

**RESILIENCIA ORGANIZACIONAL DURANTE LA COVID-19: UNA
COMPARACIÓN ENTRE PYMES FAMILIARES Y NO FAMILIARES DE
SANTIAGO DE CALI**

MARÍA LUCÍA RODRÍGUEZ OLAYA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE SAN FERNANDO
CALI
2021**

**RESILIENCIA ORGANIZACIONAL DURANTE LA COVID-19: UNA
COMPARACIÓN ENTRE PYMES FAMILIARES Y NO FAMILIARES DE
SANTIAGO DE CALI**

MARÍA LUCÍA RODRÍGUEZ OLAYA

Monografía para optar al título de profesional en administración de empresas.

Juan David Peláez León, PhD.
Director

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE SAN FERNANDO
CALI
2021**

Nota de aceptación

X

Firma del presidente del jurado

X

Firma del jurado

X

Firma del jurado

Santiago de Cali, noviembre de 2021.

RESUMEN

Aunque la crisis generada por la pandemia del COVID-19 causó el cierre temporal o definitivo de pequeñas y medianas empresas (Pymes) en el mundo, llama la atención cómo algunas pymes lograron sobrevivir. De acuerdo con la literatura, la capacidad de resiliencia de algunas organizaciones explicaría este comportamiento. Por tanto, el presente trabajo de grado tiene como objetivo analizar las prácticas de resiliencia de las pymes durante el primer año de COVID-19, especialmente entre las pymes familiares y las pymes no familiares al evidenciar en la literatura diferencias entre ambas. Los resultados obtenidos en el presente estudio a partir de una muestra de 223 pymes en Santiago de Cali (Colombia) sugieren que no existen diferencias significativas entre el nivel de prácticas de resiliencia implementadas por las pymes familiares en comparación con las pymes no familiares en el contexto generado por la pandemia.

PALABRAS CLAVE: Resiliencia organizacional, Pymes, Empresas Familiares, COVID-19.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer al universo y a Dios por haberme guiado a lo largo de mi pregrado por ser mi fortaleza en los momentos difíciles, por brindarme enseñanzas y personas que han permitido que crezca día a día como persona y profesional.

Seguidamente, quisiera agradecer a mi madre, quien ha sido la persona que me ha acompañado cada día de mi vida, me ha motivado y se ha convertido en mi referente, ya que con sus experiencias y conocimiento me ha llenado de herramientas de valor para enfrentar la vida desde una perspectiva que prioriza al ser. Agradezco la confianza que siempre ha depositado en cada idea y/o proyecto que quiero desarrollar.

A los profesores que se convirtieron en fuentes de inspiración y motivación, que a través de su experiencia y conocimiento me brindaron herramientas útiles para ser una profesional de calidad. Especialmente, agradezco a mi director de trabajo de grado, Juan David Peláez León, PhD., que más que un director o profesor, lo considero un guía, por su calidad humana y la pasión transmitida en torno a la academia y la investigación. Realmente gracias por la confianza depositada, el acompañamiento realizado durante mi proceso formativo, y por guiarme de la mejor forma posible.

A la universidad que me acogió y a la facultad que me ha brindado la oportunidad de formarme como una profesional íntegra, por fortalecer mi pensamiento crítico, y otorgarme una perspectiva social y humana. También, porque me permitió conocer a mis compañeros de cohorte, quienes se convirtieron en motivadores para buscar siempre la excelencia. En especial, quiero agradecer a mi equipo de trabajo, con quienes, por su responsabilidad, compañía, confianza y alegría, alcanzamos buenos resultados y construimos una etapa muy significativa e inolvidable.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.2. FORMUACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.3. OBJETIVOS	8
1.3.1. Objetivo general	8
1.3.2. Objetivos específicos	8
1.4. JUSTIFICACIÓN	8
2. MARCO REFERENCIAL	11
2.1. MARCO TEÓRICO	11
2.1.1. Definición de Resiliencia Organizacional	11
2.1.2. Importancia de la Resiliencia Organizacional	13
2.1.3. Dimensiones de Resiliencia Organizacional	14
2.1.3.1. Prácticas desde la dimensión Preparación ante un contexto de crisis	16
2.1.3.2. Prácticas desde la dimensión de agilidad ante un contexto de crisis	17
2.1.3.3. Prácticas desde la dimensión de elasticidad o flexibilidad ante un contexto de crisis	18
2.1.3.4. Prácticas desde la dimensión Redundancia ante un contexto de crisis	19
2.1.4. Definición de Empresa Familiar	21
2.2. Resiliencia organizacional en Pymes familiares y no familiares	23
2.3. MARCO CONTEXTUAL	25
2.3.1. Importancia de la Pyme en Colombia	25
2.3.2. Importancia de la Pyme en el Valle del Cauca	26
2.3.3. Pandemia generada por la COVID-19	27
3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	30
3.1. ENFOQUE DE ESTUDIO	30
3.2. TIPO DE ESTUDIO	30
3.4. VARIABLES	34
3.4.1. Tipo de empresa	34
3.4.2. Resiliencia Organizacional	35
3.4.3. Características sociodemográficas de la empresa	36

3.5. FASES DE INVESTIGACIÓN	39
4.RESULTADOS	41
4.1.ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS	41
4.2. PRÁCTICAS DE RESILIENCIA APLICADAS POR LAS PYMES FAMILIARES	
	43
4.2.1. Promedios de las dimensiones de resiliencia organizacional	43
4.2.2. Prácticas de resiliencia organizacional por dimensión	45
4.2.2.1. Prácticas de Resiliencia desde la dimensión preparación	45
4.2.2.2. Prácticas de Resiliencia desde la dimensión Agilidad	47
4.2.2.3. Prácticas de Resiliencia desde la dimensión Elasticidad	49
4.2.2.4. Prácticas de Resiliencia desde la dimensión de Redundancia	51
4.3.2. Prácticas de resiliencia organizacional por dimensión	59
4.3.2.1. Prácticas de Resiliencia desde la Dimensión Preparación	59
4.3.2.2. Prácticas de Resiliencia desde la dimensión Agilidad	61
4.3.2.3. Prácticas de Resiliencia desde la dimensión Elasticidad	63
4.3.2.4. Prácticas de Resiliencia desde la Dimensión Redundancia	65
4.3.3. Correlación entre las dimensiones de resiliencia organizacional y las características sociodemográficas.	66
4.4. COMPARATIVO NIVEL DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL	69
4.4.1.Comparación de resultados por dimensión	70
4.4.1.1. Comparativo desde la dimensión Preparación	70
4.4.1.2. Comparativo desde la Dimensión Agilidad	71
4.4.1.3. Comparativo desde la Dimensión Elasticidad	72
4.4.1.4. Comparativo desde la Dimensión Redundancia	73
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
6. LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES.	81
7. BIBLIOGRAFÍA	83

LISTA DE TABLAS.

Tabla 1. Definiciones de Resiliencia Organizacional.	11
Tabla 1. (Continuación)	12
Tabla (2) Estadísticas descriptivas y correlaciones para las Pymes familiares.	53
<i>Tabla 3.</i> Estadísticas descriptivas y correlaciones para las Pymes no familiares.	67
Tabla 4. Comparativo del nivel de Resiliencia Organizacional por dimensión.	70
Tabla 5. Comparativo desde la dimensión de Preparación.	71
Tabla 6. Comparativo desde la dimensión Agilidad.	72
Tabla 7. Comparativo desde la dimensión Elasticidad.	73
Tabla 8. Comparativo desde la dimensión Redundancia.	74

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de gestión de crisis por Rapaccini et al. (2020).	16
Figura 2. Cuatro etapas del modelo de gestión de crisis por Rapaccini et al. (2020).	21
Figura 3. Promedio Resiliencia organizacional.	44
Figura 4. Prácticas dimensión de preparación.	46
Figura 5. Prácticas dimensión agilidad.	48
Figura 6. Prácticas de la dimensión de elasticidad.	50
Figura 7. Prácticas dimensión de Redundancia.	51
Figura 8. Promedio Resiliencia Organizacional Pymes no familiares.	58
Figura 9. Prácticas dimensión de Preparación.	60
Figura 10. Prácticas dimensión de Agilidad.	62
Figura 11. Prácticas dimensión de elasticidad.	64
Figura 12. Prácticas dimensión de Redundancia.	65

INTRODUCCIÓN

El principio postulado por Darwin en el Origen de las Especies indica que los seres vivos que mejor se adaptan al ambiente tienen mayores probabilidades de sobrevivir (Ginnobill, 2010). Este postulado parece ser fielmente adaptado al ámbito organizacional. Las empresas requieren desarrollar la capacidad de responder y adaptarse, no solo al contexto competitivo en el que se encuentran para lograr su sostenibilidad en el tiempo, también para responder a la incertidumbre que generan los cambios de su entorno económico, político, social, ambiental, y cultural.

Los recientes contextos de incertidumbre generados por transformaciones del entorno exigen capacidades específicas para garantizar la continuidad de los negocios. De esta manera, existen algunas organizaciones que, en contextos de alta incertidumbre y riesgo, tienen la capacidad de resistir y responder a los cambios externos e internos, e incluso mejoran su desempeño. Otras, por el contrario, desaparecen en el intento por sobrevivir.

Actualmente, la supervivencia de las empresas se encuentra vinculada a la gestión estratégica empresarial. La gestión estratégica de la empresa demanda una evaluación del entorno para determinar el despliegue de recursos que permitan el desarrollo de estrategias puntuales bajo condiciones de agilidad y rapidez. Esta gestión empresarial se sitúa en el marco de la resiliencia organizacional, la cual refiere no solo a una organización resiliente que responde rápidamente a la incertidumbre, sino que es considerada una característica intrínseca de la capacidad de adaptación que permite: establecer un enfoque proactivo para mitigar los riesgos y amenazas en un entorno de alta incertidumbre, realizar un ajuste inmediato a las situaciones y preparar a la organización para un futuro incierto con el propósito de alcanzar estabilidad (Bhamra et al., 2011).

Este concepto ha adquirido interés para diferentes académicos y gerentes de organizaciones a nivel mundial, dado el ritmo de las transformaciones en la

actualidad. Además, la resiliencia organizacional se constituye como un elemento diferenciador entre aquellas organizaciones que alcanzan buenos resultados, aunque se encuentren en un entorno altamente complejo y dinámico, ya que permite concebir los cambios como una oportunidad para mejorar los procesos de la organización y así enfrentar el panorama de crisis.

Entre las crisis recientes y más significativas para el mundo se encuentra la pandemia generada por la COVID-19. Una enfermedad que golpeó fuertemente, no solo la salud de las personas, también las estructuras socioeconómicas debido al cese de actividades productivas y de servicios decretadas por los gobiernos para prevenir el contagio. Bajo ese contexto, las organizaciones intentaron adaptarse, pero no todas contaron con la misma capacidad de adaptación, como lo es el caso de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes).

Aunque las Pymes son fundamentales para el desarrollo económico y social de los países, incluyendo en Colombia (Cámara de Comercio de Cali, 2014; Ministerio de Trabajo y Protección Social, 2019), las pymes representan un segmento de empresas caracterizado por presentar debilidades en relación con la capacidad gerencial y pensamiento estratégico, que imposibilita realizar una correcta planeación a mediano y largo plazo, por lo que muchas de las pymes se centran en actuar de forma reactiva (Pereira, 2019). Estas características se vieron acentuadas debido al contexto de crisis generado por la pandemia del COVID-19, la cual puso en riesgo la estabilidad de este segmento empresarial en el país. Sin embargo, sorprende como este tipo de empresas han implementado diferentes acciones para responder de forma ágil a las restricciones impuestas por el Gobierno Nacional; acciones que pueden ser explicadas desde la Resiliencia Organizacional.

En ese sentido, esta investigación busca identificar las prácticas de Resiliencia Organizacional implementadas en las pymes de Santiago de Cali durante el primer año de crisis generado por la COVID-19. Concretamente, se busca identificar y comparar las prácticas de resiliencia organizacional entre pymes familiares y no

familiares, teniendo en cuenta que el 76,1% del tejido empresarial en Colombia lo constituyen empresas de carácter familiar (ACOPI, 2020).

El desarrollo de esta investigación sigue una metodología con un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y correlacional, que permitió obtener información de las prácticas de Resiliencia Organizacional implementadas en 223 Pymes ubicadas en el municipio de Santiago de Cali. La información recolectada permitió el desarrollo de dos (2) análisis: el primero, vinculado a la identificación de las prácticas de Resiliencia Organizacional efectivas implementadas por las Pymes Familiares y No Familiares, y su relación con las características sociodemográficas; el segundo, relacionado con el análisis de las diferencias existentes entre ambos tipos de empresas en relación con la Resiliencia.

La investigación se divide en seis (6) capítulos. El primer capítulo está enfocado en el planteamiento del problema que motiva el desarrollo de la investigación, así como la justificación, la pregunta orientadora y los objetivos planteados. En el segundo capítulo se presenta el marco referencial donde se define la Resiliencia Organizacional, la Empresa Familiar y los antecedentes de la investigación a través de diferentes estudios, conceptualizaciones y modelos. Además, se presenta la importancia que tienen las pymes en la economía del país, específicamente en el municipio de Santiago de Cali. Finalmente, se realiza una contextualización de la situación de crisis generada por la pandemia del COVID-19, así como su impacto a nivel empresarial en Colombia.

El tercer capítulo abarca la metodología utilizada en esta investigación. En este sentido, se presenta el enfoque y tipos de estudio utilizados, se describe la población y muestra de estudio, las fuentes y herramientas utilizadas para obtener la información. Asimismo, se definen las variables, escalas de medidas del instrumento de recolección de información y se explican las etapas que constituyen el plan de trabajo de esta investigación.

El cuarto y quinto capítulo incluye la presentación y discusión de los resultados, seguido de las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de los resultados obtenidos. Finalmente, en el sexto capítulo se exponen las limitaciones y futuras líneas de investigación que podrían desarrollarse.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde inicios del segundo trimestre del 2020, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) atraviesan una crisis sin precedentes generada por la pandemia de la COVID-19. Esta enfermedad, causada por el Síndrome Respiratorio Agudo Severo Coronavirus 2 (SARS-COV-2), fue detectada a finales del año 2019 en Wuhan (China), y hasta junio 2021 causó más de 181 millones de casos registrados y un aumento exponencial en la cantidad de muertes que alcanzaron un total de 3.941.411 personas fallecidas por contagio en el mundo, 4.213.074 casos positivos y 105.934 defunciones en Colombia. (Organización Panamericana de la Salud-OPS, 2021).

En Colombia, el primer caso fue reportado en marzo de 2020, por lo que el Gobierno Nacional determinó el 21 de marzo de 2020, el aislamiento preventivo obligatorio en todo el territorio nacional (Decreto 457, 2020), y estableció protocolos de seguridad y sanidad laboral para la contención del virus de estricto cumplimiento. Consecuentemente, las Pymes experimentaron un aumento del 10% en los costos mensuales por la implementación de protocolos de bioseguridad, una disminución superior al 50% en sus ingresos debido a las variaciones en la demanda y las iniciativas para realizar una reestructuración organizacional (ACOPI, 2020).

En este contexto, según el Banco Mundial (2020), la pandemia generada por la COVID-19 ha representado la mayor crisis existente desde la Segunda Guerra Mundial, ya que estimuló la desaceleración económica. De esta manera, las implicaciones de esta desaceleración son realmente preocupantes, considerando que las Pymes representan más del 90% del tejido empresarial, contribuyen entre un 60% y 70% al total del empleo y un 50% del Producto Interno Bruto (International

Council for Small Business - ICSB, 2019). En Colombia, la dinámica es similar. Según las cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), las Pymes representan más del 90% del sector productivo a nivel nacional, generan el 35% del PIB y el 80% del empleo en Colombia (Ministerio de Trabajo y Protección Social, 2019).

Aunque la crisis generada por la pandemia del COVID-19 causó el cierre temporal o definitivo de empresas, acrecentado por la escasa capacidad gerencial y la predominante actuación de forma reactiva en vez de proactiva que caracteriza a este tipo de empresas (Pereira, 2019), otros negocios lograron transformarse o adaptarse para alcanzar la recuperación financiera y operativa. De esta forma, sorprende la capacidad de recuperación o evolución de algunas empresas durante la pandemia causada por la COVID-19.

Una de las posibles explicaciones de este comportamiento reposa en las capacidades que ayudan a la pyme a sobrevivir, como la resiliencia organizacional, la cual permite mitigar el impacto negativo en la operatividad normal de las empresas (Sullivan & Branicki, 2011) y obtener un mayor grado de efectividad para la reconstrucción de una nueva realidad organizacional (Medina, 2012 citando a Bozz Allen, 2004). La resiliencia organizacional establece un enfoque proactivo para disminuir los riesgos y amenazas, realizar un ajuste inmediato (Bhamra et al., 2011). y considerar los recursos acumulados para su despliegue antes, durante y posterior al desarrollo de una crisis (Williams et al. 2017).

Teniendo en cuenta que existe un creciente interés por comprender y documentar las estrategias y/o prácticas de resiliencia implementadas por las Pymes para hacer frente a la pandemia por COVID-19 (Rapaccini et al., 2020), resulta además pertinente identificar las prácticas de resiliencia implementadas por las Pymes familiares en contraste con las Pymes no familiares. Lo anterior, adquiere relevancia teniendo en cuenta que el 76.1% del tejido empresarial lo constituyen empresas de carácter familiar (ACOPI, 2020) y que los resultados de investigaciones previas

sugieran que las empresas familiares obtienen mejores resultados en tiempos de crisis a diferencia de las empresas no familiares (Peláez-León, 2021), posiblemente gracias a su mayor capacidad de resiliencia por los recursos sociales, dinámicas y sistemas de creencias compartidos por la familia y la planeación a largo plazo (Amann and Jaussaud, 2014; Salvato, et. al, 2020; Zehrer y LeïB, 2019).

Aunque existe literatura relacionada con la resiliencia en las empresas familiares, sigue siendo escasa para diferenciar las prácticas de resiliencia organizacional entre las Pymes familiares y no familiares. Incluso, la literatura es aún más escasa si se considera el contexto de crisis generado por la pandemia del COVID-19 y el contexto del Valle del Cauca, particularmente en la ciudad de Santiago Cali que concentra el mayor número de Pymes registradas en la región (El Tiempo, 2019).

Por lo anterior, se constituye el interés por conocer las prácticas de Resiliencia Organizacional establecidas por las Pymes familiares y no familiares, en el contexto de Colombia, específicamente de Santiago de Cali.

1.2. FORMUACIÓN DEL PROBLEMA

A partir de lo anterior, la presente investigación responderá a la pregunta:

¿Cuáles son las prácticas de Resiliencia implementadas por las Pymes familiares y las Pymes no familiares en Santiago de Cali durante la pandemia generada por la COVID-19?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

- Analizar las diferencias entre las prácticas de resiliencia organizacional implementadas por las Pymes familiares y las Pymes no familiares de Santiago de Cali durante la pandemia generada por la COVID-19.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar las prácticas de Resiliencia implementadas por las Pymes familiares de Santiago de Cali en el contexto generado por la pandemia por la COVID-19.
- Identificar las prácticas de Resiliencia implementadas por las Pymes no familiares de Santiago de Cali en el contexto generado por la pandemia por la COVID-19.
- Comparar las prácticas de resiliencia implementadas por las Pymes familiares y las Pymes no familiares de Santiago de Cali en el contexto generado por la pandemia por la COVID-19.

1.4. JUSTIFICACIÓN

En el contexto de crisis económica y social generado por la pandemia de la COVID-19, la resiliencia de las Pymes familiares y las Pymes no familiares es esencial dada la gran participación de este tipo de organizaciones en el tejido empresarial. El desarrollo de prácticas de resiliencia organizacional representa una valiosa oportunidad para fortalecer los procesos y estrategias encaminados a una recuperación sostenible en el marco de un contexto de crisis. El riesgo que ha traído consigo la crisis generada por la pandemia de la COVID-19, e incluso situaciones de alta incertidumbre que constituyen una amenaza para las Pymes, lo que pone en relieve la importancia de la resiliencia organizacional para este tipo de empresas

para sobrevivir y adaptarse a las nuevas exigencias del entorno. Por tanto, el presente trabajo adquiere relevancia tanto académica como práctica al identificar y diferenciar las prácticas de resiliencia organizacional implementadas por las Pymes familiares y no familiares para la gestión efectiva de una crisis.

Concretamente, los resultados de esta investigación aportan desde el punto de vista académico a la construcción de conocimiento vinculado a la afectación del COVID-19 en la pyme familiar y no familiar colombiana, a partir de la exploración y diferenciación de las prácticas de resiliencia implementadas por este tipo de empresas en distintos momentos de tiempo. Además, el conocimiento de las prácticas implementadas en el contexto de pandemia generada por la COVID-19 y de las características de las empresas que las implementan permite comprender la capacidad de respuesta organizacional a la tensión generada por el entorno y la posibilidad de identificar fuentes de ventajas competitivas a partir de esas respuestas (Reeves & Whitaker, 2020). Finalmente, esta investigación contribuye a la comprensión de problemáticas futuras y las posibles respuestas que podrían planear y ejecutar las Pymes bajo un contexto de alta incertidumbre.

A nivel práctico, los resultados aportan bases para crear e implementar estrategias vinculadas al fortalecimiento de la capacidad gerencial y pensamiento estratégico de los representantes de las Pymes. La gestión organizacional fundamentada en la Resiliencia brinda la posibilidad de diseñar e implementar prácticas necesarias para gestionar una crisis con el fin de sostener la productividad y, por tanto, su estabilidad (Price Water House Cooper, 2018; Rapaccini et al., 2020). De esta manera, la pyme familiar y no familiar estaría en la capacidad de responder de forma rápida a las fluctuaciones, debido a que tendría un plan de respuesta y continuidad organizado que facilita el proceso de toma de decisiones en una situación de contingencia, permitiendo la evolución del negocio posterior a la culminación de la crisis (Rapaccini et al., 2020).

Finalmente, es necesario resaltar que los esfuerzos realizados por el Gobierno Nacional para minimizar los efectos derivados de la pandemia por la COVID-19 son de utilidad, pero no suficientes (Martínez, 2020). Los resultados de esta investigación pueden contribuir a estos esfuerzos y a las estrategias de reactivación y crecimiento económico establecidas por el Gobierno Nacional. El conocimiento de las prácticas de Resiliencia Organizacional ofrece una alternativa para que las entidades del Gobierno a nivel nacional apoyen el desarrollo y crecimiento de las Pymes en el país basadas en la resiliencia.

En definitiva, este trabajo constituye un aporte para ayudar a recuperar y fortalecer a las Pymes del país desde la construcción de capacidades (resiliencia organizacional) que permitan su continuidad y sostenibilidad del negocio en tiempos de crisis (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020).

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Definición de Resiliencia Organizacional

El concepto de resiliencia en el contexto organizacional es relativamente nuevo (Medina, 2012). Si bien el término se ha utilizado en múltiples disciplinas académicas y diversos autores han establecido diferentes conceptualizaciones (ver Tabla 1). De estas definiciones es posible extraer un punto de convergencia, vinculado a la capacidad de responder rápidamente a la incertidumbre (Twing, 2007).

Tabla 1. Definiciones de Resiliencia Organizacional.

Autor	Definición
Catalan & Benoir (2011).	La resiliencia organizacional corresponde a la capacidad de una organización para gestionar todas las formas de funcionamiento organizativo. En este sentido, incorpora nociones de evaluación retroactiva, ajustes y validación de sistema.
Sutcliffe & Vogus (2003)	Es una característica o capacidad de los individuos u organizaciones, que permite absorber la tensión, con el propósito de preservar o mejorar la operatividad de las empresas, aunque existan adversidades provenientes del entorno.
Ates & Bititci (2011).	La resiliencia refiere a un nivel de preparación de la organización para gestionar un proceso de cambio eficientemente, a través de la rápida distribución y reconfiguración de recursos técnicos, tecnológicos, financieros y organizacionales, con el propósito de responder de forma ágil a los cambios imprevistos dentro de su entorno operativo.
Meyer (1982)	La resiliencia es la capacidad de una organización, fundamentada en la existencia de recursos, ideologías, rutinas y estructuras, para absorber un movimiento perturbador generado por el entorno y restaurar el orden.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 1. (Continuación)

Autor	Definición
Lengnick-Hall, C Beck, T, & Lengnick-Hall, M (2005)-	Capacidad de una empresa para absorber de manera efectiva, desarrollar respuestas específicas a situaciones y en última instancia, participar en actividades transformadoras para capitalizar los inconvenientes que generan disrupción y amenazan la supervivencia de la organización.
Lengnick & Beck (2009)	La capacidad de resiliencia de una organización está incrustada en un conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades a nivel individual y rutinas y procesos organizacionales mediante los cuales una empresa se orienta conceptualmente, actúa de manera decisiva para avanzar y establece un entorno de diversidad y ajuste integración que le permite superar las consecuencias potencialmente debilitantes de un shock disruptivo (Lengnick-Hall & Beck, 2009).
Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick- Hall (2011)	Es la capacidad de plantear y ejecutar planes de acción que permiten reconfigurar y aumentar de forma efectiva la recuperación de las organizaciones, a través del desarrollo de mayor flexibilidad, adaptabilidad y promoción del cambio dentro de las empresas para la construcción de una serie de acciones, movimientos estratégicos, actividades, entre otras, útiles para la elección de la o las alternativas necesarias para responder a los cambios del entorno.
Bhamra et al., (2011).	La Resiliencia Organizacional, es considerada una característica intrínseca de la capacidad de adaptación, que permite el establecimiento de un enfoque proactivo para mitigar los riesgos y amenazas en un entorno de alta incertidumbre, realizar un ajuste inmediato a las situaciones y preparar a la organización para un futuro incierto, con el propósito de alcanzar estabilidad.

Fuente: elaboración propia.

2.1.2. Importancia de la Resiliencia Organizacional

La resiliencia contribuye a que las organizaciones perduren a través y posterior a la crisis, debido a que posibilita el conocimiento de los recursos requeridos para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno, lo cual estimula el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas. Lo anterior, es resultado del esfuerzo realizado por las empresas para comprender y establecer planes de acción, que permiten el desarrollo de un comportamiento de sistema dinámico complejo que opera bajo situaciones de alta volatilidad e incertidumbre (Ortiz-de-mandojana & Bansal, 2015).

Adicionalmente, Mcmanus et. al (2007) citado por Medina (2012), expone que la resiliencia permite conocer la situación de forma holística para una adecuada recuperación y aprovechamiento de las oportunidades, que no siempre son fruto de un imprevisto, sino una construcción guiada y promovida por la misma organización. De esta manera, es posible establecer que la resiliencia influye en la respuesta de la organización al cambio, debido a que esta capacidad se constituye como un elemento motivador para la planeación y desarrollo de un conjunto de actividades o rutinas que permitan responder a la incertidumbre y complejidad (Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2005).

Por otra parte, las organizaciones resilientes atraen y retienen con mayor facilidad capital humano y social con un alto valor agregado, ya que la resiliencia permite fortalecer las relaciones sociales que garantizan la conexión y preocupación de los colaboradores, generando espacios de balance vida-trabajo (Carnevale, 2020; Vnoučková, 2020). De esta forma, Shin et al. (2012) citado por Ortiz-de-Mandojana & Bansal (2015), señalan que los empleados tienden a estar fuertemente comprometidos, como resultado de los atributos de la resiliencia organizacional, que crean un efecto positivo y fomentan relaciones de intercambio social de alta calidad.

Finalmente, la ventaja principal identificada en las empresas resilientes, está relacionada con la identificación de un marco de referencia que permite responder a las preguntas adecuadas. En definitiva, la resiliencia organizacional posibilita la reducción de la volatilidad en términos financieros y operacionales, puesto que las organizaciones identifican y corrigen las tendencias con problemas de adaptación de forma sencilla, a través de la creación de recursos y capacidades flexibles, para mitigar situaciones que afecten en gran medida la rentabilidad de las empresas (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2015; Rapaccini et al., 2020).

2.1.3. Dimensiones de Resiliencia Organizacional

La Resiliencia es un constructo multidimensional en la organización, es decir, su efectividad está determinada por la interacción de diferentes dimensiones que la conforman. Estas dimensiones han sido conceptualizadas por diversos autores, por medio de diferentes estrategias y/o análisis del comportamiento identificado en las empresas, con el fin de identificar las fortalezas existentes desde la capacidad de resiliencia para alcanzar la supervivencia de la empresa en un entorno de crisis.

En este orden de ideas, Kantur y Arzu (2012) plantean un modelo de resiliencia a partir de cuatro (4) dimensiones. La primera dimensión es la robustez, la cual refiere a los elementos necesarios del sistema para soportar y enfrentar las presiones del entorno sin ningún daño. La segunda dimensión es la redundancia, donde existen varios elementos que cumplen las mismas funcionalidades en caso de interrupción, daño o pérdida. La tercera dimensión es la plenitud, definida como la capacidad de identificar problemas, establecer prioridades, y movilizar recursos para mitigar o enfrentar las perturbaciones del entorno. La cuarta y última dimensión incluye la rapidez en la reorganización de los recursos humanos y materiales que permitan establecer prioridades ante una situación de crisis, con el propósito de responder de forma efectiva a la misma.

Por su parte, Rapaccini, et al. (2020) proponen un modelo de resiliencia organizacional que permite gestionar la crisis a partir de cuatro (4) dimensiones. La primera es la Preparación, que incluye la capacidad de planeación de las organizaciones para gestionar de forma oportuna las situaciones imprevistas. La segunda es la Agilidad, que hace referencia a la capacidad de las organizaciones de adaptarse o responder ante un entorno cambiante. La tercera es la Elasticidad, en la cual las organizaciones reorganizan su actividad productiva y/o comercial para responder a las dinámicas del entorno. La cuarta y última dimensión corresponde a la redundancia, que refiere a la respuesta de la organización ante la escasez de recursos productivos por alguna situación inesperada (ver Figura 1). Estas dimensiones determinan las diferentes características y los comportamientos plasmados en prácticas que las organizaciones requieren implementar para sobrevivir a cada una de las etapas de una crisis (Rapaccini et al., 2020).

El punto de convergencia entre lo propuesto por Kantur y Arzu (2012) y Rapaccini et al. (2020) es la presencia de diversas dimensiones interrelacionadas que permiten la gestión efectiva de la crisis. Sin embargo, el modelo de Rapaccini et al. (2020) expone dimensiones y prácticas útiles para el desarrollo de esta investigación al estar fundamentadas en el contexto reciente de alta incertidumbre generado por la COVID-19.



Figura 1. Modelo de gestión de crisis por Rapaccini et al. (2020).

De acuerdo con este modelo, la organización realiza una travesía por medio de la crisis para alcanzar un escenario diferente o una nueva normalidad, sin afectar drásticamente su operación. La organización puede establecer estrategias puntuales en cada fase de la crisis para responder a las variaciones derivadas de la volatilidad del entorno. A continuación, se describen las prácticas en cada una de las cuatro dimensiones propuestas del modelo:

2.1.3.1. Prácticas desde la dimensión Preparación ante un contexto de crisis

La Preparación es la capacidad de los encargados de tomar decisiones en las empresas que se encuentran constantemente afectadas por amenazas. En esta dimensión es importante contemplar los diferentes escenarios que podrían surgir ante una situación específica, ya que sabrán implementar herramientas y capacidades para frenarla. Además, es necesario que las organizaciones se

esfuerzen por comprender el fenómeno o la situación crítica, con el propósito de planear, establecer estrategias para gestionar la crisis y mitigar el impacto en la actividad productiva y/o comercial

Las prácticas y/o estrategias asociadas a la preparación incluyen actividades vinculadas a recopilar las diferentes necesidades, expectativas y riesgos para realizar la planificación en diferentes escenarios. En ese sentido, Rapaccini et al. (2020) establece que es necesario planear a partir de diferentes escenarios para abordar la crisis desde diferentes perspectivas. De esta manera, resulta relevante que la planeación de las acciones futuras se fundamente en la evaluación de la situación actual en relación a los recursos, tecnologías, capacidades y conocimientos que pueden desplegarse rápidamente con el propósito de bloquear la influencia externa. Adicionalmente, Rapaccini et al. (2020) afirma que la vinculación de las personas clave en el proceso de gestión de crisis es fundamental para la fase de preparación. La empresa requerirá equipos de trabajo que realicen una gestión diaria de la emergencia e inicien la ejecución de las acciones planeadas. De esta manera, se incluyen a los colaboradores a través de la concientización o sensibilización de la situación con el objetivo de que participen en el proceso de toma de decisiones para el establecimiento de planes y estrategias.

Por otra parte, la dimensión de Preparación se fortalece de eventos pasados, es decir, a partir de una experiencia que trajo consigo determinado contexto de crisis y/o alta incertidumbre, que permitió implementar prácticas y nuevo conocimiento con el objetivo de mitigar los efectos adversos para cada una de las etapas de la operación de las empresas.

2.1.3.2. *Prácticas desde la dimensión de agilidad ante un contexto de crisis*

La agilidad se constituye como un elemento fundamental de la resiliencia organizacional en tiempo de crisis, debido a que hace referencia a la capacidad de

las organizaciones de adaptarse o responder rápida y organizadamente a un entorno cambiante.

En este orden de ideas, las prácticas asociadas a la agilidad hacen referencia a la creación e implementación de soluciones sencillas que permitan continuar con la actividad productiva y/o comercial. De esta manera, Rapaccini et al. (2020) expone que las prácticas de esta dimensión se encuentran relacionadas con el establecimiento de los cambios necesarios para enfrentar la crisis, los cuales, requieren ser implementados de forma rápida, ya que no existe posibilidad de desarrollar nuevas soluciones. Lo anterior, implica tener capacidad de tomar decisiones bajo presión e incluso, ejecutar planes de forma inmediata (Rapaccini et al., 2020).

De acuerdo con lo anterior, como parte de las estrategias y/o prácticas relacionadas con la agilidad en medio de la crisis, resulta importante que las organizaciones identifiquen posibles iniciativas de colaboración con diferentes competidores, empresas del sector público, universidades, entre otras. Estas alianzas ayudarán a la construcción de una red de colaboración para hacer frente a diversos cambios de forma creativa e innovadora. Incluso, es posible realizar un mayor acercamiento con los consumidores, con el objetivo de encontrar soluciones óptimas que superen las restricciones derivadas de la crisis (Rapaccini et al., 2020).

2.1.3.3. *Prácticas desde la dimensión de elasticidad o flexibilidad ante un contexto de crisis*

La dimensión Elasticidad se encuentra vinculada a la intercambiabilidad y la flexibilidad entre las personas y los sistemas dentro de la organización. Las prácticas de la dimensión elasticidad o flexibilidad del modelo corresponden a una etapa de reorganización empresarial, que tienen propósito de reiniciar las

actividades operativas en el contexto de crisis, a través de la aplicación de diferentes protocolos que aseguren la protección de los trabajadores y en general, de la actividad empresarial. De esta manera, las organizaciones asumen estrategias vinculadas a reorganizar su actividad productiva y/o comercial con el propósito de responder a las dinámicas fluctuantes del entorno y la demanda de diferentes bienes o servicios (Rapaccini et al., 2020).

En este orden de ideas, las organizaciones se preparan ante dos escenarios. El primer escenario corresponde a la alta demanda de bienes y servicios por parte de los clientes, lo que implica que los procesos productivos sean flexibles con el propósito de responder a la fluctuación de la demanda. El segundo escenario refiere a un nivel reducido en la producción, consecuencia de las turbulencias presentes en el entorno, que obligan a las organizaciones a limitar sus actividades operativas.

También, las prácticas vinculadas al reinicio de actividades se encuentran asociadas a la dotación de elementos esenciales para asegurar el cumplimiento de las actividades y/o responsabilidades de cada uno de los colaboradores, teniendo en cuenta los nuevos protocolos para el desarrollo de las mismas. En el caso del reinicio de actividades en el contexto por la COVID-19, se destaca la implementación y uso de equipos de protección personal (EPP), actividades de formación y/o capacitación para los colaboradores, con el propósito de fortalecer el conocimiento de los procesos de bioseguridad y asegurar su cumplimiento.

2.1.3.4. *Prácticas desde la dimensión Redundancia ante un contexto de crisis*

La Redundancia hace referencia a la duplicidad de ciertos procesos, actividades y/o elementos en la operación empresarial, que se constituyen en alternativas de solución. Esta dimensión está relacionada con la capacidad de respuesta

fundamentado en la búsqueda de soluciones ante la escasez de recursos modulares (instalaciones productivas, inventarios, entre otros), que pueden activarse rápidamente para reconfigurar la red de valor.

Las prácticas de redundancia están asociadas a implementar y gestionar procesos de innovación, con el propósito de crear nuevas prácticas, procesos y/o actividades; reconsiderar los modelos mentales establecidos, como el modelo de negocio. También, es necesario realizar esfuerzos para construir y/o mejorar una red de colaboración, que permita minimizar los diferentes riesgos en la nueva normalidad (Rapaccini et al., 2020).

Para comprender mejor las dimensiones de Resiliencia Organizacional mencionadas previamente, Rapaccini et al. (2020) asocia cada dimensión con cuatro (4) etapas de la crisis y que, por su naturaleza, requieren ser planeadas y ejecutadas en un tiempo determinado (ver figura 2). En primer lugar, está la etapa correspondiente a la “calamidad”, que refiere al momento en el que ocurre la situación de crisis y es necesaria la capacidad de preparación para enfrentar dicho contexto. En segundo lugar, se encuentra la etapa “rápida y sucia”, que corresponde al momento posterior a la calamidad y que se caracteriza por la adopción de diferentes cambios y consecuencias, que requieren desarrollar la capacidad de agilidad. En tercer lugar, está la etapa de “reinicio” que se constituye en una reorganización empresarial, con el propósito de reiniciar las actividades operativas en el contexto de crisis, a través de la aplicación de diferentes protocolos que aseguren la protección de los trabajadores y en general, de la actividad empresarial

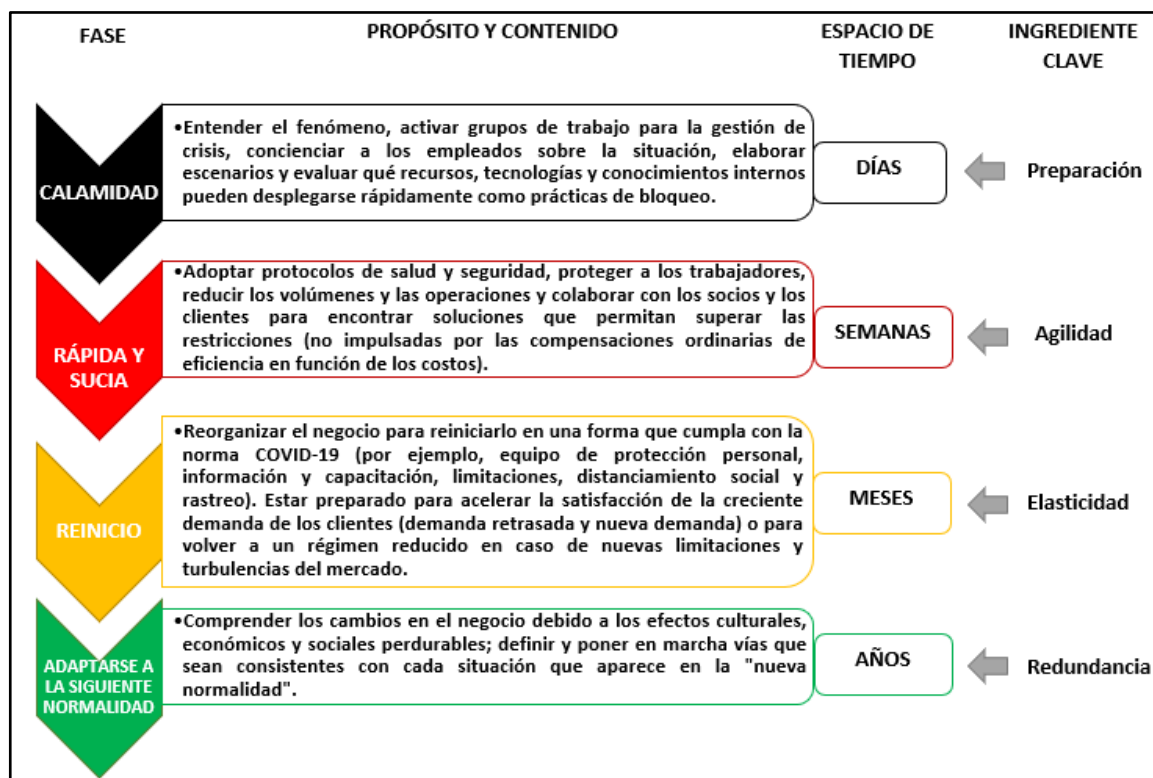


Figura 2. Cuatro etapas del modelo de gestión de crisis por Rapaccini et al. (2020).

En cuarto lugar, está la adaptación y el establecimiento de la nueva normalidad, la cual, implica recongelar nuevamente la situación con el propósito de alcanzar el equilibrio perdido como consecuencia de la crisis. En este contexto, las organizaciones requieren estar preparadas para evolucionar y adaptarse rápidamente a las exigencias del entorno, lo cual es posible lograr a través de la redundancia.

2.1.4. Definición de Empresa Familiar

La literatura acerca de la Empresa Familiar es amplia y se ha abordado desde diferentes perspectivas debido a su naturaleza multidimensional, por lo cual, no existe una definición exacta. Existen definiciones asociadas a que la empresa familiar es aquella empresa que se encuentra dirigida por un fundador o miembro

de la familia fundadora (McConaughy et al.,1998) y otros investigadores abordan a la empresa familiar como cualquier empresa en la que una familia fundadora o un individuo fundador es el dueño de una fracción de la empresa o sirva en la junta directiva (Miller, et al., 2007). Una de las definiciones más citadas y relevantes corresponde a la propuesta por Chua et al. (1999), quienes exponen que el calificativo familiar para una empresa es determinado a partir de la participación de la familia en la formulación y divulgación de la visión, en los mecanismos de control de la empresa y en la creación de recursos y capacidades únicas. Lo anterior, significa que esta conceptualización involucra la propiedad y la gestión familiar de la empresa como componentes fundamentales para el cumplimiento de los objetivos y de la visión propuesta.

Para facilitar la comprensión de las empresas familiares, Arenas y Rico (2014) identifican tres aspectos relevantes al momento de definir este tipo de empresas. El primero consiste en que una empresa familiar es aquella donde una familia tiene el mayor porcentaje de participación en el capital de la empresa; El segundo refiere al poder que la familia ejerce en la empresa en cargos directivos. Una empresa familiar es aquella donde al menos un miembro de la familia propietaria trabaja en la dirección de la empresa. Y el tercero, refiere la intención de transferir la empresa a generaciones futuras.

En el contexto de Colombia, existe un pronunciamiento de la Superintendencia de Sociedades, dirigido a que una empresa familiar se considera como tal cuando existan dos o más socios que tengan un parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado, o estar unidos por matrimonio, los cuales, poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión (García & González, 2010).

2.2. Resiliencia organizacional en Pymes familiares y no familiares

En las últimas décadas, el análisis de las Pymes familiares comparado con las Pymes no familiares ha sido un enfoque predominante en el campo de la empresa familiar para distinguir las particularidades que se derivan de la implicación de la familia en la gestión de la empresa. Entre los temas analizados se encuentra la resiliencia organizacional, donde se destaca la pyme familiar como una organización con mayor capacidad de resiliencia que las Pymes no familiares. Por ejemplo, Acquaah et al. (2011) presenta una aproximación a las diferencias entre las Pymes familiares y no familiares en el desarrollo de prácticas resilientes para afrontar contextos de crisis y/o incertidumbre focalizados en las estrategias de fabricación. Los resultados de esta investigación sugieren que las Pymes familiares son más propensas a utilizar el componente de flexibilidad para alcanzar el liderazgo y la diferenciación (Acquaah et al., 2011).

Por su parte, Amann y Jaussaud (2012) afirman que las Pymes familiares adoptan un enfoque a largo plazo, que posibilita obtener un mayor rendimiento y estructuras financieras más fuertes. Lo anterior es el resultado de la aspiración de las Pymes familiares de transferir la propiedad y la gestión a las generaciones futuras que permite que se adapten constantemente, enfrenten, e incluso, prosperen en medio de situaciones de alta tensión (González & Pérez-Urbe, 2021). De manera similar, González, et al. (2021) plantean que las metas no económicas, el altruismo, y la sucesión familiar, inciden positivamente en la gobernanza de la estructura organizacional, lo que posibilita la construcción de ventajas competitivas bajo contextos de incertidumbre que permiten crear resiliencia.

Por otra parte, las Pymes familiares en comparación con las no familiares realizan esfuerzos para cooperar con los diferentes grupos de interés y vinculan a los empleados a largo plazo, lo cual se constituye como una fuente de tranquilidad y compromiso para colaboradores, proveedores y clientes en una época de incertidumbre y crisis. Adicionalmente, las Pymes familiares difieren drásticamente

en su orientación empresarial de riesgo, propensión a la innovación, estructuras organizativas, el acceso a capital y estrategias competitivas (Acquaah et al., 2011).

Por su parte, Salvato et al., (2020) investigaron las diferencias en el comportamiento y las prácticas asociadas a la resiliencia de las Pymes familiares y no familiares, concluyendo que la resiliencia de las empresas familiares es derivada de la combinación de los recursos sociales de la familia y/o el capital social, que permiten desarrollar un comportamiento significativamente mejor.

Zehrer y LeiB (2019) sugieren que la unión, las dinámicas y/o procesos interactivos de construcción y mantenimiento de relaciones establecidas al interior de la familia se constituye como capital social de alto valor que facilita la adaptación a los cambios que exige el entorno. Además, las Pymes familiares afrontan las adversidades con mayor éxito a comparación de las empresas no familiares, puesto que las familias comparten características en los sistemas de creencias que incluyen patrones organizados, capacidad de flexibilidad y conectividad que resulta útil para percibir los riesgos o el estrés.

Teniendo en cuenta lo anterior, las Pymes familiares presentan mayor capacidad de respuesta ante las interrupciones producidas por un fenómeno particular en comparación con las Pymes no familiares, por lo que tienden a ser más resilientes. Lo anterior, es el resultado de las particularidades en la dinámica familiar asociada a la construcción de sistemas de creencias que permitan establecer una estructura flexible, coordinada y organizada, para mitigar los impactos o perturbaciones generadas en el entorno en que opera la pyme familiar. También, la orientación a largo plazo se constituye en un factor determinante de la resiliencia en la empresa familiar, puesto que planean sus recursos y capacidades a largo plazo.

2.3. MARCO CONTEXTUAL

2.3.1. Importancia de la pyme en Colombia

De acuerdo con la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones con la Ley 905 de 2004 y el Decreto 957 del 2019, el sector empresarial se encuentra conformado por micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. El sector productivo a nivel nacional es representado en un 90% por las Pymes, las cuales constituyen el núcleo significativo para la economía y desarrollo del país (Ministerio de Trabajo y Protección Social, 2019). Las Pymes son unidades productivas que estimulan la economía a través de la generación activa de empleo, realizando una intervención en la disminución de la pobreza, especialmente de los sectores con mayor vulnerabilidad de la sociedad (El empleo, 2018).

Además de la participación de las Pymes en la conformación del tejido empresarial y su aporte a la economía, es relevante indicar que más del 86,5% de las Pymes en el país son catalogadas como empresas de carácter familiar (ACOPI, 2020; Price Waterhouse Cooper, 2019). En este sentido, las Pymes familiares son el motor de desarrollo del país, caracterizadas por establecer un enfoque a largo plazo que permite desarrollar valores y capacidades particulares para crear ventajas competitivas. Además, tienen una gran contribución en el contexto socioeconómico del país, debido a que se constituyen como un agente activo para la creación de riqueza y generación de empleo y riqueza a nivel nacional.

Una característica común entre las Pymes familiares y no familiares es el establecimiento de una estructura con pocos procedimientos y sistemas formales, que permite desarrollar con mayor facilidad componentes de adaptabilidad o flexibilidad para responder de forma rápida a las dinámicas y cambios en el entorno e insertarse como eslabón de cadenas productivas y/o de comercialización, e incluso, gestar procesos de innovación (El tiempo, 2000).

En relación con lo anterior, las Pymes realizan un aporte importante al desarrollo tecnológico del país, ya que desempeñan diferentes procesos de innovación en torno a los de bienes y/o servicios, procesos e incluso, modelos de negocio. También, es posible caracterizar a las Pymes como dinamizadores de mercados, ya que se constituyen como agentes de cambio, de renovación y expansión del tejido industrial a través del aporte a nivel de las exportaciones por parte de las Pymes, como promotoras de nuevas formas de organización y gestión orientadas hacia el mercado internacional (Castaño, s,f).

Lo mencionado anteriormente, confirma la capacidad de las Pymes para contribuir al desarrollo económico y social del país, debido al aporte que realiza a la generación de empleo, valor agregado, y la diversificación de bienes y servicios, innovación y competitividad de la economía del país, constituyéndose como una pieza fundamental para la creación de estabilidad económica para el país.

2.3.2. Importancia de la pyme en el Valle del Cauca

El Valle del Cauca se constituye como la tercera economía más grande del país, a través de la presencia de una gran cantidad de Pymes que contribuyen en un 9,7% del PIB a nivel nacional. A nivel regional, las Pymes representan más del 65% del tejido empresarial, generan aproximadamente el 68% del PIB y su contribución a la generación de empleo formal en el departamento se encuentra entre 78% y 82%. Además, aunque no existe un porcentaje exacto de la contribución de las Pymes familiares en el total de Pymes del departamento, según la Cámara de Comercio de Cali (2019) las empresas familiares representan el 86,2% del tejido empresarial en la ciudad de Cali, lo cual, significa que concentra la mayor cantidad de Pymes familiares. Por lo anterior, las Pymes y en especial las Pymes familiares son consideradas promotoras de la estabilidad económica y social en el Valle del Cauca (El País, 2018).

El segmento de las Pymes en el Valle del Cauca, se encuentra constituido por un conjunto de unidades productivas y/o empresariales, vinculadas al sector servicios, específicamente el comercio, alojamiento, restaurantes, reparaciones de vehículos automotores, y el sector manufacturero (El Tiempo, 2019). Lo anterior, permite afirmar que existe heterogeneidad en las actividades operacionales de las Pymes del departamento, lo cual, constituye una oportunidad para la diversificación de bienes y servicios, y aumentar los niveles de competitividad.

De acuerdo a lo anterior, las Pymes en el departamento se constituyen como un foco importante en la actividad económica del país, debido a su gran contribución como generadores activos de empleo, importadoras de materias primas para el desarrollo de su proceso productivo, y la creación de productos con valor agregado, que son distribuidas a nivel nacional e internacional; de este modo, las Pymes en el Valle del Cauca se caracterizan por el gran potencial exportador y por atraer inversión extranjera directa, que permite la dinamización de la economía del país (El País, 2012).

2.3.3. Pandemia generada por la COVID-19

El contexto de crisis que enfrentan actualmente las empresas a nivel mundial es el resultado de la manifestación de una enfermedad (COVID-19) causada por el Síndrome Respiratorio Agudo Severo Coronavirus 2 (SARS-COV-2). Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la COVID-19 es una infección que se transmite principalmente entre seres humanos a través del contacto de secreciones respiratorias, siendo el periodo de incubación del virus entre 1 a 14 días (Escudero et al., 2020). El virus causante de la COVID-19 fue detectado a finales del año 2019 en Wuhan, una de las ciudades con mayor densidad poblacional de China, y trajo consecuencias a nivel social, económico y de salud pública, puesto que se expandió nivel mundial produciendo más de 181 millones de casos registrados a junio de 2021 y un aumento exponencial en la cantidad de muertes (OPS, 2021).

El 30 de enero de 2020, la OMS declaró el virus por la COVID-19 como una emergencia de salud pública de alcance internacional. Sin embargo, debido a la magnitud de la propagación del virus, el día 11 de marzo de 2020, la OMS declaró la COVID-19 como una pandemia, alertando a los diferentes países sobre su alto porcentaje de contagio y la necesidad de implementar medidas estrictas para la contención del virus con el objetivo de evitar el colapso de los servicios de salud a nivel mundial, situación que es más crítica en Latinoamérica (World Health Organization, 2020).

En Colombia, el primer caso fue reportado en marzo de 2020, por lo que el Gobierno Nacional determinó medidas de contención para la COVID-19, afectando de manera significativa a la población y el sector empresarial. En este orden de ideas, el 18 de marzo de 2020, el Gobierno Nacional anunció una alerta amarilla tras la declaración de la pandemia a nivel mundial por parte de la OMS, adoptando medidas como la cancelación de eventos de participación masiva, catorce (14) días de cuarentena obligatoria para personas que ingresaban al país provenientes de Europa o Asia, y la prohibición de ingreso. Posteriormente, desde las entidades municipales y departamentales se establecieron cuarentenas y toques de queda; y finalmente, el 21 de marzo de 2020, en todo el territorio nacional se declaró el aislamiento preventivo obligatorio (Decreto 457, 2020), el cual, fue extendido hasta el 25 de mayo, con una reapertura gradual del sector manufactura, construcción y comercio (Álvarez et al., 2020).

Asimismo, esta pandemia ha impactado directamente en la operación normal de las empresas para acoger las medidas establecidas por la OMS, con el fin de evitar un número superior de contagios y reducir así las repercusiones innecesarias en materia económica y social. De esta manera, para el 30 de noviembre de 2020, la Organización Panamericana de Salud – Paho- (2020) reportó 1.316.806 casos positivos y un total de defunciones de 36.766.

Las medidas para contener los contagios como el aislamiento obligatorio, paralizaron parte de la actividad económica que depende en gran medida de la fuerza laboral, que para realizar sus actividades requieren desplazarse desde sus hogares hasta el lugar de trabajo. Lo anterior, causó que los ingresos generados a partir de dicha producción disminuyeran, dificultando la adquisición de bienes y/o servicios (Álvarez, et al., 2020).

De esta manera, la implementación de esta medida en un periodo de tiempo largo, afectó directamente la producción e ingresos, el cierre de establecimientos comerciales, reducción del comercio a nivel local, nacional e internacional, la interrupción de las cadenas de suministro, menores tasas de contratación, disminución del desempeño de las empresas, menor inversión, entre otras. La dinámica anterior, ha sido un tema de particular preocupación en un contexto como el de Colombia, caracterizado por un mercado laboral con altas tasas de informalidad y fragilidad en el empleo formal (Álvarez, et.al, 2020).

De acuerdo con lo anterior, la pandemia por COVID-19 trajo consigo un contexto de crisis con diferentes repercusiones a nivel político, social, económico y ambiental, el cual condicionó un cambio profundo en las dinámicas establecidas por parte de los individuos y las organizaciones, lo cual requirió implementar medidas para contrarrestar los efectos negativos derivados de la crisis actual.

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE DE ESTUDIO

El enfoque de estudio utilizado en el desarrollo de la presente investigación es de tipo cuantitativo. Este enfoque se caracteriza por la recolección de datos que posteriormente son sometidos a un tratamiento estadístico para describir, explicar e incluso confirmar las relaciones existentes entre determinadas variables, con el objetivo de generalizar los hallazgos y contribuir a la teoría asociada a un fenómeno o situación particular (Hernández-Sampieri, et al., 2006; Williams, 2007).

Las ventajas que otorga el enfoque de investigación cuantitativa se encuentran asociadas a la posibilidad de sistematizar y generalizar los resultados. También, permite replicar y predecir comportamientos, alcanzar un mayor control sobre la situación o variables de estudio, determinar un punto de vista basado en conteos y magnitudes, y facilitar la comparación entre estudios similares (Hernández-Sampieri, et al., 2006).

De acuerdo con lo anterior, el desarrollo de esta investigación abarca un enfoque de estudio de tipo cuantitativo, ya que se recurre a la recolección de datos y su posterior análisis estadístico con el propósito de identificar, describir y comparar las prácticas de resiliencia de las Pymes familiares y no familiares para enfrentar el contexto de crisis generado por la pandemia del COVID-19.

3.2. TIPO DE ESTUDIO

Esta investigación sigue un estudio de tipo descriptivo, correlacional y explicativo. Un estudio de tipo descriptivo permite realizar una especificación de las propiedades, características o rasgos relevantes de una situación o fenómeno

particular (Hernández-Sampieri, et al., 2006). En este orden de ideas, los beneficios de la investigación o estudios descriptivos se encuentran asociados a exponer con mayor precisión las dimensiones de un suceso, contexto o situación, a través de la definición concreta de variables medibles y la recolección de información a personas, grupos y/o comunidades. En este sentido, la presente investigación presenta las características de las Pymes familiares y las Pymes no familiares encuestadas, junto con el grado de implementación de prácticas de resiliencia organizacional durante el primer año de pandemia generado por la COVID-19.

El análisis correlacional se lleva a cabo con el objetivo de establecer una relación entre las variables definidas y explicar las diferencias en las Pymes familiares y no familiares en esta investigación. El análisis correlacional mide el grado de asociación entre dos o más variables, con el propósito de conocer el posible comportamiento de una variable o concepto, a partir del comportamiento de otras variables relacionadas (Hernández-Sampieri, et al., 2006). El análisis correlacional puede entregar resultados positivos o negativos. De esta manera, Hernández-Sampieri, et al. (2006) expone que una correlación positiva significa que sujetos con un valor alto en una variable, mostrarán valores elevados en la otra variable; mientras que una correlación negativa, refiere a que los sujetos con valores elevados en una variable tenderán a mostrar valores bajos en la otra variable.

Finalmente, este estudio plantea un análisis explicativo para argumentar con base en análisis estadístico las diferencias en la magnitud de las prácticas de resiliencia organizacional en Pymes Familiares y no familiares. Los estudios de tipo explicativos, incluyen la descripción de conceptos y/o fenómenos, así como el establecimiento de las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian, es decir que intenta explicar por qué ocurre una situación específica, las condiciones en las que se manifiesta y las relaciones entre las variables incluidas (Hernández-Sampieri, et al., 2006).

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

Para identificar la población de Pymes en Santiago de Cali e identificar las diferencias entre la pyme familiar y no familiar, se sigue el siguiente procedimiento:

En primer lugar, se recurre a la base de datos de *EMIS Professional*¹ para seleccionar la población de Pymes localizadas en Santiago de Cali. Para ello se definieron los siguientes criterios de inclusión: 1) empresas localizadas en Colombia, específicamente en Santiago de Cali. 2) empresas en estado operacional, es decir, activas. 3) empresas pertenecientes a la industria Manufacturera y de Servicios de acuerdo con la clasificación CIIU establecida en Colombia por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2020). 4) empresas con datos financieros y contables reportados en el año 2018 y 2019. 5) empresas con datos de contacto completos, por lo menos, nombre de la empresa y números telefónicos o correos electrónicos. 6) empresas de tamaño pequeño y mediano. Para ello se adoptaron dos criterios. Primero, se tuvo en cuenta el marco común europeo (Comisión Europea, 2020) en la que se define la pequeña y mediana empresa de acuerdo con el número de empleados. En este sentido, se seleccionan las empresas que a finales de 2019 reportaran entre 11 hasta 250 empleados. Y segundo, se tuvo en cuenta la normatividad colombiana, específicamente el Decreto 957 del 05 de junio de 2019 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019), el cual dispone la reglamentación para clasificar la micro, pequeñas, medianas y grandes empresas según el criterio de ingresos por actividades operativas, el cual varía dependiendo del sector. En ese sentido, para identificar las empresas pequeñas y medianas del sector manufacturero se tienen

¹ *EMIS Professional* es una herramienta de carácter financiero y de análisis de negocios de mercados emergentes. Incluye información relacionada con estados financieros, análisis de riesgo y crédito, reportes y noticias, fusiones y adquisiciones de empresas de todo el mundo. Asimismo, presenta análisis macroeconómicos y noticias económicas actualizadas cada hora.

en cuenta aquellas empresas con ingresos superiores a 23.563 UVT e inferiores o igual a 1.736.565 UVT. En cuanto a las empresas pequeñas y medianas del sector servicios se tienen en cuenta aquellas empresas con ingresos superiores a 32.988 UVT e inferiores o igual a 483.034 UVT. Para el valor de la Unidad de Valor Tributario (UVT) se tiene en cuenta el valor dispuesto por la DIAN para el 2019, el cual equivale a \$34.270 COP.

Después de realizar los pasos mencionados anteriormente, se obtiene como resultado un total de 2243 empresas que constituyen la población total de Pymes objeto estudio en Santiago de Cali.

Posteriormente, el número de Pymes familiares y no familiares se obtuvo a partir de las encuestas realizadas. Como no existe un registro o base datos oficial sobre el total de empresas familiares en Santiago de Cali, estas empresas fueron identificadas a partir de los cuestionarios enviados a la población de Pymes obtenida (2243 Pymes). Por tanto, con el objetivo de conocer si la pyme es de carácter familiar se incluyó una pregunta asociada a la consideración de la empresa como familiar, donde el encuestado reconoce si una o varias personas de una misma familia tienen la mayoría de la propiedad de la empresa.

Para obtener la muestra de estudio se consolidó la base de datos con el total de la población para identificar la información de contacto de las empresas. Luego se procedió a realizar un primer envío masivo de correos electrónicos a las 2243 Pymes registradas en la base de datos. De esta manera, a partir del primer contacto por medio de correo electrónico fueron registradas 76 respuestas entre el 17 de febrero y el 24 de marzo de 2021. A partir del 24 de marzo de 2021, se realizó un segundo envío masivo de correos, obteniendo un total de 79 respuestas hasta el 4 de mayo de 2021. El día 20 de mayo de 2021 se realizó el tercer envío masivo de correos electrónicos con apoyo de llamadas telefónicas para recordar el diligenciamiento del cuestionario y la confirmación de recepción de este. Así, en el periodo del 20 al 23 de mayo fueron recopiladas 39 respuestas de Pymes que participarían en el proyecto de investigación. Seguidamente, el día 24 de mayo de

2021 se realizó un cuarto envío de correos, obteniendo 13 respuestas, y contacto telefónico con 16 Pymes para recordar y confirmar la recepción del cuestionario. Es importante mencionar que las pocas respuestas registradas en los meses de abril y mayo son consecuencia del contexto del Paro Nacional², lo cual dificultó continuar con la recolección de respuestas. Finalmente, el día 26 de mayo se llevó a cabo el último envío de correos electrónicos y llamadas telefónicas, obteniendo 89 respuestas. De esta manera, al realizar el recuento de las respuestas obtenidas desde el 24 de marzo al 26 de mayo, se obtuvo un total de 296 respuestas.

Las respuestas recibidas fueron revisadas para identificar encuestas duplicadas, datos incompletos y respuestas incongruentes en toda la encuesta. Después de realizar esta revisión, se obtuvo una muestra total de 223 Pymes de Santiago de Cali, lo cual equivale a una tasa de respuesta correspondiente al 9,94%, con un margen de error del 6,23% bajo un nivel de confianza del 95% y una probabilidad de éxito y fracaso del 50%

3.4. VARIABLES

3.4.1. Tipo de empresa

La variable tipo de empresa hace referencia a una organización que puede ser de carácter familiar o no familiar. De esta forma, el carácter familiar de una empresa es determinado a partir del control mayoritario existente por parte de uno o varios miembros de una misma familia.

² El Paro Nacional en Colombia inició el 28 de abril de 2021 por la respuesta inconforme de la ciudadanía a la propuesta del proyecto de la reforma tributaria y por el descontento generalizado que responde a la crisis que se ha venido gestando por décadas y se acentuó por los efectos de la pandemia. Este contexto se presenta como una variable de gran impacto en la recuperación de la Pyme colombiana, ya que trajo como consecuencia la disminución de la capacidad instalada, aumento en los costos de materias primas, retrasos en la facturación y entrega de productos finales, cierre de empresas por perjuicios a la propiedad privada y suspensión de las operaciones de producción (ACOPI, 2021)

En la encuesta se incluye una pregunta que permite conocer el carácter familiar de la pyme, teniendo en cuenta si el gerente de la empresa reconoce que una o varias personas de una misma familia tienen la mayoría de propiedad de la empresa. Conocida esta respuesta, se construye una variable dicotómica, que toma el valor 1 cuando la empresa es familiar y 0 cuando la empresa es no familiar.

3.4.2. Resiliencia Organizacional

Para identificar las prácticas de Resiliencia Organizacional se incluye en el cuestionario 22 preguntas distribuidas en las cuatro dimensiones de Resiliencia Organizacional propuestas en el modelo de Rapaccini et al. (2020). Estas dimensiones son: preparación, elasticidad, flexibilidad y redundancia.

En primer lugar, se plantearon seis (6) preguntas que constituyen la dimensión de preparación para las Pymes encuestadas, las cuales se encuentran dentro de la etapa de “Calamidad”. Las preguntas de esta dimensión permiten conocer si las Pymes implementaron prácticas relacionadas con la comprensión y evaluación para mitigar el impacto negativo en las operaciones por la COVID-19 antes de que el Gobierno Nacional determinara el estado de emergencia generado por la COVID-19 (25 de marzo de 2020).

En segundo lugar, se plantearon siete (7) preguntas vinculadas a la dimensión de elasticidad y la etapa “Rápida y sucia” orientadas a recolectar información asociada al número de Pymes encuestadas que implementaron medidas o soluciones inmediatas para mitigar el impacto negativo de la crisis por la COVID-19. Las prácticas incluidas en esta dimensión se ubican en las primeras cuatro (4) semanas después del decreto del aislamiento preventivo obligatorio.

En tercer lugar, para la dimensión de Elasticidad y la etapa de “reinicio” fueron propuestas cuatro (4) preguntas dirigidas a conocer si en el contexto de crisis por la COVID-19, las Pymes fueron conscientes de la forma en la que asignaban y

utilizaban los recursos. Las prácticas incluidas en esta dimensión refieren al momento en que transcurrieron varios meses desde el decreto del aislamiento preventivo obligatorio, pero sin que el Gobierno Nacional decretara la apertura económica.

En cuarto lugar, se plantearon cinco (5) preguntas para la dimensión de redundancia y la etapa de Adaptación a la siguiente normalidad, para conocer si las Pymes encuestadas implementaron alternativas que podrían ser útiles para establecer soluciones en caso de imprevistos dentro de la operación bajo el contexto de crisis generado por la COVID-19. Las prácticas incluidas en esta dimensión refieren al momento en que se decretó la apertura y la reactivación de la economía del país (1 de septiembre de 2020).

Cada pregunta se valoró utilizando una escala de calificación tipo Likert de 5 puntos, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Para evaluar la fiabilidad de la escala para cada dimensión de resiliencia organizacional se obtuvo los valores Alfa de Cronbach para la dimensión “preparación” ($\alpha = .771$), “agilidad” ($\alpha = .665$), “elasticidad” ($\alpha = .748$) y “redundancia” ($\alpha = .784$). Todas las escalas pasaron el límite inferior de .60 para aceptar la fiabilidad de cada escala (Hair et al., 1999).

3.4.3. Características sociodemográficas de la empresa

En las variables definidas para la investigación se incluyen las siguientes características sociodemográficas de las Pymes incluidas en el estudio: tamaño de la empresa, el sector, el género del gerente, nivel educativo, antigüedad en la empresa, del gerente y en el cargo. También, se identificaron las características vinculadas a la naturaleza familiar de las Pymes encuestadas, incluyendo: el porcentaje de directivos familiares, la generación que se encuentra en la gestión actual de la empresa y el vínculo familiar del gerente.

Las variables mencionadas anteriormente se describen a continuación.

Tamaño de Empresa: En esta investigación, el tamaño empresarial corresponde al logaritmo natural del nivel de ingresos registrados al 2019.

Sector: El sector hace referencia a la división de las actividades económicas y productivas de una región o país. En esta investigación las empresas se clasificaron en dos (2) sectores, manufactura y servicios, de acuerdo con la clasificación CIIU establecida en Colombia por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2020). De esta forma, para el análisis de los datos recolectados se define como una variable categórica que toma el valor de 1 cuando corresponde al sector manufactura y 0 al sector servicios.

Género del gerente: El género en el ámbito empresarial es un término que mayoritariamente ha sido estudiado si el gerente es mujer u hombre (Díaz y Jiménez, 2010). En esta investigación, el género del gerente se considera a partir de una variable dicotómica que toma valor 1 si el gerente es mujer, y valor 0 si el gerente es hombre.

Nivel educativo: La formación o nivel educativo del gerente hace referencia al máximo grado de escolaridad alcanzado. De acuerdo con el Ministerio de Educación de Colombia (2019) el sistema educativo en el país se estructura en los niveles educativos básicos y medios, correspondientes a preescolar, educación básica con duración de nueve grados y la educación media con dos grados. Asimismo, existe la educación superior que se imparte a nivel técnico profesional, tecnológico y profesional, los cuales constituyen la formación de pregrado; mientras la educación de posgrado comprende especializaciones, maestrías y doctorados. Para identificar

el nivel de estudios del gerente en esta investigación se construye una variable categórica de seis niveles de acuerdo al último nivel de estudios reportado en la encuesta: 0=Sin estudios, 1= Primarios, 2=Bachillerato, 3=Técnico o Tecnológico, 4=Pregrado, 5=Posgrado.

Antigüedad de la empresa: La variable de antigüedad permite conocer el tiempo que la pyme ha permanecido activa desde el momento de su constitución. En esta investigación, la antigüedad de la empresa se mide a partir de una variable continua que recoge el logaritmo natural del número de años que tiene la empresa a partir de su fecha de constitución reportado por el gerente en la encuesta.

Antigüedad en el cargo: La antigüedad de un colaborador en un cargo, es el tiempo de servicio que ha tenido desde el día de su ingreso o vinculación laboral. En esta investigación, la antigüedad del gerente o representante legal de la empresa se mide a partir de una variable continua que recoge el logaritmo natural del número de años que el gerente lleva en la empresa.

Gerente miembro de la familia: El gerente como miembro de una familia propietaria de una pyme permite determinar el carácter familiar de la empresa, debido a la ocupación de un cargo de poder por un miembro de la familia. En esta investigación, el gerente miembro de la familia constituye una variable dicotómica que adquiere el valor de 1 cuando el gerente es miembro de la familia, y 0 cuando el gerente no pertenece a la familia. Esta información fue recolectada en la encuesta.

Porcentaje de directivos familiares: El porcentaje de directivos familiares es una variable que permite establecer si un grupo familiar posee un control mayoritario

sobre la empresa. Para ello se obtuvo el ratio de directivos familiares entre el total de directivos de la empresa reportados en la encuesta.

Generación al frente de la empresa: La variable generación al frente de la empresa se construye a partir de las respuestas obtenidas en la encuesta y corresponde a una variable categórica de cuatro niveles: 1=Primera Generación o fundadora; 2; Segunda Generación; 3=Tercera Generación; 4=Cuarta Generación.

3.5. FASES DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación se siguieron las siguientes cuatro fases:

La primera fase corresponde a la definición de la población y la muestra de estudio, la cual fue presentada en el apartado 3.3., caracterizada por utilizar la base de datos *EMIS professional*, como una herramienta para identificar las empresas objeto de estudio y obtener la información relevante para la investigación.

La segunda fase hace referencia a la recolección de información a través del diseño de la encuesta como fuente principal o primaria de información. Las fuentes primarias de información se caracterizan por proporcionar al investigador datos directos derivados de un acercamiento al fenómeno o situación objeto de estudio, los cuales, son documentados para su posterior uso (Hernández-Sampieri, et al., 2006). En este orden de ideas, la encuesta fue presentada como la herramienta que permitió el acercamiento al objeto de estudio, a través de once (11) variables sociodemográficas que buscan obtener información descriptiva acerca de cada una de las empresas, la identificación de la pyme familiar o no familiar, y las prácticas de Resiliencia Organizacional en cada una de las dimensiones establecidas por Rapaccini et al. (2020). Definido el instrumento, se realizó la aplicación de las encuestas, cuya metodología consistió en varias etapas; en una primera etapa

fueron enviadas a través de correo electrónico, y seguidamente, en una segunda etapa se utilizó el envío de correos y el contacto telefónico como medio alternativo para obtener la información necesaria.

La tercera fase consistió en la consolidación de las respuestas en el cuestionario en una hoja de Excel, para posteriormente crear una hoja de análisis en el software SPSS. De esta manera, para analizar la información con relación al objetivo específico 1 y 2 se realizó un análisis de tipo descriptivo y correlacional para identificar las prácticas de resiliencia implementadas en cada tipo de empresa (pyme familiar y no familiar) y la relación existente entre esas prácticas y las diferentes de la empresa. Para el objetivo específico 3 se desarrolló un análisis explicativo con base en un análisis de diferencias de medias utilizando la prueba U de Mann-Whitney. Esta prueba se utilizó para analizar si en las dos muestras independientes (pyme familiar y no familiar) existen diferencia en la magnitud de las prácticas de resiliencia implementadas.

Por último, la cuarta fase corresponde al establecimiento y presentación de las conclusiones derivadas del análisis y de la discusión respecto al tema de investigación.

4. RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS

El análisis descriptivo de las variables demográficas establecidas para esta investigación arroja los siguientes resultados: en primer lugar, con relación al tipo de empresa, el 73,2% de las Pymes son de carácter familiar (164 Pymes), mientras que el 26,8% son Pymes no familiares (59 Pymes). En segundo lugar, la distribución del sector de la actividad económica del conjunto de Pymes incluidas en el estudio, indica que el 63,8% están en el sector servicios, mientras que el 36,2% en el sector manufactura.

Con el propósito de exponer el análisis descriptivo detalladamente, a continuación, se presentarán los resultados obtenidos primero para las Pymes no familiares, y luego para las Pymes familiares.

Los resultados obtenidos para las Pymes no familiares indican que el 65% están en el sector servicios, mientras que el 35% en el sector manufactura. También, se identificó que el promedio de antigüedad en las Pymes no familiares es de 16 años, y que para el año 2019 reportaron un promedio de ingresos correspondiente a 4166,90 millones de pesos colombianos, siendo el máximo de ingresos reportados 20829,8 millones de pesos.

Los análisis descriptivos a nivel de la gerencia de las Pymes no familiares indican que el promedio de antigüedad de los CEO o gerentes es aproximadamente de 11,5 años, siendo el máximo de años reportado 30. También, se identificó que su formación académica se encuentra en un 43,3% a nivel de posgrado, seguido del nivel de pregrado con un 38,3%, el nivel técnico o tecnológico correspondiente a 13,3% y el nivel de bachillerado con un 5%. En relación con la participación de las mujeres en la gerencia o dirección, se observó que el 23,7% de las Pymes no

familiares afirman que este cargo se encuentra ocupado por mujeres, mientras que el 76,3% está ocupado por hombres.

En cuanto a los resultados obtenidos para la Pyme Familiar se observa que la distribución por sector es similar al de la muestra total de empresas para la Pyme no familiar, siendo el 63,3% del sector servicios, mientras que el 36,6% está en el sector de manufactura. También, los resultados arrojan una antigüedad promedio de 20 años, siendo el máximo de años reportado 68, y un promedio de ingresos generados para el año 2019 correspondiente a 5419,12 millones de pesos, siendo el máximo de ingresos registrados 47174,7 millones de pesos en el periodo mencionado.

En relación con la gerencia de la Pyme Familiar, el promedio de antigüedad de los CEO o gerentes es de 16,3 años, y la formación académica de los gerentes se encuentra en un 39% a nivel de pregrado, seguido del nivel posgrado con un 37,8%, el nivel técnico o tecnológico con un 14,6%, bachillerato en un 6,1% y a nivel primaria con un 2,4%. También, se observó que el 30,5% de Pymes familiares indican la participación de mujeres en la gerencia, mientras que el 69,5% afirman que este cargo se encuentra ocupado por hombres.

El análisis de las variables definidas específicamente para la pyme familiar, indican una participación de 97,6% de uno o varios miembros de la familia en la gerencia, y un 31,7% de las Pymes familiares afirman que la totalidad de los cargos directivos están ocupados por miembros de la familia. También, se identificó que el 77,4% de las Pymes familiares son controladas o gestionadas por la primera generación o familia fundadora, mientras que el 20,7% indican que la gestión de la empresa está a cargo de la segunda generación y el 1,8% están a cargo de la tercera generación.

4.2. PRÁCTICAS DE RESILIENCIA APLICADAS POR LAS PYMES FAMILIARES

A continuación, se presentan los promedios obtenidos para identificar la capacidad de Resiliencia Organizacional en las Pymes familiares, seguido de los promedios correspondientes a las prácticas identificadas en cada dimensión de la Resiliencia. Para profundizar y enriquecer el análisis de las prácticas de resiliencia identificadas, se presenta la correlación entre las variables sociodemográficas establecidas en esta investigación con cada una de las dimensiones de Resiliencia Organizacional.

4.2.1. Promedios de las dimensiones de resiliencia organizacional

De acuerdo con la investigación y el análisis realizado, se obtuvo que el promedio general para el conjunto de prácticas que componen la Resiliencia Organizacional en la Pyme familiar fue de 3,734 (Ver figura 3). Este promedio indica que las Pymes familiares tienen un nivel moderado de Resiliencia Organizacional, lo cual es el resultado de la implementación de algunas prácticas de resiliencia en su gestión para alcanzar la continuidad de los negocios en medio de la contingencia generada por la COVID-19. A continuación, se describen los resultados que arrojó el análisis para cada una de las dimensiones correspondientes a Preparación, Agilidad, Elasticidad y Redundancia.

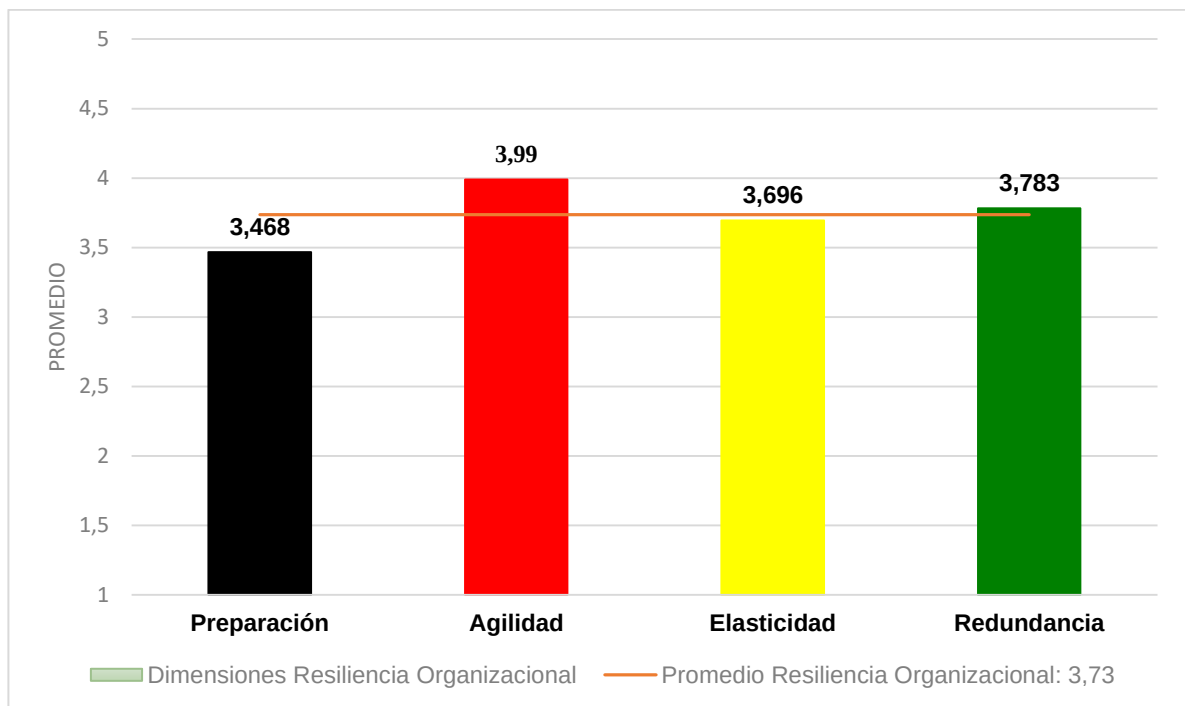


Figura 3. Promedio Resiliencia organizacional.

De acuerdo con la Figura 3, los promedios obtenidos en las dimensiones Agilidad y Redundancia correspondientes a 3,99 y 3,78, elevan el promedio general de Resiliencia Organizacional para las Pymes familiares, ya que superaron el promedio general obtenido para la Resiliencia Organizacional (3,73). En relación con la dimensión Agilidad, este resultado indica que las Pymes tuvieron una alta implementación de alternativas rápidas de solución para impedir la interrupción de sus operaciones. La segunda dimensión que está por encima del promedio corresponde a la dimensión de Redundancia, con una calificación de 3,78, que indica un nivel moderado en la consideración e implementación de alternativas de solución para enfrentar nuevas limitaciones o interrupciones de las actividades operativas de las empresas.

En contraste con lo anterior, se identificó que la dimensión de Elasticidad y Preparación se encuentran por debajo del promedio obtenido para la Resiliencia

Organizacional (3,73). La dimensión Elasticidad obtuvo un promedio de 3,69, que indica un nivel moderado en la implementación de estrategias de reorganización para garantizar el reinicio oportuno de las actividades operativas bajo el contexto de crisis. En relación con la dimensión Preparación, los resultados indican que obtuvo el promedio más bajo de todas las dimensiones, correspondiente a 3,46, lo cual indica un nivel moderado-bajo en la implementación de prácticas relacionadas con la planeación por parte de las Pymes familiares, que dificulta la previsión de consecuencias y la respuesta ágil al contexto de crisis.

De acuerdo con lo anterior, el nivel de Resiliencia Organizacional para las Pymes Familiares, se encuentran en un nivel moderado, en el que existe un nivel de preponderancia para las prácticas desarrolladas desde la dimensión Agilidad y Redundancia, mientras que las dimensiones que requieren un mayor trabajo para fortalecer la capacidad de Resiliencia, corresponden a la dimensión de Elasticidad y Preparación.

En siguiente apartado se presenta los resultados obtenidos por cada dimensión de Resiliencia Organizacional explorado en las Pymes familiares incluidas en el estudio.

4.2.2. Prácticas de resiliencia organizacional por dimensión

4.2.2.1. *Prácticas de Resiliencia desde la dimensión preparación*

En esta sección se presentan los resultados obtenidos en la encuesta realizada a las Pymes familiares de Santiago de Cali en relación con cada una de las prácticas establecidas para la dimensión Preparación. Las prácticas incluidas en esta dimensión refieren a las acciones realizadas por las Pymes familiares en el momento en que el Gobierno Nacional decretó el estado de emergencia por la

COVID-19 y el establecimiento de medidas restrictivas como el aislamiento preventivo obligatorio para la población, a partir del 25 de marzo de 2020.

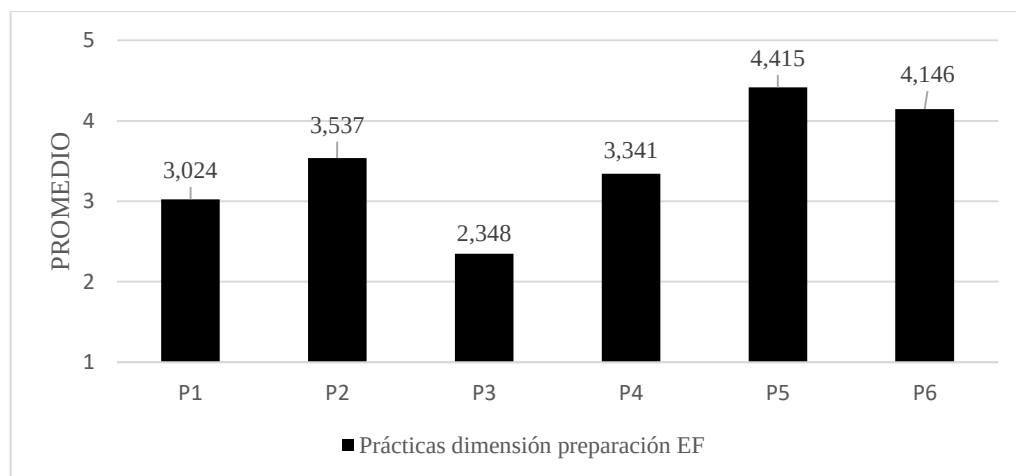


Figura 4. Prácticas dimensión de preparación.

Notas: $n=164$. **P1:** Consciencia acerca de los riesgos derivados de emergencias mundiales. **P2:** evaluación del impacto en los productos y/o servicios de forma rápida y correcta con los recursos disponibles. **P3:** Adquisición de nuevos conocimientos administrativos y técnicos para enfrentar la crisis por experiencias ganadas por otros países. **P4:** activación de grupos de trabajo. **P5:** Concientización de los empleados acerca de la situación de crisis generada por la pandemia. **P6:** evaluación de los recursos a desplegar de forma rápida para enfrentar la crisis.

De acuerdo con la figura 4, los resultados indican que existen debilidades en la capacidad de preparación y planeación en las Pymes familiares para enfrentar el contexto de crisis generado por la COVID-19. En este orden de ideas, la adquisición de nuevos conocimientos técnicos y administrativos derivado de la experiencia de otros países en el contexto de pandemia para implementarlo en la gestión organizacional de las Pymes familiares (P3), se constituye como la práctica con menor promedio correspondiente a 2,34.

También, se observó que las Pymes familiares no alcanzaron un alto grado de consciencia acerca de los riesgos derivados de emergencias mundiales (P1), de acuerdo al promedio obtenido correspondiente a 3,02. Lo anterior, expone la

necesidad de las Pymes familiares de implementar prácticas que permitan mejorar la capacidad de preparación, con el propósito de enfrentar amenazas y aprovechar oportunidades de forma oportuna.

El promedio obtenido para la práctica de activación de grupos de trabajo para la gestión de la contingencia por la COVID-19 (P4) fue de 3,34, que indica una gestión moderada por parte de las Pymes familiares en esta práctica. Con relación a la capacidad de análisis y evaluación del impacto de la crisis en los productos y/o servicio (P2), se obtuvo un promedio de 3,53, el cual indica que las Pymes familiares tuvieron un nivel moderado en su implementación, lo que permite afirmar que las capacidades y recursos actuales no fueron suficientes para realizar un análisis detallado del impacto de la crisis en la operatividad de sus negocios.

Finalmente, la concientización de los empleados acerca de la situación de crisis generada por la pandemia (P5) y la evaluación de los recursos a desplegar de forma rápida para enfrentar la crisis (P6), obtuvieron promedios superiores a 4, correspondientes a 4,41, y 4.14 respectivamente. Estos promedios indican que existió una alta preocupación por el bienestar de los empleados y por la continuidad del negocio, a través de la comunicación constante de decisiones, el despliegue de recursos, y los diferentes cambios que podría enfrentar la Pyme familiar para enfrentar la crisis.

4.2.2.2. *Prácticas de Resiliencia desde la dimensión Agilidad*

En el apartado que se presenta a continuación, se exponen los promedios obtenidos en la dimensión Agilidad para las Pymes familiares de Santiago de Cali. Estas prácticas refieren a las acciones realizadas por las Pymes familiares en las primeras cuatro (4) semanas posteriores al decreto de la cuarentena obligatoria en el país.

De acuerdo con la Figura 5, los resultados obtenidos para la dimensión Agilidad indican un nivel moderado en la implementación de prácticas para asegurar la

continuidad del negocio. En este sentido, se identificó que hubo poca satisfacción por parte de las Pymes con la forma en la que las aplicaciones y herramientas tecnológicas ayudaron al personal a trabajar desde casa (P4), debido a que obtuvo un promedio de 3,41. También, se observó que las Pymes familiares realizaron esfuerzos en un nivel moderado para evitar la reducción de las operaciones y volúmenes de producción (P6), teniendo en cuenta el promedio obtenido correspondiente a 3,63.

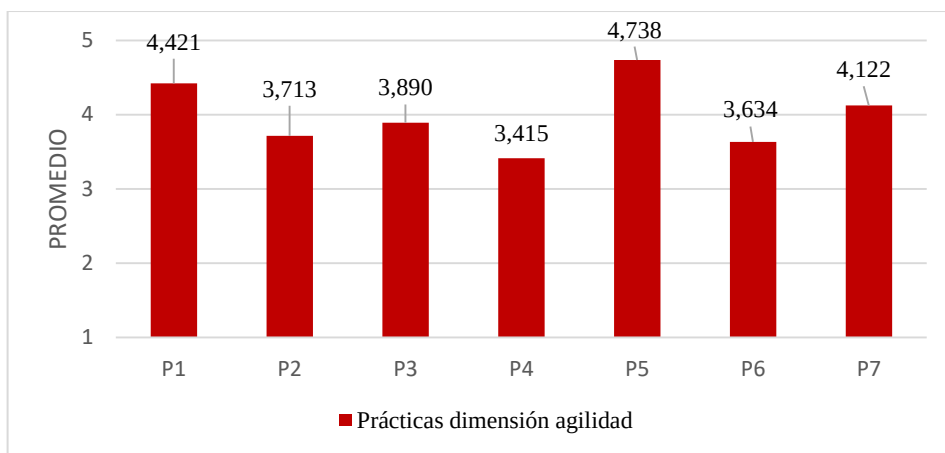


Figura 5. Prácticas dimensión agilidad.

Notas: n=164. **P1:** La pyme reaccionó con prontitud a las restricciones impuestas sobre la circulación de personas y mercancías. **P2:** Hubo satisfacción con la forma en que las aplicaciones y herramientas tecnológicas ayudaron al personal de la pyme a proporcionar asistencia al cliente de forma remota. **P3:** capacidad de implementar soluciones rápidas para garantizar el servicio al cliente. **P4:** Hubo satisfacción con la forma en que las aplicaciones y herramientas tecnológicas ayudaron al personal a trabajar desde casa. **P5:** adopción de protocolos de salud y seguridad para proteger a los trabajadores. **P6:** reducción de las operaciones y/o volúmenes de producción. **P7:** Colaboración con socios y clientes para encontrar soluciones para superar las restricciones.

El promedio obtenido en la práctica de implementación de aplicaciones y herramientas tecnológicas para garantizar el servicio al cliente (P2) correspondiente a 3,71, indica que existe un nivel moderado en la implementación de nuevas tecnologías para asegurar el servicio al cliente. Lo anterior, se encuentra

relacionado con la capacidad de implementar soluciones rápidas para el servicio al cliente (P3), que obtuvo un promedio de 3,89.

En relación con la implementación de protocolos de salud y seguridad para proteger a los colaboradores (P5), se obtuvo un promedio de 4,73, que indica un gran esfuerzo por parte de las Pymes familiares de garantizar el bienestar de los colaboradores. También, de acuerdo al promedio de 4,421 para la capacidad de las Pymes de reaccionar de forma oportuna ante los cambios y restricciones provenientes del entorno en el que operan (P1), y búsqueda de alternativas para asegurar la continuidad de las operaciones a través del establecimiento de colaboraciones con socios y clientes (P7) con un promedio de 4,122, se identificó que existe un nivel moderado-alto en el componente de agilidad para establecer soluciones para enfrentar las diferentes restricciones impuestas por el Gobierno Nacional.

Los esfuerzos mencionados anteriormente, permitieron que la mayoría de Pymes familiares incluidas en el estudio no requirieran disminuir drásticamente las operaciones y/o volúmenes de producción (P6).

4.2.2.3. *Prácticas de Resiliencia desde la dimensión Elasticidad*

Los resultados obtenidos por cada una de las prácticas establecidas en la dimensión de elasticidad, se sitúan en el momento en que habían transcurrido varios meses desde el decreto de la cuarentena obligatoria, pero sin que el Gobierno Nacional determinara a través de un decreto la apertura económica.

De acuerdo con los promedios obtenidos para esta dimensión, es posible afirmar que en términos generales el nivel de elasticidad en las Pymes familiares es moderado, debido a que los promedios obtenidos indican que no existían muchas fortalezas para reiniciar las actividades operativas a través del despliegue y/o

suspensión de los recursos adicionales para satisfacer la demanda de productos y servicios.

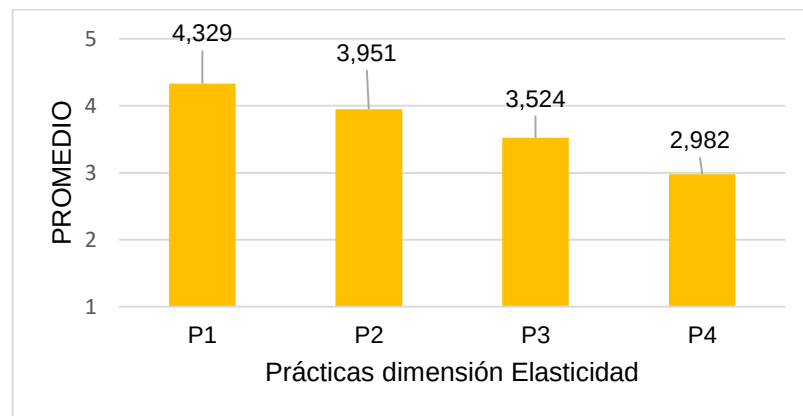


Figura 6. Prácticas de la dimensión de elasticidad.

Nota: $n=164$. **P1:** Capacidad de poner en práctica soluciones apropiadas para reiniciar las actividades de acuerdo a las normas establecidas. **P2:** Despliegue de forma efectiva recursos adicionales para satisfacer la demanda de productos y servicios. **P3:** capacidad para suspender con prontitud y seguridad los recursos adicionales que se estaban invirtiendo en caso de una reactivación económica. **P4:** Preparación para enfrentar nuevas limitaciones o turbulencias en el mercado.

En esta dimensión, se identificó que las Pymes familiares no se encontraban altamente preparadas para enfrentar nuevas limitaciones o turbulencias en el mercado (*P4*), debido a que esta práctica obtuvo un promedio correspondiente a 2,98, que indica un nivel moderado-bajo en la implementación. También, se observó una gestión de forma moderada en relación con la suspender de forma segura y con prontitud los recursos adicionales desplegados por el contexto de pandemia (*P3*) de acuerdo al promedio obtenido correspondiente a 3,52.

En relación con los promedios más altos, se observó que las Pymes familiares realizaron de forma aceptable el despliegue de forma efectiva de recursos adicionales para satisfacer la demanda de productos y servicios (*P2*), con un promedio de 3,95. Por otra parte, se identificó una capacidad moderada-alta para poner en práctica soluciones apropiadas para reiniciar las actividades de acuerdo a las normas establecidas (*P1*), con un promedio de 4,32.

4.2.2.4. Prácticas de Resiliencia desde la dimensión de Redundancia

Los resultados obtenidos para cada una de las prácticas en la dimensión de Redundancia se ubican en el momento en que el Gobierno Nacional decretó la apertura y reactivación económica a partir del 1 de septiembre de 2020.

De acuerdo con la Figura 7, se puede evidenciar que las prácticas desde la dimensión Redundancia tienen un nivel moderado en su implementación por parte de las Pymes familiares. En este sentido, se identificó que este segmento de empresas tuvo un nivel moderado para asegurar la implementación de la infraestructura del negocio para ofrecer productos avanzados (P4), ya que obtuvo un promedio correspondiente a 3,44. También, el promedio de 3,54 obtenido en la práctica al desarrollo de nuevas ofertas de productos y/o servicios más atractivos para los clientes (P5) y el incremento de la disponibilidad de productos y/o servicios al alcance de los clientes (P3) correspondiente a 3,54 y 3,78, indica un nivel moderado en su implementación.

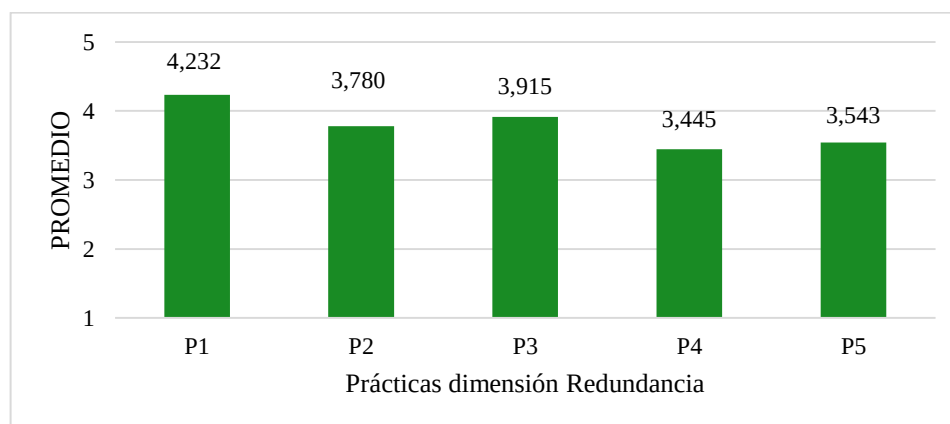


Figura 7. Prácticas dimensión de Redundancia.

Nota: n=164. **P1:** Las Pymes comprendieron los cambios que pueden efectuarse en el negocio a partir de efectos de carácter cultural, económico y social que pueden perdurar en el tiempo. **P2:** Incremento de la disponibilidad de productos y/o servicios al alcance de los clientes. **P3:** Adopción o aumento del uso de tecnologías digitales teniendo en cuenta “la nueva normalidad”. **P4:** Asegurar la

infraestructura del negocio para ofrecer servicios avanzados. P5: Desarrollo de nuevas ofertas de productos y/o servicios más atractivos para los clientes.

Las prácticas con mayor promedio corresponden a la adopción o aumento del uso de tecnologías digitales teniendo en cuenta “la nueva normalidad” (P3) comprensión de los cambios que pueden efectuarse en el negocio a partir de los efectos de carácter cultural, económico y social que pueden perdurar en el tiempo (P1), correspondientes a 3,91 y 4,23, respectivamente. Estos resultados indican que las Pymes familiares posterior a la reapertura económica comprendieron la importancia del cambio y su gestión, por lo cual, optaron por incrementar de forma moderada la disponibilidad de los productos y/o servicios con el apoyo de las tecnologías de la información para adaptarse a la nueva normalidad.

4.2.3. Correlación entre las dimensiones de Resiliencia Organizacional y las características sociodemográficas

En la Tabla 2 se exponen los resultados de correlación obtenidos entre cada una de las dimensiones de Resiliencia Organizacional y las características sociodemográficas de las Pymes familiares definidas para esta investigación.

Tabla (2) Estadísticas descriptivas y correlaciones para las Pymes familiares.

Variables	Media	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Resiliencia Organizacional ^a	3,734	,617	-													
2. Dimensión_ Preparación ^b	3,468	,800	,760***	-												
3. Dimensión_ agilidad ^c	3,990	,623	,774***	,507***	-											
4. Dimensión_ elasticidad ^d	3,696	,812	,833***	,479***	,532***	-										
5. Dimensión_ redundancia ^e	3,783	,852	,825***	,437***	,531*	,623***	-									
6. Sector_Empresa ^f	,634	,483	,039	-.017	-.009	,0,12	,125	-								
7. Tamaño_ ingresos_ empresa ^g	8,294	,749	,256***	,209**	,145 ⁱ	,236**	,216**	,067	-							
8. Antigüedad_ empresa ^h	2,794	,698	-.0,20	,009	,026	-.065	-.022	-.014	,153	-						
9. Genero_CEO ^j	,305	,461	-.051	-.068	-.0,87	-.022	,001	-.0,74	-.047	-.005	-					
10. Antigüedad_ CEO ^j	2,533	,773	-.107	-.065	-.039	-.131 ^T	-.095	,064	-.083	,494***	-.153	-				
11. Ultimos estudios_CEO ^k	4,037	,996	,169*	,086	,208**	,150	,115	,015	,125	-.049	,002	-.214**	-			
12. Gerente_familiar ^l	,927	,261	-.192*	-.089	-.090	-.206**	-.210**	-.019	-.108	,068	,033	,286***	-.225**	-		
13. Generación_ familiar ^m	1,224	,471	-.016	-.066	,145	-.038	-.054	-.118	,115	,401***	,192*	-.024	-.072	-.046	-	
14. Porcentaje_directivos_familiares ⁿ	,6279	,306	-.178*	-.121	-.164*	-.100	-.188*	-.042	-.264*	,008	,188*	,129	-.163*	,248**	,086	-

Fuente. Elaboración propia. Notas: n=164.. S. D= Desviación estándar. ^A corresponde al promedio obtenido en las dimensiones de Resiliencia Organizacional. ^B Promedio del puntaje obtenido en la dimensión de preparación. ^C promedio obtenido en la dimensión de agilidad. ^D promedio obtenido en la dimensión de elasticidad. ^E promedio obtenido en la dimensión de redundancia. ^F Corresponde al sector de la actividad económica que desarrollan las Pymes no familiares incluidas en el estudio (1= servicios y 0=manufatura). ^G Corresponde al logaritmo natural del nivel de ingresos obtenido para el 2019. ^H Antigüedad de años correspondiente al logaritmo natural del número de años transcurridos desde su constitución. ^I Corresponde al género del gerente (1=mujer y 0=hombre). ^J Corresponde al logaritmo natural del número de años transcurridos en el cargo. ^K Corresponde al último nivel de estudios alcanzado por el gerente (0=Sin estudios, 1= Primarios, 2=Bachillerato, 3=Técnico o Tecnológico, 4=Pregrado, 5=Posgrado). ^L Corresponde a la clasificación del gerente de la pyme (1=familiar, 0=No familiar). ^M Corresponde a la generación que ejerce el control o la gestión en la pyme (1° Generación o fundadora=1, 2° Generación=2, 3° Generación=3). ^N Corresponde al porcentaje de directivos familiares.

De acuerdo con las correlaciones obtenidas se observa que la Resiliencia Organizacional está correlacionada de manera positiva y significativa con el tamaño de la empresa ($r = ,256$; $p < 0,001$). Este resultado sugiere que, a mayor tamaño de la empresa, en términos de su nivel de ingresos, mayor es la probabilidad de implementar prácticas de Resiliencia. También, se identificó que la Resiliencia Organizacional está correlacionada de manera positiva y significativa con los últimos estudios obtenidos por el gerente de la Pyme familiar ($r = ,169$; $p < 0,05$), lo cual indica que un mayor nivel de estudios alcanzado por el gerente aumenta la probabilidad de mejorar la capacidad de Resiliencia Organizacional.

En contraste con lo anterior, se identificó una relación significativa y negativa entre la Resiliencia Organizacional y la gerencia familiar ($r = -,192$; $p < 0,05$), que indican que cuando la gerencia de la Pyme no es familiar, existe mayor probabilidad de desarrollar prácticas de Resiliencia Organizacional. También, se observó que existe una relación significativa y negativa entre el porcentaje de directivos familiares y la Resiliencia Organizacional ($r = -,178$; $p < 0,05$), lo que sugiere que cuando hay menor número de gerentes propietarios de la familia en la empresa, existe mayor probabilidad de desarrollar prácticas de Resiliencia Organizacional.

En relación con la dimensión Preparación, los resultados sugieren una relación significativa y positiva con el nivel de ingresos ($r = ,209$; $p < 0,01$), que indica que cuanto mayor sea el nivel de ingresos obtenido por las Pymes familiares, mayor será la capacidad financiera y, por tanto, será mayor la importancia y probabilidad de desarrollar prácticas de preparación para implementar en la gestión.

Para la dimensión de Agilidad, se identificó que existe una relación positiva y significativa con los últimos estudios obtenidos por el gerente de la pyme familiar ($r = ,208$; $p < 0,01$), lo cual permite afirmar que un mayor nivel de estudios por parte del gerente aumenta la probabilidad de implementar prácticas y soluciones oportunas en un entorno de incertidumbre para fortalecer la capacidad de Agilidad de las Pymes familiares. Además, se observó que la dimensión de Agilidad presenta una relación positiva y significativa con el nivel de ingresos obtenido por las Pymes

familiares ($r = ,145$; $p < 0,10$), que indica que un mayor nivel de ingresos contribuye a aumentar las probabilidades de implementar prácticas y/o estrategias asociadas a la dimensión de agilidad para responder de forma rápida a los cambios y/o restricciones provenientes del entorno.

Respecto a la dimensión de Elasticidad, se identificó que existe una relación positiva y significativa entre la dimensión de Elasticidad y el nivel de ingresos ($r = ,236$; $p < 0,01$), que indica que una alta capacidad financiera permite a las Pymes familiares establecer estrategias de reorganización de forma ágil para responder a los cambios en el entorno, lo cual, significa una mayor probabilidad de desarrollar prácticas para mejorar la capacidad de elasticidad, indispensable en la Resiliencia Organizacional. Además, se observó que existe una correlación significativa y negativa entre el gerente familiar y la dimensión Elasticidad ($r = -,206$; $p < 0,01$), lo cual sugiere que existen mayores probabilidades de desarrollar prácticas vinculadas a la dimensión de Elasticidad cuando la gerencia de la Pyme no es familiar.

Para la dimensión de Redundancia, los datos indican una relación positiva y significativa con el nivel de ingresos ($r = ,216$; $p < 0,01$), lo que indica que una mayor capacidad financiera por parte de las Pymes familiares, contribuirá a aumentar la probabilidad de fortalecer las prácticas de Redundancia en la gestión organizacional.

En contraste con lo anterior, se identificó una relación significativa y negativa entre la gerencia familiar de la Pyme y la dimensión de Redundancia ($r = -,210$; $p < 0,01$). También, se observó que existe una relación significativa y negativa entre el porcentaje de directivos familiares y la dimensión de Redundancia ($r = -,188$; $p < 0,05$). Estos resultados indican que cuando la dirección de la pyme se encuentra ocupada por miembros de la familia, puede existir menor probabilidad de desarrollar prácticas de redundancia en términos de resiliencia organizacional.

Además, se identificó una relación significativa entre la antigüedad del CEO o gerente y la dimensión de Redundancia ($r = -,131$; $p < 0,1$), es decir, que entre mayor

sea el tiempo de permanencia del CEO o gerente en la pyme familiar, mayor será la probabilidad de desarrollar prácticas de redundancia.

En relación con las variables restantes, se observa una relación positiva pero que no es significativa entre el sector y la Resiliencia Organizacional ($r = ,039$; $p > 0,1$), la dimensión de Preparación ($r = -,017$; $p > 0,1$) y la dimensión de Agilidad ($r = ,009$; $p > 0,1$). Además, se obtuvo una correlación negativa pero no significativa entre la Resiliencia Organizacional y la antigüedad de la empresa ($r = -,020$; $p > 0,1$). Para la variable Antigüedad de la empresa, se identificó que existe una relación positiva pero no significativa con la dimensión Preparación ($r = ,009 > 0,01$), y con la dimensión Agilidad ($r = ,026$; $p > 0,1$).

La correlación entre la Resiliencia Organizacional y el género del gerente, arroja que existe una relación negativa pero que no es significativa ($r = ,051$; $p > 0,1$). También, se identificó que la correlación entre las dimensiones de Resiliencia Organizacional y el género del gerente tiene una relación negativa que no es significativa, así: Dimensión de preparación y el género del gerente ($r = -,068$; $p > 0,1$), dimensión de agilidad y el género del gerente ($r = -,087$; $p > 0,1$), la dimensión de Elasticidad y el género del gerente ($r = -,022$; $p > 0,1$) y la dimensión de Redundancia y el género del gerente ($r = ,001$; $p > 0,1$).

La relación entre la antigüedad del gerente y la Resiliencia Organizacional es negativa pero no es significativa ($r = -,107$; $p > 0,1$). Asimismo, se identificó que la dimensión Preparación tiene una relación negativa no significativa con la antigüedad del gerente ($r = -,065$; $p > 0,1$), así como la relación entre la dimensión Agilidad y la antigüedad del gerente ($r = -,039$; $p > 0,1$) y la dimensión Redundancia y la antigüedad del gerente ($r = -,095$; $p > 0,1$).

Por otra parte, la variable últimos estudios presenta una relación positiva no significativa con la dimensión de Preparación ($r = ,086$; $p > 0,1$), Elasticidad ($r = ,150$; $p > 0,1$) y Redundancia ($r = ,115$; $p > 0,1$); y la variable gerente familiar y la

dimensión Preparación ($r = -.080$; $p > 0,1$) y agilidad ($r = -.090$; $p > 0,1$) tienen una relación negativa pero que no es significativa.

Respecto a la relación entre la generación familiar y la Resiliencia organizacional, esta es negativa y no significativa ($r = -.016$; $p > 0,1$), así como la relación entre la generación familiar y la dimensión de preparación ($r = -.066$; $p > 0,1$); generación familiar y la dimensión de agilidad ($r = .145$; $p > 0,1$); generación familiar y la dimensión de elasticidad ($r = -.038$; $p > 0,1$) y la generación familiar y la dimensión de redundancia ($r = -.054$; $p > 0,1$). Finalmente, existe una relación negativa y no significativa entre el porcentaje de directivos familiares y la dimensión de preparación y agilidad ($r = -.121$; $p > 0,1$) ($r = -.100$; $p > 0,1$).

4.3. PRÁCTICAS DE RESILIENCIA APLICADAS A LA PYME NO FAMILIAR

A continuación, se presentan los promedios obtenidos para identificar la capacidad de Resiliencia Organizacional en las Pymes no familiares, seguido de los promedios correspondientes a las prácticas identificadas en cada dimensión de la Resiliencia. Para profundizar y enriquecer el análisis de las prácticas de resiliencia identificadas, se presenta la correlación entre las variables sociodemográficas establecidas en esta investigación con cada una de las dimensiones de Resiliencia Organizacional.

4.3.1. Promedios de las dimensiones de resiliencia organizacional

De acuerdo a la investigación y el análisis realizado, se identificó que el promedio general del conjunto de dimensiones que componen las prácticas de Resiliencia Organizacional para el segmento de las Pymes no familiares incluidas en el estudio corresponde a 3,724. El promedio obtenido, sugiere que existe una implementación en un nivel moderado de las prácticas de Resiliencia Organizacional para garantizar

la continuidad de las operaciones en el contexto generado por la pandemia por la COVID-19, lo cual significa que existen oportunidades de mejoramiento en la gestión de este tipo de empresas para alcanzar un nivel alto en la implementación de prácticas de Resiliencia. A continuación, se describen los resultados que arrojó el análisis para cada una de las dimensiones correspondientes a Preparación, Agilidad, Elasticidad y Redundancia.

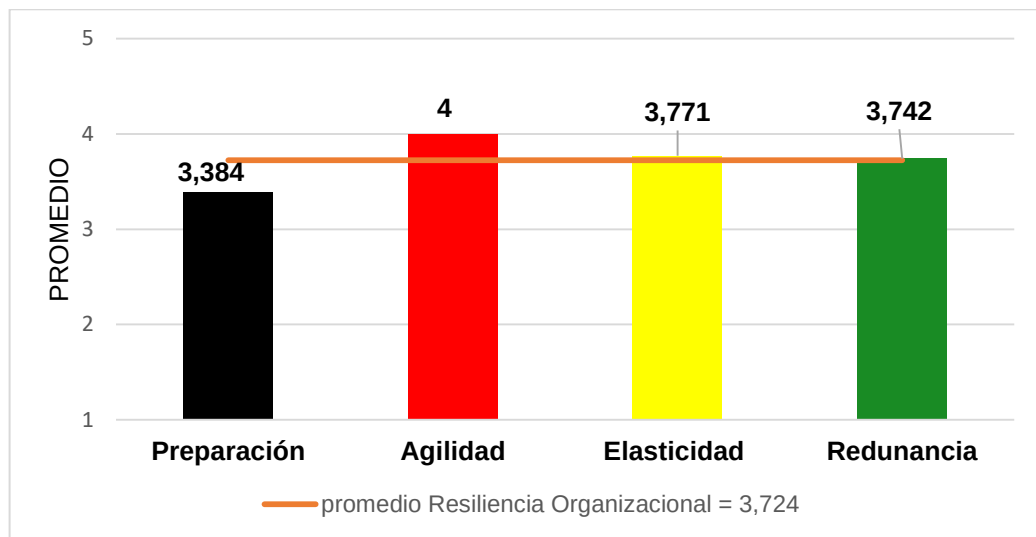


Figura 8. Promedio Resiliencia Organizacional Pymes no familiares.

De acuerdo con la Figura 8, los promedios obtenidos en las dimensiones de Agilidad, Elasticidad y Redundancia, correspondientes a 4, 3,771 y 3,742, elevan el promedio general de Resiliencia Organizacional para las Pymes no familiares, ya que superaron el promedio general obtenido para la Resiliencia Organizacional (3,724). En este sentido, para la dimensión de Agilidad, el promedio indica que las Pymes no familiares tuvieron una alta implementación de alternativas rápidas de solución para impedir la interrupción de las operaciones. También, se identificó que el promedio obtenido para la dimensión de Elasticidad sugiere que las Pymes no familiares tuvieron una alta implementación de estrategias de reorganización empresarial para reiniciar las actividades operativas. En relación con la dimensión de Redundancia, el promedio obtenido sugiere que las Pymes no familiares

implementaron de forma moderada diferentes alternativas de gestión y de solución para disminuir y/o evitar la interrupción de las operaciones.

En contraste con lo anterior, se identificó que la dimensión de Preparación está por debajo del promedio obtenido para la Resiliencia Organizacional (3,724). La dimensión de Preparación tiene el menor promedio de todas las dimensiones correspondiente a 3,384, lo cual indica un nivel moderado-bajo en el desarrollo de la capacidad de preparación, que está asociada con la planeación, el establecimiento de estrategias para gestionar la crisis y las acciones para mitigar el impacto generado por la crisis actual en la actividad productiva y/o comercial.

De acuerdo con lo anterior, las dimensiones de Resiliencia Organizacional en las Pymes no familiares se encuentran en un nivel moderado, en el que existe un mayor nivel de preponderancia para las prácticas desarrolladas en la dimensión Agilidad y Elasticidad, seguido de la dimensión Redundancia. Además, se identificó que las prácticas en la dimensión de Preparación requieren un mayor fortalecimiento con el propósito de mejorar la capacidad de Resiliencia Organizacional de las Pymes no familiares.

En el siguiente apartado se presentan los resultados obtenidos por cada dimensión de Resiliencia Organizacional explorado en las Pymes familiares incluidas en el estudio.

4.3.2. Prácticas de resiliencia organizacional por dimensión

4.3.2.1. *Prácticas de Resiliencia desde la Dimensión Preparación*

En esta sección se presentan los resultados obtenidos en cada una de las prácticas establecidas para la dimensión de preparación. Las prácticas incluidas en esta dimensión refieren a las acciones realizadas por las Pymes familiares en el momento en que el Gobierno Nacional decretó el estado de emergencia por la

COVID-19 y el establecimiento de medidas restrictivas como la cuarentena obligatoria para la población, a partir del 25 de marzo de 2020.

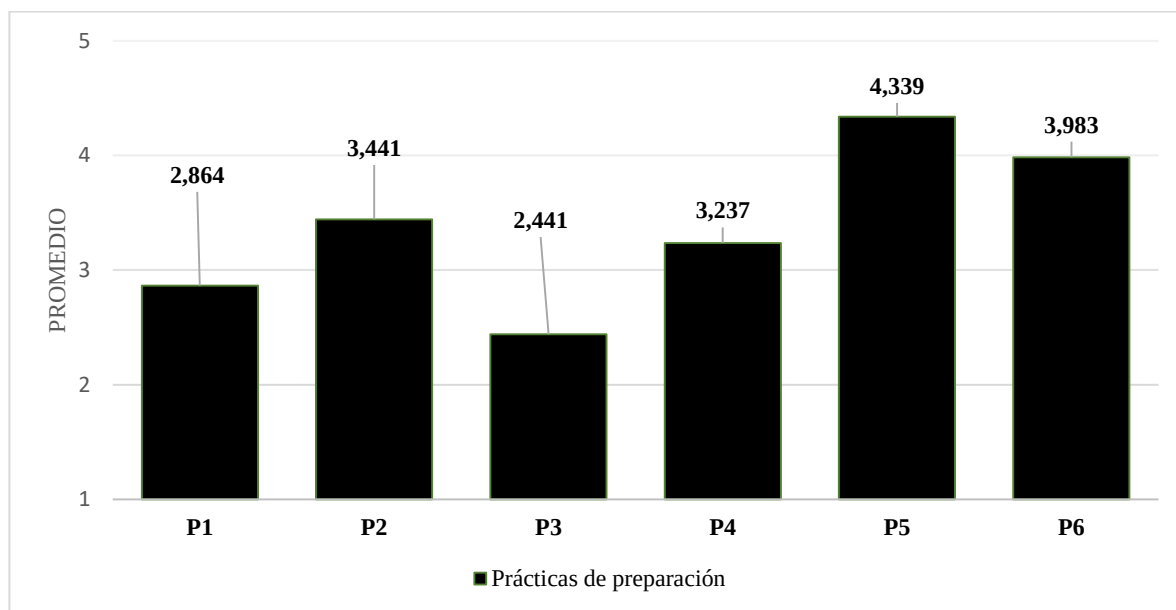


Figura 9. Prácticas dimensión de Preparación.

Notas: n=59. **P1:** Consciencia acerca de los riesgos derivados de emergencias mundiales. **P2:** evaluación del impacto en los productos y/o servicios de forma rápida y correcta con los recursos disponibles. **P3:** Adquisición de nuevos conocimientos administrativos y técnicos para enfrentar la crisis por experiencias ganadas por otros países. **P4:** activación de grupos de trabajo. **P5:** Concientización de los empleados acerca de la situación de crisis generada por la pandemia. **P6:** evaluación de los recursos a desplegar de forma rápida para enfrentar la crisis.

De acuerdo con la figura 9, los resultados obtenidos para la dimensión de preparación indican que existe un nivel moderado en esta capacidad en las Pymes no familiares para enfrentar el contexto generado por la COVID-19. En este contexto, la adquisición de nuevos conocimientos técnicos y administrativos derivados de la experiencia de otros países en el contexto de pandemia para la implementación en la gestión organizacional de las Pymes familiares (P3), se constituye como la práctica con menor promedio (2,441), lo cual indica que existe un nivel bajo. También, se identificó que las Pymes no familiares alcanzaron un nivel moderado de consciencia acerca de los riesgos derivados de emergencias mundiales (P1), lo cual, se afirma teniendo en cuenta el promedio obtenido en esta

práctica correspondiente a 2,864, que expone la necesidad de las Pymes no familiares de implementar prácticas que permitan mejorar la capacidad de preparación.

En relación con la activación de grupos de trabajo para la gestión de la contingencia generada por la COVID-19 (P4), se identificó un nivel moderado en el desarrollo de esta práctica, ya que obtuvo un promedio de 3,237. También, se observó que la capacidad de análisis y evaluación del impacto de la crisis en los productos y/o servicios (P2), obtuvo un promedio de 3,441, que indica una gestión a nivel moderado.

Finalmente, la concientización de los empleados acerca de la situación de crisis generada por la pandemia (P5), y la evaluación de los recursos a desplegar de forma rápida para enfrentar la crisis (P6), obtuvieron los promedios más altos de esta dimensión, correspondientes a 4,339 y 3,983 respectivamente. Lo anterior, indica una alta comunicación con los colaboradores acerca de las decisiones, despliegue de recursos y cambios a efectuar en la empresa para enfrentar la crisis, así como la capacidad para analizar de forma eficiente los recursos y necesidades para su despliegue.

4.3.2.2. *Prácticas de Resiliencia desde la dimensión Agilidad*

En el apartado que se presenta a continuación, se exponen los promedios obtenidos en la dimensión de Agilidad para las Pymes no familiares de Santiago de Cali. Estas prácticas refieren a las acciones realizadas por las Pymes familiares en las primeras cuatro (4) semanas posteriores al decreto de la cuarentena obligatoria en el país.

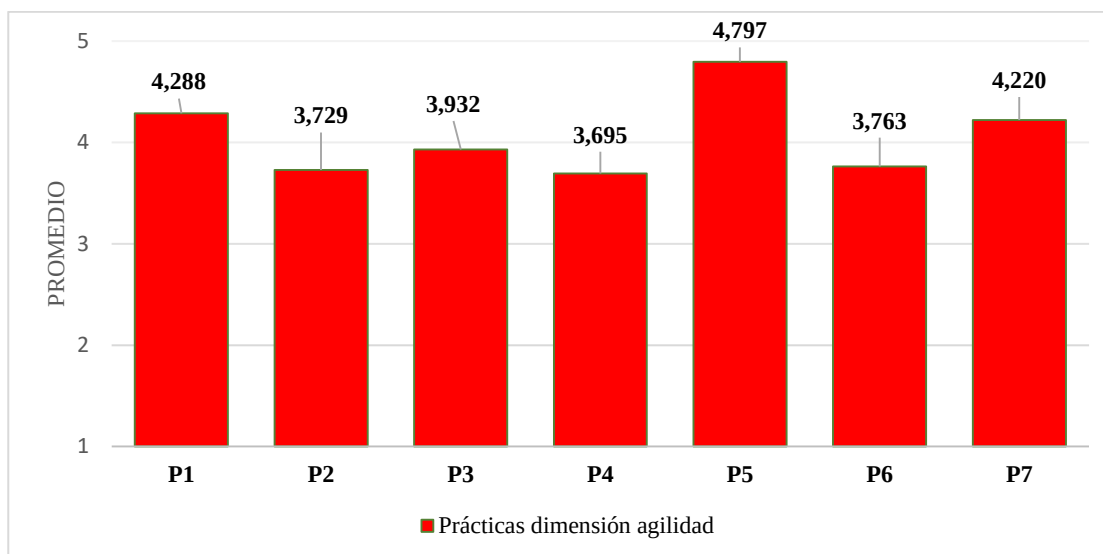


Figura 10. Prácticas dimensión de Agilidad.

Notas: n=59. **P1:** La pyme reaccionó con prontitud a las restricciones impuestas sobre la circulación de personas y mercancías. **P2:** Hubo satisfacción con la forma en que las aplicaciones y herramientas tecnológicas ayudaron al personal de la pyme a proporcionar asistencia al cliente de forma remota. **P3:** capacidad de implementar soluciones rápidas para garantizar el servicio al cliente. **P4:** Hubo satisfacción con la forma en que las aplicaciones y herramientas tecnológicas ayudaron al personal a trabajar desde casa. **P5:** adopción de protocolos de salud y seguridad para proteger a los trabajadores. **P6:** reducción de las operaciones y/o volúmenes de producción. **P7:** Colaboración con socios y clientes para encontrar soluciones para superar las restricciones.

De acuerdo con la Figura 10, los promedios obtenidos en la dimensión de Agilidad indican un nivel moderado en la implementación de prácticas que permitieron la reacción oportuna a las restricciones establecidas, asegurando la continuidad del negocio. En este orden de ideas, se identificó un nivel bajo en la satisfacción de las Pymes no familiares con la forma en que las aplicaciones y herramientas tecnológicas ayudaron al personal a trabajar desde casa (P4) y para proporcionar asistente al cliente de forma remota (P2), ya que obtuvieron un promedio de 3,695 y 3,729, respectivamente.

También, se observó que las Pymes no familiares realizaron esfuerzos en un nivel moderado para disminuir o evitar la reducción de las operaciones y volúmenes de producción (P6), teniendo en cuenta el promedio obtenido correspondiente a 3,763.

Además, se identificó un nivel moderado en la implementación de soluciones rápidas para garantizar el servicio al cliente (P3), ya que obtuvo un promedio de 3,932.

Los resultados más altos corresponden al promedio obtenido en la implementación de protocolos de salud y seguridad para proteger a los colaboradores (P5), con un promedio de 4,797, que indica una alta preocupación por garantizar el bienestar de los colaboradores en su entorno laboral.

También, se identificó entre los promedios más altos, la capacidad de las Pymes de reaccionar de forma oportuna para responder a los cambios y restricciones provenientes del entorno en el que operan (P1), que registró un desempeño alto en la capacidad de agilidad para establecer soluciones alternativas en torno a las restricciones impuestas por el Gobierno Nacional. En relación con lo anterior, de acuerdo con el promedio obtenido de 4,22 se identificó que las Pymes buscaron alternativas para asegurar la continuidad de las operaciones a través del establecimiento de colaboraciones con socios y clientes (P7).

4.3.2.3. *Prácticas de Resiliencia desde la dimensión Elasticidad*

Los resultados obtenidos en cada una de las prácticas establecidas en la dimensión Elasticidad, se sitúan en el momento en que habían transcurrido varios meses desde el decreto de la cuarentena obligatoria, pero sin que el Gobierno Nacional determinara a través de un decreto la apertura económica.

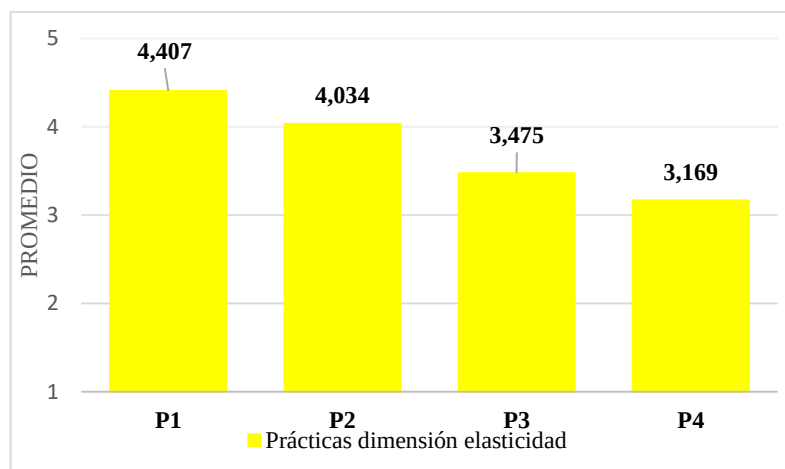


Figura 11. Prácticas dimensión de elasticidad.

Nota: $n=59$. **P1:** Capacidad de poner en práctica soluciones apropiadas para reiniciar las actividades de acuerdo a las normas establecidas. **P2:** Despliegue de forma efectiva recursos adicionales para satisfacer la demanda de productos y servicios. **P3:** capacidad para suspender con prontitud y seguridad los recursos adicionales que se estaban invirtiendo en caso de una reactivación económica. **P4:** Preparación para enfrentar nuevas limitaciones o turbulencias en el mercado.

De acuerdo con la Figura 11, se identificó que el nivel de elasticidad por parte de las Pymes no familiares es alto, es decir, implementaron algunas prácticas que permitieron el reinicio de actividades de forma gradual. Sin embargo, se observó que existe un nivel moderado en torno a la preparación para enfrentar nuevas limitaciones o turbulencias en el mercado (*P3*), y la suspensión con prontitud y seguridad de los recursos adicionales que se estaban invirtiendo en caso de una reactivación económica (*P4*), que se constituyen en las prácticas con menor promedio, correspondiente a 3,169 y 3,475, respectivamente. También, se observó que el despliegue de forma efectiva de recursos adicionales para satisfacer la demanda tiene un nivel moderado-alto, debido a que obtuvo un promedio de 4.

En relación con los promedios más altos, se identificó una alta capacidad para desplegar de forma efectiva recursos adicionales para satisfacer la demanda (*P2*), ya que obtuvo un promedio de 4. También, se observó que las Pymes no familiares desarrollaron en un nivel moderado-alto la capacidad de poner en práctica

diferentes soluciones para reiniciar las actividades operativas (P1), con un promedio de 4,407.

4.3.2.4. *Prácticas de Resiliencia desde la Dimensión Redundancia*

Los resultados obtenidos para cada una de las prácticas en la dimensión de Redundancia se ubican en el momento en que el Gobierno Nacional decretó la apertura y reactivación económica a partir del 1 de septiembre de 2020.

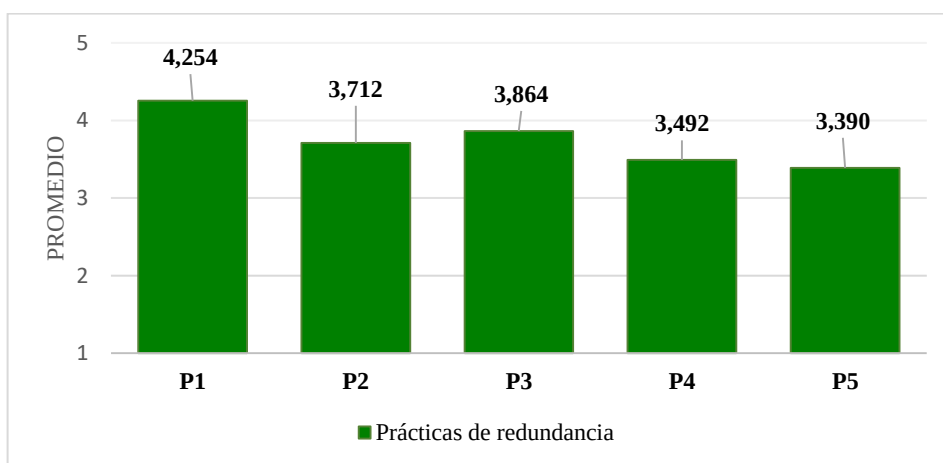


Figura 12. Prácticas dimensión de Redundancia.

Nota: n=59. **P1:** Las Pymes comprendieron los cambios que pueden efectuarse en el negocio a partir de efectos de carácter cultural, económico y social que pueden perdurar en el tiempo. **P2:** Incremento de la disponibilidad de productos y/o servicios al alcance de los clientes. **P3:** Adopción o aumento del uso de tecnologías digitales teniendo en cuenta “la nueva normalidad”. **P4:** Asegurar la infraestructura del negocio para ofrecer servicios avanzados. **P5:** Desarrollo de nuevas ofertas de productos y/o servicios más atractivos para los clientes.

De acuerdo con la Figura 12, se puede evidenciar que las prácticas establecidas en la dimensión de Redundancia tienen un nivel moderado en su implementación por parte de las Pymes no familiares. En este sentido, se identificó que el desarrollo de nuevas ofertas de productos y/o servicios más atractivos para los clientes (P5), obtuvo un promedio de 3,390, lo que indica un nivel moderado en la implementación de esta práctica. También, se observó una implementación en un nivel moderado

en el aseguramiento de la infraestructura del negocio para ofrecer servicios avanzados (*P4*) de acuerdo con el promedio obtenido de 3,492. Además, el incremento de la disponibilidad de productos y/o servicios al alcance de los clientes (*P2*) correspondiente a 3,712, indican un nivel moderado en su implementación.

Las prácticas con mayor promedio y que, por ende, indican un nivel alto en su implementación corresponden a la comprensión de los cambios que pueden efectuarse en el negocio a partir de los efectos de carácter cultural, económico y social que pueden perdurar en el tiempo (*P1*), y la adopción o aumento del uso de tecnologías digitales teniendo en cuenta “la nueva normalidad” (*P3*), con promedios de 4,254 y 3,863, respectivamente.

4.3.3. Correlación entre las dimensiones de resiliencia organizacional y las características sociodemográficas

En la Tabla 4 se exponen los resultados de correlación obtenidos entre cada una de las dimensiones de Resiliencia Organizacional y las características sociodemográficas de las Pymes no familiares definidas para esta investigación.

Tabla 3. Estadísticas descriptivas y correlaciones para las Pymes no familiares.

Variables	Media	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Resiliencia Organizacional ^a	3,739	,6598	-										
2. Dimensión_Preparación ^b	3,384	,8820	,744***	-									
3. Dimensión_agilidad ^c	4,060	,6691	,850***	,603***	-								
4. Dimensión_elasticidad ^d	3,771	,9471	,839***	,445***	,578***	-							
5. Dimensión_redundancia ^e	3,742	,7844	,790***	,329*	,630***	,621***	-						
6. Sector_Empresa ^f	,644	,4829	,002	,016	-,039	-,011	,036	-					
7.Tamaño_ingesos_empresa ^g	8,002	,7654	-,071	,006	-,060	-,086	-,091	,066	-				
8. Antigüedad_empresa ^h	2,558	,7307	,201	,122	,123	,158	,243 ^T	,034	,128	-			
9. Genero_CEO ⁱ	,237	,4291	,150	,119	,138	,125	,103	-,001	,028	,157	-		
10. Antigüedad_CEO ^j	2,207	,7907	,077	-,070	-,039	,175	,161	-,175	-,191	,266*	-,122	-	
11. Ultimos estudios_CEO ^k	4,186	,8605	,268*	,283*	,190	,201	,180	,287*	,173	,206	,028	,125	-

Fuente. Elaboración propia.

Notas: n=59. S. D= Desviación estándar. ^A corresponde al promedio obtenido en las dimensiones de Resiliencia Organizacional. ^B Promedio del puntaje obtenido en la dimensión de preparación. ^C promedio obtenido en la dimensión de agilidad. ^D promedio obtenido en la dimensión de elasticidad. ^E promedio obtenido en la dimensión de redundancia. ^F Corresponde al sector de la actividad económica que desarrollan las Pymes no familiares incluidas en el estudio (1= servicios y 0=manufactura). ^G Corresponde al logaritmo natural del nivel de ingresos obtenido para el 2019. ^H Antigüedad de años correspondiente al logaritmo natural del número de años transcurridos desde su constitución. ^I Corresponde al género del gerente (1=mujer y 0=hombre). ^J Corresponde al logaritmo natural del número de años transcurridos en el cargo. ^K Corresponde al último nivel de estudios alcanzado por el gerente (0=Sin estudios, 1= Primarios, 2=Bachillerato, 3=Técnico o Tecnológico, 4=Pregrado, 5=Posgrado- Nivel de significatividad: ^t $p \leq 0,10$ * $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$.

De acuerdo con las correlaciones obtenidas se observa que la Resiliencia Organizacional está solamente correlacionada de manera positiva y significativa con los últimos estudios obtenidos por el gerente ($r = ,268$; $p < 0,05$). También, se observa una relación positiva y significativa entre la dimensión Preparación y los últimos estudios culminados por el gerente de la pyme no familiar ($r = ,283$; $p < 0,05$). Estos resultados indican que un mayor nivel de escolaridad por parte del gerente de la pyme no familiar aumenta las probabilidades de implementar prácticas y soluciones oportunas para fortalecer la capacidad Preparación y de Resiliencia en las Pymes no familiares.

Además, se identificó una relación positiva y significativa correspondiente a la antigüedad de la pyme no familiar y la dimensión de Redundancia ($r = ,243$; $p < 0,10$), lo cual indica que, entre mayor antigüedad, mayor será la probabilidad de desarrollar prácticas y estrategias que permitan fortalecer la capacidad de Redundancia, con el propósito de implementar sistemas alternativos para asegurar la continuidad del negocio.

En relación con las variables restantes, se observó una relación positiva pero que no es significativa entre el sector de la empresa y la Resiliencia Organizacional ($r = ,002$; $p > 0,1$). Este resultado también se identificó para la dimensión de preparación ($r = ,016$; $p > 0,1$), y la dimensión Redundancia ($r = ,036$; $p > 0,1$). En contraste con lo anterior, se observó que la dimensión de Elasticidad esta correlacionada de forma negativa pero no significativa con el sector de la empresa ($r = -,011$; $p > 0,1$)

También, se identificó que la variable nivel de ingresos tiene una relación negativa pero no significativa con la Resiliencia Organizacional ($r = -,071$; $p > 0,1$), con la dimensión de Agilidad ($r = -,060$; $p > 0,1$), la dimensión de Elasticidad ($r = -,086$; $p > 0,1$) y la dimensión de Redundancia ($r = -,091$; $p > 0,1$), mientras que la relación entre el nivel de ingresos y la dimensión de preparación tiene una relación positiva pero no significativa ($r = ,066$; $p > 0,1$).

La relación existente entre antigüedad de la pyme y la Resiliencia Organizacional es positiva y no significativa ($r=,201$; $p > 0,1$), así como las relaciones establecidas entre la dimensión de Preparación ($r=,122$; $p > 0,1$); la dimensión de Agilidad ($r=,123$; $p > 0,1$); y la dimensión de Elasticidad ($r=,158$; $p > 0,1$). Además, se identificó que existe una relación positiva y no significativa entre el género del gerente y la Resiliencia Organizacional ($r=,150$; $p > 0,1$). Asimismo, se observó una relación positiva y no significativa entre el género del gerente y la dimensión de preparación ($r=,119$; $p > 0,1$); la dimensión Agilidad ($r=,138$; $p > 0,1$); la dimensión Elasticidad ($r=,125$; $p > 0,1$); y la dimensión de redundancia ($r=,103$; $p > 0,1$).

Finalmente, la relación entre los últimos estudios alcanzados por el gerente y la dimensión de agilidad ($r=,190$; $p > 0,1$), Elasticidad ($r=,201$; $p > 0,1$) y Redundancia ($r=,180$; $p > 0,1$) son positivas, pero no significativas.

4.4. COMPARATIVO NIVEL DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

A continuación, se presenta el comparativo del nivel de Resiliencia Organizacional identificado entre las Pymes familiares y no familiares. En primer lugar, aparece el comparativo a nivel de las dimensiones de Resiliencia Organizacional, correspondientes a Preparación, Agilidad, Elasticidad y Redundancia. Seguidamente, se exponen los resultados obtenidos para las Pymes familiares y no familiares en las prácticas de cada dimensión de Resiliencia Organizacional.

De acuerdo con la tabla 4, el nivel de Resiliencia Organizacional para las Pymes familiares y Pymes no familiares no reporta diferencias significativas entre los dos tipos de empresa. Por lo anterior, las Pymes familiares y no familiares tienen en común una implementación moderada de prácticas de Resiliencia Organizacional para enfrentar el contexto generado por la COVID-19.

Tabla 4. Comparativo del nivel de Resiliencia Organizacional por dimensión.

Variable	Pymes familiares (n=164)	Pymes no familiares (m=59)	Diferencias.
Resiliencia Organizacional	3,734	3,724	No
Dimensión Preparación	3,46	3,384	No
Dimensión Agilidad	3,99	4	No
Dimensión Elasticidad	3,69	3,771	No
Dimensión Redundancia	3,78	3,742	No

Nota: Indica si la diferencia de valores es estadísticamente significativa ($p < 0.05$). Para todas las variables se utilizó el U test de Mann-Whitney. Fuente: Elaboración Propia.

En relación con las cuatro dimensiones de resiliencia organizacional, se identificó que no existe una diferencia significativa entre los dos tipos de empresa. En este sentido, los resultados sugieren que, tanto en las Pymes familiares como en las Pymes no familiares, existe un nivel moderado en la implementación de prácticas desde las cuatro dimensiones mencionadas.

4.4.1. Comparación de resultados por dimensión

A continuación, se presenta el comparativo de los resultados obtenidos para las Pymes familiares y no familiares en cada dimensión de Resiliencia Organizacional

4.4.1.1. Comparativo desde la dimensión Preparación

En la tabla 5 son presentados los promedios obtenidos en cada una de las prácticas que componen la dimensión Preparación. En este sentido, se identificó que las diferencias existentes entre las Pymes familiares y no familiares respecto a la consciencia acerca de los riesgos derivados de emergencias mundiales (P1), la evaluación del impacto en los productos y/o servicios de forma rápida y correcta con los recursos disponibles (P2), la adquisición de nuevos conocimientos

administrativos y técnicos para enfrentar la crisis por experiencias ganadas por otros países (P3), la activación de grupos de trabajo (P4), la concientización de los empleados acerca de la situación de crisis generada por la pandemia (P5), y la evaluación de los recursos a desplegar de forma rápida para enfrentar la crisis (P6) no representan una diferencia estadística significativa para este tipo de empresas.

Tabla 5. Comparativo desde la dimensión de Preparación.

Variable	Pymes familiares (n=164)	Pymes no familiares (m=59)	Diferencias
P1	3,02	2,864	No
P2	3,537	3,441	No
P3	2,34	2,441	No
P4	3,34	3,237	No
P5	4,41	4,339	No
P6	4,14	3,983	No

Notas: n=223. Indica si la diferencia de valores es estadísticamente significativa ($p < 0.05$). Para todas las variables se utilizó el U test de Mann-Whitney. **P1:** Consciencia acerca de los riesgos derivados de emergencias mundiales. **P2:** evaluación del impacto en los productos y/o servicios de forma rápida y correcta con los recursos disponibles. **P3:** Adquisición de nuevos conocimientos administrativos y técnicos para enfrentar la crisis por experiencias ganadas por otros países. **P4:** activación de grupos de trabajo. **P5:** Concientización de los empleados acerca de la situación de crisis generada por la pandemia. **P6:** evaluación de los recursos a desplegar de forma rápida para enfrentar la crisis.

4.4.1.2. Comparativo desde la Dimensión Agilidad

En la Tabla 6, es presentado el comparativo de los promedios obtenidos desde la dimensión Agilidad entre las Pymes familiares y no familiares. En este sentido, se identificó que las Pymes familiares y las Pymes no familiares no presentan diferencias significativas en los promedios obtenidos con la reacción con prontitud a las restricciones impuestas sobre la circulación de personas y mercancías (P1), la satisfacción con la forma en que las aplicaciones y herramientas tecnológicas ayudaron al personal de la pyme a proporcionar asistencia al cliente de forma remota (P2), la capacidad de implementar soluciones rápidas para garantizar el servicio al cliente (P3), la satisfacción experimentada por las Pymes de la forma en

que las aplicaciones y herramientas tecnológicas ayudaron al personal a trabajar desde casa (P4), la adopción de protocolos de salud y seguridad para proteger a los trabajadores (P5), la reducción de operaciones y/o volúmenes de producción (P6), y la colaboración con socios y clientes para encontrar soluciones para superar restricciones (P7). Lo anterior sugiere que en ambos tipos de empresas existió una implementación de prácticas moderada desde la dimensión Agilidad.

Tabla 6. Comparativo desde la dimensión Agilidad.

Variable	Pymes familiares (n=164)	Pymes no familiares (m=59)	Diferencias.
P1	4,421	4,288	No
P2	3,713	3,729	No
P3	3,890	3,932	No
P4	3,415	3,695	No
P5	4,738	4,797	No
P6	3,634	3,763	No
P7	4,122	4,220	No

Notas: n=223. Indica si la diferencia de valores es estadísticamente significativa ($p < 0.05$). Para todas las variables se utilizó el U test de Mann-Whitney. **P1:** La pyme reaccionó con prontitud a las restricciones impuestas sobre la circulación de personas y mercancías. **P2:** Hubo satisfacción con la forma en que las aplicaciones y herramientas tecnológicas ayudaron al personal de la pyme a proporcionar asistencia al cliente de forma remota. **P3:** capacidad de implementar soluciones rápidas para garantizar el servicio al cliente. **P4:** Hubo satisfacción con la forma en que las aplicaciones y herramientas tecnológicas ayudaron al personal a trabajar desde casa. **P5:** adopción de protocolos de salud y seguridad para proteger a los trabajadores. **P6:** reducción de las operaciones y/o volúmenes de producción. **P7:** Colaboración con socios y clientes para encontrar soluciones para superar las restricciones.

4.4.1.3. Comparativo desde la Dimensión Elasticidad

En este apartado se expone el comparativo de los promedios obtenidos en cada una de las prácticas establecidas desde la dimensión Elasticidad entre las Pymes familiares y las Pymes no familiares (Ver Tabla 7). En este orden de ideas, se identificó que la capacidad de poner en práctica soluciones apropiadas para reiniciar las actividades de acuerdo a las normas establecidas (P1), la capacidad de despliegue de forma efectiva de recursos adicionales para satisfacer la demanda de productos y servicios (P2), la capacidad para suspender con prontitud y seguridad los recursos adicionales que se estaban invirtiendo en caso de una reactivación

económica (P3) y la preparación para enfrentar nuevas limitaciones o turbulencias en el mercado (P4), no presentan una diferencia estadística significativa entre ambos tipos de empresa.

Tabla 7. Comparativo desde la dimensión Elasticidad.

Variable	Pymes familiares (<i>n</i> =164)	Pymes no familiares (<i>m</i> =59)	Diferencias.
P1	4,329	4,407	No
P2	3,951	4,034	No
P3	3,524	3,475	No
P4	2,982	3,169	No

Nota: *n*=223. Nota: Indica si la diferencia de valores es estadísticamente significativa ($p < 0.05$). Para todas las variables se utilizó el U test de Mann-Whitney. **P1:** Capacidad de poner en práctica soluciones apropiadas para reiniciar las actividades de acuerdo a las normas establecidas. **P2:** Despliegue de forma efectiva recursos adicionales para satisfacer la demanda de productos y servicios. **P3:** capacidad para suspender con prontitud y seguridad los recursos adicionales que se estaban invirtiendo en caso de una reactivación económica. **P4:** Preparación para enfrentar nuevas limitaciones o turbulencias en el mercado.

4.4.1.4. Comparativo desde la Dimensión Redundancia

A continuación, se presenta el comparativo de los promedios obtenidos en cada una de las prácticas de la dimensión Redundancia entre las Pymes familiares y las Pymes no familiares (Ver Tabla 8). En este sentido, se observó que no existen diferencias significativas entre las Pymes familiares y no familiares en relación a las prácticas de comprensión de los cambios que pueden efectuarse en el negocio a partir de los efectos de carácter cultural, económico y social que pueden perdurar en el tiempo (P1), el incremento de la disponibilidad de productos y/o servicios al alcance de los clientes (P2), la adopción o aumento del uso de tecnologías digitales teniendo en cuenta la “nueva normalidad” (P3), el aseguramiento de la infraestructura del negocio para ofrecer servicios avanzados (P4) y el desarrollo de nuevas ofertas de productos y/o servicios más atractivos para los clientes (P5) entre las Pymes familiares y no familiares.

Tabla 8. Comparativo desde la dimensión Redundancia.

Variable	Pymes familiares (<i>n</i> =164)	Pymes no familiares (<i>m</i> =59)	Diferencias.
P1	4,232	4,254	No
P2	3,780	3,712	No
P3	3,915	3,864	No
P4	3,445	3,492	No
P5	3,543	3,390	No

Nota: *n*=223. Indica si la diferencia de valores es estadísticamente significativa ($p < 0.05$). Para todas las variables se utilizó el U test de Mann-Whitney. **P1:** Las Pymes comprendieron los cambios que pueden efectuarse en el negocio a partir de efectos de carácter cultural, económico y social que pueden perdurar en el tiempo. **P2:** Incremento de la disponibilidad de productos y/o servicios al alcance de los clientes. **P3:** Adopción o aumento del uso de tecnologías digitales teniendo en cuenta “la nueva normalidad”. **P4:** Asegurar la infraestructura del negocio para ofrecer servicios avanzados. **P5:** Desarrollo de nuevas ofertas de productos y/o servicios más atractivos para los clientes.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con el modelo propuesto por Rapaccini et al. (2020), las Pymes de Santiago de Cali incluidas en el estudio tuvieron igual esfuerzo en términos de Resiliencia Organizacional para enfrentar el contexto de crisis generado por la pandemia de la COVID-19. Lo anterior, permitió la continuidad de las actividades operacionales de este tipo de empresas al implementar estrategias dirigidas a mitigar el impacto generado por la pandemia.

En este orden de ideas, al observar los resultados obtenidos solamente para el segmento de las Pymes Familiares, se concluye que este tipo de empresas obtuvo un mayor promedio en las dimensiones correspondientes a Agilidad y Redundancia. En relación con la dimensión Agilidad, las Pymes Familiares tienen en una alta capacidad para implementar soluciones de forma rápida a partir del momento en que transcurrieron cuatro semanas desde el decreto de la cuarentena obligatoria en el país, con el objetivo de impedir la disminución del nivel de actividad operativa de la empresa, e incluso, impedir su cierre temporal o definitivo. En cuanto a la dimensión Agilidad se identificó que existe un mayor nivel de implementación de prácticas dirigidas a evitar la interrupción de las actividades productivas, ya que fue la dimensión con mayor promedio respecto a las demás. Lo anterior, es de relevancia ya que aunque las Pymes Familiares no estaban preparadas para enfrentar una crisis como la generada por la COVID-19, reaccionaron de forma oportuna a los desafíos impuestos bajo este contexto, por medio de la reacción con prontitud a las restricciones impuestas sobre la circulación de personas y mercancías, la adopción de protocolos de salud y seguridad para proteger a los trabajadores, y la colaboración con socios y clientes para encontrar soluciones para superar las restricciones. Las practicas mencionadas anteriormente, constituyen fortalezas y ventajas para las Pymes Familiares para enfrentar contextos de incertidumbre como el actual.

También, a partir de los resultados obtenidos desde la dimensión Elasticidad y Redundancia, se concluye que las Pymes Familiares tuvieron un nivel moderado respecto a la implementación de prácticas desde estas dimensiones, lo cual permitió el despliegue de soluciones efectivas para enfrentar nuevas limitaciones que podrían surgir en el contexto de pandemia, así como el reinicio de las actividades operativas. En este orden de ideas, a partir de las prácticas que obtuvieron mayor promedio, se concluye que las Pymes familiares tienen fortalezas en torno a la comprensión de los cambios que pueden efectuarse en el negocio a partir de efectos de carácter cultural, económico y social que pueden perdurar en el tiempo, el aumento o adopción del uso de tecnologías digitales teniendo en cuenta “la nueva normalidad”, y el incremento de la disponibilidad de productos y/o servicios al alcance de los clientes.

En contraste con lo anterior, se evidencia una debilidad respecto a la dimensión Preparación, ya que obtuvo el menor promedio respecto a las demás dimensiones. En este orden de ideas, aunque las Pymes familiares se enfrentan a situaciones complejas y de incertidumbre, se identificó que no estaban completamente preparadas y capacitadas para contrarrestar los efectos que trajo consigo la pandemia. Este nivel bajo en esta capacidad indica que existen debilidades relacionadas con la planeación para abordar la gestión organizacional y la crisis desde diferentes escenarios.

De acuerdo con lo anterior, se concluye que existe una necesidad de las Pymes familiares de fortalecer sus procesos de planeación estratégica, que permitan realizar una proyección a largo plazo de objetivos, recursos, capacidades y habilidades para el establecimiento de estrategias puntuales para enfrentar un futuro contexto de crisis y mejorar su gestión organizacional. Por lo anterior, es recomendable que este tipo de empresas accedan a programas de fortalecimiento empresarial, así como la creación y establecimiento de relaciones colaborativas con universidades y/o centros de investigación que permitan la creación de valor

conjunto, la resolución de diferentes problemáticas y el desarrollo de estrategias que permitan aprovechar oportunidades identificadas en el contexto de la Pyme.

Adicionalmente, se identificó que existe un nivel moderado-bajo en la implementación de aplicaciones y herramientas tecnológicas para garantizar el trabajo desde casa, así como el servicio al cliente, lo cual es considerado una debilidad dentro del contexto competitivo en el que se encuentran este tipo de empresas, ya que dificulta la comercialización de productos y servicios, así como su desempeño. En este orden de ideas, es importante que las Pymes establezcan un plan para iniciar o continuar la transición hacia las tecnologías digitales, con el apoyo de instituciones del gobierno y privadas, como el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, y la Cámara de Comercio de Cali, encargadas de desarrollar programas para promover la implementación de tecnologías digitales en las empresas a través de capacitaciones en temas de comercio electrónico, teletrabajo, marketing digital, entre otras. Además, es recomendable que desde el Gobierno Nacional se realice un seguimiento y autodiagnóstico a las Pymes Familiares en cuanto a sus capacidades digitales, para buscar soluciones efectivas.

En relación con las características sociodemográficas de las Pymes familiares y su relación con la Resiliencia Organizacional, es posible concluir que, a mayores ingresos obtenidos por las Pymes familiares, mayor será la capacidad financiera para asumir los diferentes desafíos para el desarrollo de prácticas de Resiliencia. Lo anterior, se constituye en un factor determinante para el desarrollo de la capacidad de Resiliencia Organizacional en general y en cada una de sus dimensiones (Preparación, Agilidad, Elasticidad, Redundancia), por lo cual, es posible que se requiera un mayor apoyo o respaldo financiero por parte de instituciones encargadas de ofertar convocatorias o programas que contribuyan al mejoramiento de la capacidad financiera de las Pymes familiares.

Además, los últimos estudios obtenidos por el gerente, se constituye como una característica determinante para aumentar las probabilidades de mejorar el nivel de Resiliencia Organizacional, ya que un mayor nivel de estudios permite mejorar el

desempeño de la pyme a través de nuevo conocimiento y técnicas específicas en la gestión. Adicionalmente, desde la dimensión Redundancia, se concluye que las Pymes Familiares tienen mayores probabilidades de desarrollar prácticas desde esta dimensión entre mayor sea el tiempo de permanencia del CEO o gerente de la Pyme, ya que existe mayor experiencia y conocimiento adquirido para apoyar el desarrollo estrategias que se constituyan en alternativas efectivas de solución.

Por otra parte, la gerencia y el porcentaje de directivos familiares de la Pyme Familiar son consideradas variables claves para el desarrollo de prácticas de Resiliencia Organizacional, ya que los resultados obtenidos permiten identificar que este tipo de empresas tienen mayores probabilidades de establecer estrategias y prácticas vinculadas a la Resiliencia Organizacional, cuando la gerencia de la pyme familiar no se encuentra ocupada por un miembro de la familia.

A nivel del segmento de las Pymes no familiares ubicadas en Santiago de Cali, es posible inferir que este tipo de empresas tienen un nivel moderado en la implementación de prácticas de Resiliencia Organizacional para enfrentar el contexto de crisis generado por la COVID-19, en la cual, sobresalen las dimensiones correspondientes a Agilidad y Elasticidad, ya que obtuvieron los promedios más altos respecto a las demás dimensiones, y por lo tanto, se constituyen en ventajas para este tipo de empresas.

De acuerdo con lo anterior, desde la dimensión Agilidad se concluye que reaccionaron de forma oportuna al implementar alternativas de solución para impedir la interrupción de las actividades operativas y responder a los diferentes cambios generados en su entorno, a través de prácticas vinculadas a la adopción de protocolos de salud y seguridad, la reacción oportuna a las restricciones impuestas sobre la circulación de personas y mercancías, la colaboración con socios y clientes para encontrar soluciones efectivas y la capacidad de implementar soluciones rápidas para garantizar el servicio al cliente.

En relación con la dimensión Elasticidad, se concluye que las Pymes no familiares tuvieron una implementación moderada de prácticas desde esta dimensión, que permitieron establecer estrategias de reorganización empresarial, a través de la puesta en práctica de soluciones apropiadas para reiniciar las actividades de acuerdo a las normas establecidas, y el despliegue de forma efectiva de recursos adicionales para satisfacer la demanda de productos y servicios.

Por el contrario, se evidenció que la dimensión Preparación se constituye como la dimensión con el promedio más bajo para las Pymes no familiares. En este sentido, se puede apreciar que este segmento de empresas tiene debilidades en torno a su capacidad de planeación y en el contexto de crisis generado por la COVID-19, no contaban con los recursos ni conocimientos necesarios para enfrentar las consecuencias generadas por esta pandemia.

A nivel del análisis de las variables demográficas en relación con cada una de las dimensiones de Resiliencia Organizacional, se concluye que un mayor nivel de escolaridad por parte del gerente de la Pyme no familiar, aumenta las probabilidades de implementar prácticas y soluciones oportunas para fortalecer la capacidad de Preparación y Resiliencia Organizacional en este tipo de empresas. Además, la antigüedad de la Pyme no familiar representa una característica importante y determinante para el desarrollo de prácticas desde la dimensión de redundancia, que permitan establecer alternativas de solución para asegurar la continuidad del negocio.

Por último, y con relación al último objetivo planteado, se realizó un análisis comparativo entre las Pymes familiares y no familiares respecto al nivel de Resiliencia Organizacional para determinar las diferencias en las prácticas implementadas. Los resultados del análisis permiten concluir que estadísticamente no existe una diferencia significativa entre los promedios de prácticas de resiliencia organizacional implementadas por ambos tipos de empresas.

A nivel de las Pymes Familiares, se concluye que, aunque los resultados de investigaciones previas sugieran que este tipo de empresas son más resilientes, debido a su orientación a largo plazo y sus dinámicas sociales, los resultados de esta investigación sugieren que en el contexto generado por COVID-19, no existe una diferencia substancial en la capacidad de Resiliencia Organizacional en las Pymes Familiares respecto a las Pymes no Familiares.

Además, se identifican algunas particularidades en torno al análisis correlacional realizado entre las dimensiones de Resiliencia Organizacional y las características sociodemográficas, ya que los resultados arrojan que el nivel o capacidad de Resiliencia de las Pymes Familiares y no Familiares depende en gran medida del nivel de escolaridad alcanzado por el gerente de la empresa. Por ello, aunque la Resiliencia Organizacional es importante para alcanzar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo y para enfrentar futuros contextos de crisis, esta investigación sugiere que es necesario el fortalecimiento de la formación de los empresarios con el propósito de mejorar sus habilidades y capacidades para la dirección y/o gestión a largo plazo.

Finalmente, es necesario destacar que el nivel de Resiliencia Organizacional presente en este tipo de empresas no se encuentra en un nivel alto, por lo cual, para aumentar el nivel en esta capacidad, las Pymes Familiares y no familiares requieren fortalecer aún más la gestión en relación a la implementación de prácticas de Resiliencia Organizacional para enfrentar futuros escenarios de crisis.

6. LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

En primer lugar, las limitaciones identificadas en el desarrollo de esta investigación, están relacionadas principalmente con la ubicación geográfica de la muestra de Pymes seleccionada, ubicada en Santiago de Cali. En este sentido, para futuras investigaciones es recomendable extender la muestra de estudio a nivel nacional para identificar el comportamiento de las Pymes del País en relación con la Resiliencia Organizacional.

En segundo lugar, el nivel del análisis estadístico utilizado en esta investigación corresponde a un análisis relacional, sin utilizar métodos estadísticos más avanzados que permitieran estudiar el efecto causal de las características de las Pymes familiares y no familiares en las prácticas de resiliencia organizacional. Por ejemplo, en esta investigación no se realizó un análisis de las características particulares de la gerencia de la pyme familiar y no familiar para determinar la relación existente entre sus cualidades, habilidades, conocimientos y capacidades con la capacidad de Resiliencia de la Organización. Por lo anterior, futuras investigaciones podrían considerar cómo las características particulares de la gerencia de la pyme familiar y no familiar inciden en la decisión de adoptar las prácticas de Resiliencia para fortalecer la gestión organizacional.

En tercer lugar, y en línea con lo anterior, futuros análisis podrían considerar un análisis de tiempo más amplio para analizar el comportamiento de las variables definidas. Esta investigación se centró solo en el primer año de pandemia en Colombia.

En cuarto lugar, en relación con el resultado obtenido relacionado a que la pyme familiar tiene mayores probabilidades de desarrollar prácticas de Resiliencia Organizacional cuando la gerencia no se encuentra ocupada por un miembro de la familia, se constituye como una variable importante para analizar y explicar en futuras investigaciones si el carácter familiar realmente resulta negativo en el contexto de crisis generado por la pandemia para adoptar prácticas de Resiliencia.

En quinto lugar, aunque esta investigación se desarrolló en el marco de la crisis ocasionada por la pandemia de la COVID-19, en Colombia se experimentó un acontecimiento histórico que trajo consigo una crisis mucho más reciente, la cual fue el Paro Nacional. Por lo anterior, es posible que, dadas las transformaciones sociales, políticas, económicas, entre otras, que está viviendo el país, con certeza se vivirán próximamente otros escenarios de alta incertidumbre y crisis que podrían requerir la implementación de estrategias y herramientas de gestión vinculadas a la Resiliencia Organizacional. De esta manera, esta investigación representa una contribución al estudio de la Resiliencia Organizacional en el contexto de la Pyme colombiana. Por lo anterior, sería importante complementar los resultados de esta investigación con otros contextos de crisis que soportan o debatan lo identificado dentro del marco de este estudio.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ACOPI. (2020). La Reactivación y Fortalecimiento de las MiPymes en Colombia en el Marco del Covid-19. Recuperado de: <https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/08/REFLEXIONES-Y-PROPUESTAS-PARA-LA-REACTIVACI%C3%93N-Y-FORTALECIMIENTO-DE-LAS-MIPYMES-EN-COLOMBIA-EN-EL-MARCO-DEL-COVID-19.pdf>
- ACOPI. (2021). Impacto del Paro Nacional 2021 en el sector Mipyme. Recuperado de: <https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2021/07/IMPACTO-DEL-PARO-NACIONAL-2021-EN-EL-SECTOR-MIPYMES-VF.pdf>
- Acquaah, M., Amoako-Gyampah, K., & Jayaram, J. (2011). Resilience in family and nonfamily firms: an examination of the relationships between manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance. *International Journal of Production Research*, 49:18. DOI: 10.1080/00207543.2011.563834
- Álvarez, A., León, D., Medellín, M., Zambrano, A., & Zuleta, H. (2020). El coronavirus en Colombia: vulnerabilidad y opciones de política. Recuperado de: <https://www.undp.org/content/dam/rblac/Policy%20Papers%20COVID%2019/undp-rblac-CD19-PDS-Number11-ES-Colombia.pdf>
- Amann, B., & Jaussaud, J. (2012). Family and non-family business resilience in a economic downturn. *Asia Pacific Business Review*, 18(2), pp. 203-223. Doi: 10.1080/13602381.2010.537057
- Arenas, H., & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios gerenciales*, 30, pp. 252-258. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Ates, A. & Bititci, U. (2011). Change process: a key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49 (18). Doi: 10.1080/00207543.2011.563825

- Banco Interamericano de Desarrollo (2020). Respuestas al COVID-19 desde la ciencia, la innovación y el desarrollo productivo. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Respuestas-al-COVID-19-desde-la-ciencia-la-innovacion-y-el-desarrollo-productivo.pdf>
- Banco Mundial. (2020). La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393. doi:10.1080/00207543.2011.563826
- Cámara de Comercio de Cali. (2014). Formar socios en la empresa familiar. Recuperado de: <https://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/formar-socios-en-la-empresa-familiar/#:~:text=El%20libro%20Sociedades%20de%20Familia,es%20Cali%20con%20un%2086%25>.
- Cámara de Comercio de Cali. (2019). Contribución de las Pymes al tejido empresarial del Valle del Cauca. Recuperado de: <https://www.ccc.org.co/file/2014/06/Apunte-economico-Pymes-jun-v3.pdf>
- Carnevale, J. (2020). Employee Adjustment and Well-Being in the Era of COVID-19: Implications for Human Resource Management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. Doi: .1016/j.jbusres.2020.05.037
- Castaño, G. (s.f). La importancia de las Pequeñas y Medianas Industrias en Colombia y el eje cafetero. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/11756/germanalbeirocastanoduque.20001.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Catalán, C., & Benoir, R (2011). Evaluation of organizational resilience: application in Quebec. Proceedings of Fourth Resilience Engineering Symposium. Recuperado de: <https://www.resilience-engineering-association.org/download/resources/symposium/symposium-2011/43.pdf>
- Chua, J.H, Chisman, J.J, & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4). Doi: :10.1177/104225879902300402
- Comisión Europea (2020). Guía del usuario sobre la definición del concepto de pyme. Recuperado de: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921/attachments/1/translations/es/renditions/pdf>
- DANE (2020). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Recuperado de: dane.gov.co/files/acerca/Normatividad/resoluciones/2020/CIIU_Rev_4_AC.pdf
- Díaz, M. & Jimenez, J. (2010). Recursos y resultados de las pequeñas empresas: nuevas perspectivas del efecto género. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 12(42), 151-175.
- El empleo. (2018). Pymes, la base del mercado laboral. Recuperado de: <https://www.empleo.com.co/noticias/investigacion-laboral/Pymes-la-base-del-mercado-laboral-5510>
- El País (30 de julio de 2012). Así es el tejido empresarial del Valle del Cauca. Recuperado de: <https://www.elpais.com.co/valle/asi-es-el-tejido-empresarial-del-del-cauca.html>
- El País (29 de julio de 2018). Los grandes retos de las pequeñas empresas del Valle del cauca. Recuperado de: <https://www.elpais.com.co/500-empresas/los-grandes-retos-de-las-pequenas-empresas-del-valle-del-cauca.html>

- El Tiempo (29 de julio de 2019). El Valle, la tercera economía más grande del país. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/mas-contenido/el-valle-la-tercera-economia-mas-grande-del-pais-393492>
- El Tiempo (29 de septiembre de 2000). PYMES, UN GRAN ESLABÓN DENTRO DEL DESARROLLO SOCIAL. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1260907>
- Escudero, X., Guarner, J., Galindo, A., Escudero, M., Alcocer-Gamba, M., & Del Río, C. (2020). La pandemia de coronavirus SARS-CoV-2 (COVID-19): situación actual e implicaciones para México. *Cardiovascular and Metabolc Science*. 31(3), pp. 170-177. Doi: 10.35366/93943
- García, J., & González, V. (2010). Las empresas de familia: aproximación conceptual desde las relaciones de poder y parentesco. *Revista Gestión & Desarrollo*, pp. 115-139. Recuperado de: <https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/9-gestionydesarrollo.pdf>
- Ginnobili, S. (2010). La teoría de la selección natural darwiniana. *Revista de Teoría, Historia y Fundamentos de la Ciencia*, 25(1), pp. 37-58. [Fecha de Consulta 10 de octubre de 2021]. ISSN: 0495-4548. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339730811003>
- González, A., & Perez-Urbe, M. (2021). Family Business Resilience under the COVID-19: A comparative study in the furniture industry in the United States of America and Colombia. *Estudios gerenciales*, 37(158), pp. 138-152. Doi: 10.18046/j.estger.2021.158.4423
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1999). *Análisis Multivariante* (5ta edición). Madrid: Pearson Educación, S.A.”
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw Hill Interamericana.

- International Council for Small Business (27 de junio de 2019). ICSB Annual Global Micro, Small and Medium – Sized Enterprise Report. Recuperado de <https://icsb.org/wp-content/uploads/2019/09/REPORT-2019.pdf>
- Kantur, D., & Arzu, Í. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management and Organization*, 18(6), 762–773. Doi: 10.5172/jmo.2012.18.6.762
- Lengnick-Hall, C & Beck, T. (2005). Adaptive Fit versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*, 31, 738-757. Doi: 10.1177/0149206305279367
- Lengnick-Hall, C. & Beck, T. E. (2009). *Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment*. In C. Nemeth, E. Hollnagel, & S. Dekker (Eds.), *Resilience engineering perspectives*, 2, Aldershot, UK: Ashgate Publishing. <https://doi.org/10.1201/9781315244389>
- Lengnick-Hall, C Beck, T, & Lengnick-Hall, M (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), pág. 243-255. Doi: 10.1016/j.hrmr.2010.07.001
- Martínez, C. (2020). Ayudas económicas y medidas laborales para empresas ante la COVID-19 en Colombia 2020. Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2020852152.html?idPais=CO>
- McConaughy, D., Walker, M., Henderson, G., & Mishra, C. (1998). Founding Family Controlled firms: efficiency and Value. *Review of Financial Economic*, 7(1), 1-19. Doi: 10.1016/S1058-3300(99)80142-6
- Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión*

y estrategia, 41. Recuperado de:
<http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/86>

Meyer, A. (1983). Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4). Pag. 515-537. Doi: 10.2307 / 2392528

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R., & Cannella, A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), pag. 829-858. Doi: 10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). Decreto 957 de 2019. Recuperado de:
<https://www.mincit.gov.co/normatividad/decretos/2019/decreto-957-por-el-cual-se-adiciona-el-capitulo-13>

Ministerio de Trabajo y Protección Social (26 de septiembre de 2019). MiPymes representan más del 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia. Recuperado de
<https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/prensa/comunicados/2019/septiembre/miPymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>

Ministerio de Educación (2019). Sistema educativo colombiano. Recuperado de:
<https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-233839.html?noredirect=1#:~:text=El%20sistema%20educativo%20colombiano%20lo,%2C%20y%20la%20educaci%C3%B3n%20superior.>

Ministerio del Interior. (22 de marzo 2020). Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19 y el mantenimiento del orden público [Decreto 457 de 2020].

Peláez-León, J.D. (2021). MiPymes Familiares y no Familiares en Tiempos de COVID-19. *Bitácora Económica*, 11, pp. 17-23.

- Pereira, C. (2019). Actualidad de la Gestión Empresarial en las Pyme. *Apuntes Contables*, 24, 39-53. Doi: 10.18601/16577175.n24.03.
- Price Waterhouse Cooper (2019). Empresas Familiares en Colombia: un legado que trasciende. Recuperado de: [https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20\(1\).pdf](https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20(1).pdf)
- Price Waterhouse Cooper. (2018). Resiliencia Organizacional y gestion de riesgos. Recuperado de: https://www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/PublicacionesNew/Estudio/s/1ra_Encuesta_Resiliencia_Riesgos_2018.pdf
- Organización Panamericana de Salud (2021). *COVID-19 Daily Update: 30 June 2021*. Recuperado de: <https://iris.paho.org/handle/10665.2/54468>
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, T. (2015). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615-1631. Doi: 10.1002/smj.2410
- Rapaccini, Saccanib, Kowalkowski, Paiolae & Adrodegari (2020). Navigating disruptive crises through service-led growth: the impact of COVID-19 on Italian Manufacturing firms. *Industrial Marketing Management* 88, 225 – 237 doi: 10.1016/j.indmarman.2020.05.017
- Reeves, Whitaker (2020). A Guide to Building a More Resilient Business. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/2020/07/a-guide-to-building-a-more-resilient-business#:~:text=Why%20Resilience%20Is%20Important,becoming%20more%20dynamic%20and%20unpredictable>.
- Salvato, C., Sargiacomo, M., Amore, MD y Minichilli, A. (2020). Los desastres naturales como fuente de oportunidades empresariales: la resiliencia de las

empresas familiares después de un terremoto. *Revista de Emprendimiento Estratégico*. doi: 10.1002 / sej.1368

Sullivan-Taylor, B., & Branicki, L. (2011). Creating resilient SMEs: Why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, 69(18), pp. 5565-5579. Doi: 10.1080/00207543.2011.563837

Sutcliffe, K., & Vogus, T. (2003). *Organizing for Resilience*. In Cameron K., Dutton, J.E., & Quinn, R.E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler. Chapter 7 pp: 94-110. Recuperado de: [https://cpor.org/ro/sutcliffe-vogus\(2003\).pdf](https://cpor.org/ro/sutcliffe-vogus(2003).pdf)

Twing, J. (2007). Characteristics of a Disaster-resilient Community: A Guidance Note. Recuperado de: https://www.preventionweb.net/files/2310_Characteristicsdisasterhighres.pdf

Vnoučková, L. (2020). Impacto of COVID-19 on human resource management. *Revista Latinoamericana de investigación social*, 3(1), 18-21. Recuperado de: <http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais/article/view/2614>

Williams, T., Gruber, D., Sutcliffe, K., Shepherd, D., & Zhao, E. (2017). Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), pag. 733-769. Doi: 10.5465/annals.2015.0134

Williams, C. (2007). Research Methods. *Journal of business & Economic Research*, 5(3). Recuperado de: <https://clutejournals.com/index.php/JBER/article/view/2532/2578>

World Health Organization. (2020). WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020. Recuperado de: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

Zehrer, A., & Leiß, G. (2019). Family entrepreneurial resilience – an intergenerational learning approach. *Journal of Family Business*. doi: 10.1108/jfbm-09-2018-0037

ANEXOS

ANEXO A. CUESTIONARIO PRÁCTICAS DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES DE SANTIAGO DE CALI

I. DIMENSIÓN EMPRESA

1. Indíquenos por favor el número de empleados total de su empresa

- (a) Totales: _____
(b) Qué porcentaje de esos empleados tienen contrato por prestación de servicio: _____

2. Indíquenos por favor la antigüedad de la empresa (número de años):

3. ¿Considera que su empresa es una empresa familiar? (es decir, una o varias personas de una misma familia son los propietarios mayoritarios de la empresa):

- ☐ Sí
☐ No (Pase a la Sección Resiliencia Organizacional)

I.II EMPRESA FAMILIAR

4. ¿Qué generación familiar está al frente de la dirección de la empresa?:

- ☐ Fundadora (1ª generación)
☐ Segunda
☐ Tercera
☐ Otras (4ª y siguientes)

5. Indíquenos por favor el número de puestos directivos:

- (a) Totales: _____
(b) Ocupados por mujeres: _____.
(c) Ocupados por miembros de la familia propietaria: _____.

6. ¿El gerente general es miembro de la familia propietaria de la empresa?

☐ Si ☐ No
--

7. Indíquenos por favor si su empresa cuenta con los siguientes órganos de gobierno:

Asamblea de accionistas	☐ Si ☐ No
Junta directiva	☐ Si ☐ No
Consejo asesor	☐ Si ☐ No
Consejo de familia	☐ Si ☐ No

II. RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

En una escala de 1 a 5, siendo 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo), indíquenos por favor su grado de acuerdo con los siguientes enunciados:

8. Cuando el Gobierno Nacional decidió decretar el estado de emergencia sanitaria generado por la COVID-19 y establecer la cuarentena obligatoria (marzo 25 de 2020), en nuestra empresa...:

	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
1. Ya éramos conscientes de los riesgos que podían surgir ante emergencias mundiales (sanitarias, ambientales, sociales y económicas).					
2. Evaluamos el impacto en los productos y/o servicios de manera rápida y correcta con la información y métodos disponibles.					
3. Teníamos nuevos conocimientos administrativos y técnicos para enfrentar la crisis por la experiencia ganadas por otros países en la lucha contra la pandemia					
4. Se activaron grupos de trabajo para la gestión de crisis					
5. Se concientizaron a los empleados sobre la situación de la pandemia					
6. Evaluamos los recursos que podían desplegarse rápidamente para enfrentar la crisis					

9. Las primeras 4 semanas después de haber sido decretada la cuarentena obligatoria, en nuestra empresa...:

	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo	
1. Reaccionamos con prontitud a las restricciones impuestas sobre la circulación de personas y mercancías.	1	2	3	4	5
2. Quedamos satisfechos con la forma en que nuestras aplicaciones y herramientas tecnológicas ayudaron a nuestro personal a proporcionar asistencia al cliente de forma remota.	1	2	3	4	5
3. Tuvimos la capacidad de implementar soluciones rápidas para garantizar el servicio al cliente.	1	2	3	4	5
4. Quedamos satisfechos con la forma en que nuestras aplicaciones y herramientas tecnológicas ayudaron a nuestro personal a trabajar desde casa.	1	2	3	4	5
5. Adoptamos protocolos de salud y seguridad para proteger a nuestros trabajadores	1	2	3	4	5
6. Redujimos las operaciones y/o volúmenes de producción	1	2	3	4	5
7. Colaboramos con nuestros socios y clientes para encontrar soluciones que permitieran superar las restricciones	1	2	3	4	5

10. Meses después de haber sido decretada la cuarentena obligatoria, pero sin que el Gobierno Nacional decretara aún la apertura económica, en nuestra empresa...:

	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo	
1. Tuvimos la capacidad de poner en práctica soluciones apropiadas para reiniciar actividades teniendo en cuenta las normas establecidas.	1	2	3	4	5
2. Desplegamos de manera efectiva recursos adicionales para satisfacer la demanda de productos y servicios.	1	2	3	4	5
3. En caso de una reactivación económica, podíamos suspender con prontitud y seguridad los recursos adicionales que se estaban invirtiendo.	1	2	3	4	5
4. Nos encontrábamos preparados para enfrentar nuevas limitaciones o turbulencias en el mercado.	1	2	3	4	5

11. Después de la apertura y reactivación económica decretada por el Gobierno Nacional (01 de septiembre de 2020), en nuestra empresa...:

	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
1. Comprendimos los cambios en el negocio a causa de efectos culturales, económicos y sociales que pueden perdurar en el tiempo.	1	2	3	4	5
2. Incrementamos la disponibilidad de productos y/o servicios al alcance de nuestros clientes.	1	2	3	4	5
3. Adoptamos (o aumentamos) el uso de tecnologías digitales teniendo en cuenta "la nueva normalidad".	1	2	3	4	5
4. Aseguramos la infraestructura del negocio para ofrecer servicios avanzados	1	2	3	4	5
5. Desarrollamos nuevas ofertas de productos y/o servicios más atractivos para los clientes	1	2	3	4	5

III. DATOS DEMOGRÁFICOS

En este último grupo de preguntas queremos solicitarle algunos datos generales. Le recordamos que todos los datos, así como la encuesta, son totalmente anónimos y serán utilizados solo para fines académicos.

13. Indíquenos por favor los siguientes datos relativos a la persona que ocupa el puesto de Gerente General en su empresa:

1. Edad:	_____ años.
2. Género:	☐ Hombre. ☐ Mujer.
3. Últimos estudios alcanzados:	☐ Sin estudios. ☐ Primarios. ☐ Bachillerato ☐ Técnico o Tecnólogo ☐ Pregrado ☐ Posgrado (Especialización, Maestría o Doctorado)

4. Antigüedad en la empresa:	_____ años.
-------------------------------------	-------------

5. ¿Es usted el director general de la empresa?

☐ Si ☐ No
--

14. Muchas gracias por contribuir con su respuesta y valioso tiempo. Para nosotros es muy importante compartir los resultados globales de esta investigación con el ánimo de aportar en la gestión de su empresa. Si está de acuerdo, por favor indíquenos la siguiente información:

Nombre de la empresa: _____

Correo electrónico donde desea recibir los resultados:

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y AMABLE DISPOSICIÓN