1. Ing. Jaime Eduardo Gutiérrez Ascón.
2. Ing. Julio Fabian Amado Sotelo.
3. Master. Máximo Darío Palomino Tiznado.
4. PhD. José Augusto Arias Pittman.

ABSTRACT: The research aims to determine the incidence of business resilience in the management of processes and productivity of companies in Peru. It was methodologically based on a descriptive correlational type with a significant Pearson correlation of 0.627. The p value is less than 0.05, therefore, the H1 or affirmative hypothesis is accepted and H0 or null is rejected, which indicates that business resilience favorably affects process management and productivity, being an opportunity for companies to that have suffered losses, closures, layoffs, can take into account resilience as an ally in cooperation with process management with the intention of enhancing the chances of remaining in the market.

KEY WORDS: business resilience, human talent, productivity, process management.

INTRODUCCIÓN.

La crisis generada por la pandemia COVID-19 no solo ha sido de índole sanitario, sino económico y social; en la actual investigación se estará disertando desde la óptica empresarial, la cual tiene relación directa e indirecta con las dos últimas variables mencionadas; a su vez, influenciada directamente por lo epidemiológico. En este sentido, el tema a abordar se refiere a la resiliencia empresarial en la gestión de procesos y productividad, de las empresas en el Perú, con la intención de conocer la relación entre ambas durante el período de confinamiento.

Es necesario acotar que la variable resiliencia empresarial es poco difundida en la literatura científica en Latinoamérica, siendo un aporte sustancial, los resultados actuales, involucrándose además, con la gestión por procesos, fundamentada desde la mejora continua, siendo posible así, promover

acciones resilientes en las empresas durante períodos de incertidumbre, recesión, vividos a partir de una situación compleja como ha sido el tramo vivido a partir de la pandemia por COVID-19; en este sentido, (García-Contreras et al. 2021), indica que las: “Empresas resienten los estragos de la crisis en dos sentidos. Primero, un número significativo de empresas tuvo que suspender de manera parcial o total sus actividades y operaciones; no obstante, un segmento relevante se encuentra en operaciones tratando de adaptarse a las nuevas medidas establecidas. Segundo, las empresas se han visto afectadas en el uso de su capacidad instalada, pues se vieron en la necesidad de despedir a empleados o bien de limitar la compra de materias primas o el suministro de recursos. Lo anterior coincide con estudios empíricos que demuestran el impacto económico ocasionado por la pandemia de la COVID-19 en otros entornos como Estados Unidos de América y Europa” (p. 21).

La crisis económica ha sido mundial, esto influye directa e indirectamente en los mercados latinoamericanos, por cuanto existe un marcado episodio de intercambio comercial con otras latitudes, bien sea en el rol de importador o exportador, con lo cual, la normalidad de las operaciones se han visto afectadas y con ello, el flujo de caja de las empresas al no poder vender la totalidad del inventario proyectado para un determinado periodo, ocasionando pérdidas, cierres, despidos, entre otros, males que terminan por perjudicar al empleado y a la sociedad (Padilla-Buñay et al. 2021).

En este sentido, el factor de crecimiento de las empresas en el Perú, de acuerdo al estudio de Colina-Ysea et al. (2021), “ha sido negativo para las empresas estudiadas, las cuales han presentado disminución en la demanda, ventas, productividad y rentabilidad” (p. 31), siendo considerable asumir la resiliencia como un factor esencial para potenciar la capacidad de recuperación de las empresas en conformidad de superar las adversidades a las cuales se enfrentan; es así, que desde “la planificación del mantenimiento se contribuye a la resiliencia de la organización, definiendo las habilidades y los factores de resiliencia que se deben desarrollar, para actuar con rapidez en la realización del mantenimiento planificado” (Marrero-Hernández et al. 2021, p. 104).

Es así, que desde la ISO 9001:2015, específicamente desde el enfoque de mejora continua, especialmente cuando la investigación de Benzaquen-de-las-Casas (2018) determinó, que las empresas peruanas certificadas, se encontraban en mejor y mayor prestación de calidad en sus servicios en comparación con las que no estaban certificadas, optimizándose así, su productividad y rentabilidad, siendo perceptible la necesidad de promover en las empresas, la mejora continua como un agregado que puede motivar a ser resilientes en tiempos de adversidad, sobre todo, cuando se debe comprender que solo quienes se enfocan en atender las necesidades del cliente, tendrán mayor probabilidad de superar la crisis en tiempo de incertidumbre (Sanabria-Boudri, 2021).

En razón de lo planteado, la investigación tiene por objetivo determinar la incidencia de la resiliencia empresarial en la gestión de procesos y productividad de las empresas del Perú.

DESARROLLO.

Resiliencia empresarial.

El término resiliencia ha sido empleado ampliamente en la psicología con la intención de definir la capacidad que tiene una persona para recuperarse y superar adversidades a las cuales se enfrenta, las cuales pueden ser de índole emocional, social, académico, entre otros; elementos en los cuales se ve envuelto el ser humano; por lo tanto, no implica que la persona no caiga, desfallezca, sino se direcciona en la fuerza para levantarse y trabajar para superar los aspectos negativos. Esta definición ha sido trasladada a la empresa como sistema vivo; por lo tanto, Cordero-Cortés et al. (2014) definen la resiliencia empresarial como: “La capacidad que desarrollan temporalmente las empresas rurales para enfrentar adversidades, crisis e incertidumbres, visualizando y tomando decisiones sobre sus factores de riesgo y protectores, sea dentro de su estructura organizativa e incluso en su entorno (sociocultural, económico, ambiental y político), para absorber cambios y rupturas, y prevalecer en el tiempo” (p. 486).

Aunque la definición fue generada para empresas del sector rural, no afecta su empleo a las empresas que forman parte de otro segmento sociológico, por cuanto lo que se subraya es la capacidad para superarse ante las adversidades; estas podrían ser diversas, en función de la dinámica social vivida, como por ejemplo en la actualidad, el tema pandemia es un elemento esencial para proyectar significativamente acciones contrarias en las empresas, requiriéndose contar con personas resilientes para que puedan asumir la resiliencia organizacional como una acción cooperativa en función de superar entre todos, las dificultades. En este sentido, Colombo (2021, p. 1) describe siete características de la resiliencia empresarial:

1. **Introspección.** Tener la capacidad en la empresa en su totalidad de mirar internamente, plantearse preguntas difíciles y retadoras, y responderlas honestamente para tener visiones realistas de la situación.
2. **Independencia.** Se refiere a la capacidad de dissociarse y mantener distancia emocional del problema real que se vive en la empresa, sin aislarse ni negarlo.
3. **Interacción.** Poder establecer lazos satisfactorios en las relaciones interpersonales dentro de la organización, sabiendo que las emociones encontradas estarán siempre presentes.
4. **Iniciativa.** Para hacerse cargo de los problemas y tener la habilidad de gestionarlos apropiadamente.
5. **Creatividad.** Para ordenar el caos y fijar objetivos.
6. **Humor.** Focalizar en lo importante y relativizar los aspectos tensionantes, siendo positivos en las relaciones y acciones en la empresa en época de crisis.
7. **Consciencia y valores.** Desde la persona y la organización, utilizar estos pilares para reponerse de los desafíos.

Para lograr las características anteriores, es necesario que las empresas generen en su talento humano, planes permanente de formación en relación a filosofía de gestión y organizacional, liderazgo, comunicación asertiva, educación emocional, manejo de conflictos, empatía, entre otros factores psicosociales, que contribuyan a fomentar la resiliencia en cada trabajador; de ese modo, se podrá focalizar un equipo de trabajo cooperativo en capacidad de superar las adversidades que se puedan presentar. Así mismo, Colombo (2021, p. 2) indica los cinco pilares de la resiliencia empresarial:

1. **No aislarse y fomentar relaciones.** Los equipos aislados no generan soluciones, que es, justamente, lo que se requiere en momentos límite. Se recomienda mantener reuniones frecuentes sin abrumar, sostener un flujo constante de información y crear espacios catalizadores de las emociones. También fomentar el apoyo mutuo.
2. **Evitar transmitir desesperanza.** En momentos críticos, los líderes son observados con lupa por los colaboradores. Son precisamente ellos los que bajarán las necesidades empresariales en forma de cascada, para que cada uno asuma su parte de colaboración con el proceso. Su espíritu esperanzador es más que indispensable, ya que el desánimo se propaga muy rápidamente y entorpece el proceso virtuoso que se busca: salir adelante.
3. **Motivar e incentivar pequeñas metas.** Lejos de quedarse derrumbadas, las empresas necesitan provocar su espíritu resiliente a través de la acción; por ejemplo, encarando proyectos posibles de lograr y estableciendo pequeñas metas que se sostengan en el tiempo. En muchos casos, en mi labor propongo a los equipos de diversas áreas que sean ellos los que diseñen un plan de metas razonables para poner a consideración del resto.
4. **Crear un ambiente apropiado.** En medio de la tensión frecuentemente se olvida el factor humano y los sentimientos. Un rol decisivo del líder de cualquier empresa resiliente es saber construir un entorno que cobije, contenga y cuide a su personal. Esto se logra mediante la comunicación

afectiva, un liderazgo que articule más confianza en la solución de los problemas, en estimular permanentemente, y fomentar el liderazgo colaborativo.

5. Establecer fases del proceso de resiliencia. Así como en los individuos, en las empresas se atraviesan varias etapas hasta descubrir el potencial oculto que es el que se activa en la resiliencia. Hay una primera fase de ataque o alerta, cuando aparece la crisis; el afrontamiento, la primera reacción que generalmente es emocional -puede ser con actitudes de negación, ira, tristeza; la preocupación, signada por la angustia; la adaptación: donde ya, entre todos, empiezan a plantear un plan de acción; la resiliencia: cuando se encuentran los recursos internos en cada persona, y en el conjunto de los equipos, para superar la adversidad. Finalmente, se produce un impulso de avance, para capitalizar la experiencia vivida, que marca, a su vez, el inicio de una nueva etapa en la cultura de cada empresa.

Una de las facetas importantes en la empresa es crear un ambiente afable de esperanza, donde se den a conocer los planes estratégicos y metas diseñadas, propiciando en cada talento humano, la necesidad de identificarse con la filosofía de gestión; por lo que es de suma importancia incentivar la identidad institucional como parte del proceso de resiliencia, es así que se hace conveniente establecer la mejora continua como aliado en la gestión de productividad organizacional.

Gestión de procesos y productividad.

La gestión de procesos como enfoque procura gestionar que todas las partes de la empresa trabajen en armonía en la satisfacción de la visión del cliente, para lo cual, se requiere emplear el subproceso de la mejora continua como esencia que coadyuva a la obtención de la calidad en el recorrido de producción (Hernández-Enríquez et al. 2020). En complemento, ISOTools (2021) indica que un proceso o subproceso, para ser válido, debe cumplir con las siguientes características:

- i. La actividad tiene una misión o propósito claro.
- ii. La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- iii. La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- iv. La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes).
- v. Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

Cumplir con los cinco criterios anteriores, permite establecer equipos de trabajos que se comprometan en cumplir con la tarea asignada, así cuando se genere una adversidad, podrán actuar en recomponerse en razón de establecer los parámetros requeridos para cumplir con las metas establecidas; de ese modo, es más fácil reponer un tramo del proceso que todo el proceso, siendo esta una de las principales ventajas de trabajar en este enfoque; por otro lado, ISOTools (2021) indica que para implementar este enfoque en una empresa, se debe contar con los siguientes criterios:

- i. **Compromiso de la dirección.** La dirección tiene que ser consciente de la necesidad de esta sistemática de gestión por procesos. El factor crítico en este punto es la necesidad de formarse y capacitarse para dirigir el cambio.
- ii. **Sensibilización y formación.** El Equipo Directivo recibe formación relativa a la gestión por procesos y son la herramienta de cambio para las personas que dependen de ellos. La gestión por objetivos se basa en conseguir que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados.
- iii. **Identificación de procesos.** A partir del análisis de todas las interacciones existentes con el personal de la organización y clientes externos se realiza un inventario de los procesos.
- iv. **Clasificación.** Entre los procesos que se han identificado, hay que definir cuáles son los procesos claves, los procesos estratégicos y los procesos de apoyo.

- v. **Relaciones entre procesos.** Se debe establecer una matriz de relaciones entre procesos. Entre los diferentes procesos se pueden compartir instrucciones, información, recursos, equipos, etc.).
- vi. **Mapa de procesos.** Se ha de visualizar la relación entre los procesos por lo que se emplean diagramas en bloques de todos los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad.
- vii. **Alinear la actividad a la estrategia.** Los procesos clave permiten implantar de forma sistemática nuestra política y estrategia. Para ello, se crea una matriz de doble entrada con los objetivos estratégicos y los grupos de interés, de tal modo que queda definida la relación que existe entre ellos.
- viii. **Establecer en los procesos unos indicadores de resultados.** Las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas, que permitirán analizar la capacidad de los procesos y sistemas; así como saber el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y comparar nuestra propia organización con el **rendimiento** de otras. Para contar con esa información hay que definir qué **KPIs** son los más ajustados a nuestras necesidades y han de ser medidos.
- ix. **Realizar una experiencia piloto.** Este paso constituye la prueba de fuego para desarrollar la implantación.
- x. **Implementar el Ciclo PHVA para mantener resultados.** Esta metodología se emplea de forma inicial en el área piloto escogida. Tras haber conseguido la dinámica de mantenimiento en ese proceso clave, se eligen otros y se amplía el área de actuación hasta llegar a todos los procesos de la organización.

Cada uno de los indicadores mencionados son necesarios para promover una gestión por procesos que contribuya a promover la productividad desde el aporte resiliente que cada trabajador debe hacer, para lo cual, es fundamental brindarle la oportunidad de autoregularse para reponerse ante las adversidades que se puedan presentar; para lo cual, es fundamental trabajar en mejora continua desde los principios del ciclo PHVA.

Metodología de la investigación.

La investigación se fundamentó metodológicamente en razón de los postulados del enfoque cuantitativo, específicamente desde un tipo descriptiva correlacional con diseño de campo no experimental (Hernández et al. 2014), recopilándose datos por parte de la población en único momento, siendo de cohorte transversal.

La población estuvo conformada por 23 representantes de empresas ubicadas en Huacho, capital de la Región Lima-Provincias, Perú. Por ser una población finita y accesible a los investigadores, se procedió a trabajar con la totalidad de la misma, por lo que no fue necesario realizar cálculo de muestra, aplicándose muestreo al azar simple. Se trabajó con la técnica de la encuesta, diseñándose un instrumento tipo cuestionario de 31 ítems en escala tipo Likert de cinco alternativas de respuesta. Una vez diseñado el instrumento, se procedió a validar mediante el juicio de cinco expertos, aplicándose prueba piloto a 20 sujetos con características similares a la muestra de estudio, pero que no pertenecían a la misma, con estos datos se procedió a calcular fiabilidad de Alfa de Cronbach, obteniéndose un resultado de 0,91 considerándose como confiable para su aplicación. Los datos obtenidos, se procesaron mediante correlación de Pearson con apoyo del programa estadístico SPSS V25.

Resultados.

Se presentan los resultados.

Tabla 1. Resiliencia empresarial en la gestión de procesos y productividad.

	Resiliencia empresarial	Gestión de procesos y productividad
Correlación de Pearson	1	0,627**
Sig. (bilateral)		0
N	23	23
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).		

Nota: tabla de elaboración propia (2021).

Dado que p valor es menor que 0,05 ($0,000 < 0,05$), se acepta la H1 o hipótesis afirmativa y se rechaza H0 o nula, lo que indica que la resiliencia empresarial incide favorablemente en la gestión de procesos y productividad.

Prueba de hipótesis.

H1: La incidencia de la resiliencia empresarial es favorable en la gestión de procesos y productividad de las empresas del Perú.

H0: La incidencia de la resiliencia empresarial no es favorable en la gestión de procesos y productividad de las empresas del Perú.

Discusión.

Los resultados obtenidos a pesar de ser favorables indican la necesidad de profundizar en la generación de la resiliencia como cultura organizacional en las empresas peruanas, esto con la intención de promover mayores probabilidades de gerenciar para superar las adversidades generadas desde la pandemia por COVID-19, lo cual concuerda con el trabajo de García-Contreras et al. (2021), siendo una oportunidad para que las empresas que han sufrido pérdidas, cierres, despidos, puedan tener en cuenta la resiliencia como un aliado en cooperación de la gestión por procesos con la intención de potenciar las posibilidad de permanecer en el mercado (Padilla-Buñay et al. 2021).

Siendo considerable, además, tener en cuenta, que a partir de la resiliencia y gestión por procesos, las empresas deben reinventarse en cuanto a las estrategias de venta para competir en medio de una crisis sanitaria, donde el consumidor cuida su salud y su economía, al comprar solo lo necesario, urgente, por lo que el marketing debe direccionarse para lograr satisfacer a la mayor cantidad de clientes (Colina-Ysea et al. 2021).

Lo planteado compagina cordialmente con el enfoque de mejora continua (Benzaquen-de-las-Casas, 2018), de ese modo, es factible impulsar como parte del crecimiento integral de la empresa, siendo considerable actuar desde una visión donde se percibe a la empresa como sistema vivo (Cordero-Cortés et al. 2014), la cual va sobreponiéndose a las adversidades a partir de los esfuerzos colectivos generados por los trabajadores, pero para esto es necesario complementar con una visión de calidad en el recorrido de producción (Hernández-Enríquez et al. 2020), con la intención de no perder de vista, las diversas oportunidades que también suelen generarse en medio de las crisis e incertidumbre. En este sentido, Rosales-Enríquez et al. (2021) contribuyen diciendo que a pesar de la crisis sanitaria generada en el Perú, los indicadores de PIB han decrecido; sin embargo, empresas particulares como ventas de comidas, han permanecido e incluso crecido en el mercado, siendo considerable entender que no todo el mercado ha padecido una fuerte contracción, sino aquellas empresas que son susceptibles de ser reconocidas como no prioritarias por el cliente, siendo este uno de los mayores desafíos; es decir, promover una visión favorable de la empresa para que pueda ser captada como necesaria, proyectándose como una figura cooperativa en el crecimiento de la sociedad al sostener empleos.

Siendo considerable comprender que una de las claves para mantenerse en el mercado en medio de la crisis, es contar con proveedores que compartan la filosofía de gestión empresarial y de resiliencia para concebir una adecuada productividad a partir de beneficios otorgados en los plazos de pago de materia prima e insumos necesarios para confeccionar el producto a ofertar al cliente (Álvarez-Ojeda

et al. 2021), siendo considerable tener en cuenta la propuesta de Ellem (2021), donde se destaca la importancia de revisar la seguridad y legislación laboral con la finalidad de promover mayor confianza, sobre todo cuando la pandemia por COVID-19, puede incidir en ausencias laborales.

La localización de la empresa es otro elemento a tener en consideración para propiciar una adecuada resiliencia empresarial (Scuderi et al. 2021), para lo cual podría darse la complementariedad entre empresas como estrategia como medida para fortalecer sus servicios prestados al cliente; de ese modo, se podrían compartir recursos que terminen por propiciar beneficios y productividad a las partes involucrada desde una visión ganar – ganar de cooperación institucional. Otro factor a tener en cuenta es superar las brechas sociales referentes al racismo en cualquier de sus facetas, por cuanto esto no contribuye a germinar una imagen favorable sobre la empresa, al contrario, una empresa racista podría proyectar una acción no resiliente tanto al cliente interno como externo (Matharu & Juneja, 2021).

Una situación, que contribuye a impulsar la resiliencia empresarial, es que esta sea promovida desde las escuelas universitarias de negocios, como parte de una acción curricular donde se denota la importancia de adaptarse a los constantes cambios sociales que exigen a las empresas, concebir nuevas estrategias con la finalidad de mantenerse y no desaparecer del mercado (Kovoor-Misra, 2020); visión que debe ser compartida con la formación en resiliencia psicológica por parte del talento humano, dado que esto sería el punto de partida para lograr una eficaz incorporación a las acciones de gestión productivas basadas en la mejora continua (Chadwick & Raver, 2020).

No perdiendo de vista los riesgos relacionados con la industria están aumentando debido a la creciente expansión de las industrias, cada uno de estos riesgos puede tener un origen natural (como terremotos, inundaciones e incendios) o un origen humano (como ataques terroristas, enfermedades contagiosas y errores intencionales o inadvertidos del personal), para lo cual se requiere formar al talento humano

para asumir asertivamente desde su yo, los cambios bruscos acontecidos en la actualidad (Ostadi et al. 2021).

Es considerable tener en cuenta el estudio de Brykman & King (2021), quienes partiendo de la teoría de la conservación de los recursos, proponen fomentar la capacidad de resiliencia del equipo, a partir de la comunicación interna y orientación de objetivos de aprendizaje del líder (LGO), lo cual amplifica esta relación al orientar el discurso del equipo hacia la comprensión y el crecimiento a partir de los desafíos. A su vez, proponen que la capacidad de resiliencia del equipo se relaciona positivamente con las conductas de aprendizaje del equipo, por cuanto los equipos con una mayor capacidad de resiliencia están bien posicionados para invertir sus recursos en actividades de aprendizaje, y esa elaboración de información en equipo amplifica esta relación al facilitar el intercambio de recursos, siendo considerable promover el trabajo en equipo y formación continua como parte del proceso de productividad de la empresa.

CONCLUSIONES.

Dado que p valor es menor que 0,05 ($0,000 < 0,05$), se acepta la H1 o hipótesis afirmativa y se rechaza H0 o nula, lo que indica que la resiliencia empresarial incide favorablemente en la gestión de procesos y productividad, siendo una oportunidad para que las empresas que han sufrido pérdidas, cierres, despidos, puedan tener en cuenta la resiliencia como un aliado en cooperación de la gestión por procesos con la intención de potenciar las posibilidades de permanecer en el mercado.

Una de las claves para mantenerse en el mercado en medio de la crisis es contar con proveedores que compartan la filosofía de gestión empresarial y de resiliencia para concebir una adecuada productividad a partir de beneficios otorgados en los plazos de pago de materia prima e insumos necesarios para confeccionar el producto a ofertar al cliente. La localización de la empresa es otro elemento a tener en consideración para propiciar una adecuada resiliencia empresarial.

Por lo tanto, una situación que contribuye a impulsar la resiliencia empresarial es que esta sea promovida desde las escuelas universitarias de negocios, como parte de una acción curricular, donde se denota la importancia de adaptarse a los constantes cambios sociales que exigen a las empresas.

Es considerable profundizar en mayor cantidad de población empresarial para futuros estudios con la intención de confirmar progresivamente el aporte de la resiliencia empresarial, no solo a la productividad de la misma, sino en otras áreas tan importantes, como por ejemplo, el marketing, el trabajo en redes cooperativas para promover una economía sustentable en medio de crisis como la pandemia COVID-19, posibilitándose ser insertada esta visión en las políticas públicas del país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Álvarez-Ojeda, V., & Ramos-Alfonso, Y. (2021). Selección de proveedores, factor de éxito en la gestión de compras del producto restauración: Artículo de investigación. *Revista Científica Arbitrada De Investigación En Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*. ISSN 2737-6354., 4(7), 15-26. <https://doi.org/10.46296/rc.v4i7.0022>
2. Benzaquen-de-las-Casas, J. (2018). La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas. *Revista Universidad y Empresa*, 20(35), 281-312. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6056>
3. Brykman, K. M., & King, D. D. (2021). A Resource Model of Team Resilience Capacity and Learning. *Group & Organization Management*, 46(4), 737–772. <https://doi.org/10.1177/10596011211018008>
4. Chadwick, I. C., & Raver, J. L. (2020). Psychological Resilience and Its Downstream Effects for Business Survival in Nascent Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 233–255. <https://doi.org/10.1177/1042258718801597>

5. Colina-Ysea, F. J., Isea, J., & Aldana-Zavala, J. J. (2021). Impacto del COVID-19 en pequeñas y medianas empresas del Perú. *Revista De Ciencias Sociales*, 27, 16-31. Recuperado a partir de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/36991>
6. Colombo, D. (2021). Resiliencia en las empresas: Los 5 pilares necesarios para fortalecerse en las crisis [Internet]. Disponible en <https://www.entrepreneur.com/article/364042>
7. Cordero-Cortés, P, Núñez-Espinoza, J., Hernández-Romero, O, & Arana-Coronado, O. (2014). Factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 11(4), 481-498.
8. Ellem, B. (2021). Labour and megaprojects: Rethinking productivity and industrial relations policy. *The Economic and Labour Relations Review*, 32(3), 399–416. <https://doi.org/10.1177/1035304620984294>
9. García-Contreras, R, Valle-Cruz, D, & Canales-García, R. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73-84. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>
10. Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc – Graw – Hill Interamericana.
11. Hernández-Enríquez, O., Matos-Mosqueda, L., & Benítez-Cortés, I. (2020). Procedimiento para el diseño y desarrollo de la gestión por procesos de alimentos y bebidas: Artículo de investigación. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun - ISSN: 2697-3456*, 4(7 Ed. esp.), 79-93. <https://doi.org/10.46296/yc.v4i7edespdic.0075>
12. ISOTools. (2021). Gestión por procesos. [Internet]. Disponible en <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>

13. Kovoov-Misra, S. (2020). The Impetus for Resilience and Change in Business Education and Management Research. *Journal of Management Inquiry*, 29(2), 128–133.
<https://doi.org/10.1177/1056492619870871>
14. Marrero-Hernández, R, García-Hernández, G, & de la Paz-Martínez, E. (2021). Procedimiento para la mejora del proceso de planificación del mantenimiento con un enfoque de resiliencia empresarial. *Centro Azúcar*, 48(4), 95-107.
15. Matharu, S. K., & Juneja, D. (2021). Factors Impacting Resilience of Women Entrepreneurs in India in the Face of COVID-19. *Vision*. <https://doi.org/10.1177/09722629211043299>
16. Ostadi, B., Seifi, M. M., & Husseinzadeh Kashan, A. (2021). A multi-objective model for resource allocation in disaster situations to enhance the organizational resilience and maximize the value of business continuity with considering events interactions. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part O: Journal of Risk and Reliability*, 235(5), 814–830.
<https://doi.org/10.1177/1748006X21991027>
17. Padilla-Buñay, A, Lluglla Luna, L, Álvarez Arboleda, W, & Ramírez Rodríguez, B. (2021). Crisis y reactivación turística en tiempos de covid-19. *Cámara de turismo provincia de Pastaza. Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 426-434.
18. Rosales-Enríquez, C. A., Álvarez Silva, M. S., & Lam Flores, I. C. (2021). Análisis del contexto económico en el Perú a partir del COVID-19. *Revista Scientific*, 6(21), 237–251.
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2021.6.21.12.237-251>
19. Sanabria-Boudri, F. M. (2021). Análisis del control interno en PYMES del Perú [Analysis of internal control in SMEs in Peru]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas/Multidisciplinary Journal Investigative Perspectives*, 1(1), 9–13. Recuperado a partir de <https://rperspectivasinvestigativas.org/ojs/index.php/multidisciplinaria/article/view/18>

20. Scuderi, R., Tesoriere, G., & Fasone, V. (2021). Does Location Matter for Micro Shops Resilience? Evidence from Uganda. *International Regional Science Review*, 44(1), 10–32. <https://doi.org/10.1177/0160017620931582>

DATOS DE LOS AUTORES.

1. **Jaime Eduardo Gutiérrez Ascón.** Ingeniero industrial. Bachiller ingeniería industrial. Docente en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión-Huacho, Perú. Correo electrónico: jgutierrez@unjfsc.edu.pe
2. **Julio Fabian Amado Sotelo.** Ingeniero industrial. Bachiller ingeniería industrial. Docente en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión-Huacho, Perú. Correo electrónico: jamado@unjfsc.edu.pe
3. **Máximo Darío Palomino Tiznado.** Ingeniero industrial. Máster en finanzas y mercados financieros. Docente en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión-Huacho, Perú. Correo electrónico: mpalominot@unjfsc.edu.pe
4. **José Augusto Arias Pittman.** Ingeniero industrial. Doctor en Ciencias de la Educación. Docente en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión-Huacho, Perú. Correo electrónico: jarias@unjfsc.edu.pe

RECIBIDO: 9 de octubre del 2021.

APROBADO: 14 de diciembre del 2021.