UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Resiliencia organizacional de las empresas molineras frente a la pandemia ocasionada por el Covid-19, Lambayeque, 2022

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR
Nadia Nicole Pita Pozada

ASESOR
Carlos Alberto Leon de la Cruz
https://orcid.org/0000-0002-7718-3904

Chiclayo, 2024

Resiliencia organizacional de las empresas molineras frente a la pandemia ocasionada por el Covid-19, Lambayeque, 2022

PRESENTADA POR

Nadia Nicole Pita Pozada

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Linda Marita Cruz Pupuche
PRESIDENTE

Jorge Augusto Mundaca Guerra
SECRETARIO

Carlos Alberto Leon de la Cruz
VOCAL

Dedicatoria

A mi abuela Rosa, a mi madre Nadia, a mi tío Jorge, a mi tía Carmen y a mis hermanos, quienes con su apoyo incondicional fueron el motor y el estímulo permanente para buscar salir adelante.

Pero en general, este y cada uno de mis logros será siempre para todos y cada uno de los miembros de mi familia, quienes con sus enseñanzas me mostraron el verdadero sentido de la vida, y que no existe algún sueño que sea imposible, solo existen sueños que requieren un poco más de trabajo y perseverancia.

Y finalmente, dedico este trabajo a Dios, quien siempre mantuvo su manto protector sobre mí y sobre mi familia, nunca nos abandonó y permitió que siguiéramos juntos.

Agradecimientos

A mi asesor el Dr. Carlos León de la Cruz y a mi maestra Marita Cruz Popuche quienes me brindaron siempre una mano amiga y su apoyo constante para continuar y culminar con la tarea emprendida.

A los directivos de las empresas molineras, quienes siempre se mostraron prestos a brindarme el apoyo necesario para la realización de mis estudios.

Por último, quiero extender mis agradecimientos a toda la Facultad de Ciencias Administrativas y Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, y a todos mis docentes, quienes me brindaron en cada clase la mejor de las enseñanzas.

RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN LOS MOLINOS

INFORME DE ORIGINALIDAD

7%	7%	0%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.ilo.org Fuente de Internet	1%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
4	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	Submitted to Tecsup Trabajo del estudiante	<1%
6	repositorio.uwiener.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	abcrecursoshumanos.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
8	www.ceap.espol.edu.ec Fuente de Internet	<1%
9	issuu.com Fuente de Internet	<1%

Índice

Resumen	**6**
Abstract	**7**
Introducción	**8**
Revisión de literatura	**9**
Materiales y métodos	**12**
Resultados y discusión	**14**
Conclusiones	**23**
Recomendaciones	**23**
Referencias	**24**
Anexos	**26**

Resumen

La presente investigación fue determinar el nivel de resiliencia en las empresas molineras frente a la pandemia ocasionada por el Covid-19. Su metodológicamente se basó en un enfoque cuantitativo, tipo aplicada, nivel descriptivo de diseño no experimental, la población de estudio fueron los gerentes que estuvo conformada por 40 empresas molineras ubicadas en el departamento de Lambayeque; además, para la recolección de datos se consideró la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento. Como resultados se obtuvo que el 50% de las empresas encuestadas tuvieron un nivel de resiliencia organizacional alto, el 37.5% nivel medio y 12.5% bajo.

Palabras clave: Resiliencia Organizacional, Covid-19, empresas molineras

Abstract

The present investigation was to determine the level of resilience in milling companies against the pandemic caused by Covid-19. It´s methodologically was based on a quantitative approach, applied type, descriptive level of non-experimental design, the study population was the managers who were made up of 40 milling companies located in the department of Lambayeque; In addition, for data collection, the survey will be considered as a technique and the questionnaire as an instrument. As a result, it was obtained that 50% of the companies surveyed had a high level of organizational resilience, 37.5% medium level and 12.5% low.

Keywords: Organizational Resilience, Covid-19, milling companies

Introducción

La pandemia del COVID-19 ha traído consecuencias sin precedentes a nivel mundial, además de un enorme costo humano, trajo consigo a una recesión con niveles no vistos desde la 2da guerra mundial (Banco Mundial, 2020), que, a diferencia de las crisis anteriores, ha perjudicado significativamente (Acosta, 2020) a las organizaciones, quienes enfrentan sucesos que amenazan sus funciones y desempeño (Williams, et al., 2017). En consecuencia, los investigadores han tratado de explicar el impacto de estos sucesos en las organizaciones, explicando, cómo las empresas pueden prepararse, responder y superar de manera eficaz estas adversidades (Xin, et al.,2020). Específicamente, en las investigaciones se ha analizado cómo las empresas desarrollan resiliencia en respuesta a eventos perjudiciales (Williams y Shepherd, 2016), comprendiendo por qué algunas organizaciones son más resilientes que otras (Xin, et al., 2020).

Ahora bien, en la resiliencia organizacional se pueden identificar dos corrientes. La primera considera a la resiliencia como una característica organizacional deseada, reflejada por diversos atributos: liderazgo, personal comprometido y capacidad para tomar decisiones rápidamente, etc (Xin, et al.,2020). El segundo considera a la resiliencia organizacional como un resultado (Parker y Ameen, 2018), destacando dos aspectos claves, la medición de la resiliencia organizacional (Xin, et al., 2020) y la identificación de prácticas que fomentan la resiliencia organizacional (Chowdhuri, et al., 2019). Teniendo en cuenta estructuras, recursos y capacidades que posea la empresa para hacer frente a diversas adversidades (Bhamra, et al., 2011; Brown, et al., 2017, como se citó en Melián, et al., 2020)

En este sentido, se tiene evidencia que las empresas resilientes podrán desarrollar una ventaja competitiva al ser ágiles y adaptables al cambio (Melián, et al., 2020). Sin embargo, dada la investigación se da a conocer que las empresas no son totalmente capaces para adaptarse a cambios desfavorables (Duchek, et al., 2019). Por consiguiente, la propagación ultrarrápida y la presencia de COVID-19, ha ocasionado, que entre el periódo de octubre del 2020 y enero de 2021 la cuarta parte de las empresas redujeron las ventas en un 50%. (Banco Mundial, 2021). En el caso del Perú, fueron más de 45000 empresas que dejaron de laborar por consecuencias pandémicas (Gestión, 2021). En el caso del sector molinero, la demanda de arroz ha tendido al alza durante el confinamiento. En diciembre de 2021, la producción de arroz registró un incrementó en 26,2%, al compararla con similar mes de 2020, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática. Sin embargo, en el caso de Lambayeque no mostró un cambio en su comportamiento, a diferencia de otros departamentos.

La presente investigación tiene una importancia teórica porque identificará el nivel de resiliencia de las empresas lambayecanas, describiendo aquellos cambios más valorados e importantes que formaron parte de los molinos para poder adaptarse al entorno. (Melián, et al., 2020)). Así mismo, de manera práctica es necesario para que las empresas adopten un enfoque de gestión orientado a la resiliencia y estar preparadas no solo para reaccionar cuando ocurran cambios, sino también para anticiparse a ellos. (Brown, Orchiston, Rovins, Fildmann-Jensen y Johnston, 2018).

Por consiguiente, la investigación se llevará a cabo en el sector molinero del departamento de Lambayeque, a partir de un enfoque cuantitativo aplicando una encuesta a 40 gerentes o dueños de molinos; teniendo como objetivo determinar el nivel de resiliencia en las empresas molineras frente a la pandemia ocasionada por el Covid-19, y como objetivos específicos; describir la dimensión estrategia en las empresas molineras que fueron resilientes durante el periodo de pandemia y describir la dimensión cambio en las empresas molineras que fueron resilientes durante el periodo de pandemia, además como problema de investigación ¿Qué nivel de resiliencia organizacional tienen las empresas Lambayecanas frente a la pandemia que ha ocasionado el Covid-19?.

Revisión de literatura

En su estudio cuantitativo, Melián, Fernández & Hidalgo (2020), tiene como objetivo analizar los determinantes de la resiliencia organizacional, es decir, los predictores de la resiliencia (estrategia y cambio). Por consiguiente, proponen un modelo para analizar los determinantes de la resiliencia organizacional. Luego se llevó a cabo el desarrollo y validación de escalas y del modelo propuesto. Finalmente, demuestran que la resiliencia tiene un efecto significativo sobre el rendimiento de las empresas. Enfatizando que las dimensiones de estrategia y cambio influyen positivamente. De igual manera Filimonau, Derqui & Matute (2020), realizan su investigación en el sector hotelero y prueban cuantitativamente que existe una relación entre las variables resiliencia organizacional y responsabilidad social empresarial con una muestra de altos directivos en hoteles en España. Encontrando que los niveles de ambas variables refuerzan la seguridad laboral percibida de los gerentes que, a su vez, determina su compromiso organizacional.

Posteriormente, Neise, Verfürth & Franz (2021), tienen como objetivo examinar la resiliencia organizacional de las empresas durante una crisis, la cual la estudia en restaurantes y bares de Alemania. Encontrando que las empresas que experimentaron un desempeño económico y financiero eficiente antes de la crisis del COVID-19 fueron percibidas como más

resilientes durante la pandemia. Por lo tanto, una propiedad con base financiera sólida es un factor esencial para que una empresa sea percibida como resiliente. En el mismo año, Rodrigues, Franco, Sousa & Silva (2021), realizan un estudio en las Mypes de Portugal. El cual investiga si la recuperación de Mypes de la pandemia de COVID-19 está influenciada por la resiliencia organizacional o la resiliencia de un país. Los resultados muestran que, si bien los estímulos económicos ayudaron a mejorar la recuperación durante la pandemia de COVID-19, depende del nivel de resiliencia de un país. Por ejemplo, entre los países menos resilientes, el impacto de la respuesta de la política económica en la recuperación de las Mypes es más pronunciado, pero el efecto se disipa a medida que los países se vuelven más resilientes.

Durant, Asprooth, Pesci & Gwyneth (2022), estudian la resiliencia organizacional en las empresas agroindustriales de California durante la enfermedad del coronavirus. Hallando que las empresas que aumentaron su uso de las ventas y el marketing en línea fueron más resistentes a los impactos de la pandemia. Además hacen énfasis que las políticas y los programas ayudan a fortalecer la resiliencia ante las crisis. Por otro lado, Meuwissen, Feindt, Finger, Termeer & Peneva (2022), Impacto de la crisis en los sistemas de producción de las empresas agrícolas en Europa a través de la resiliencia organizacional. Donde se halla que todos los sistemas mostraron una habilidad adecuada para activar las capacidades de afrontamiento. Ya que la crisis disparó la reflexividad sobre el funcionamiento de los sistemas de cultivo. Sin embargo, las evaluaciones de la resiliencia en las empresas revelaron vulnerabilidades de los sistemas y no se observaron capacidades transformadoras

Resiliencia organizacional

La resiliencia organizacional es un tema ampliamente tratado en la literatura científica, pero no se ha alcanzado un consenso en su definición. Por ejemplo, para Coutu (2002), la resiliencia como una característica organizacional deseada, reflejada por diversos atributos: gran liderazgo, personal comprometido y capacidad para tomar decisiones rápidamente, etc. Años después, Atyas y Peeling (2015) argumentan que la resiliencia significa lograr un ajuste continuo a las desafiantes condiciones que puede enfrentar una organización, mientras se refuerza.

Para Ortiz & Bansal (2016); Martin, Paredes & Wainer (2018) reconocen a la resiliencia como la capacidad de una organización para anticipar y adaptarse al entorno. Del mismo modo, Barasa y col. (2018) conceptualiza la resiliencia organizacional como una capacidad, la cual consta de tres elementos principales: (1) absorción, (2) afrontamiento y (3) adaptación. Recalca que una empresa resiliente absorbe de manera efectiva, desarrolla respuestas específicas a situaciones y participa en actividades transformadoras.

Sin embargo, Martinelli, Tagliazucchi & Marchi, (2018); Melián, Fernández & Hidalgo (2020), quienes consideran a la resiliencia organizacional como el resultado de un proceso de una organización capaz de adaptarse al cambio frente a acontecimientos disruptivos.

Por otro lado, para medir el nivel de resiliencia organizacional se utilizará el modelo de Melián, Fernández & Hidalgo (2020), quienes proponen las siguientes dimensiones: (i) Dimensión estrategia, se refiere al comportamiento de las empresas orientados a planificar acciones futuras de acuerdo con su presente, futuro y pasado, aprendiendo de experiencias pasadas para poder tomar mejores decisiones. Por consiguiente, permitirá una adaptación continua a las circunstancias del entorno. También, se destaca la importancia de aprender de los fracasos y éxitos pasados para mejorar la resiliencia organizacional. Puesto que, el aprendizaje mejoraría el conocimiento creativo para manejar situaciones inesperadas, interpretar amenazas y oportunidades potenciales, la cual consta de 8 indicadores: objetivos organizacionales, procesos logísticos, procesos productivos, socios potenciales, áreas de mejor, productividad, clientes potenciales y evaluación y gestión de dificultades (ii) cambio, describe los esfuerzos de la organización para describir nuevos caminos, para avanzar y ser competitivos en entornos inciertos. Y así conseguir que las organizaciones progresen (Similar, et al., 2018). La dimensión cambio está compuesta por 9 indicadores: trabajo remoto, estructuras departamentales, liderazgo, canales de comunicación, creatividad, optimización de procesos, resultados logrados, capacidad de respuesta y plan de acción

Materiales y métodos

La investigación es un estudio aplicado, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, y de nivel descriptivo. Cuantitativo, ya que se utilizarán herramientas estadísticas para evaluar de manera objetiva los hallazgos de la investigación (Hernández, et al., 2014). Descriptivo, porque se medirá el nivel de resiliencia como resultado fundamental de las organizaciones, utilizando criterios que permiten determinar el comportamiento de la variable en estudio (Martínez, 2018). Y no experimental porque no habrá manipulación de la variable (Hernández & Mendoza, 2018).

Con una muestra por conveniencia no probabilística de 40 empresas molineras ubicadas en el departamento de Lambayeque. Se verificará que cumplan con criterios de inclusión, como: que sean colaboradores de altos cargos administrativos o dueño de la empresa, medianas empresas y con un mínimo de 10 a 7 años en el mercado hasta la actualidad.

Se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento de recolección de datos al cuestionario de Melián, Fernandez & Hidalgo (2020), alcanzando valores de fiabilidad

compuesta entre 0,871 y 0,922. Además, el modelo de medida presenta validez convergente, ya que el AVE de todos los constructos supera el umbral de 0,5, con valores entre 0,629 y 0,787. Dicho cuestionario consta de un conjunto de 17 preguntas, y, se evaluará en una escala Likert de 5 puntos, donde 1 representa totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo a través de dos dimensiones estrategia y cambio.

Respecto al procedimiento de aplicación de cuestionarios, fue de manera virtual, en un periodo de 3 semanas, realizados los días jueves, viernes y sábado, tendrá una duración de 5 minutos.

Por último, el procesamiento de la información recolectada se realizará en el programa estadístico SPSS versión 25 y Excel versión 2016, con la finalidad de analizar y gestionar los datos obtenidos en las encuestas.

Operacionalización de variables

Variables/Categoría	Definición conceptual	Dimensiones/subcategoría	Indicadores
Resiliencia organizacional	Consideran que la resiliencia es un proceso dinámico para hacer frente a los cambios, que opera antes, durante y después de eventos disruptivos Melián-Álzola, et al., 2020)	• Estrategia	• Objetivos organizacionales • Procesos logísticos • Procesos productivos • Socios potenciales • Áreas de mejora • Proactividad • Clientes potenciales • Evaluación y gestión de dificultades
		• Cambio	• Trabajo remoto • Estructuras departamentales • Liderazgo • Canales de comunicación • Creatividad • Optimización de procesos • Resultados logrados • Capacidad de respuesta • Plan de acción

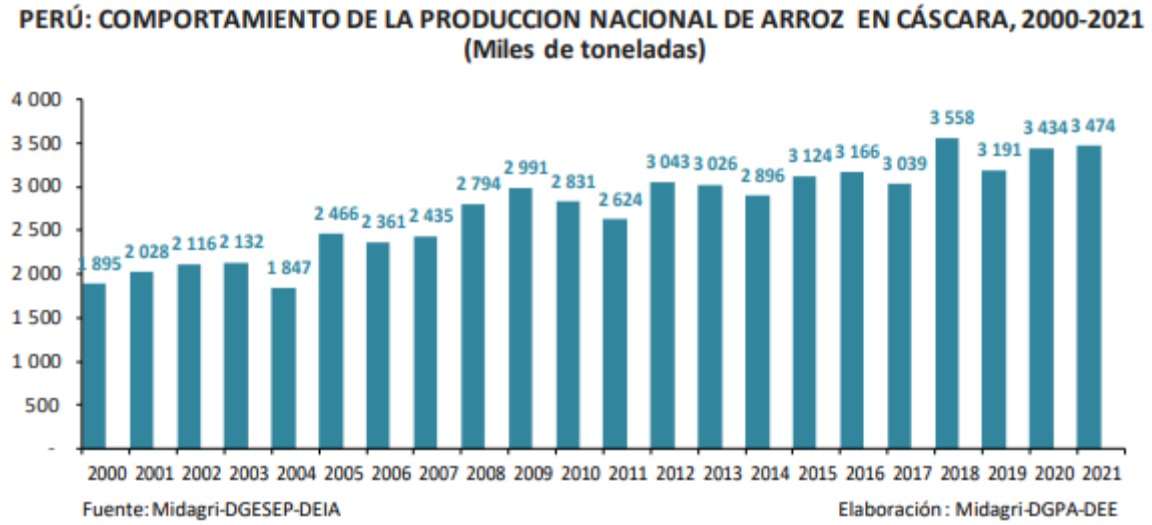
Resultados y discusión

En el 2020, con la pandemia, el rumbo de muchas actividades ligadas al sector primario se volvió incierto, dentro de las cuales se encontraba la producción y comercio de arroz. Sin embargo, en muy poco tiempo toda actividad relacionada a la producción de alimentos fue calificada como “esencial”, evitando así su interrupción.

Esto, sumado a los buenos precios alcanzados a finales de 2019, permitió que en el 2020 se logrará una producción de 3,434 millones de toneladas de arroz cáscara, significando un crecimiento de 7.7 % con respecto al año anterior, según informó el Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). Siendo Lambayeque, La Libertad y Áncash las principales regiones costeras responsables de dicha producción, con un aumento del 30%, 17% y 11% respectivamente.

De ese total de la producción, el 98% fue destinado a la industria molinera y solo el 2% hacia actividades agrícolas como semilla.

Gráfico N°01: Comportamiento de la producción nacional en los últimos años (miles de toneladas)



Fuente: MINAGRI-DGESEP-DEA

Como se puede observar en el gráfico n°01 para el 2021, se logró un aumento del 1,1% con respecto al 2020, alcanzando un volumen de 3,474 millones de toneladas. No se alcanzó una mayor producción debido a problemas de estrés hídrico al inicio de la campaña de siembras en el norte del país.

El gráfico N°02 nos muestra, principalmente, los cambios en la producción de arroz en cáscara durante el primer trimestre de los años 2018-2022.

Gráfico N°02: Indicadores de producción nacional en el primer trimestre, 2018-2022

PERÚ: INDICADORES DE PRODUCCIÓN NACIONAL AL PRIMER TRIMESTRE, 2018-2022

AÑOS	VBP AGRÍCOLA Millones soles 2007	VBP ARROZ Millones soles 2007	PARTICIPACIÓN (%)	PRODUCCIÓN Miles toneladas	VARIACION PRODUCIÓN I TRIMESTRE (%)
2 018	4 768	585	12,3	716,5	--
2 019	4 527	479	10,6	586,8	-0,2
2 020	4 768	585	12,3	716,5	22,1
2 021	4 815	545	11,3	666,7	-7,0
2 022	5 021	541	10,8	663,0	-0,6

Fuente: MINAGRI-DGESEP-DEA

Puede observarse que, confirmando lo mencionado anteriormente, la producción Nacional en el primer trimestre de 2020 fue mayor en un 22,1% con respecto al mismo periodo en el 2019.

Pero para el 2021 la producción Nacional tuvo una caída del 7%, debido a la limitada disponibilidad de agua que causaron problemas climáticos registrados desde fines de 2020 hasta inicios del 2021 en ciertas regiones.

Y para el primer trimestre del 2022 se registró un volumen de producción Nacional de 663 mil toneladas de arroz en cáscara, un 0,6% menos con respecto a lo producido durante el mismo periodo del 2021 (667 mil toneladas).

En cuanto a las exportaciones, el arroz peruano no tiene un rol competitivo en el mercado internacional por sus altos costos de producción, su comercio se limita a países cercanos como los pertenecientes a la Comunidad Andina (CAN), entre ellos Colombia, Ecuador y Chile, países con los que se tienen TLC libres de aranceles, pero en volúmenes poco significativos. En ese sentido, el 99% de dichas exportaciones se han realizado hacia Colombia, libres de todo tipo de gravamen y restricciones (arancelarias y no arancelarias). Por lo que se puede decir que la producción de arroz en el Perú está más orientada al consumo interno.

El actual trabajo se centrará en la producción de arroz pilado de la región de Lambayeque, donde la producción de arroz representa casi el 50% del total de cultivos transitorios y aporta el 10% (324,000 T.M) de la producción nacional. Siendo, además, una de las regiones con la mayor producción durante la pandemia,

Gráfico N°03: Producción porcentual agrícola

Subsectores	Estructura Porcentual 2021 2/	Mayo			Enero - Mayo		
		2021	2022	Var.%	2021	2022	Var.%
AGRÍCOLA	**86,0**			**51,9**			**25,8**
Orientada al mercado externo y agroindustria 2/	**58,5**			**1,2**			**5,7**
Arándano	27,9	0	40	n.d.	1 553	2 606	67,8
Caña de Azúcar	8,3	209 629	185 786	-11,4	845 919	771 883	-8,8
Palta	9,1	34 805	34 500	-0,9	68 262	72 284	5,9
Mango	1,8	0	0	n.d.	52 320	47 124	-9,9
Maíz Amarillo Duro	3,0	9 690	6 644	-31,4	20 711	18 127	-12,5
Uva	3,5	15	400	2566,7	10 842	11 240	3,7
Pimiento morrón	1,7	0	0	n.d.	17	68	300,0
Piquillo	1,2	0	0	n.d.	1 628	1 400	-14,0
Algodón	0,3	412	1 930	369,0	832	2 981	258,5
Orientada al mercado interno 2/	**27,5**			**102,7**			**66,1**
Arroz cáscara	22,3	72 669	152 608	110,0	105 973	190 322	79,6
Pallar g/s	0,2	0	0	n.d.	14	53	278,6

Fuente: SUNAT, PRODUCE

Se observa que, durante enero-mayo del 2022 la región Lambayeque tuvo un crecimiento del 79,6% en su producción de arroz cáscara con respecto al mismo periodo durante el 2021. Esto muy probablemente debido a la normalización en el calendario de sus cosechas por contar con mejores condiciones de agua.

Gráfico N°04: Producción porcentual de arroz pilado

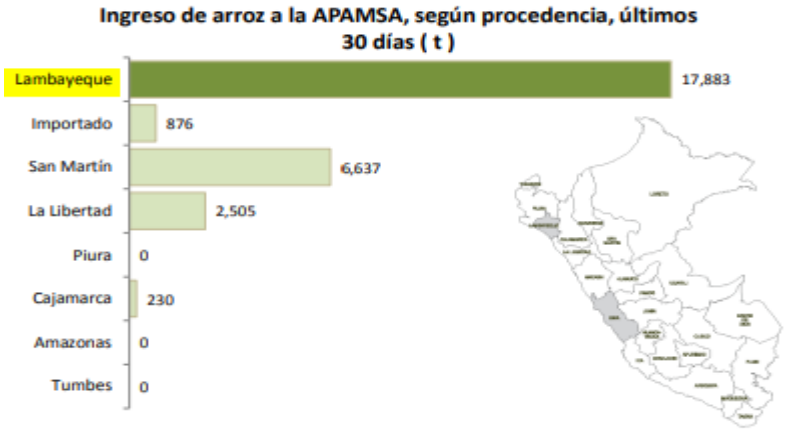
Ramas de actividad	Estructura porcentual 2021 2/	Variación interanual (%)	
		Mayo	Enero - Mayo
MANUFACTURA PRIMARIA	**92,4**	**1,9**	**-0,4**
Arroz pilado	53,0	5,8	2,9
Azúcar	39,3	-3,1	-5,3

Fuente: SUNAT, PRODUCE

Y si hablamos de la producción del arroz pilado en mayo de 2022, la producción en la región creció en un 5,8% por una mayor disponibilidad del insumo de la región. (Gráfico N°04).

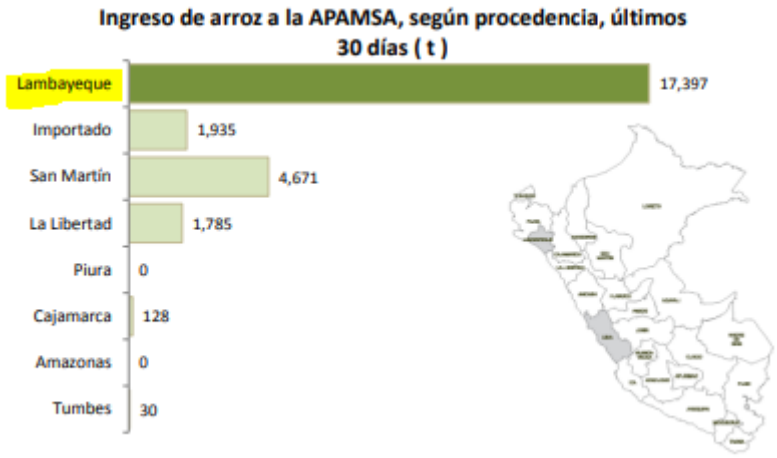
De este producto se dividen 4 tipos de arroces: Arroz corriente, superior, superior despuntado y extra, los cuales se diferencian por su precio y calidad. Estos son vendidos a diferentes mercados mayoristas. En el caso de la región de Lambayeque, su producción de arroz pilado tiene mucha más presencia en la APAMSA (Asociación de Productores Agrícolas Mercado de Santa Anita) que las demás regiones (Tal como se muestra en el Gráfico N°05 y N°06). Esto debido a que en la costa sur existe suficiente capacidad molinera y de almacenamiento.

Gráfico N°05: Ingreso de arroz pilado Lambayecano en la APAMSA, diciembre 2021



Fuente: DGESEP-DEA

Gráfico N°06: Ingreso de arroz pilado Lambayecano en la APAMSA, octubre 2022



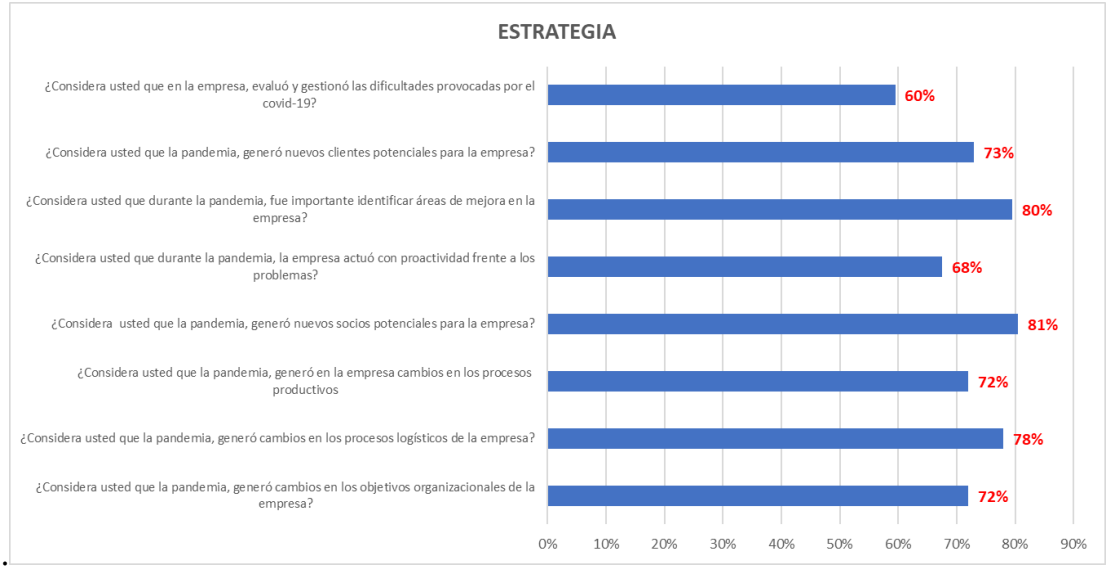
El gráfico N°06 nos muestra también que, con respecto a octubre de 2022, Lambayeque tuvo la misma presencia que la del año anterior. Siendo esto muy beneficioso tanto para molinos como productores, puesto que la industria molinera, provee la mayor parte del financiamiento para el cultivo de arroz. Es decir, los molinos habilitan con dinero, insumos y asistencia técnica a los productores arroceros de la Costa y otras regiones.

A continuación, se presenta una tabla de los niveles de valoración de los ítems en los molinos según.

Mayor valoración	**Cuartil (Q)**	**Valor inicial**	**Valor final**
Baja	0 - Q1	0	25%
Media	Q1 -Q3	25%	75%

Alta	Q3 - Q4	75%	100%

Tabla 1: Describir la dimensión estrategia en los molinos resilientes de Lambayeque



Se puede observar que, los ítems con mayor importancia en la dimensión estrategia fueron: La generación de nuevos socios con un 81%, el cual fue un factor fundamental durante la pandemia para potenciar aspiraciones organizacionales, asegurar recursos de capital, etc. Asimismo, estos datos concuerdan con el estudio de Melian et al., (2020) donde se indica que aprender de experiencias pasadas, compartir experiencias y reflexiones con socios son acciones recomendadas para lograr cada vez mayores niveles de resiliencia.

En segundo lugar, con el 80% se encuentran áreas de mejora. De gran importancia también, ya que los molinos con el fin de subsanar alguna amenaza ocasionada por el covid 19, identificaron áreas por mejorar y así conseguir alcanzar una buena calidad del producto que se vendía. Por consiguiente, se generaron cambios en los procesos logísticos, con una valoración alta (78%) y procesos productivos, con una valoración media (72%). Ya que la coyuntura de ese momento generó nuevos retos y desafíos.

En ese contexto la mayoría de empresas optaron por implementar diferentes planes de distribución, puesto que los usuarios fueron cambiando de hábitos de compras, generado por el confinamiento. Además, también existía una preocupación por preservar el cuidado y la salud de los trabajadores, ya que para llegar al producto final que ofrecen los molinos,es un trabajo muy complejo, con más de 10 pasos, el cual necesita mucho personal.

De igual manera, Durant et al., (2022) en su estudio para el sector agrícola, menciona, que si bien es cierto el sector pudo haberse beneficiado durante la pandemia, generando capacidades para cambiar a nuevos canales de mercado, como el cambio a las ventas en línea, a su vez, estos cambios también complicaron los procesos logísticos, lo que aumentó las cargas de trabajo administrativo, debido a que se requirió una mayor inversión de tiempo y recursos para administrar.

También se encuentra una valoración media respecto a clientes potenciales con 73%, quienes representaron verdaderas oportunidades para hacer crecer a las empresas molineras, puesto que, muchos de estos clientes se volvieron clientes reales, como se mencionó anteriormente, hubo cambios en los hábitos de compras, diferentes protocolos y más. Por lo tanto, optaron por adquirir el producto por internet, debido a los precios, contagios, etc.

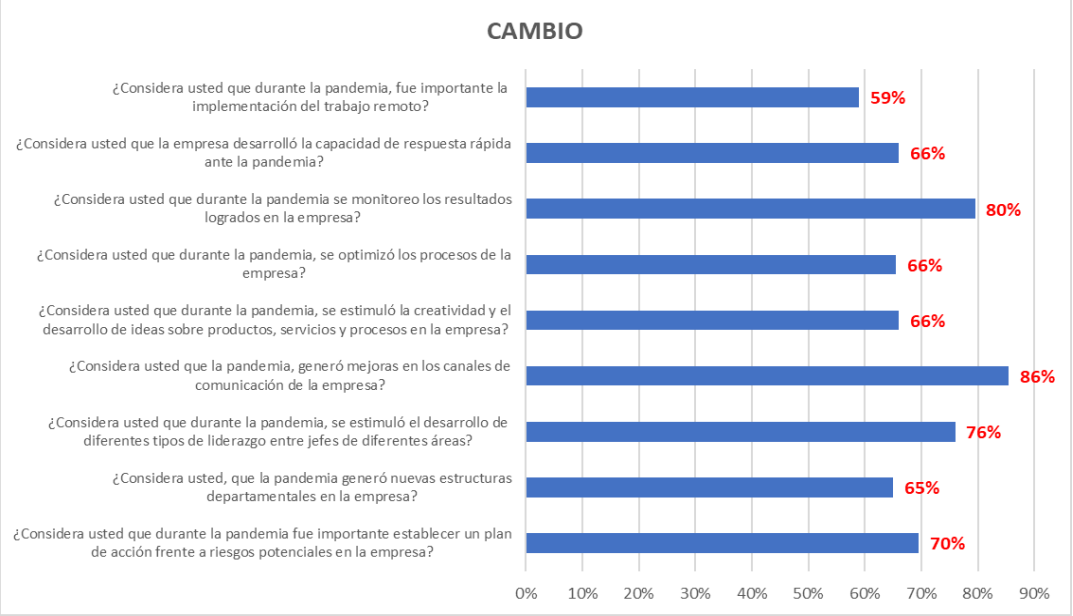
Meuwissen et al., (2021); Durant et al., (2022), encontraron que muchos productores de mercado directo también recurrieron a internet para vender sus productos y llegar a una creciente base de clientes reales y potenciales. Las ventas de alimentos en línea alcanzaron niveles récord en los primeros meses de la pandemia donde hubo un aumento del 35%. Deduciendo que las restricciones impuestas por el covid-19 hicieron que las compras en línea sean mucho más atractivas, ya que los que no compraban en línea por temor a estafas, engaños lo comenzaron a hacer durante el confinamiento; los que no vendían por internet, por desconocimiento o desinterés hoy en día lo tienen una canal importante.

Con un 72% se puede observar al ítem de objetivos organizacionales, en los cuales generaron un cambio, ya que estos deben estar determinados por la etapa en la que se encuentra la empresa y el entorno que las rodea, por lo tanto, era necesario adaptar los objetivos para garantizar el futuro de cualquier proyecto; por último, la proactividad con 68%. Filimonau, et al. (2020) demostró que las empresas deben actuar con proactividad al momento de invertir recursos humanos, para así asegurarse de que tienen la combinación correcta de experiencia y habilidades para planificar futuros eventos desastrosos y resistir sus consecuencias negativas.

Rodrigues, et al. (2021) menciona, que sería más probable que los gerentes se comprometieran afectiva y normativamente con sus organizaciones si percibieran que las empresas están invirtiendo proactivamente en los recursos necesarios, adoptando prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y aplicando las acciones requeridas para garantizar la seguridad laboral durante y después del COVID-19. Por lo que se puede decir que actuar con proactividad no consiste únicamente en proponer ideas para cambiar la realidad en la que se

puede encontrar la empresa, sino se tiene que ser capaz de transformar esas ideas en acciones necesarias para que la empresa tenga resultados beneficiosos, sobrevivan y crezcan en un entorno tan cambiante como en el que vivimos.

Tabla 2: Describir la dimensión cambio en los molinos resilientes de Lambayeque



En cuanto a los resultados del segundo objetivo, los ítems con mayor valoración fueron: La mejora en los canales de comunicación de la empresa, con un 86%. Esto debido a que muchos trabajadores fueron considerados como personas vulnerables debido a que presentaban ciertas comorbilidades y, por lo tanto, debían permanecer en casa; esto sumado a los horarios restrictivos por el toque de queda, obligó a las empresas a mejorar sus canales de comunicación valiéndose de un mayor uso de la tecnología, logrando así un intercambio de información eficiente entre los altos directivos y su personal.

Melián et al., (2020) & Niese et al., (2021) demostraron también la importancia del uso de plataformas online como un canal en el que se puede crear y mantener un entorno colaborativo, siendo útil para la generación e intercambio de información entre las partes involucradas. Se puede decir que esta importancia fue evidenciada por la pandemia, ya que durante la crisis, en las empresas la comunicación interna tomó un protagonismo muy importante, puesto que muchas organizaciones buscaron nuevas formas de estar conectados o alineados entre sí.

Además, un 80% de molinos se enfocaron en el monitoreo de resultados logrados durante la crisis, dado que fue fundamental tener que lograr los objetivos que se propusieron, es así que

cada área de la empresa tuvo que dar una buena supervisión de sus labores diarias. De igual manera, Melián et al., (2020), en su análisis de resiliencia en el sector hotelero, considera que ir monitoreando continuamente los resultados es un indicador clave de resiliencia empresarial, ya que es una tarea periódica que permite utilizar esos resultados en la toma de decisiones y aprendizaje.

Con 76% el desarrollo de diferentes tipos de liderazgo de los directivos, esto fue muy importante, por la alta capacidad de influencia que se puede tener en la organización, ya que los líderes deben estar comprometidos, tener en cuenta cómo la crisis afecta a todos, colaboradores, proveedores, clientes y evitar impactos negativos sobre cada uno de estos grupos. Confirmándose en el estudio de Niese et al., (2021) quien concluyó que las empresas pueden sufrir un impacto muy negativo, dada su vulnerabilidad, dependencia del apoyo público y los efectos psicológicos y económicos sobre sus propietarios. Esto significa que los propietarios deben ser muy resistentes a las consecuencias de la crisis, ya que esta capacidad organizativa permitirá que las empresas sigan siendo sostenibles en entornos turbulentos. Sin embargo, el nivel de esa capacidad depende de factores intangibles en los dueños de negocios (por ejemplo, cultura, liderazgo).

Con una valoración media, se encuentra el ítem plan de acción (70%.) Como en la pandemia se deseaba alcanzar objetivos diferentes de los planteados anteriormente, fue importante establecer un plan de acción, porque se convierte en una ventaja para dar continuidad a actividades, metas, etc. Además, Melián et al., (2020) menciona que se deben desarrollar acciones estratégicas, como parte de un plan empresarial y así mejorar la resiliencia.

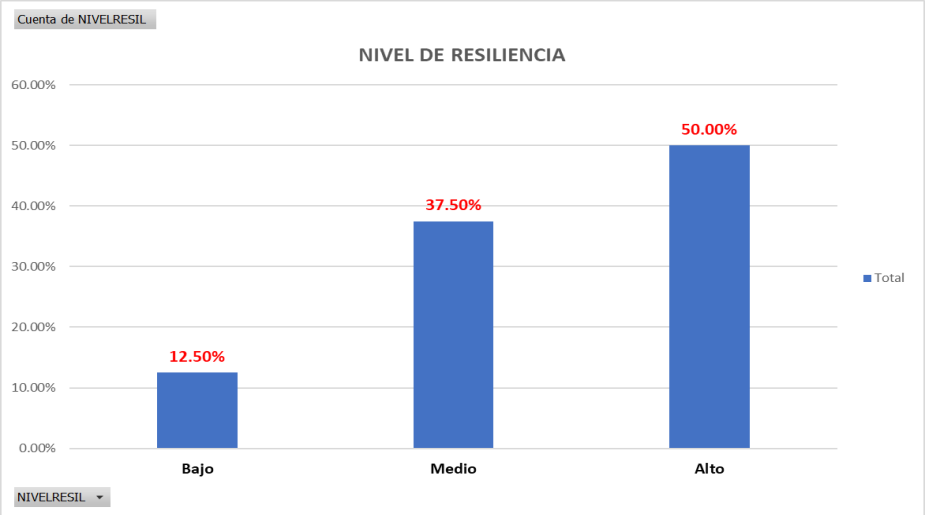
Con un 66% se encuentran: capacidad de respuesta rápida, optimización de procesos y estimulación de la creatividad y desarrollo de ideas. Sin embargo, para Meuwissen et al,. (2021) la capacidad de anticipación y respuesta rápida juegan un papel eminente como atributo de la resiliencia. Por lo tanto, es fundamental para cualquier empresa, debido a que, reconocer señales de amenazas inminentes, ya sean a corto plazo o a largo plazo y trabajar en ellas, podría ayudar a prevenir, superar o resistir los desafíos que se avecinaban durante la crisis.

En el caso de optimización de procesos, el cual tiene una valoración media. Huashan et al., (2022) consideran que la eficiencia de una empresa depende de sus procesos. Y por ende su optimización es fundamental para alcanzar la competitividad esperada. Ahora, la estimulación de la creatividad y desarrollo de ideas en los molinos, se considera necesario para desarrollar

ideas y actuar rápidamente para vender, entregar productos y servicios con agilidad y calidad a pesar de los protocolos sanitarios, horario de toque de queda y otros aspectos.

Filimonau et al., (2020) manifiestan que para una mejora de creatividad en las empresas se requiere niveles significativos de compromiso personal, comunicación interpersonal, trabajo en equipo. Por último, con 59% en la implementación del trabajo remoto. A pesar que los molinos son empresas que necesitan personal en las instalaciones, se incorporó el trabajo remoto para colaboradores con alto riesgo de contagio y personal que no realizaban procesos productivos, etc. Sin embargo, Rodrigues et al., (2021) menciona que la imposición del trabajo remoto también puede traer consecuencias para las empresas si estos colaboradores no han absorbido el compromiso que deben contraer con su empresa en tiempos de incertidumbre, y esto requiere de un gerente/propietario activo.

Tabla 3: Determinar el nivel de resiliencia de los molinos de Lambayeque



Finalmente en el tercer objetivos se determinó el nivel de resiliencia en los molinos de Lambayeque, donde se puede observar que un 50% se encuentra en el nivel alto, 37.50% medio y 12.50% bajo, se puede decir que se obtuvo un mayor porcentaje en el nivel alto debido a que ciertamente el covid 19 impactó en la mayoría de actividades económicas, sin embargo existió el decreto supremo Nº 005-2022-PCM específicamente en el numeral 14.2 del artículo 14, en los cuales exceptuaba a las actividades de primera en necesidad de una paralización, por ende los molinos y su producción siguieron laborando en el confinamiento.

Así mismo, los altos directivos de estas empresas tuvieron la oportunidad de seguir con sus labores, que a la vez fue un gran reto, ya que dada a la coyuntura que se vivía en su momento, se pudo seguir cumpliendo con las necesidades del consumidor, vendiendo un producto y servicio de calidad, de igual manera se pudo cumplir con todos los protocolos establecidos por el gobierno, por lo tanto hicieron frente a todos los inconvenientes que pudieron darse durante el covid, adaptándose a los diferentes cambios. Entonces se puede determinar que las empresas de molinos de la región Lambayeque supieron cómo actuar frente a la pandemia.

Sin embargo, el covid-19 no tuvo el mismo impacto en otros sectores. Huashan, et al., (2022) indican que las empresas manufactureras no solo sufren más pérdidas de valor después del brote de COVID-19, sino que también tardan más en recuperarse al precio de las acciones antes de la pandemia. Además, mientras que los servicios orientados al producto se relacionan negativamente con la resiliencia organizacional, el impacto de los servicios orientados al cliente en la resiliencia organizacional es insignificante.

Melián et al., (2020) concluye que la pandemia de COVID-19 causó un impacto severo en el campo del turismo en general, y en el sector hotelero en particular. Y esto debido a que la industria del turismo es extremadamente vulnerable, encontrando que solo el 28% de las empresas encuestadas pueden ser consideradas resilientes. Por otro lado, la investigación de Filimonau et al., (2020) demostró el importante papel del capital organizacional para hacer que las empresas hoteleras sean más resistentes a las crisis y los desastres, registrando un efecto limitado del capital social y físico en la resiliencia organizacional de los hoteles en España.

Esta diferencia fue causada por el cierre de las actividades no esenciales la cual afectó a la mayor parte de las ramas manufactureras, con algunas excepciones como la industria alimentaria y la farmacéutica. Por ejemplo, en la industria de textiles, durante el pico del brote en China, existió una escasez de materia prima y de insumos, lo cual perturbó las industrias manufactureras en todo el mundo. A medida que la pandemia se fue desplazando, al resto del mundo, se fue intensificando su impacto económico, las fábricas de muchos países se vieron obligadas a cerrar (OIT, 2022). Además, su brusca caída se debía a las restricciones impuestas por los gobiernos, y que los consumidores han recibido instrucciones para quedarse en casa. Como es el caso de la industria del turismo, la cual también ha resultado muy golpeada por las medidas que hubo que adoptar para contener la pandemia. Hoteles, restaurantes, operadores turísticos, aerolíneas, etc tuvieron que suspender indefinidamente sus actividades. Incluso después del levantamiento progresivo de las medidas de protección, las empresas que

sobrevivan a la crisis seguirán teniendo dificultades durante una fase de recuperación que se anuncia lenta (OIT, 2022).

Conclusiones

Se puede decir que cuando ocurre un desastre, las demandas de una empresa pueden cambiar repentina y extensamente. Al mismo tiempo, los colaboradores también se enfrentan a grandes desafíos al hacer frente a estos cambios. Es posible que los procesos, rutinas normales ya no funcionen. Especialmente, en empresas que a pesar de la crisis que se vivía siguieron desarrollando sus actividades. Como es el caso de las empresas de primera necesidad, que, a pesar que el impacto del covid-19 no fue severamente negativo como en otros sectores y los impulsó a desarrollar distintas estrategias y cambios para dar respuesta a la demanda de los consumidores, las empresas asumieron retos día a día, sabiendo que el futuro era totalmente desconocido. En el caso de las empresas molineras encuestadas, se encontraron diferentes niveles de resiliencia, donde solo el 50% de las empresas tienen un nivel alto, 37.5% medio y 12.5% bajo.

Con respectos a los objetivos específicos, se puede observar que el COVID-19 ha mostrado con claridad las deficiencias que existían en las empresas. En la dimensión estrategia, los ítems con mayor porcentaje fueron los que generaron mayores cambios durante la pandemia y esto debido a que, la generación de nuevos socios, reconocimiento de áreas de mejora y cambios en los procesos logísticos, fueron puntos claves para adaptarse a la realidad y aumentar la resiliencia. Por lo tanto, las empresas tuvieron que ajustar sus operaciones para permitir la reapertura y su viabilidad, ya que, como se mencionó anteriormente los molinos siguieron realizando sus procesos durante la pandemia.

En la dimensión cambio, los ítems com mayor valoración fueron: mejora en los canales de comunicación, enfoque en el monitoreo de resultados, desarrollo de diferentes tipos de liderazgo, por lo que se percibe que los molinos se tuvieron que adaptar a nuevas tendencias, las cuales obligó a las empresas a reaccionar a la pandemia y sus efectos. A su vez significó la necesidad de la integración de sus colaboradores, por lo tanto, tuvieron que lograr que participen en la transición a una nueva normalidad; y que mantengan actitudes adecuadas para hacer frente a las consecuencias que podría traer el covid-19.

En ambas dimensiones la mayoría de los indicadores tuvieron una valoración media. Por lo tanto, los molinos deberán seguir avanzando y realizando los cambios necesarios para mejorar el nivel de resiliencia organizacional, maximizando los desafíos y oportunidades de cambios futuros.

Con respecto al tercer objetivo, se encontró que el 50% de molinos encuestados tuvieron un nivel de resiliencia alto, el 35.5% nivel medio y 12.5% nivel bajo. En el caso de los molinos el efecto durante la pandemia no fue tan negativo, ya que al seguir con sus actividades, la crisis los impulsó a desarrollar estrategias y cambios necesarios para afrontar la nueva realidad. Por consiguiente, existieron grandes diferencias con otros sectores, puesto que se sabe que las crisis sanitarias afectan especialmente a los grupos más vulnerables, de igual manera sucede con las empresas, que en este caso tuvieron un efecto más severo en sectores que no pudieron seguir laborando, por políticas impuestas por el estado, por el confinamiento y por ende cerraron sus negocios. El impacto negativo de este tipo de emergencias siempre es muy notable y complejo, por lo que requiere respuestas rápidas e innovadoras ante las dificultades.

Recomendaciones

Se propone a las empresas molineras que le otorguen especial énfasis a los ítems que tuvieron un menor porcentaje en las dimensiones estrategia y cambio, pues estos fueron los que recibieron menor valoración por parte de las empresas molineras resilientes en Lambayeque.

Con la finalidad de mejorar sus niveles de resiliencia organizacional, también se recomienda, que las empresas deben mantenerse siempre en un estado dinámico, en busca siempre de constantes mejoras que puedan garantizar su supervivencia y el cumplimiento de sus objetivos a corto y a largo plazo. Deben ser maleables a su entorno, teniendo la capacidad de adaptarse y salir a flote ante situaciones críticas. Deben siempre buscar, analizar y corregir sus carencias y debilidades con el fin de reducir en lo posible el riesgo ante cualquier amenaza que se presente eventualmente.

Referencias

Acosta, J. (marzo, 2020). *Evaluación de la resiliencia empresarial: haciendo frente a la crisis*. EY Perú.
Recuperado:
https://www.ey.com/es_pe/digital/evaluacion-de-la-preparacion-para-el-covid-19

Andersson, T., Cäker, A., Tengblad, S., Wickelgren, M. (2019) *Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures.*
Recuperado:
https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0956522118301040

Banco Mundial (2020) *La covid-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial.*
Recuperado:

https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii

Banco Mundial (2020) *Resumen anual 2020: impacto de la covid-19.* Recuperado: https://blogs.worldbank.org/es/voices/resumen-anual-2020-el-impacto-de-la-covid-19-coronavirus-en-12-graficos

Banco Mundial (2021). *Seguimiento de un año sin precedentes para los negocios, en todo el mundo.* Recuperado: *https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/02/17/tracking-an-unprecedented-year-for-businesses-everywhere*

Brown, C., Sevilla, E., Vargo, J. (2017) *Measuring the organizational resilience of critical infrastructure providers: A New Zealand case study***.** Recuperado: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1874548216300348

Filimonau, V., Derqui, B., Matute, J. (2020) *The COVID-19 pandemic and the organizational commitment of senior hotel managers.* Recuperado: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920302115

Gabriel, E., Werner, K., Córdoba, F. (2021). *Ecotourism community in rural Peru: Resilience and adaptive capacities for the Covid-19 pandemic and climate change.* Recuperado: https://acortar.link/QkhTUm

Garcia, R., Valle, D., Canales, R. (2021). *Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19.* Recuperado: https://www.proquest.com/docview/2525719636/5EA805C163504EB2PQ/1?accountid=37610

Gestión (2021). *Más de 45,000 empresas dejaron de operar en Perú a raíz del COVID el 2020.* Recuperado: https://gestion.pe/economia/emprendedores-mas-de-45000-empresas-dejaron-de-operar-en-peru-a-raiz-del-covid-el-2020-noticia/

Huashan L. (2022) *"Servitization and organizational resilience of manufacturing firms: Evidence from the COVID-19 outbreak". United States.*

https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527322002675#sec5

Kenneth P. *"The effect of a safety crisis on safety culture and safety climate: The resilience of a flight training organization during COVID-19". United States.*

Recuperado:
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0967070X21003309#sec5

Martinelli E., Tagliazucchi G., Marchi G. (2018) *The resilient retail entrepreneur: dynamic capabilities for facing natural disasters.*
Recuperado:
https://www.researchgate.net/publication/323594627_The_resilient_retail_entrepreneur_dynamic_capabilities_for_facing_natural_disasters

Melián-Álzola, L., Fernández, M., Hidalgo, M. (2020) *Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience***.**
Recuperado:
https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2211973620301148

Meuwissen M. (2022) *"Impact of Covid-19 on farming systems in Europe through the lens of resilience thinking". Europa.*
Recuperado:
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308521X21001050

Neise, T., Verfürth, P., Franz, M. (2021) *Rapid responding to the COVID-19 crisis: Assessing the resilience in the German restaurant and bar industry.*
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431921001031

Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., Wainer, G. (2018). *What we know and don't know on organizational resilience.*
Recuperado:
https://www.researchgate.net/publication/322860087_What_we_know_and_do_not_know_about_organizational_resilience

Shin, N., Park, S (2021), *Supply chain leadership driven strategic resilience capabilities management: A leader-member exchange perspective".*
Recuperado:
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320305713#t0005

Vernika A. (2022) "Building resilience for sustainability of MSMEs post COVID-19 outbreak: An Indian handicraft industry Outlook". India.
Recuperado:

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0038012122002440#sec4

Viachaslau F. *"The COVID-19 pandemic and organisational commitment of senior hotel managers"*. España. Recuperado:

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920302115#sec0060

Xin Jia, X., Chowdhury, M., Prayag, g., Hossan, M. (2020) *The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster*. **Recuperado**

https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2212420920300686

Anexos

Anexo 1

Instrumento de recolección de datos preliminar

Cuestionario

Mi nombre es Nadia Nicole Pita Pozada, estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. El objetivo de esta encuesta es analizar el nivel de resiliencia de las empresas lambayecanas frente a la pandemia ocasionada por el Covid-19, 2022. Es importante que responda de la manera más cuidadosa y honesta posible.

La información obtenida en este cuestionario es confidencial y servirá solamente con el propósito del presente estudio. Usted puede dejar de responder las preguntas si es que lo ve necesario.

Sexo: F – M **Edad:**

Instrucciones: Marca con una "x" dentro del recuadro según la valoración con la que te identifique.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

-

N°	Items	Escala				
1	¿Considera usted que la pandemia, generó cambios en los objetivos organizacionales de la empresa?	1	2	3	4	5
2	¿Considera usted que la pandemia, generó cambios en los procesos logísticos de la empresa?					
3	¿Considera usted que la pandemia, generó en la empresa cambios en los procesos productivos					
4	¿Considera usted que durante la pandemia, fue importante la implementación del trabajo remoto?					
5	¿Considera usted, que la pandemia generó nuevas estructuras departamentales en la empresa?					
6	¿Considera usted que la pandemia, generó nuevos socios potenciales para la empresa?					

7	¿Considera usted que durante la pandemia, fue importante identificar áreas de mejora en la empresa?					
8	¿Considera usted que durante la pandemia, la empresa actuó con proactividad frente a los problemas?					
9	¿Considera usted que durante la pandemia, se estimuló el desarrollo de diferentes tipos de liderazgo entre jefes de diferentes áreas?					
10	¿Considera usted que la pandemia, generó mejoras en los canales de comunicación de la empresa?					
11	¿Considera usted que durante la pandemia, se estimuló la creatividad y el desarrollo de ideas sobre productos, servicios y procesos en la empresa?					

12	¿Considera usted que la pandemia, generó nuevos clientes potenciales para la empresa?					
13	¿Considera usted que durante la pandemia, se optimizó los procesos de la empresa?					
14	¿Considera usted que durante la pandemia se monitoreo los resultados logrados en la empresa?					
15	¿Considera usted que en la empresa, se evaluó y gestionó las dificultades provocadas por el covid-19?					
16	¿Considera usted que la empresa desarrolló la capacidad de respuesta rápida ante la pandemia?					
17	¿Considera usted que durante la pandemia fue importante establecer un plan de acción frente a riesgos potenciales en la empresa?					