



Resiliencia organizacional: Caso de estudio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito YUYAY Ltda.

Organizational Resilience: Case Study in the YUYAY Savings and Credit Cooperative Ltda.

Daniela Dolores Jiménez Rodríguez¹, Renan Teodoro Rodríguez Pillaga²

¹ Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar Ecuador.
danielajimenez870@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0007-4673-4367>

² Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar Ecuador.
rtrrodriguezp@ucacue.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-5456-5619>

DOI: [10.26871/killkanasocial.v8i2.1349](https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v8i2.1349)

Resumen

Las organizaciones se encuentran expuestas en cualquier momento a posibles interrupciones que pueden afectar su supervivencia, es así que con el pasar del tiempo las instituciones financieras, han debido adaptarse a los cambios sociales, políticos, económicos, ambientales y sanitarios, aquellas que han logrado afrontar exitosamente estos cambios son resilientes, por ello, el presente trabajo tiene como objetivo determinar los factores de resiliencia

en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda., la investigación es de tipo exploratoria, descriptiva y explicativa, con un enfoque cuantitativo, para la recolección de los datos se adaptó un cuestionario con preguntas en escala Likert, a una población de 45 empleados de la institución. Los resultados evidenciaron que existen factores que determinan la resiliencia organizacional, en mayor o menor medida, que son: liderazgo, compromiso y participación del personal, innovación y creatividad, información y conocimiento seguimiento y control de la situación, toma de decisiones, estrategias de planificación y postura proactiva, en conclusión, la institución financiera es resiliente a los cambios, ya que, tiene capacidades para enfrentar y gestionar la crisis de manera efectiva.

Palabras Clave: cambio organizacional, gestión de recursos, organización y gestión, resiliencia.

Abstract

Organizations are exposed to possible disruptions at any time, affecting their survival. For this reason, financial institutions have had to adapt themselves to social, political, economic, environmental, and health changes over time; those that have managed to successfully cope with these changes are resilient. Therefore, this research aims to determine the resilience factors at the Yuyay Ltd Savings and Credit Cooperative. An exploratory, descriptive, and explanatory investigation that followed a quantitative approach was carried out. For data collection, a Likert scale, questionnaire was adapted to a population of 45 employees of the institution. The results showed that factors such as leadership, personnel commitment and participation, innovation, creativity, information, knowledge, monitoring and control of the situation, decision-making, planning strategies, and proactive posture determine organizational resilience to a greater or lesser extent. In conclusion, the financial institution is resilient to changes since it has the capacity to face and manage the crisis effectively.

Keywords: Key words: organizational change, resource management, organization and management, resilience.

Introducción

En la actualidad en los negocios no existen certezas, ya que el entorno se ha vuelto dinámico, y cambiante, el mercado evoluciona día tras día; a las empresas lo único que les queda es afrontar la incertidumbre, por medio de la resiliencia. Considerando a la resiliencia como “la capacidad de una organización para absorber y adaptarse en un entorno cambiante para que pueda cumplir sus objetivos y para sobrevivir y prosperar” (Quiñonez & Prado-Solis, 2017, p. 487). Ante este panorama volátil, se ha vuelto necesario que las organizaciones estén preparadas para enfrentar los nuevos desafíos.

Es así que, las organizaciones deben contar con herramientas, tecnología y equipo humano capacitado, con habilidades y destrezas, que les permitan gestionar y adaptarse a los cambios, además es necesario que cuenten con planes de contingencia para minimizar el riesgo de fracaso ante situaciones emergentes. Según (García-Contreras et al., 2021) como respuesta a la crisis y a las situaciones que sobrepasan los planes, las organizaciones han debido determinar procesos resilientes en los cuales tanto la administración como las operaciones se han transformado.

En cuanto a la dinámica del sector cooperativo, cabe destacar que al ser organizaciones que promueven la mejora de las condiciones de los asociados, mediante la cooperación, con una filosofía basada en valores y principios (Coba et al., 2022), juegan un papel fundamental en el desarrollo local y la economía del país, estas organizaciones se encuentran sujetas a cambios en las políticas estatales y en los gustos y necesidades de sus socios, por lo que deben adaptarse a los cambios. Es evidente entonces la resiliencia organizacional es el resultado de un proceso interactivo entre las organizaciones y su entorno en donde existe una relación bilateral de aprendizaje y orientación basado en capacidades.

Por lo antes mencionado surge la interrogante de conocer como algunas empresas, a través del tiempo han venido resistiendo a estas crisis, es así que el concepto de resiliencia toma relevancia, pues se denomina resiliencia a “la capacidad de adaptarse al cambio e inmediatamente recuperarse ante una adversidad” (Ortiz & Erazo, 2021, p.366). Por lo que, la presente investigación se orienta a determinar cuáles fueron los factores de éxito que tuvo la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda., frente a los cambios.

Factores que contribuyen en la Resiliencia Organizacional.

Según (Ewertowski & Kuzminski, 2021) y (Lee et al., 2013) existen factores que contribuyen con la resiliencia organizacional, y desde el punto de vista sistémico, es necesario analizar cada uno de los factores que inciden y contribuyen en la resiliencia dentro de la organización y las formas en las que se relacionan, es decir que cada uno de los factores aporta a todo el sistema organizacional. Es así que en la presente investigación se han considerado los siguientes factores:

Liderazgo: el líder debe adquirir nuevas habilidades para adaptarse a las nuevas formas hacer negocios, pues las necesidades del entorno no son estáticas, y gracias al dinamismo de las personas, las empresas pueden enfrentar la crisis (Ayuso & Herrera, 2017). En el contexto del sector cooperativo, el capital humano es el más importante dentro de la institución financiera, por lo tanto, el líder deberá ser aquella persona capaz de mantener a su equipo en sintonía a los objetivos organizacionales, determinando así su éxito o fracaso, sin embargo, cabe recalcar que se ha mantenido la idea de que la función de líder es desempeñada la cúspide del orgánico funcional, aunque en la actualidad en todos los niveles existe personal con aptitudes e ideas de liderar a su equipo de trabajo. (Santamaría & Mejías, 2020).

Compromiso y participación del personal: Las organizaciones deben gestionar de forma eficiente el talento humano que tienen a su disposición, pues son los actores principales en el crecimiento y desarrollo de la organización, además las organizaciones deben ser capaces de garantizar las condiciones laborales y de proyección profesional de sus colaboradores (Checa-Llontop et al., 2020). Los colaboradores deben estar motivados, para que puedan alcanzar los objetivos ya que deben comprender el vínculo que existe entre la organización y el trabajo que realizan y las ideas y habilidades que pueden aportar, para la solución de problemas, además de entender que sus aportes son importantes para el éxito a largo plazo de la organización (Ewertowski & Kuzminski, 2021).

Innovación y Creatividad: La innovación juega un papel fundamental en cuanto a la creación y mejoramiento de estrategias con las que se pueda enfrentar la incertidumbre. Las organizaciones se enfocan en diagnosticar, identificar y detectar los posibles cambios del mercado, que puedan impactar positiva o negativamente, por lo que, la innovación se esfuerza por transformar la información, en alternativas que potencien a la empresa (Demuner-Flores et al., 2022). Con los cambios económicos, sociales, políticos y tecnológicos han obligado a las empresas a repensar la forma de hacer negocios, porque con el crecimiento y expansión de la tecnología, ha cambiado la perspectiva de organizaciones pasivas, para dar un paso a organizaciones involucradas en satisfacer las necesidades de los clientes, siendo proactivas y dinámicas e incluso innovadoras.

Información y Conocimiento: Gestionar de manera efectiva la información y el conocimiento en las organizaciones es de igual forma un factor imprescindible ya que pueden mejorarse los procesos internos a partir de estructuras que promuevan el libre intercambio de información y conocimiento, por lo que su estructura orgánica debe facilitar y apoyar las prácticas de transferencia de conocimientos, con ello el personal siempre estará preparado para ocupar puestos claves, ya que se conocen los procesos y las actividades (Quiñonez & Rivera, 2021).

Seguimiento y control de la situación: Es necesario que las organizaciones vigilen constantemente la situación interna y externa ante situaciones de crisis, asimismo que cuenten con instrumentos que permitan el seguimiento y control de las situaciones, es decir es

imprescindible controlar por medio de indicadores el alcance de los planes de acción u operativos con la finalidad de realizar un seguimiento y medición rigurosa que facilite la toma de decisiones (Rubio-Rodriguez et al., 2019). Con respecto al seguimiento y control es necesario comprobar el correcto manejo de los recursos empleados en la gestión de la crisis.

Toma de decisiones: Las organizaciones se enfrentan a un proceso de elección de alternativas que conllevan mayores retos, es decir toman decisiones a largo plazo, este es un proceso transformador que implica gran responsabilidad para los actores involucrados y que puede mejorar la gestión los cambios del entorno inmediato, por lo que es importante que el personal tenga suficiente autoridad y este altamente cualificado e involucrado en los asuntos organizacionales para que sea capaz de tomar decisiones en respuesta ante la crisis (Sánchez-De-Roux, 2022). Las organizaciones deben contar con planes de contingencia, que faculten a los colaboradores a tomar el control de ciertas actividades y/o recursos en situaciones emergente, para garantizar su funcionamiento (Alva, 2022).

Estrategias de Planificación: Gestionar las organizaciones mediante planificaciones estratégicas, planes operativos y planes de emergencia contribuye a encaminar y direccionar los esfuerzos y recursos organizacionales hacia objetivos específicos mediante medidas planificadas, con lo que aporta claridad y enfoque hacia el futuro y analiza las consecuencias y el riesgo interno y externo de las posibles crisis (Gutiérrez et al., 2021). Las estrategias de planificación permitirán evaluar los planes, para conocer el grado de cumplimiento de los mismo, que permita analizar el alcance y las desviaciones del plan estratégico original, sin embargo, en la actualidad la planificación debe ser flexible, acorde a la realidad de cada organización, sin dejar de lado que la misma aporta una visión ideal, hacia donde se dirigen los esfuerzos (Lee et al., 2013).

Postura Proactiva: La postura proactiva de las organizaciones se refiere a su disposición para analizar y responder a corto plazo a los cambios, antes de que se conviertan en crisis, es decir, se debe asumir los riesgos y tomar la iniciativa frente al cambio, con lo que es posible desarrollar fortalezas internas y aprovechar las oportunidades que el mercado brinda (Ewertowski & Kuzminski, 2021). Los colaboradores proactivos pueden adaptarse de manera positiva ante las condiciones del entorno y son capaces de mantener una actitud de líder, gracias a la capacidad de influir, motivar e impulsar al equipo de trabajo para aprovechar las fortalezas de cada uno de los colaboradores (Hernández et al., 2022).

Metodología

La estrategia metodológica partirá de una investigación de tipo exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa, con un enfoque cuantitativo. El tipo de investigación es exploratorio porque se está indagando sobre cuáles son los factores que inciden en la Resiliencia Organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda. Es descriptiva porque se describe la problemática y el fenómeno de la resiliencia organizacional de la institución

financiera. Correlacional porque se medirá la relación entre los factores que determinan la resiliencia organizacional y su importancia y es explicativa porque sus resultados podrán explicar el fenómeno estudiado.

Para la recolección de los datos se adaptó un test de 25 preguntas con la aplicación de la escala Likert, con ítems de respuesta de: Totalmente de acuerdo/ Bastante de acuerdo/ De acuerdo/ Ni en acuerdo ni en desacuerdo/ En desacuerdo/ Bastante en desacuerdo/ Totalmente en desacuerdo, para facilitar el procesamiento de la información recopilada. En cuanto a la determinación de los factores de resiliencia organizacional se tomaron en consideración dos encuestas validadas por expertos (Ewertowski & Kuzminski, 2021); (Lee et al., 2013), para la adaptación de un test, que presenta los factores a considerar en la determinación de la Resiliencia Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda., ya que se consideraron fuentes validadas para la investigación.

Resultados

Es importante destacar que el instrumento aplicado para la recolección de la información se efectuó una validación conceptual y estadística es así como al analizar los datos con el Alfa de Cronbach se verificó una confiabilidad de 0,981. Los datos más relevantes recabados mediante un formulario de Google Forms, a los 45 funcionarios de la institución financiera sobre los factores que contribuyen en la Resiliencia Organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda., son presentados en los párrafos subsiguientes. Los resultados obtenidos del instrumento de recolección de datos se presentarán en tablas que recogen los 8 factores que conceptualmente son importantes para la resiliencia, estos factores fueron consultados en una escala de que tan importantes son para el personal operativo y administrativo.

Tabla 1. Factores de Resiliencia

Factores	Preguntas	Media	Moda	Desviación	Mínimo	Máximo
Liderazgo	L1	4,96	5	1,53	1	7
	L2	4,60	5	1,42	2	7
	L3	5,29	5	1,27	2	7
	L4	4,91	4	1,29	2	7
	MEDIA	4,94	5	1,38	1,75	7,00
Compromiso y participación del personal	CP1	4,4	4	1,23	1	7
	CP2	4,62	4	1,17	1	7
	CP3	5	5	1,2	3	7
	MEDIA	4,67	4	1,20	1,67	7

Fuente: Los Autores.

En la tabla 3 se analizaron los factores de liderazgo y compromiso y participación del personal, como factores que contribuyen a la consolidación de la resiliencia organizacional, es así como los empleados la institución financiera están de acuerdo con los ítems de liderazgo con una media de 4,98 y valores de desviación de 1.38, un mínimo de 1 y máximo de 7. En lo que corresponde a compromiso y participación del personal, que analiza como gestiona su talento humano existe una media de 4.67 y una desviación de 1.20, un mínimo mayor a 1 y máximo de 7.

Tabla 2. Factores que determinan la Resiliencia

Factores	Preguntas	Media	Moda	Desviación	Mínimo	Máximo
Innovación y Creatividad	IC1	4,2	5	1,53	1	7
	IC2	4,2	5	1,51	1	7
	MEDIA	4,20	5	1,52	1,00	7,00
Información y Conocimiento	INF1	4,36	4	1,49	1	7
	INF2	4,64	5	1,55	1	7
	INF3	4,33	5	1,5	1	7
	INF4	4,53	5	1,53	1	7
	MEDIA	4,47	5	1,52	1,00	7,00

Fuente: Los Autores.

En la tabla 4, que corresponde a los factores de innovación y creatividad e información y conocimiento, esenciales para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda., pueda prepararse, adaptarse y recuperarse ante los cambios; es así, según los datos obtenidos, los colaboradores de la cooperativa son indiferentes con los ítems de innovación y creatividad, en la cual se analizan las recompensas y el reconocimiento que recibe el personal por el uso de conocimientos y enfoques innovadores para la solución creativa de problemas, con una media de 4.20, desviación de 1.52, mínimos de 1 y máximos de 7, con relación a los ítems de información y conocimiento, donde se analizan los aspectos relacionados con la ocupación de puestos clave, la formación y capacitación para afrontar cambios y el acceso a información crítica, de la misma forma los encuestados con indiferentes con una media de 4.47, desviación de 1.52, mínimos de 1 y máximos de 7.

Tabla 3. Factores de Resiliencia

Factores	Preguntas	Media	Moda	Desviación	Mínimo	Máximo
Seguimiento y control de la situación	SC1	4,87	5	1,54	1	7
	SC2	4,64	4	1,14	1	7
	MEDIA	4,76	5	1,34	1,00	7,00
Toma de decisiones	TD1	4,62	4	1,46	1	7
	TD2	4,71	5	1,47	1	7
	TD3	4,56	5	1,5	1	7
	TD4	4,58	5	1,37	1	7
	MEDIA	4,62	5	1,45	1,00	7,00

Fuente: Los Autores.

En la Tabla 5, de los factores de seguimiento y control de la situación, en los que se analiza la vigilancia de la institución financiera y de los empleados a la situación, los encuestados están de acuerdo con una media de 4.76 desviación de 1.34, mínimos de 1 y máximos de 7, con respecto a los ítems de toma de decisiones, en los que se determina la capacidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda., y de sus empleados para tomar decisiones acertadas mediante el uso de herramientas que faciliten este proceso, los encuestados están de acuerdo con una media de 4.62, la desviación de 1.45, los mínimos son iguales a 1 y los máximos iguales a 7.

Tabla 4. Factores de Resiliencia

Factores	Preguntas	Media	Moda	Desviación	Mínimo	Máximo
Estrategias de Planificación	EP1	4,47	4	1,29	1	7
	EP2	5,2	4	1,39	1	7
	EP3	5,11	5	1,38	1	7
	MEDIA	4,93	5	1,35	1,00	7,00
Postura Proactiva	PP1	4,84	5	1,24	1	7
	PP2	4,87	5	1,16	2	7
	PP3	4,64	4	1,24	1	7
	MEDIA	4,78	5	1,21	1,33	7,0

Fuente: Los Autores.

En la tabla 6, que corresponden al factor, de estrategias de planificación, los empleados están de acuerdo con los ítems, se analizan las estrategias y planes para alcanzar el éxito antes, durante y después de la crisis, con una media de 4.93, desviación de 1.35 mínimos de 1 y máximos de 7. Con respecto al factor de postura proactiva en el que se estudia el dinamismo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Yuyay Ltda., imprescindible para la resiliencia organizacional, los empleados están de acuerdo con los ítems, con una media de 4.78, desviación de 1.21, mínimos de 1.33 y máximos de 7.

Conclusiones

La organización es resiliente a los cambios en políticas y regulaciones a las cuales se encuentra expuesta a más de ello, tuvo la capacidad de poder enfrentar la pandemia del COVID 19 de manera efectiva, implementando nuevos canales digitales que permiten que los usuarios puedan ejecutar operaciones bancarias sin ningún problema.

Los empleados piensan que la gerencia de la institución tiene una visión de futuro, considerando además que es vital una la planificación anticipada para las crisis lo cual les permitirá enfrentar de mejor manera las posibles interrupciones que pueda tener la organización. Es importante destacar que los empleados se encuentran motivados para desarrollar su trabajo, y están dispuestos a alcanzar objetivos definidos por la organización, es decir la institución cuenta con el compromiso de los colaboradores para la creación de resiliencia organizacional.

Resulta importante destacar que los empleados consideran que las estrategias de planificación a corto, mediano y largo plazo, y con planes estratégicos, operativos y de emergencia, para enfrentar la crisis que contribuyen en el mejoramiento de la organización, pues con ello se tienen objetivos claros y alcanzables, por los cuales se esfuerzan constantemente. Así mismo, la institución financiera, cuenta con capital humano, capacitado y proactivo, que colabora y trabaja eficientemente con el fin de aumentar la calidad de gestión y servicio de la cooperativa.

Finalmente cabe destacar la importancia de los factores de liderazgo, compromiso y participación del personal, innovación y creatividad, información y conocimiento, seguimiento y control de la situación, toma de decisiones, estrategias de planificación y postura proactiva, que contribuyen de manera positiva en la construcción de resiliencia en las organizaciones.

Recomendaciones

Es imprescindible fomentar este factor, ya que se puede afianzar la ventaja competitiva, pues empleados empoderados pueden sacar a flote la organización incluso en situaciones de crisis, sin embargo, se debe recompensar a sus empleados al usar la creatividad e innovación, para mejorar la solución efectiva de los problemas dentro de la cooperativa.

Se debe fomentar la capacitación de sus profesionales para el mejoramiento en el proceso de brindar los servicios a sus clientes; ya que, los empleados consideran al proceso comunicativo como débil lo cual dificulta el acceso a la información más relevante, además

la institución debe mejorar el seguimiento y control de los procesos internos y externos, ante situaciones de crisis, para lo cual los tomadores de decisiones ejecuten lo planificado y sugieran la elaboración de planes de contingencia para tomar el control de las actividades en caso de ser.

Referencias consultadas

- Alva, C. (2022). Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una organización. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 4691-4715. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226
- Ayuso, D. A., & Herrera, I. H. (2017). *EL LIDERAZGO EN LOS ENTORNOS SANITARIOS Formas de gestión*. 37.
- Checa-Llontop, L. A., Cabrera-Cabrera, X., & Chávarry-Ysla, P. del R. (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Investigación Valdizana*, 14(4), 188-197. <https://doi.org/10.33554/riv.14.4.746>
- Coba, E., Díaz- Córdova, J., Carrion-Gavilanes, G., & Chango-Casanova, D. (2022). La diversidad de género y el rendimiento en el sector financiero ecuatoriano. *Revista Finanzas y Política Económica*, 14(2). <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v14.n2.2022.10>
- Demuner-Flores, M. del R., Delgado-Cruz, A., & Vargas-Martínez, E. E. (2022). Innovación y rendimiento: Relación mediada por la orientación al aprendizaje y al mercado en empresas mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 82-94. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4706>
- Ewertowski, T., & Kuzminski, P. (2021). OrgRes Diagnostic Tool for Organizational Resilience: The Case of a Polish Aviation Company during the Pandemic. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*, XXIV(Special Issue 5), 122-139. <https://doi.org/10.35808/ersj/2707>
- García-Contreras, R., Valle-Cruz, D., & Canales-García, R. A. (2021). Selección organizacional: Resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 73-84. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>
- Gutiérrez, J. M., Romero, J., & Hernández, L. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 762-783. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.17>
- Hernández, M., Mora, R., & Leiva, J. C. (2022). Orientación emprendedora y desempeño innovador en mipymes. El rol moderador de la orientación estratégica. *Estudios Gerenciales*, 95-108. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4519>
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)NH.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075)
- Ortiz, H. A., & Erazo, C. A. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 366. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1293>

- Quiñonez, C., & Rivera, W. F. (2021). Modelo de gestión del conocimiento para centros de productividad e innovación. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23(2), 347-366. <https://doi.org/10.36390/telos232.09>
- Quiñonez, R. E., & Prado-Solis, M. (2017). *Resiliencia organizacional: Ideas para el debate en el contexto Ecuatoriano*. 3, 17.
- Rubio-Rodriguez, G. A., Blandón López, A., & Serna Gómez, H. (2019). Análisis de los factores que componen un sistema de gestión Empresarial. Estudio de caso. *Revista Científica Hermes-Fipen*, 25, 408-430. <https://doi.org/10.21710/rch.v25i0.492>
- Sánchez-De-Roux, M. M. (2022). *La gestión del proceso organizacional para la toma de decisiones*. 28, 12.
- Santamaría, R., & Mejías, A. (2020). Liderazgo como factor crítico de éxito para la gestión de las pymes. Reflexiones para la discusión. *Ingeniería Industrial*, 038, 97-111. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2020.n038.4815>

Recibido: 26 de julio de 2023
Aceptado: 3 de junio de 2024