

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL
DE HUAMANGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS:

**Resiliencia organizacional y crecimiento empresarial en la
Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga,
Ayacucho - 2023**

Para optar el Título Profesional de:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:
**Bach. Ruth Seidy GOMEZ LLALLAHUI
Bach. Rosa Maria TORRES ORE**

ASESOR:
Mg. Jesús Augusto BADAJOZ RAMOS

AYACUCHO - PERÚ

2025

DEDICATORIA

Deseo dedicar la presente tesis a mi madre, por su apoyo incondicional en cada etapa de vida universitaria, por inculcarme valores, motivarme a cumplir mis sueños y metas, enseñarme a ser perseverante y por ser mi mayor motivación para ser cada día mejor persona.

A todas las personas que sueñan con ser profesionales y se mantienen resilientes en búsqueda de construir un mejor país.

Rosa María

A mi familia, que han estado a mi lado en cada etapa de mi vida, tanto en los momentos de alegría como en los de dificultad. Su apoyo incondicional y constante me ha brindado la fortaleza necesaria para superar cualquier adversidad. Gracias a su amor y aliento, he encontrado la motivación para crecer profesionalmente y desarrollar la resiliencia necesaria para enfrentar los desafíos con determinación y optimismo. Su ejemplo y guía ha sido esencial para mi desarrollo personal y éxito profesional.

Ruth Seidy

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme en todo momento de manera satisfactoria a pesar de las adversidades que se presentaron en el camino.

Agradezco a mi madre, por ser mi mayor inspiración y motivación para luchar por cumplir mis metas. Agradezco todo el amor, cariño, confianza y apoyo que me dio durante mi etapa universitaria y sigue dándome hoy.

Un agradecimiento especial a nuestro asesor, el Mg. Jesús Augusto Badajoz Ramos, por su disposición, consejos, soportes y apoyo a lo largo de todo el proceso que resultó en el desarrollo satisfactorio de la presente Tesis.

Agradezco de forma general a todos nuestros docentes de la Escuela Profesional de Administración de Empresas, por habernos compartido sus conocimientos al igual que sus enseñanzas durante los 5 años de vida universitaria.

Rosa María

Expreso mi más profundo agradecimiento a mi familia por su inquebrantable apoyo y acompañamiento durante la etapa como estudiante universitario, así como en mi vida personal y profesional.

A la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, en especial a la Escuela de Administración de Empresas, por haberme brindado el acceso al conocimiento que me ha permitido crecer tanto profesional como personalmente.

A la Cooperativa San Cristóbal de Huamanga, por su valioso apoyo y participación activa en el desarrollo de este estudio.

Ruth Seidy

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue determinar la relación entre la resiliencia organizacional y el crecimiento empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho, durante el año 2023. El estudio se realizó bajo el enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, diseño transversal y nivel correlacional. La muestra incluyó la opinión de 164 trabajadores, complementada con datos estadísticos para respaldar las percepciones recogidas. Además, se utilizó un cuestionario como instrumento principal de recolección de datos. Para complementar y corroborar el análisis descriptivo de los resultados obtenidos, se emplearon también una guía de entrevista y análisis documental. Los resultados principales indican una correlación positiva y significativa entre la resiliencia organizacional y el crecimiento empresarial de la cooperativa, con un coeficiente de Spearman $Rho = 0.502$ y un valor significativo ($p=0,000$) inferior al nivel de significancia $\alpha = 0,05$, validando así la hipótesis del estudio; de igual forma las dimensiones de ambas variables arrojaron relación positiva y significativa. Se concluyó, que la resiliencia organizacional está correlacionada con distintos tipos de crecimiento empresarial, específicamente, se ha encontrado una correlación significativa entre la resiliencia psicológica y el crecimiento horizontal, entre la resiliencia del modelo de negocios y el crecimiento vertical, y entre la resiliencia de la cadena de valor y el crecimiento geográfico.

Palabras clave: Crecimiento empresarial y resiliencia organizacional.

ABSTRAC

The objective of this study was to determine the relationship between organizational resilience and business growth in the Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho, during the year 2023. The study was carried out under a quantitative, applied, transversal design and correlational approach. The sample included the opinion of 164 workers, supplemented with statistical data to support the collected perceptions. In addition, a questionnaire was used as the main data collection instrument. To complement and corroborate the results obtained, an interview guide and a document analysis guide were also used. The main results indicate a positive and significant correlation between organizational resilience and the business growth of the cooperative, with a Spearman coefficient $Rho = 0.502$ and a significant value ($p=0.000$) lower than the significance level $\alpha = 0.05$, validating thus the hypothesis of the study; Likewise, the dimensions of both variables showed a positive and significant relationship. It was concluded that organizational resilience is correlated with different types of business growth, specifically, a significant correlation has been found between psychological resilience and horizontal growth, between the resilience of the business model and vertical growth, and between the resilience of the value chain and geographic growth.

Keywords: Business growth and organizational resilience.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
RESUMEN.....	4
ABSTRAC.....	5
ÍNDICE GENERAL.....	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
INTRODUCCIÓN.....	1
I. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	6
1.1. Marco histórico.....	6
1.1.1. Resiliencia organizacional.....	6
1.1.2. Crecimiento empresarial.....	7
1.2. Sistema teórico.....	8
1.2.1. Resiliencia organizacional.....	8
1.2.2. Crecimiento empresarial.....	21
1.3. Marco conceptual.....	31
1.4. Marco referencial.....	32
1.4.1. A nivel internacional.....	32
1.4.2. A nivel nacional.....	35

1.4.3. A nivel local.....	38
II. MATERIALES Y MÉTODOS.....	39
2.1. Metodología.....	39
2.1.1. Tipo de investigación.....	39
2.1.2. Nivel de investigación.....	39
2.2. Diseño de investigación.....	39
2.3. Población.....	40
2.4. Muestra.....	41
2.5. Fuentes de investigación.....	42
2.6. Técnicas e instrumentos.....	42
2.6.1. Técnicas.....	42
2.6.2. Instrumentos.....	43
2.7. Validez y confiabilidad.....	43
2.7.1. Validez de contenido.....	43
2.7.2. Confiabilidad.....	44
2.8. Procesamiento de información.....	46
2.9. Análisis e interpretación de resultados.....	46
2.10. Materiales.....	46
III. RESULTADOS.....	48
3.1. Análisis e interpretación de los resultados descriptivos.....	50

3.1.1.	Análisis descriptivo de las variables.....	50
3.1.2.	Análisis descriptivo de las dimensiones.....	53
3.1.3.	Análisis de entrevista.....	69
3.1.4.	Triangulación de resultados.....	74
3.2.	Análisis e interpretación inferencial de los resultados.....	82
3.2.1.	Prueba de normalidad.....	82
3.2.2.	Contrastación de hipótesis.....	84
IV.	DISCUSIÓN.....	90
V.	CONCLUSIONES.....	95
VI.	RECOMENDACIONES.....	98
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	101
VIII.	ANEXOS.....	108
Anexo 1	Matriz de consistencia.....	109
Anexo 2	Definición conceptual de variables.....	110
Anexo 3	Operacionalización de variables.....	111
Anexo 4	Cuestionario.....	113
Anexo 5	Guía de entrevista.....	115
Anexo 6	Determinación de la confiabilidad del instrumento por el alfa de Cronbach.....	117
Anexo 7	Validación de expertos.....	118
Anexo 8	Tablas procesadas.....	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Total de trabajadores de la Cooperativa San Cristóbal de Huamanga.....	41
Tabla 2 Nivel de confiabilidad de Alfa de Cronbach.....	44
Tabla 3 Análisis de la variable Resiliencia Organizacional.....	50
Tabla 4 Análisis descriptivo de la variable Crecimiento Empresarial.....	52
Tabla 5 Dimensiones Resiliencia Organizacional.....	53
Tabla 6 Dimensiones de Crecimiento Empresarial.....	55
Tabla 7 Análisis descriptivo de la relación entre las variables Resiliencia Organizacional y Crecimiento empresarial.....	57
Tabla 8 Análisis descriptivo de la relación ente las dimensiones Resiliencia psicológica de los trabajadores y Crecimiento horizontal.....	58
Tabla 9 Análisis descriptivo de la relación ente las dimensiones Resiliencia del modelo de negocio y Crecimiento vertical.....	59
Tabla 10 Análisis descriptivo de la relación ente las dimensiones Resiliencia de cadena de suministros y Crecimiento geográfico.....	60
Tabla 11 Cartera de créditos al 30 de noviembre de 2023.....	61
Tabla 12 Tipos de crédito de la Cooperativa San Cristóbal de Huamanga.....	63
Tabla 13 Prueba de normalidad por Kolmogórov-Smirnov.....	84
Tabla 14 Relación entre resiliencia organizacional y crecimiento empresarial.....	85
Tabla 15 Relación entre resiliencia psicológica y el crecimiento horizontal.....	86
Tabla 16 Relación entre resiliencia del modelo de negocio y el crecimiento vertical.....	87
Tabla 17 Relación entre resiliencia de cadena de valor y el crecimiento geográfico.....	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Norma internacional ISO 22316.....	10
Figura 2 Grado de instrucción de los trabajadores.....	48
Figura 3 Género de los trabajadores.....	49
Figura 4 Cargos que desempeñan.....	49
Figura 5 Análisis de la variable Resiliencia Organizacional.....	51
Figura 6 Análisis descriptivo de la variable Crecimiento Empresarial.....	52
Figura 7 Ranking de Cartera Créditos Cooperativas Nivel 3 Perú. Marzo 2024.....	62
Figura 8 Redes sociales y medios sistematizados que utilizan para interactuar con los socios.....	64
Figura 9 Diversificación de productos crediticios.....	66
Figura 10 Evolución de número de socios.....	68
Figura 11 Análisis cualitativo del crecimiento empresarial.....	69
Figura 12 Análisis cualitativo de la resiliencia organizacional.....	72
Figura 13 Triangulación entre resiliencia psicológica y crecimiento horizontal.....	75
Figura 14 Triangulación entre resiliencia del modelo de negocio y crecimiento vertical.....	77
Figura 15 Triangulación entre resiliencia de la cadena de suministro y crecimiento geográfico.....	79
Figura 16 Triangulación entre resiliencia organizacional y crecimiento empresarial.....	81
Figura 17 Distribución de normalidad de la variable resiliencia organizacional.....	83
Figura 18 Distribución de normalidad del crecimiento empresarial.....	83

INTRODUCCIÓN

La resiliencia organizacional es la capacidad de una empresa para adaptarse a cambios y desafíos utilizando sus recursos internos. Se destaca por su habilidad para responder a modificaciones en diferentes áreas (Oviedo & Marrero, 2020). El crecimiento empresarial, en cambio, se refiere al proceso continuo de desarrollo para aumentar beneficios, lograr metas y mejorar la competitividad. Sin embargo, esta teoría no siempre se aplica eficazmente (Orellana, 2020).

Las empresas modernas deben desarrollar una ética de aprendizaje continuo y tener propósitos más allá de las ganancias para ser resilientes. Muchas luchan por adaptarse al cambio por falta de recursos y planificación, lo que puede afectar negativamente su capacidad para enfrentar problemas no anticipados (Psicomarketing Digital Learning, 2020). Además, el entorno dinámico significa que el éxito pasado no garantiza el éxito futuro, por lo que las empresas deben prepararse para nuevas crisis y oportunidades (Cinco Vientos, 2022).

En Latinoamérica, la pandemia de COVID-19 ha debilitado la capacidad productiva de las empresas, llevando a una desaceleración en el crecimiento empresarial (SELA, 2020). Las empresas peruanas enfrentan desafíos relacionados con la adaptación a nuevos entornos, tecnología y cambios legales, lo que ha resultado en prácticas como la reducción de salarios en muchas organizaciones (Gestión, 2020). La falta de planificación, mala gestión financiera y el subaprovechamiento de tecnologías limitan el crecimiento empresarial (American Express, 2020).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga enfrenta problemas significativos en su resiliencia organizacional, evidenciados en varias áreas clave. La falta de resiliencia entre los trabajadores se manifiesta en baja moral, agotamiento y resistencia limitada al cambio. El modelo de negocio presenta rigidez y obstáculos para la innovación, mientras que la

cadena de suministro sufre de frecuentes interrupciones y retrasos debido a la falta de adaptabilidad.

Estas deficiencias limitan el crecimiento de la cooperativa en dimensiones vertical, horizontal y geográfica. Las causas incluyen la falta de apoyo emocional para los trabajadores, rigidez estructural en el modelo de negocio y debilidades en la estrategia logística. Para superar estos desafíos, es esencial una gestión proactiva que implemente iniciativas de salud mental, adaptemos el modelo de negocio y mejore la resiliencia de la cadena de suministro. Abordar estos problemas es crucial para impulsar el crecimiento sostenible de la cooperativa.

Como resumen de todas estas problemáticas el problema central de esta investigación fue planteada de la siguiente manera: ¿Cuál es la relación que existe entre la resiliencia organizacional y el crecimiento empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho 2023? Los específicos: ¿Cuál es la relación que existe entre la resiliencia psicológica de los trabajadores y el crecimiento horizontal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga? ¿Cuál es la relación que existe entre la resiliencia del modelo de negocios y el crecimiento vertical en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga? ¿Cuál es la relación que existe entre la resiliencia de cadena de suministros y el crecimiento geográfico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga?

La delimitación social incluyó a los grupos sociales involucrados en la presente investigación: directivos, funcionarios y trabajadores sin distinción alguna, ya que cada uno de estos grupos participa en la operatividad de la resiliencia organizacional y el crecimiento empresarial de la cooperativa en estudio. La delimitación temporal abarcó el año 2023, correspondiendo los datos analizados a este periodo. La delimitación espacial se centró en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, específicamente en la agencia

principal ubicada en el Portal Unión N° 033, Distrito de Ayacucho, Provincia de Huamanga, Región Ayacucho.

Con el fin de abordar los problemas mencionados, se ha establecido un objetivo general: Determinar la relación entre la resiliencia organizacional y el crecimiento empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho 2023. Los específicos: Determinar la relación entre la resiliencia psicológica de los trabajadores y el crecimiento horizontal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga. Determinar la relación entre la resiliencia del modelo de negocios y el crecimiento vertical en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga. Determinar la relación entre la resiliencia de cadena de suministros y el crecimiento geográfico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga.

El presente trabajo se justifica teóricamente porque tuvo como como objetivo, determinar el nivel de relación entre resiliencia organizacional y crecimiento empresarial que hasta el momento faltaba analizar con mayor profundidad, motivo que nos impulsó a investigar al respecto a fin de sentar bases teóricas que respalden dicha relación fundamentadas en procedimientos y metodología científica. Entendiendo que, para sobrevivir y prosperar, una organización debe tener la capacidad de prever, prepararse, reaccionar y adaptarse a cambios graduales e interrupciones inesperadas. (Bsigroup, 2021). Por consiguiente, vemos la necesidad teórica de contrastar en la realidad como factor de influencia en el crecimiento empresarial; suponiendo en un crecimiento sostenible. Muchas fuentes mencionan que crecimiento empresarial, es el progreso de la empresa en términos de rentabilidad, desarrollo de productos, número de clientes y posicionamiento de marca. (Nirian, 2020).

De manera práctica, se fundamenta en la necesidad de que las Cooperativas de Ahorro y Crédito enfrenten nuevos retos, desafíos y responsabilidades en el mercado actual, adoptando la resiliencia organizacional tanto interna como externa como estrategias esenciales para su crecimiento. En la práctica, se observó la relación entre la resiliencia organizacional y el crecimiento empresarial como factores de competitividad. Los resultados obtenidos permitirán identificar los problemas que obstaculizan el crecimiento y establecer estrategias básicas para solucionarlos.

Metodológicamente, esta investigación aporta instrumentos de recolección de datos validados por expertos y evaluados en términos de confiabilidad mediante el alfa de Cronbach. Las preguntas de estos instrumentos se derivaron de la tabla de operacionalización de variables y se aplicaron a los informantes para determinar la relación entre resiliencia organizacional y crecimiento empresarial. Este estudio servirá como guía para otros investigadores, proporcionando información y sugerencias sobre la problemática detectada en sus conclusiones. Por lo tanto, este estudio correlacional representará un avance metodológico en la gestión moderna de las organizaciones, especialmente en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

La hipótesis a la que se arribó mediante la comprobación, fue: Existe una relación positiva y significativa entre resiliencia organizacional y crecimiento empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho - 2023. Las específicas: Existe alto grado de relación entre la resiliencia psicológica de los trabajadores y el crecimiento horizontal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga. Existe alto grado de relación entre la resiliencia del modelo de negocios y el crecimiento vertical en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga. Existe alto grado de relación entre la resiliencia de cadena de

suministros y el crecimiento geográfico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga.

En síntesis, este estudio investigó la relación entre la resiliencia organizacional y el crecimiento empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho, durante el año 2023. Mediante un enfoque cuantitativo, para comprender cómo la resiliencia se relaciona con la capacidad de la cooperativa para adaptarse a los cambios y mejorar su desempeño empresarial. Los hallazgos permitieron identificar estrategias clave que favorecieron el crecimiento sostenible, fortaleciendo la gestión interna y facilitando la toma de decisiones informadas. De esta manera, el estudio proporcionó un aporte significativo tanto para la mejora continua de la cooperativa como para futuras investigaciones en el ámbito de la resiliencia organizacional y el crecimiento empresarial.

I. REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1. Marco histórico

1.1.1. *Resiliencia organizacional*

Según Uriarte (2005) considera que la historia de resiliencia organizacional inicia en la década de 1970 con el estudio de madres esquizofrénicas, con el propósito de analizar la convivencia de madres con enfermedades mentales y sus hijos pequeños. Estos estudios mostraron que algunos de los niños pudieron superar las dificultades provocadas por la enfermedad de sus madres y al mismo tiempo lograron llevar vidas felices y exitosas. Otros, sin embargo, no pudieron superar estas experiencias traumáticas y quedaron en desventaja por el resto de sus vidas.

La resiliencia organizacional fue originalmente el campo de negocios y gobierno de la Asociación Mexicana de Resiliencia y Genera Cambios, fundada y dirigida por Fernando Hernández Avilés (Asociación Mexicana de Resiliencia y GeneraCambios.Org, 2023). Así mismo, según la fuente mencionada en el párrafo anterior, el interés por el análisis de la resiliencia existe desde hace mucho tiempo, pero en los últimos años ha cobrado gran relevancia para el esclarecimiento de diversos fenómenos, así como para la recuperación y desarrollo de individuos o grupos.

El mismo autor Uriarte (2005) manifiesta que este concepto a usarse originalmente en física, y en 1972 fue introducida en ciencias sociales por Rutter (1993), destacando la interacción entre individuo y entorno. La resiliencia implica una interacción constante entre factores de riesgo y protectores. En la década de 1990, se enfocó en apoyar el proceso de curación a través de la transformación de experiencias desafiantes. La investigación sobre resiliencia ha crecido, incluyendo la biología y la neurociencia. Se estudia de diversas formas para comprender cómo las personas y comunidades se adaptan al cambio.

1.1.2. Crecimiento empresarial

Salmón (2021) considera que los siglos XVII y XVIII son recordados como la época en que se estableció el capitalismo mercantil y el comercio sirvió como principal actividad económica. A partir de esas fechas surgen empresas comerciales y organizaciones con el objetivo principal de fomentar el comercio internacional.

Para La Luenta et al. (2012), el concepto de crecimiento empresarial ha experimentado una evolución significativa desde sus primeras definiciones hasta la actualidad. Inicialmente, el crecimiento empresarial se entendía principalmente como el aumento de la capacidad productiva y la expansión en tamaño. Esta visión temprana estaba centrada en la acumulación de recursos y la mejora de la eficiencia operativa.

Una perspectiva integral sobre el crecimiento empresarial, argumenta que no solo se trata de la expansión física de una empresa, sino también de su capacidad para innovar y adaptarse a nuevas oportunidades. El crecimiento empresarial está estrechamente relacionado con la capacidad de las empresas para introducir innovaciones y desarrollar nuevos productos y procesos. Esta visión destaca la importancia de la creatividad y la capacidad de adaptación en el crecimiento económico.

Más adelante, se amplía su análisis para incluir la influencia de la globalización y la tecnología en el crecimiento empresarial. En sus escritos más recientes, el autor subraya que el entorno global y la rápida evolución tecnológica han transformado las estrategias de crecimiento. Las empresas modernas deben integrar nuevas tecnologías y adaptarse a mercados internacionales para mantener su competitividad y sostenibilidad. Esta perspectiva contemporánea refleja la necesidad de que las empresas no solo se expandan, sino que también se adapten y evolucionen en un entorno económico dinámico.

1.2. Sistema teórico

1.2.1. Resiliencia organizacional

La resiliencia organizacional es la capacidad con la que cuenta una organización para afrontar escenarios complejos y desfavorables, y adaptarse a los cambios que estas situaciones requieren (Coll, 2021). Asimismo, Es la capacidad de una organización para resistir cambios e interrupciones internas y externas sin perder rentabilidad. Incluso pueden desarrollar la capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas situaciones con el beneficio adicional de efectos secundarios no deseados (Oviedo & Marrero, 2020).

Para El Banco Asiático de Desarrollo (2016), la resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para anticipar y responder a las interrupciones asociadas, y su capacidad para adaptarse a circunstancias complejas o cambiantes frente a la incertidumbre. Permite combinar continuidad frente a los desafíos disruptivos y mantener la viabilidad a largo plazo frente al cambio estratégico y un entorno externo cambiante.

Organización Internacional de Normalización - ISO (2017) menciona como la capacidad de una organización para absorber y adaptarse a un entorno cambiante. Continuó diciendo que las organizaciones más resilientes prevén y aprovechan las oportunidades y amenazas provocadas por cambios abruptos o graduales en el entorno interno y externo, y que mejorar la resiliencia puede ser tanto una meta estratégica organizacional como el resultado de buenas prácticas comerciales, recursos financieros, operaciones y gestión de riesgos.

Caltabiano (2021) define la resiliencia organizacional como la capacidad para desarrollar rápidamente estrategias para anticipar, preparar, adaptar y responder a cambios importantes, incrementales y repentinos para sobrevivir y prosperar en el mercado. Por lo tanto, las empresas

resilientes se preocupan tanto por la supervivencia como por el crecimiento, aumentando así la productividad.

Modelo de Resiliencia Organizacional

El concepto de resiliencia, que es difícil de cuantificar y aplicar en entornos operativos, puede abordarse de manera más efectiva utilizando otros marcos y conceptos relacionados. Desarrollar resiliencia está relacionado con tener la flexibilidad para aprovechar las oportunidades después de las crisis (Mitchell & Harris, 2012). La resiliencia se considera una consecuencia y un elemento fundamental del funcionamiento de la organización, por lo que consta de varios principios diferentes. La resiliencia organizacional tampoco es un único procedimiento o sistema de gestión que pueda establecerse y luego revisarse anualmente o según sea necesario.

Quendler ,2017, como se citó en (Rojas, 2022), considera que el enfoque para mejorar la Resiliencia Organizacional se basa en la norma ISO 22316 sobre Principios y Atributos de la Resiliencia Organizacional. Este modelo consta de tres dimensiones, nueve estrategias y dieciséis comportamientos. Las tres dimensiones se componen de tres estrategias cada una, las cuales pueden ser aplicadas para mejorar la resiliencia de la organización. Estas nueve estrategias pueden ser utilizadas individualmente o combinadas como parte de una estrategia general de resiliencia organizacional. Los dieciséis comportamientos identificados describen el modo en que las organizaciones más resilientes se comportan, y son esenciales para prevenir fallos y tomar medidas oportunas. Estos comportamientos distinguen a una organización altamente resiliente de una simplemente bien administrada, exitosa o próspera.

Figura 1
Norma internacional ISO 22316



Nota. El gráfico representa el modelo de la resiliencia organizacional el cual consta de 3 dimensiones, 9 estrategias y 16 comportamientos. Tomado de *Organisational resilience: building business value in a changing world. Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, pp. 534-553.

Características de la Resiliencia Organizacional

Con respecto a las particularidades de la resiliencia organizacional Colombo (2021) enumera 7 características de resiliencia organizacional:

- a. **Introspección.** Capacidad de evaluarse críticamente a sí mismo, plantear preguntas desafiantes y responder honestamente para hacer evaluaciones precisas de la situación. En otras palabras, es el arte de hacerte preguntas y darte respuestas honestas.
- b. **Independencia.** Se refiere a la capacidad de permanecer objetivo y desvinculado del verdadero problema que aqueja a la empresa sin negarlo o ignorarlo. Ante las

dificultades, es la capacidad de establecer límites entre uno mismo y quienes le rodean manteniendo sana distancia emocional y física sin aislarse.

- c. Interacción.** A pesar de que casi siempre existirán emociones conflictivas, poder de desarrollar relaciones productivas en el trabajo. Por tanto, la resiliencia es el resultado de cómo una organización interactúa con su entorno.
- d. Iniciativa.** Ser capaz de manejar los problemas y gestionarlos de manera efectiva. Es la capacidad de una organización para decidir realizar una determinada acción a cambio de otra cosa que le resultará ventajosa.
- e. Creatividad.** Para fijar objetivos y crear orden a partir del caos. Es la aptitud para acciones nuevas o pensamiento original.
- f. Humor.** Mantener una actitud positiva, centrarse en lo importante y minimizar las situaciones estresantes al tratar con compañeros de trabajo y otros asuntos comerciales. Fomenta una cultura de comunicación abierta, optimista, adaptable, saludable y creativa. También aumenta el compromiso y la motivación de los trabajadores.
- g. Consciencia y valores.** Utilice estos pilares para superar los desafíos a nivel personal y organizacional. Necesitamos organizaciones con miembros resilientes, donde el miedo se reemplaza por confianza, la rigidez se reemplaza por flexibilidad y el desacuerdo se reemplaza por compromiso.

En la misma línea, Meza (2021) identificó cinco características clave que poseen las empresas sostenibles:

- a. Preparación constante.** Los líderes empresariales siempre están preparados para

cada situación, tanto a corto como a largo plazo, y tienen un plan.

- b. Adaptabilidad organizacional.** Tener trabajadores con una variedad de habilidades es crucial. Las características del talento humano que los líderes empresariales destacan como más vitales para el futuro de sus organizaciones son la flexibilidad y la adaptabilidad.
- c. Actitud colaborativa.** La colaboración es importante dentro de una empresa porque acelera la toma de decisiones, reduce el riesgo e impulsa la innovación. De hecho, derribar barreras y fomentar una cooperación más estrecha es una de las estrategias clave que se han implementado con éxito.
- d. Generación de confianza.** Concéntrese en mejorar la transparencia y la comunicación con las partes interesadas importantes que actúan con mayor simpatía.
- e. Responsabilidad.** Ser rentable y crecer es bueno, pero las responsabilidades corporativas van más allá e incluyen equilibrar las necesidades de las partes interesadas y adaptarse a eventos disruptivos.

Importancia de trabajar la resiliencia organizacional

Coll (2021), explica la importancia que existe una serie de factores que condicionan la resiliencia organizacional, necesitamos saber que a medida que cambiamos estos factores, la elasticidad también cambiará. Por esta razón, es práctico enfatizar que la resiliencia puede y debe ser estudiada. En este sentido, las empresas deben enfocarse en ser estables y capaces de adaptarse a cualquier situación. Además, en un mundo cada vez más dinámico, las empresas deben adaptarse cada vez con mayor rapidez a las situaciones emergentes.

Entonces, si trabajamos duro para controlar nuestra deuda, controlar los recursos y garantizar el capital de trabajo en situaciones adversas; Enfocarnos en atender los desequilibrios que existen como empresa que nos fortalece aumentará esta resiliencia con el tiempo. Teniendo en cuenta lo anterior, es práctico especificar los mismos factores y muchos otros que debemos esforzarnos para aumentar esta resiliencia.

Beneficios de Resiliencia Organizacional

Navarro, Luciani y Juca (2017), explican cómo las empresas resilientes pueden adaptarse y superar conflictos y cambios internos y externos con gran facilidad y flexibilidad. Pueden lograr beneficios extraordinarios debido a:

- a. **Adaptación estratégica.** Permite que la empresa obtenga la capacidad de manejar con éxito una variedad de situaciones posibles, incluso si requiere una desviación del negocio principal.
- b. **Agilidad del liderazgo.** Permite a las organizaciones asumir riesgos de seguridad previamente evaluados y responder rápida y adecuadamente a las oportunidades o amenazas.
- c. **Solidez de gestión.** La gobernanza organizacional está asegurada por una estructura organizacional basada en una cultura de confianza, transparencia e innovación, asegurando que todos los miembros permanezcan comprometidos con la misión y los valores de la empresa.
- d. **Generación de ventaja competitiva.** Permite a la organización encontrar oportunidades para llenar los vacíos.

Teorías sobre resiliencia organizacional y crecimiento empresarial

Analizando las teorías y modelos de resiliencia organizacional accedimos a las siguientes referencias bibliográficas. Villalba (2017) refiere que las teorías de resiliencia organizacional, está compuesta por:

Teoría Hero (organizaciones saludables y resilientes).

Centrado en el funcionamiento saludable de la organización como necesidad para la supervivencia en el mercado complejo y en crisis como es la actual, integrando 3 elementos básicos: recursos y gestión por procesos, empleado y equipos saludables y resultados organizacionales saludables.

Teoría de Espina de Pescado.

Que integra 4 estrategias empresariales: resistencia, fiabilidad, flexibilidad y redundancia. De estos cuatro, este modelo propone como las más exitosas, la resistencia y la flexibilidad, pero siempre en cuando se adapte a la dinámica del contexto.

Teoría de Kurt Lewin.

Que propone el cambio de cualquier organización depende de la modificación de 2 fuerzas de comportamiento estable del sistema: (1) fuerzas impulsoras que coadyuvan que ocurra el cambio y fuerzas restrictivas que pretende mantener el statu quo del sistema.

Por otro lado, para The British Standards Institution (2021) los enfoques de resiliencia organizacional están compuestos por:

Resiliencia operacional.

Capacidad de gestión y mejora continua sostenible de las actividades operativas internas y externas, es decir, Frente a eventos operativos desfavorables, una organización puede continuar

brindando servicios comerciales cruciales anticipando, previniendo, recuperándose, adaptándose y aprendiendo de tales eventos.

Acciones claves de resiliencia operacional

- a. Identificación de servicios críticos.** Las organizaciones deben determinar qué servicios son críticos para mantener la continuidad del negocio. Se requiere priorización y las empresas deben desarrollar e implementar planes de contingencia documentados en caso de que se interrumpan estos servicios.
- b. Establecer la tolerancia del impacto.** El factor más importante que deben considerar las empresas es la interrupción de un servicio en particular. Los escenarios deben ser sombríos pero basados en la realidad, asumiendo que el evento indeseable ya ha ocurrido. El objetivo es encontrar el punto de tolerancia. El que ya no debe molestar. Aunque puede ser interesante utilizar herramientas cibernéticas para este fin, sigue siendo importante evaluar este problema utilizando otros elementos como la simulación.
- c. Objetivar y controlar sobre los terceros.** Los terceros, junto con la gestión del cambio, son una fuente importante de frustración operativa. Las actividades comerciales críticas pueden enredarse en cadenas de suministro complejas o exponer a sus proveedores de servicios a riesgos. Por lo tanto, las empresas deben comprender a fondo a sus terceros y garantizar la confiabilidad y eficacia de sus controles.
- d. Incluir en programas de cumplimiento.** Las herramientas y los marcos que muchas organizaciones necesitan para implementar programas de resiliencia

exitosos ya están disponibles. Las organizaciones pueden ampliar o redistribuir las herramientas de software de cumplimiento existentes, como las soluciones de TI diseñadas para automatizar la gestión del cumplimiento, como se explicó en la última sección.

Resiliencia de cadena de suministro. La resiliencia de la cadena de suministro es la capacidad de responder rápidamente a las interrupciones operativas, desde la adquisición de materiales hasta la logística y, en última instancia, hasta la entrega de bienes y servicios, a través de una planificación flexible y de contingencia.

Funciones de la Resiliencia de cadena de suministro

- a. La planificación de la cadena de suministro en una cadena de suministro sólida permite optimizar la producción.
- b. Comprender y aprovechar los datos es fundamental para construir cadenas de suministro ágiles.
- c. Las cadenas de suministro flexibles operan a través de una variedad de fabricantes y proveedores.
- d. Las cadenas de suministro flexibles pueden operar debido al uso de reservas de capacidad y almacenes.

Beneficios de la Resiliencia de cadena de suministro

- a. Eficiencia de operaciones. Cuando la resiliencia es mayor, normalmente hay menos riesgo involucrado, lo que aumenta la capacidad de invertir en innovación y crecimiento.
- b. Óptima productividad. Las tecnologías de cadena de suministro flexibles ayudan a mejorar la productividad general del sistema.
- c. Riesgos reducidos. Los mayores riesgos y pérdidas para muchas empresas a menudo provienen de las actividades de la cadena de suministro.

Resiliencia de la información.

Capacidad de gestión de la información física, digital e intelectual. La capacidad de un sistema informático o sistema tecnológico en particular para recuperarse de manera efectiva de una falla mientras mantiene la confiabilidad del servicio se conoce como resiliencia del software. Las amenazas y desastres que pueden afectar el Servicio incluyen errores menores de configuración, desastres naturales importantes y ataques deliberados.

Se puede considerar como un objeto flexible que proporciona servicios en la red en lugar del servicio de red en sí. Es posible que la red y los servicios que la utilizan deban reaccionar juntos.

Estos servicios incluyen los siguientes soportes:

- a. Para el procesamiento distribuido.
- b. Para almacenamiento en red.
- c. Para disponibilidad continua de herramientas de videoconferencia, mensajería instantánea y colaboración en línea.
- d. Para acceso a programas y datos que se requiera.

Dimensiones de resiliencia organizacional

Según García (2022), la resiliencia organizacional se define como la capacidad de una empresa para adaptarse frente a impactos que afecten su funcionamiento. Esta habilidad engloba la capacidad de anticiparse, prepararse y responder ágilmente a cambios abruptos, no solo con la intención de sobrevivir, sino también de prosperar. Durante la pandemia de COVID-19, se puso de manifiesto la importancia crucial de la resiliencia, desafiando a las empresas a realizar transformaciones significativas.

Contrario a las expectativas, muchas empresas buscaron alternativas y enfrentaron la adversidad con creatividad. Es fundamental comprender que la resiliencia no debe limitarse al

ámbito individual; su relevancia se extiende a la dimensión colectiva de una empresa. Lograr la resiliencia implica no solo estructurar la compañía, sino también cultivar una cultura que fomente actitudes resilientes en todos los departamentos, incluyendo el de Marketing.

Este autor identifica las dimensiones clave de la resiliencia organizacional los siguientes temas:

Resiliencias psicológicas de los trabajadores. La resiliencia psicológica en el trabajo es la capacidad de un empleado para afrontar y recuperarse positivamente de las dificultades, el estrés y el cambio. Esto implica equilibrio emocional, flexibilidad y perseverancia, lo que le permitirá responder a la presión con una actitud positiva. Esto le permite afrontar la incertidumbre, aprender de las experiencias negativas y mantener el desempeño, promoviendo la felicidad y el desempeño en situaciones difíciles. La fortaleza mental mejora la capacidad de una persona para resolver problemas complejos en el trabajo a través del pensamiento adaptativo y constructivo. Sus elementos básicos son:

- a. Adaptabilidad. Habilidad para adaptarse de manera favorable a modificaciones y circunstancias inéditas.
- b. Perseverancia. Persistencia y tenacidad para vencer desafíos y perseverar en el empeño a pesar de las adversidades.
- c. Autoeficacia. Confianza en la habilidad personal para afrontar y vencer dificultades.
- d. Optimismo. Propensión a conservar una mentalidad optimista, incluso en circunstancias desfavorables.
- e. Flexibilidad cognitiva. Ajuste de pensamientos y puntos de vista ante circunstancias en evolución.

- f. Sentido de propósito. Transparencia y dedicación a objetivos y principios individuales.
- g. Manejo de estrés. Aplicación de tácticas para mitigar los efectos adversos del estrés.
- h. Autoatención. Atención personal en el entorno laboral para preservar el bienestar.

Resiliencia del modelo de negocio. La resiliencia del modelo de negocio abarca la habilidad de una empresa para ajustarse y recuperarse ante cambios o perturbaciones en su entorno. Incluye la formulación de estrategias y estructuras que le permitan resistir, adaptarse y transformarse frente a desafíos, ya sean de índole económica, tecnológica o de mercado. Un modelo de negocio con resiliencia puede adaptarse eficazmente a nuevas condiciones, descubrir oportunidades en situaciones adversas y asegurar su sostenibilidad a lo largo del tiempo. cuyos elementos son:

- a. Flexibilidad operativa. Habilidad de modificar de manera veloz las operaciones ante cambios ambientales.
- b. Adaptación a tecnologías emergentes. Aptitud para integrar y emplear innovaciones tecnológicas con el fin de potenciar eficacia y pertinencia.
- c. Gestión eficiente de recursos. Utilización efectiva de recursos financieros, humanos y materiales, buscando eficiencia costos y maximizando resultados.
- d. Innovación continua. Continua presentación de nuevas ideas, productos o servicios que conservan su pertinencia en el mercado.
- e. Orientación al cliente. Sostener una orientación centrada en el cliente para ajustarse a sus requerimientos mutables y preservar la fidelidad.

- f. Aprendizaje organizacional. capacidad de extraer lecciones de experiencias previas y emplear ese aprendizaje para mejorar de manera constante.
- g. Agilidad estratégica. Habilidad de ajustar prontamente estrategias conforme a las condiciones del mercado o modificaciones en el entorno empresarial.
- h. Cultura de innovación. Fomentar internamente una cultura que inspire la creatividad y la innovación entre los colaboradores.

Resiliencia de cadenas de suministro. La resiliencia de la cadena de suministro depende de la capacidad de resistir, adaptarse y recuperarse de las interrupciones. Esto implica crear estructuras y procesos que minimicen el impacto de eventos adversos, como desastres naturales, volatilidad de los mercados o crisis globales. Las cadenas de suministro ágiles pueden anticipar riesgos, diversificar proveedores, aprovechar tecnología avanzada y desarrollar planes de contingencia. Además, facilita la colaboración con socios estratégicos para mejorar la agilidad y la continuidad del negocio, permitiendo respuestas flexibles y efectivas a desafíos imprevistos.

Entre sus elementos principales tenemos:

- a. Diversificación de proveedores. Disponer de diversos proveedores para evitar depender exclusivamente de uno.
- b. Inventario estratégico. Mantener cantidades de inventario apropiadas como salvaguarda contra posibles interrupciones.
- c. Evaluación y gestión de riesgos. Detección anticipada y gestión de posibles riesgos en la cadena de suministro.
- d. Respuesta rápida. Flexibilidad para adaptar las operaciones de manera inmediata frente a alteraciones inesperadas.

- e. Colaboración con proveedores. Desarrollar asociaciones colaborativas y robustas con proveedores para abordar desafíos de manera conjunta.
- f. Resiliencia tecnológica. Adoptar tecnologías de vanguardia para potenciar la eficacia y adaptabilidad.
- g. Flexibilidad de producción. Ajustarse a variaciones en la demanda y a las condiciones del mercado.
- h. Adaptabilidad a cambios. Adaptarse de manera eficiente a cambios en la demanda del mercado.

1.2.2. Crecimiento empresarial

Bancolombia (2020) define al crecimiento empresarial como la capacidad de una organización para crear valor; por lo tanto, no se trata sólo de promover las ventas, sino también de entregar productos diferenciados a los clientes, crear empleos de calidad, proporcionar ganancias a los accionistas y garantizar la sostenibilidad.

Para Orellana (2020), es el progreso que percibe una empresa en términos de beneficios económicos, número de clientes, número de empleados, infraestructura, tecnología, consolidación de marca y producción de bienes y servicios.

Orellana (2020) define como el avance que logra una empresa en términos de rentabilidad, desarrollo de productos, base de clientes y posicionamiento de marca.

Tipos de crecimiento empresarial

Para Centro Europeo de Posgrado (2022), las tipologías de crecimiento empresarial tienen sustentos en distintos factores, tales como:

- a. Expansión orgánica.** Se refiere a la expansión que logra una empresa mediante el

uso de recursos internos. Este tipo de crecimiento se produce de forma natural o al mismo ritmo que el crecimiento de la empresa. El crecimiento orgánico puede llevar más tiempo que el crecimiento fundamental o la expansión a través de adquisiciones externas, pero es inteligente, sostenible y efectivo para el dueño de un negocio típico. En lugar de adquirir negocios externos, el crecimiento orgánico es una estrategia de desarrollo empresarial basada en mejorar las fortalezas y capacidades internas. El diseño de nuevas estrategias que abogan por el crecimiento empresarial a largo plazo se conoce como crecimiento estratégico.

- b. Crecimiento inorgánico.** Ocurre cuando una empresa invierte los recursos producidos por sus operaciones en un nuevo proyecto o mercado, lo que implica comprar o invertir en una organización que ya es productiva y normalmente produce recursos de inmediato. El tiempo para obtener resultados es una consideración financiera importante, ya sea que elija crecer de forma inorgánica u orgánica.
- c. Crecimiento por fusión.** Se logra cuando dos o más empresas unen sus fuerzas para aunar sus recursos y crear una nueva empresa. Esta estrategia de unión de fuerzas de dos o más empresas en un esfuerzo por lograr una mayor y mejor competitividad global. En este caso, dos empresas forman una tercera empresa que integra los procesos y personas de las otras dos empresas.
- d. Crecimiento por adquisición.** ocurre cuando una empresa más grande compra una más pequeña para poseer todo o una parte de ella. Una compra de empresa es un acuerdo en el que una empresa compra la totalidad o partes de otra empresa. El grado de dominio de una u otra parte vendrá determinado por los términos del

contrato, aunque normalmente se aplicarán los criterios de la mayor contribución logística, material, financiera, etc.

Estrategias de crecimiento empresarial

La misma fuente antes mencionada, es decir, el Banco de Colombia, plantea 5 estrategias de crecimiento empresarial:

- a. Construir un modelo de negocio escalable.** Para que una empresa crezca, necesita tener un modelo de negocio que pueda ser utilizado en otras ciudades o industrias. Cuando una empresa tiene éxito en un área determinada o con un segmento de clientes determinado, puede incursionar en nuevos mercados.
- b. Satisfacer necesidades y deseos masivos.** No concentrarse en un micro nicho de mercado, elegir un mercado que pueda respaldar el crecimiento es fundamental para hacer crecer un negocio. En tales casos, el costo de alto riesgo de los bienes o servicios fomentará el crecimiento.
- c. Integración en cadenas de suministro.** En este caso, el objetivo es atender a empresas con alcance global o con una importante red de distribución. Estos modelos corren el riesgo de no tener suficiente capital para aprovechar el potencial de rápido crecimiento.
- d. Contar con equipo de trabajo de alto rendimiento.** Si bien es necesario contar con empleados de primer nivel, es importante contar con personas en el directorio que tengan experiencia internacional y puedan aportar ideas y experiencia para los planes de crecimiento de la empresa. Si la junta no tiene la experiencia necesaria, aún puede tener al menos un mentor que pueda supervisar la estrategia de crecimiento.

- e. **ADN como innovación empresarial.** En la economía 4.0, la innovación es fundamental para superar desafíos, romper fronteras y satisfacer las necesidades de los consumidores. La mejor información sobre innovación proviene de sus clientes, por lo que debe hablar con ellos a menudo para comprender cuál es el próximo desafío.

Cubas (2021) define al crecimiento empresarial como el constante desarrollo y expansión de la empresa debido al posicionamiento de la marca, mejora continua, aumento de la rentabilidad y muchos otros factores. Por tanto, es un proceso en el que una empresa refina su estrategia y tiene éxito en un área particular de acuerdo con sus necesidades u objetivos actuales. A partir de estas consideraciones, establece 4 dimensiones de crecimiento competitivo de las empresas y, estas son:

- a. **Penetración en mercado.** Esto se puede lograr atrayendo clientes potenciales, persuadiendo a los clientes existentes para que compren más y alejando a los clientes de la competencia.
- b. **Desarrollo de productos o servicios.** Además, el objetivo del desarrollo de productos es aumentar la cuota de ventas mejorando los productos ofrecidos por la empresa o introduciendo otros nuevos.
- c. **Desarrollo del mercado.** Basado en la estrategia de presentar los productos que la empresa comercializa actualmente en otras regiones geográficas. Es decir, lo que busca es encontrar nuevos mercados para los productos existentes.
- d. **Diversificación.** En este caso, la empresa se compromete a desarrollar el producto y el mercado en paralelo. Las empresas pueden diversificarse en negocios relacionados y no relacionados.

Indicadores de crecimiento de las empresas

Hay muchas métricas que se pueden usar para medir qué tan bien está escalando una empresa. El seguimiento es más efectivo si establece objetivos a corto plazo. Muchos gerentes y dueños de negocios se enfocan solo en el crecimiento de las ventas, aunque no se deben pasar por alto otros indicadores importantes.

Es así, Orellana (2020) menciona que las empresas pueden observar fácilmente su crecimiento, a través de:

- a. Incrementar el empleo en todos los niveles, incluyendo ejecutivo y operativo.
- b. Aumentan los canales de comercialización o agregan más puntos de venta. La rotación de inventario está ocurriendo más rápidamente.
- c. Las redes sociales y los estudios de mercado reflejan su posicionamiento.
- d. Las empresas utilizan estas métricas para desarrollar nuevos planes estratégicos para la expansión del mercado en regiones geográficas o nichos de mercado sin explotar.

Factores de crecimiento empresarial

En opinión de Negocios y Empresas (2023) las estrategias de crecimiento empresarial corresponden a:

- a. **Ampliación de la oferta y la adaptación al entorno digital.** El crecimiento requiere tanto de adaptación al entorno digital como de diversificación de productos. Para adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes, las empresas deben adoptar tecnologías de vanguardia y ampliar su oferta de bienes y servicios.

- b. Creación de alianzas estratégicas.** A través de alianzas estratégicas, las empresas pueden trabajar juntas y beneficiarse de las habilidades y recursos de sus socios. y así fortalecer su posición en el mercado. Empresas de la misma industria pueden colaborar con aquellas de industrias complementarias. Los contratos de distribución, las iniciativas de marketing en equipo y el desarrollo conjunto de productos son algunos ejemplos.
- c. Dar prioridad a la responsabilidad corporativa y la sostenibilidad.** La responsabilidad social corporativa (RSC) y la conciencia ambiental han ganado importancia. Las empresas que utilizan prácticas éticas y sostenibles no sólo mejoran su reputación ante los clientes. Aparte de eso, pueden abrir nuevas oportunidades de mercado y reducir los costos a largo plazo.
- d. Mejora de la experiencia del cliente y personalización.** Los consumidores de hoy buscan un servicio excepcional y experiencias personalizadas. Las empresas pueden aumentar la lealtad y retención de los clientes concentrándose en conocerlos, personalizar sus ofertas y ofrecer un servicio al cliente de primer nivel. Entonces el crecimiento se ve impulsado por esto.
- e. Flexibilidad e innovación.** El mundo de los negocios está en constante cambio.

Las empresas que siguen siendo innovadoras y adaptables tienen éxito. Es posible mantenerse por delante de la competencia invirtiendo en investigación y desarrollo, monitoreando las tendencias emergentes y estando preparado para modificar rápidamente estrategias y tácticas.

Teorías sobre el crecimiento empresarial

Arciniega (2015), considera que las teorías de crecimiento empresarial están integradas por:

- a. **Economía de crecimiento.** Es el aprovechamiento de las fortalezas internas empresariales como estrategia de expansión focalizados en 3 estrategias: economía de dimensión; introduciendo mayores bienes y servicios al mercado.
- b. **Diversificación.** Incremento de oferta del producto en el mismo mercado, bajo 3 estrategias básicas; de manera homogénea, horizontal y conglomerado.
- c. **Expansión.** Cambio en la estructura organizacional y estrategias, así como bajo las fusiones y adquisiciones estratégicas.
- d. **Teoría basada en recursos humanos.** Enfocado en (1) existencia de recursos excedentes como resultado de las actividades de la empresa. (2) venta de recursos, asociado al grado de especificidad de estos recursos a la empresa (Javier Forcadell, 2004).
- e. **Teoría basada en enfoque humano.** Para comprender esta nueva y más completa visión, primero se debe entender que la organización debe tener espacio para el crecimiento de todos los que la integran. Este enfoque también crea oportunidades para que las personas y las organizaciones crezcan juntas, creando un valor excepcional para todos. Lograr un crecimiento más saludable, más competitivo y sostenible requiere un claro cambio de enfoque para que las organizaciones estén más efectivamente 'centradas en las personas' y basadas en el liderazgo, el talento y los equipos (The Growth Management Science, Co, 2021).

Dimensiones de crecimiento empresarial

Según Tarziján (2019), el crecimiento empresarial es un proceso en el que una empresa amplía su capacidad y presencia mediante diferentes estrategias. Este crecimiento puede ser horizontal, al ofrecer productos similares en nuevos mercados; vertical, integrando actividades de la cadena de valor, como proveedores o distribuidores; o geográfico, extendiéndose a nuevas regiones. El objetivo es fortalecer la competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio. La expansión depende de factores como la demanda del mercado y la capacidad interna de la empresa para adaptarse y gestionar su crecimiento eficazmente:

Crecimiento horizontal. La expansión horizontal en los negocios implica la diversificación dentro de un sector relacionado con los productos o servicios existentes. Esto permite aumentar la cuota de mercado, atraer nuevos segmentos y fortalecer la competitividad.

Como indicadores considera:

- a. Diversificación de productos/servicios. Ampliación de la oferta con nuevos productos o servicios para acceder a diferentes mercados y reducir riesgos.
- b. Expansión geográfica. Extender las operaciones de la empresa a nuevas ubicaciones o regiones para incrementar su presencia y alcance.
- c. Alianzas estratégicas. Acuerdos de colaboración entre empresas para aprovechar recursos, conocimientos o mercados, beneficiando a ambas partes.
- d. Mayor participación en el mercado. Aumentar la cuota de mercado de una empresa mediante estrategias que incrementen su competitividad y volumen de ventas.
- e. Inversión en investigación y desarrollo. Destinar recursos a innovaciones tecnológicas y mejoras en productos o procesos para mantener la competitividad a largo plazo.

- f. Incremento de ingresos. Aumento en los ingresos de una empresa debido a la mejora en las ventas, expansión, o nuevos productos.
- g. Sinergias operativas. Beneficios o eficiencias generadas por la integración de recursos y capacidades tras adquisiciones o fusiones, optimizando operaciones.

Crecimiento vertical. La expansión vertical implica el control de varios eslabones de la cadena de valor, desde la producción hasta la distribución, con el fin de mejorar la eficiencia, reducir costos y garantizar la calidad. Cuyos indicadores son:

- a. Control de la cadena de suministro. Supervisión y gestión integral de todos los procesos involucrados en la producción y distribución de bienes, asegurando su eficiencia y calidad.
- b. Eficiencia operativa. Capacidad de una empresa para maximizar sus recursos y minimizar desperdicios en sus operaciones, mejorando así la productividad
- c. Reducción de costos. Estrategias implementadas para disminuir los gastos operativos y mejorar la rentabilidad, sin sacrificar la calidad del producto o servicio.
- d. Eliminación de intermediarios. Proceso de suprimir actores adicionales en la cadena de distribución, permitiendo que el producto llegue directamente al consumidor final, lo que puede reducir costos y tiempos.
- e. Innovación tecnológica. Introducción de nuevas tecnologías o mejoras significativas en procesos existentes que generan productos o servicios más eficientes y competitivos.
- f. Desarrollo de nuevos productos. Creación y lanzamiento de productos innovadores o mejorados que satisfacen necesidades del mercado, impulsando el crecimiento

empresarial.

- g. Participación de mercado. Porcentaje del mercado total que una empresa controla, reflejando su competitividad y posición frente a otros competidores en la industria.

Crecimiento geográfico. La expansión geográfica de una empresa se refiere al ingreso en nuevos mercados o áreas, lo que puede incluir la apertura de sucursales o la exploración de territorios desconocidos. Este enfoque busca aprovechar oportunidades en diversas regiones, diversificar las actividades comerciales y adaptarse a las características particulares de cada mercado. A través de esta estrategia, la empresa puede fortalecer su presencia global, aumentar su cuota de mercado y acceder a recursos específicos de cada región. Cuyos componentes son:

- a. Apertura de nuevas sucursales. Establecimiento de oficinas o puntos de venta adicionales en diferentes localidades para aumentar la presencia de la empresa y captar más clientes.
- b. Expansión de mercados. Proceso de ingresar a nuevos segmentos de mercado o regiones geográficas para incrementar la base de clientes y las oportunidades de ventas.
- c. Adaptación cultural. Ajuste de productos, servicios o estrategias empresariales para alinearse con las costumbres, valores y expectativas locales de diferentes mercados.
- d. Penetración de mercado. Estrategia que busca aumentar la participación en un mercado existente mediante el incremento de ventas o el establecimiento de precios competitivos.
- e. Crecimiento de clientes. Aumento en el número de consumidores que adquieren productos o servicios de la empresa, lo que se traduce en un incremento en las ventas y en la rentabilidad.

- f. Expansión a otras regiones. Proceso de llevar las operaciones de una empresa a áreas geográficas distintas, ampliando su alcance y potencial de mercado.

1.3. Marco conceptual

El desarrollo temático de este estudio se enfocó en el análisis conceptual, la identificación del problema y la planificación de las soluciones relacionadas con la resiliencia organizacional y el crecimiento empresarial, basándose en las obras de García (2022) y Tarzizán (2019). A partir de estas consideraciones, los temas más relevantes a tratar en esta investigación son:

Crecimiento económico. El crecimiento económico ocurre cuando aumentan los ingresos o el valor de los bienes y servicios producidos por el PIB de una economía en el contexto global (Tarzizán, 2019).

Crecimiento empresarial. Los procesos que hacen que una empresa mejore continuamente e impulsen a la organización a alcanzar objetivos previamente planificados es de lo que se trata (Tarzizán, 2019).

Crecimiento geográfico. Se define como el proceso de aumentar las operaciones o la capacidad de producción de una empresa, aumentando así la escala de la empresa (Tarzizán, 2019).

Crecimiento horizontal. Se trata de una forma relacionada de diversificación que tiene como objetivo ampliar la gama de productos de una empresa para llegar tanto a nuevas audiencias como a los clientes existentes (Tarzizán, 2019).

Crecimiento vertical. Esta es una estrategia de expansión interna porque su objetivo es producir materias primas internamente, crear canales de distribución separados o gestionar las

ventas directas. Este enfoque centraliza las operaciones y da como resultado costos más bajos a largo plazo (Tarziján, 2019).

Organización. Es la ordenación y coordinación de los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona utilizando estándares y bases de datos creadas para estos fines (García, 2022).

Resiliencia de cadenas de suministro. Capacidad para responder con flexibilidad a las interrupciones de la producción mediante planificación y previsión de contingencias (García, 2022).

Resiliencia del modelo de negocio. Capacidad de una empresa para adaptarse al estrés y a los cambios en las condiciones del mercado (García, 2022).

Resiliencia organizacional. Una organización debe ser capaz de planificar, prever, gestionar y adaptarse tanto a los cambios graduales como a las interrupciones imprevistas para poder sobrevivir y prosperar (García, 2022).

Resiliencia psicológica de trabajadores. Es la habilidad de superar de manera efectiva una situación adversa, mediante una adaptación flexible a los desafíos que presenta una experiencia estresante (García, 2022).

Resiliencia. Es el proceso de manejar de manera efectiva las dificultades, el trauma, la tragedia, la amenaza o los principales factores estresantes, como lazos familiares o románticos tensos, problemas de salud graves o circunstancias laborales o financieras exigentes (García, 2022).

1.4. Marco referencial

1.4.1. A nivel internacional

Samán et al. (2022) en su artículo científico “Resiliencia y competitividad empresarial: una revisión sistemática, periodo 2011-2021”, establecen como objetivo determinar el estado de arte de la relación entre la resiliencia organizacional y la competitividad empresarial, siguiendo una metodología de revisión sistemática de investigaciones, con una muestra de conveniencia de 16 documentos entre artículos y tesis referentes a resiliencia y competitividad organizacional, el resultado de la investigación concluyó la relación entre el concepto de resiliencia y la competitividad corporativa, muestran que el 93,75% de los estudios se centran en el concepto de resiliencia, lo que explica cómo la resiliencia ayuda a las organizaciones a mejorar la eficiencia y desarrollar características que afectan la competitividad. Si bien implica incertidumbre y riesgo, la especificidad de la resiliencia radica en la capacidad de responder adecuadamente y permanecer activo, por lo que es muy importante asociar el término competitividad con resiliencia. Si implica un crecimiento a largo plazo y el reconocimiento de las oportunidades, la flexibilidad nos permite desarrollar la capacidad de responder al entorno destructivo. Dada la situación actual, es necesario reflejar una organización flexible que puede mantener su competitividad al equilibrar continuamente entre las mejoras continuas y las necesidades de crecimiento.

Váquiro (2023) publicó su artículo sobre “La resiliencia organizacional, factor clave para lograr la supervivencia empresarial y la creación de valor”, con el objetivo de identificar la forma de aplicar la resiliencia y las disciplinas de gestión en un instrumento que permita a las empresas del sector objeto de estudio enfrentar con suficiencia situaciones de alta complejidad, investigación de enfoque mixto, con muestra de 23 empresas a través de la entrevista estructurada, como

resultado de investigación determina que el grado de aceptación para implementar disciplinas de resiliencia y gestión en las empresas, y cómo aplicar disciplinas de resiliencia y gestión de una manera que cree valor. También identifica la mala aplicación de las disciplinas de gestión como un factor importante en el cierre de empresas. Se decidió que para manejar las crisis se debe desarrollar un modelo organizacional que aplique disciplinas de resiliencia y gestión.

Guillén et al (2022) en su trabajo “Una mirada a la resiliencia organizacional como fuente de ventaja competitiva” cuyo objetivo fue indagar y exponer lo que es la resiliencia organizacional y dilucidar si la resiliencia es una fuente de ventaja competitiva que encausa los esfuerzos de los líderes y demás stakeholders hacia la competitividad”, investigación documental, cualitativa, con estudio de caso y a través del principio de triangulación de datos como trabajo de campo, arribaron como conclusión que la resiliencia es innata en los humanos y evolucionó frente a la adversidad, es un tema nuevo y crítico en el mundo económico actual, ya que se espera que los líderes de organizaciones de todo el mundo enfrenten desafíos mayores que los actuales. La pregunta principal de investigación: ¿Es la resiliencia organizacional una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones? En última instancia, esto se responde a partir de las particularidades del caso empresarial mexicano y las características identificadas por Deloitte en las empresas que enfrentan problemas. Retos del 2020. Se puede observar que la organización mexicana es una organización resiliente que ha resistido y superado exitosamente con resiliencia los avatares de la incertidumbre.

En su tesis "Resiliencia: Construyendo una nueva ética del cuidado interno organizacional", Camacho (2022) se propuso identificar la resiliencia organizacional como un

factor crucial para el desarrollo sostenible empresarial. El trabajo, centrado en un estudio de caso de la empresa Leoncito, culminó con la elaboración de estrategias dirigidas a fortalecer la resiliencia dentro de la organización, utilizando un enfoque de investigación mixto. Se recopilieron datos mediante encuestas aplicadas a 326 empleados y entrevistas con 7 directivos. El estudio, de carácter descriptivo y no experimental, evidenció una capacidad moderada de la empresa para superar adversidades, lo que condujo a la formulación de recomendaciones para mejorar dicha capacidad.

1.4.2. A nivel nacional

Coral et al (2021) desarrollaron una investigación cuyo título fue “Resiliencia Empresarial: Una Respuesta a la COVID-19” con el propósito de ofrecer un panorama general y actualizado sobre la importancia de la resiliencia en las empresas para dar respuesta al escenario turbulento causado por la COVID- 19, bajo un estudio de caso de tipo explicativo, deductivo, con enfoque cualitativo y con técnica empleada de revisión sistemática de literatura científica. Concluyendo que el secreto para el éxito y la supervivencia empresarial en Perú como resultado del COVID-19 es la resiliencia empresarial. Aunque las empresas resilientes no pueden anticipar todas las amenazas en su entorno, pueden planificar y llevar a cabo las medidas necesarias para reducir los efectos de las amenazas, aprovechar las oportunidades y, lo más importante, mejorar el clima en el lugar de trabajo. Esto se logra creando una nueva cultura empresarial que permita elevar el nivel de vida de los empleados, aumentar la productividad y abordar las necesidades y deseos de los clientes u otras partes interesadas.

Eyzaguirre (2019) en su tesis "Estrategias de crecimiento empresarial para el posicionamiento de Oso Food Truck en la ciudad de Chichayo-2028", cuyo propósito fue crear estrategias de crecimiento empresarial para mejorar el posicionamiento, bajo estudio descriptivo, diseño no experimental, con una muestra de 122 clientes, técnica de la encuesta y método de análisis inductivo-deductivo, plantea como conclusión que en términos de crecimiento empresarial, a juzgar por los datos de desempeño, ha crecido activamente, por lo que es mejor implementar las estrategias analizadas por la empresa para lograr posicionamiento en la mente de los consumidores y crear innovaciones diferentes a lo posible. Luego de investigar, concluyeron que el posicionamiento del Truck es bueno en un 68%, muy bueno en un 7.4%, y regular en un 24.6%. Esto influye en las estrategias propuestas, incluyendo el pago a las redes sociales para llegar a nuevos clientes y mejorar el posicionamiento en el mercado.

Canales y Huahualuque (2019), en la tesis de pregrado "Gestión administrativa y su influencia en el crecimiento empresarial de Llanmaxxis del Perú SAC., en el período 2017" cuyo objetivo fue determinar de qué forma la gestión administrativa influye en el crecimiento empresarial. Investigación básica de tipo descriptivo y correlacional, con enfoque cualitativo y de diseño no experimental. La técnica empleada fue la encuesta y como instrumento el cuestionario. La muestra conformó 40 trabajadores. Como resultado establecen existencia de relación significativa entre la gestión administrativa y el crecimiento empresarial. Como conclusión mencionan que se hace muy poco seguimiento a los procesos, y que esto no garantiza lo previsto al tomar en cuenta la poca calidad y capacidad del talento humano que tiene de la entidad. Además, el control es fundamental para el buen funcionamiento de toda la organización. El control permite la mejora y corrección de inconvenientes, la innovación de servicios y productos, el establecimiento

de mejores estrategias, la capacidad de diferenciarse de la competencia y la adquisición de ventajas competitivas que apoyen la expansión del negocio. Esto nos hace reflexionar que gestionar un negocio durante un período de expansión es un desafío para los dueños de negocios, tanto financiera como humanamente.

Ruiz (2022) desarrolló la tesis titulada "Hacia la resiliencia organizacional: estudio de caso en la empresa Leoncito", cuyo objetivo fue diseñar estrategias para fortalecer la resiliencia organizacional en dicha empresa. El estudio utilizó un enfoque mixto, combinando el análisis cuantitativo, mediante encuestas aplicadas a todos los colaboradores para medir el nivel de resiliencia, y el cualitativo, a través de entrevistas realizadas a gerentes de alta dirección y algunos empleados. La investigación fue de tipo descriptivo y de diseño no experimental, con una población de 326 colaboradores para la fase cuantitativa y 7 para la fase cualitativa. Se empleó el cuestionario de Salanova et al. (2012) junto con entrevistas, revelando que la empresa tiene una capacidad moderada para enfrentar adversidades. Como resultado, se propusieron diversas estrategias para mejorar el nivel de resiliencia organizacional.

Rosales y Urban (2021) realizaron la tesis titulada "Factores que inciden en el crecimiento empresarial de una microempresa del sector textil. Caso de estudio: Cintitass E.I.R.L.", cuyo propósito fue identificar los factores que influyen en el crecimiento empresarial. La investigación, con un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo, utilizó entrevistas estructuradas para la recolección de datos. Como conclusión, se determinó que no es imprescindible ser completamente eficientes en los procesos operativos para lograr un crecimiento sostenible. Más bien, el estudio

destacó la importancia de las características del emprendedor y la manera en que este se relaciona con sus redes de contacto como factores clave para consolidar el crecimiento en el sector textil.

1.4.3. A nivel local

A nivel local, al revisar la literatura existente, no se hallaron con similares características, uno que se aproxima por una de la variable es de Azpur & Hinostroza (2022) con la tesis de pregrado “Marketing Digital y Resiliencia Organizacional en un Centro Comercial de la ciudad de Ayacucho, 2022”. El objetivo del estudio fue determinar cómo el marketing digital se relaciona con la resiliencia organizacional. Las características del estudio corresponden a método deductivo, tipo aplicada y diseño no experimental. La muestra conformó 384 clientes aplicando la técnica de las encuestas y el cuestionario. Como resultado evidencian la relación entre el marketing digital y resiliencia organizacional en el Centro Comercial y como conclusión, mediante la prueba de correlación Rho de Spearman, establecen una correlación media positiva entre marketing digital y resiliencia organizacional en los centros comerciales, con un nivel de significación de 0.453, aceptando la hipótesis de trabajo. Resultado y conclusiones que nos da a entender que las empresas resilientes tienen más probabilidades de crecer, sostener y fortalecer sus mercados. Al igual que con las personas, les permite adaptarse a nuevas realidades y desafíos y les permite lograr resultados positivos en circunstancias difíciles.

Berrocal (2023) desarrolló la tesis titulada "Financiamiento y crecimiento empresarial de las Mypes de Huamanga, Ayacucho 2022", cuyo propósito fue analizar la relación entre el financiamiento y el crecimiento empresarial de las micro y pequeñas empresas (Mypes). La investigación, de enfoque cuantitativo, aplicado y no experimental, incluyó una muestra de 30

representantes de Mypes del sector turismo y hotelero en Huamanga. Los resultados indicaron que el valor de significancia en la correlación de Pearson (0.001) fue menor a 0.05, lo que permitió aceptar la hipótesis alternativa (H1) y rechazar la hipótesis nula. Se confirmó una relación positiva y significativa entre el financiamiento y el crecimiento empresarial, con un coeficiente de correlación de 0.561, lo que implica que un financiamiento adecuado contribuye de manera moderada pero favorable al crecimiento de las empresas.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Metodología

2.1.1. Tipo de investigación

Este estudio es de tipo aplicada. Por las características de las variables el enfoque fue cuantitativo para analizar cómo la resiliencia organizacional impacta el crecimiento empresarial. En entender de Técnicas de Investigación (2020), este tipo de investigación examina la relación entre dos variables sin que el investigador intervenga en el control de ninguna de ellas. Su objetivo es comprobar la posible existencia de correlaciones positivas, negativas o neutras.

2.1.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación fue relacional, ya que se examinó la relación entre la resiliencia organizacional y el crecimiento empresarial mediante las dimensiones especificadas en la tabla de variables operativas. En este contexto, Hernández et al. (2014) explican que este tipo de estudio implica medir dos variables específicas y luego utilizar análisis estadísticos para interpretar los resultados.

2.2. Diseño de investigación

Según Hernández (2014), el diseño de investigación "es el plan o estrategia concebida para obtener la información deseada con el fin de responder al planteamiento del problema". En este caso, el diseño del estudio fue no experimental de corte transversal donde los datos se obtuvieron bajo la estrategia de observación de los fenómenos tal como se mostraron en el contexto natural. Hernández, Fernández y Baptista (2014). El diseño de investigación transversal, también conocido como estudio de corte transversal, es un tipo de investigación no experimental que se caracteriza por recolectar datos en un único momento del tiempo. Su objetivo principal es describir y analizar la prevalencia de una o más variables en una población específica, sin manipular las variables estudiadas.

2.3. Población

La población objeto de estudio estuvo compuesta por 164 trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, en la Agencia Principal de Ayacucho, según información proporcionada por el área de recursos humanos. Según Tamayo y Tamayo (1997), la "población" se define como las unidades que comparten una característica común y de las cuales se obtuvieron datos para la investigación.

Criterio de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión son las características de la población que la hacen apta para participar en el estudio. Por otro lado, las normas de exclusión se refieren a las características que descalifican a ciertos individuos para formar parte del estudio (Batista Consultores, 2022).

Inclusión. Todos los trabajadores de la Cooperativa en estudio que laboran en la Agencia principal bajo las distintas modalidades.

Exclusión. Trabajadores que laboran en el área de Consejo de Administración, Vigilancia y Educación, debido a que su labor en la cooperativa está orientado a temas de atención a las áreas señaladas, también al personal que se encuentran de manera provisional (por motivos de comisión de servicio, capacitación o por algún otro motivo).

Trabajadores que son tercerizados como el personal de seguridad y limpieza.

2.4. Muestra

En la presente investigación no aplica cálculo de tamaño de muestra por tener una población reducida de 164 trabajadores informantes. Por tanto, se trabajó a nivel censal y bajo el método de estadística descriptiva. Al respecto, un censo es un conjunto de procedimientos destinados a recopilar, procesar, analizar y publicar datos relativos a todas las unidades de población en un momento dado (Gobierno peruano, 2023). En tanto, estadística descriptiva es el análisis, síntesis y presentación de conclusiones relacionadas con un conjunto de datos recopilados de una muestra de la población o de toda la población (Ortega, Estadística descriptiva: Qué es, objetivo, tipos y ejemplos, 2020).

Tabla 1

Total de trabajadores de la Cooperativa San Cristóbal de Huamanga

Áreas	Total
Área de créditos	72
Área de operaciones	25
Área administrativa	67
Total	164

Nota. La información se obtuvo a partir de la base de datos del área de recursos humanos CACSCH 2023, que corresponden al área administrativa lo conforma el personal de logística, marketing, contabilidad, recuperaciones, riesgos, auditoría y cumplimiento.

2.5. Fuentes de investigación

En este estudio se utilizaron las siguientes fuentes: Primario, información recogida por la aplicación del cuestionario a unidades de muestra (trabajadores) y luego generación de tablas y figuras con su respectivo análisis descriptivo.

Secundaria, organizadas, elaboradas, producto de análisis, extracción y organización que refiere a documentos primarios originales como reportes mensuales, anuales, plan estratégico, reporte de cartera activa, reporte de cartera morosa y reporte de cartera castigada, reportes anuales y mensuales de las agencias, reportes gerenciales elaboradas como producto de análisis.

2.6. Técnicas e instrumentos

2.6.1. Técnicas

La técnica de recopilación de datos utilizada combina métodos cuantitativos y cualitativos, para ello se aplicaron encuestas estructuradas con preguntas estándar dirigidas a una muestra representativa de la población, con el objetivo de medir las variable resiliencia organizacional y crecimiento empresarial, adicionalmente se llevaron a cabo entrevistas para obtener información profunda y detallada. Por último, se complementó mediante un análisis documental, utilizando fuentes relevantes para aportar mayor solidez a la investigación. Según Chávez (2008), la recolección de datos implica la obtención de información empírica para medir variables en unidades de análisis específicas, con el fin de obtener los datos necesarios para investigar un problema o aspecto de la realidad.

2.6.2. Instrumentos

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario, aplicado según la técnica establecida, este instrumento fue utilizado para la variable resiliencia organizacional, en cuanto para la variable crecimiento empresarial, se analizó documentos, informes con las siguientes dimensiones: crecimiento vertical, crecimiento horizontal y crecimiento geográfico a través de los indicadores especificados en la tabla de operacionalización de variables. Según Sabino (1992), el instrumento de recolección de datos es cualquier herramienta empleada por un investigador para obtener la información necesaria de los sujetos informantes, en función de la técnica utilizada. Por ejemplo, cuando la técnica es la encuesta, el cuestionario es el instrumento correspondiente.

Para la presente investigación, se empleó como instrumento una escala Likert. Para medir la Resiliencia organizacional y Crecimiento empresarial, se formuló 9 preguntas para cada variable de acuerdo a las dimensiones e indicadores. Cuyas respuestas fueron: 5=Muy frecuentemente, 4= Frecuentemente, 3= Regularmente, 2= Rara vez y 1= Nunca. Se emplean dichas escalas de respuesta, con la finalidad de medir la frecuencia de implementación de las actividades.

Por otro lado, se empleó guía de entrevista semiestructurada de 12 preguntas sobre Resiliencia organizacional y crecimiento empresarial. Además, se realizó la revisión documentaria de documentos de la unidad de estudio.

2.7. Validez y confiabilidad

2.7.1. Validez de contenido

La validez de este estudio se llevó a cabo mediante la evaluación de 4 expertos, cuyas credenciales se detallan en el Anexo 7. El estudio incluyó ítems diseñados para obtener datos

precisos, fundamentados en los indicadores definidos en la tabla de operacionalización de variables. Estos indicadores fueron validados previamente por los cuatro expertos, quienes calificaron positivamente el cuestionario. Según Hernández et al. (2014), la validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento mide los indicadores de las variables de investigación.

2.7.2. *Confiabilidad*

Considerando también la definición de Hernández et al. (2014), que establece como grado de confiabilidad del instrumento la obtención del mismo resultado al aplicar 2 o más veces y ésta es determinado, generalmente, por el coeficiente del Alfa de Cronbach con promedio de 8% de la población (12 pre encuestados del total de 164 trabajadores), cuya regla de decisión es:

Tabla 2

Nivel de confiabilidad de Alfa de Cronbach

Índice	Nivel de fiabilidad	Valor de alfa de Cronbach
1	Excelente]0.0,1]
2	Muy bueno]0.7,0.9]
3	Bueno]0.5,0.7]
4	Regular]0.3,0.5]
5	Deficiente	0,0.3]

Nota. Adaptado de Alfa de Cronbach para validar un cuestionario de uso de tic en docentes universitarios, Arévalo y Padilla (2016).

En consecuencia, para determinar el grado de confiabilidad de nuestro instrumento de recojo de datos, hemos realizado una prueba piloto con 12 Pre encuestados, cuyo resultado se

encuentra en el anexo 6, con grado de confiabilidad $\alpha = 0.76$, situándose en el rango de muy bueno según la regla de decisión.

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum Si^2}{ST^2} \right]$$

Donde:

α : Alfa de Cronbach

k: cantidad total de ítems

Si^2 : Varianza de cada ítem

S^2 : Varianza total de ítems

Calculando “ α ”:

α : ¿?

k: 18

$\sum Si^2$: 18.33

ST^2 : 77.81

Reemplazando valores:

$\alpha = 0.76$

2.8. Procesamiento de información

Techopedia (2023), el procesamiento de datos consiste en recabar datos y traducirlos en información útil para demostrar los propósitos de una investigación o algún estudio en particular.

En cuanto al procesamiento de datos, utilizamos la herramienta estadística de Excel y SPSS - V.28.0.1 para procesar los datos recabados por el cuestionario las misma que se presentan en tablas y las figuras de frecuencia de respuesta cuantitativa que revelaron las percepciones de los trabajadores sobre el comportamiento y cada indicador y dimensión de las variables. Además, para el análisis de las entrevistas, se empleó el software ATLAS.TI que permitió sintetizar y realizar la triangulación de los resultados.

2.9. Análisis e interpretación de resultados

Analizamos exhaustivamente los datos de las tablas y figuras del paso anterior, los cuales reflejan las percepciones de los encuestados sobre los indicadores de las dimensiones de las variables de estudio. Este análisis se realizó de manera cuantitativa, con el propósito de demostrar nuestros objetivos y confirmar nuestras hipótesis de investigación. Según Ortega (2022)

Los investigadores utilizan el análisis de datos para categorizar, modificar y resumir la información con el fin de responder a preguntas relevantes. La interpretación de datos implica examinar los datos y extraer conclusiones adecuadas utilizando diversas técnicas analíticas.

2.10. Materiales

Se analizaron un total de 164 encuestas a trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga en la agencia principal en Ayacucho para examinar la relación entre la resiliencia organizacional y el crecimiento empresarial en aspectos relevantes. La

herramienta de recolección de datos fue revisada y validada por cuatro expertos en su campo científico. La confiabilidad del cuestionario se probó mediante el análisis alfa de Cronbach. Las preguntas de la encuesta se desarrollaron teniendo en cuenta los indicadores enumerados en la hoja de actividades.

Para la entrevista se realizó la entrevista a 4 trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga en la agencia principal en Ayacucho para lo cual se utilizó la guía de entrevista.

Acciones desarrolladas:

- ❖ Se proporcionó una explicación individual a cada participante sobre el propósito del estudio.
- ❖ Se garantizó que el tiempo de respuesta de cada participante fuera inferior a 20 minutos.
- ❖ Los participantes que optaran por no responder serían reemplazados por otros.
- ❖ Tras la recolección de datos, se procederá a organizar y tabular las actividades pertinentes.
- ❖ Una vez procesados los datos, se llevarán a cabo análisis e interpretaciones para confirmar los objetivos del estudio.

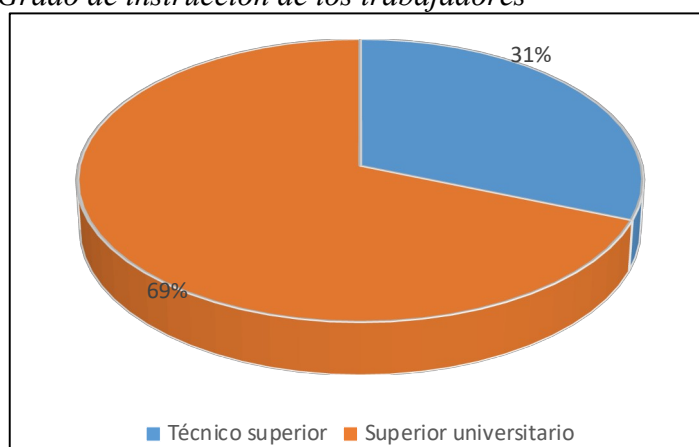
Aplicación estadística:

Los datos recopilados fueron procesados con Excel para realizar inferencias estadísticas. Las frecuencias de respuesta se resumieron en tablas y gráficos, acompañados de análisis e interpretaciones tanto cuantitativas como cualitativas.

III. RESULTADOS

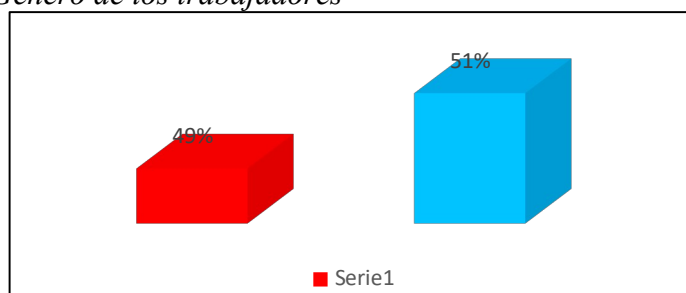
A continuación, se presentan los resultados del análisis de datos e información organizados en tablas y datos estadísticos, los cuales han sido interpretados en detalle. Este análisis se realizó para verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos y para obtener información sobre el conocimiento que los empleados tienen acerca de la relación entre la resiliencia organizacional y el crecimiento empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho, durante el año 2023.

Figura 2
Grado de instrucción de los trabajadores



Se observa que del 100% de los trabajadores encuestados, el 69% tiene el grado de instrucción superior universitario, mientras que el 31% tiene el grado de técnico superior. En resumen, la mayoría de los trabajadores encuestados tienen una educación universitaria superior, lo que indica un nivel académico más alto en comparación con una menor proporción de trabajadores que tienen una formación técnica superior. Esta distribución muestra una tendencia predominante hacia una mayor calificación académica en el grupo de encuestados.

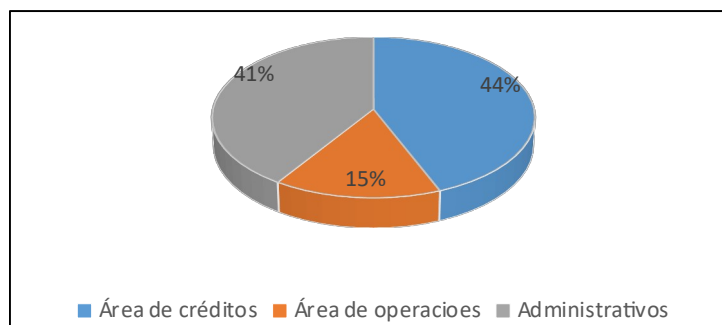
Figura 3
Género de los trabajadores



Según la figura 3, la encuesta realizada a trabajadores de ambos géneros (49% mujeres y 51% hombres) Esta distribución de género refleja una representación casi equilibrada entre hombres y mujeres en la muestra. Aunque hay una ligera predominancia de hombres sobre mujeres, la diferencia es relativamente pequeña, indicando que ambos géneros están igualmente representados en la encuesta.

El equilibrio en la representación de género es importante porque permite que los resultados de la encuesta reflejen de manera más precisa las perspectivas y experiencias de ambos grupos en el entorno laboral.

Figura 4 *Cargos que desempeñan*



De acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores esta se distribuye en un 44% de Área de Créditos, mientras que el 41% son del Área Administrativa y solo el 15% son del Área de Operaciones.

La encuesta realizada a trabajadores de las áreas de crédito, operaciones y administración según la figura 4, fue crucial para comprender plenamente la relación entre la resiliencia organizacional y el crecimiento empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho. Al considerar las perspectivas de estos diversos departamentos, se logró capturar una amplia gama de experiencias y conocimientos específicos que enriquecieron el análisis. Esta diversidad de opiniones facilitó una evaluación detallada y precisa de dicha relación, estableciendo así una base sólida para futuras estrategias de mejora organizacional.

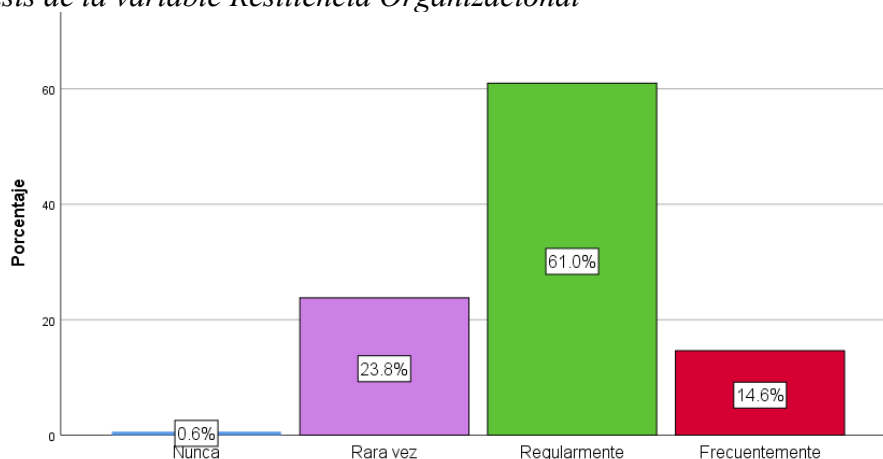
3.1. Análisis e interpretación de los resultados descriptivos

3.1.1. Análisis descriptivo de las variables

Tabla 3
Análisis de la variable Resiliencia Organizacional

	N	%
Nunca	1	0.6
Rara vez	39	23.8
Regularmente	100	61.0
Frecuentemente	24	14.6
Total	164	100.0

Figura 5
Análisis de la variable Resiliencia Organizacional



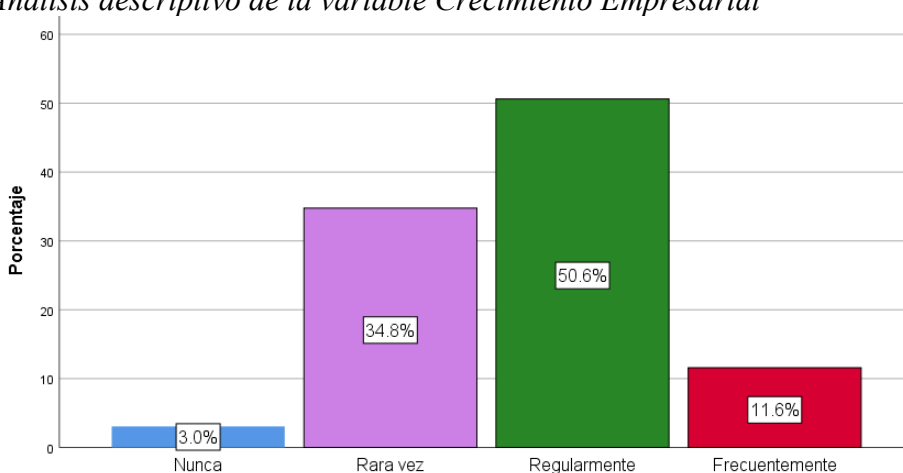
Tomando en cuenta la variable resiliencia organizacional se puede identificar que del 100% de la muestra, el 61.0% de los trabajadores indican que la resiliencia organizacional se manifiesta en la cooperativa de forma regular. Esta respuesta sugiere que la organización posee una capacidad moderada para adaptarse y superar situaciones adversas, pero no necesariamente con la consistencia o profundidad que sería deseable para enfrentar desafíos más complejos o inesperados. Por otra parte, un 0.6% de los trabajadores, aunque es una proporción mínima, indicó que la resiliencia organizacional nunca está presente, lo que refleja una percepción extrema de la falta de capacidad organizacional para adaptarse a las dificultades.

La percepción general de una resiliencia insuficiente podría estar afectando el clima laboral. Los trabajadores que no perciben una resiliencia efectiva pueden experimentar desmotivación, estrés o insatisfacción, lo cual podría repercutir en su rendimiento y compromiso con la organización. La presión y las exigencias propias del entorno financiero pueden intensificar estos efectos, ya que los trabajadores podrían sentirse más vulnerables o desprotegidos ante los desafíos que enfrenta la cooperativa.

Tabla 4
Análisis descriptivo de la variable Crecimiento Empresarial

	N	%
Nunca	5	3.0
Rara vez	57	34.8
Regularmente	83	50.6
Frecuentemente	19	11.6
Total	164	100.0

Figura 6
Análisis descriptivo de la variable Crecimiento Empresarial



La tabla 4 y la figura 6 se presentan los resultados del análisis de la variable Crecimiento Empresarial, que reflejan la percepción de los trabajadores sobre el desempeño de la cooperativa en cuanto a su capacidad de crecer y mantenerse competitiva en el mercado. Un 50.6% de los trabajadores perciben que la cooperativa mantiene una posición de continuidad en su estrategia de productos crediticios. Este resultado sugiere que la organización ha logrado establecer una oferta relativamente estable en este segmento, lo que podría reflejar un compromiso constante con sus socios y un interés en fortalecer su presencia en el mercado. Aunque un 50.6% de los trabajadores percibe que la cooperativa mantiene una postura de continuidad, el análisis también muestra que

hay un porcentaje considerable de trabajadores que consideran necesario un mayor compromiso por parte de la directiva y de los colaboradores para lograr un verdadero crecimiento y superar las expectativas de los socios. Un aspecto relevante que surge de los resultados es que aproximadamente el 3.0% de los trabajadores no perciben mejoras en el crecimiento empresarial de la cooperativa, esta percepción se debe a la constante llegada de personal nuevo, junto con el desconocimiento de las actividades organizacionales, podría estar dificultando el desarrollo de una cultura organizacional sólida y un entendimiento claro de las estrategias de crecimiento y permanencia.

3.1.2. *Análisis descriptivo de las dimensiones*

Resultados descriptivos de las dimensiones de Resiliencia Organizacional

Tabla 5

Dimensiones Resiliencia Organizacional

Categoría	Resiliencia psicológica de los trabajadores		Resiliencia del modelo de negocio		Resiliencia de cadena de suministros	
	N	%	N	%	N	%
Nunca	2	1.2	2	1.2	0	0
Rara vez	35	21.3	50	30.5	10	6.1
Regularmente	76	46.3	79	48.2	54	32.9
Frecuentemente	49	29.9	31	18.9	75	45.7
Muy frecuentemente	2	1.2	2	1.2	25	15.2
Total	164	100.0	164	100.0	164	100.0

En la tabla 5 se observa que 76 trabajadores equivalente al 46.3% señalan que “regularmente” la cooperativa muestra resiliencia psicológica de los trabajadores, Esto indica que, aunque existen algunos mecanismos de apoyo, estos no son lo suficientemente sólidos o visibles. Solo 49 trabajadores igual al 29.9% indican que “frecuentemente” la empresa evidencia resiliencia psicológica, y 35 trabajadores siendo el 21.3% manifiestan que “rara vez” la empresa cuenta con

resiliencia psicológica. Estos datos sugieren que la cooperativa podría no estar integrando adecuadamente estrategias y acciones diseñadas para abordar puntos de fricción o reducir tensiones en el entorno laboral. La ausencia de una resiliencia psicológica sólida implica que la cooperativa podría estar fallando en generar un entorno de confianza, reconocimiento y seguridad. Factores clave como la falta de reconocimiento de los esfuerzos, la insuficiencia de incentivos y la ausencia de un entorno seguro y colaborativo impactan negativamente en la productividad de los trabajadores. Esta carencia de apoyo psicológico puede limitar el desempeño óptimo y la motivación de los trabajadores, afectando sus capacidades para manejar el estrés y adaptarse a cambios.

Del total de 79 trabajadores que representa el 48.2%, perciben que la cooperativa evidencia resiliencia en su modelo de negocio "regularmente". Sin embargo, un 30.5% de los trabajadores indica que la empresa "rara vez" muestra resiliencia en este ámbito, y solo un 18.9% percibe esta resiliencia "frecuentemente". La falta de un liderazgo claro y de un compromiso compartido por parte de la cooperativa para lograr objetivos comunes parece ser una debilidad significativa. La ausencia de una visión de negocio inspiradora y alineada con las metas de la cooperativa reduce la capacidad de los trabajadores para enfrentar escenarios difíciles y contribuye a la incertidumbre y falta de motivación. Esto puede, a largo plazo, ser perjudicial tanto para la evolución de la empresa como para el desarrollo profesional de los trabajadores. Es crucial que la cooperativa fortalezca su liderazgo estratégico para aumentar el compromiso organizacional y brindar una dirección clara.

En cuanto a la resiliencia de la cadena de suministro, un 45.7% de los trabajadores considera que esta se evidencia "frecuentemente", un 32.9% percibe que ocurre "regularmente" y el 15.2% opina que sucede "muy frecuentemente". Este resultado es positivo en términos generales y sugiere que la cooperativa cuenta con trabajadores calificados y adaptables para manejar los

cambios en la cadena de suministro sin una disminución en su productividad. La percepción positiva respecto a la resiliencia de la cadena de suministro indica que la cooperativa tiene una base de empleados competentes que pueden enfrentar variaciones en el suministro de manera efectiva. Sin embargo, esta resiliencia podría fortalecerse para asegurar una eficiencia constante y permitir una respuesta aún más ágil ante cambios externos, garantizando así el cumplimiento de metas operativas de la cooperativa.

Resultados descriptivos de las dimensiones de Crecimiento Empresarial

Tabla 6
Dimensiones de Crecimiento Empresarial

Categoría	Crecimiento horizontal		Crecimiento vertical		Crecimiento geográfico	
	N	%	N	%	N	%
Nunca	4	2.4	5	3.0	17	10.4
Rara vez	57	34.8	86	52.4	48	29.3
Regularmente	74	45.1	43	26.2	65	39.6
Frecuentemente	28	17.1	28	17.1	28	17.1
Muy frecuentemente	1	0.6	2	1.2	6	3.7
Total	164	100.0	164	100.0	164	100.0

En la tabla 6 se tiene que un total de 74 trabajadores siendo el 45.1% señalan que “regularmente” la cooperativa evidencia crecimiento horizontal, 57 trabajadores con el 34.8% indican que “rara vez” la cooperativa tiene crecimiento horizontal y 28 trabajadores igual a 17.1% manifiestan que “frecuentemente” la cooperativa alcanza crecimiento horizontal.

Estos resultados sugieren que la cooperativa, en términos generales, tiene un enfoque limitado en cuanto a la expansión de su oferta de productos o servicios dentro de su mismo sector. La percepción de los trabajadores refleja que no se están explorando nuevas áreas de actividad o se están aprovechando poco las sinergias existentes dentro de la organización. Esto indica que la cooperativa no ha diversificado completamente sus productos o servicios, lo que podría poner en

riesgo su capacidad de adaptarse a un mercado en constante cambio. Dado que la competencia en el sector es alta y las demandas de los clientes varían frecuentemente, la cooperativa necesita una estrategia más dinámica para diversificar su oferta y aprovechar mejor las oportunidades de crecimiento dentro de su sector, lo cual resulta crucial para mantenerse competitiva.

En relación con el crecimiento vertical, los resultados muestran que el 52.4% de los trabajadores (86 personas) considera que este tipo de crecimiento ocurre “rara vez”, el 26.2% (43 trabajadores) opina que la cooperativa muestra crecimiento vertical “regularmente”, y un 17.1% (28 trabajadores) indica que “frecuentemente” se evidencia crecimiento vertical.

El bajo porcentaje de trabajadores que perciben un crecimiento vertical frecuente refleja una clara ausencia de iniciativas para expandir la cooperativa a lo largo de su cadena de valor. Esto implica que la cooperativa no está tomando medidas significativas para ganar control sobre sus procesos productivos y distributivos, desde la adquisición de materias primas hasta la distribución del producto final. El crecimiento vertical, que se basa en integrar diversas etapas de producción y distribución, permite a las empresas reducir costos, mejorar la eficiencia operativa y aumentar la calidad de los productos y servicios. La falta de acción en este frente limita el potencial de mejora de la cooperativa, lo que impacta directamente en su competitividad y en su capacidad de alcanzar un crecimiento económico y financiero sostenido. La cooperativa debería evaluar la posibilidad de invertir en la integración vertical para fortalecer su estructura y mejorar su capacidad de adaptarse a las fluctuaciones del mercado.

En cuanto al crecimiento geográfico, 39.6% de los trabajadores (65 personas) indica que la cooperativa presenta expansión “regularmente”, el 29.3% (48 trabajadores) señala que “rara vez” la cooperativa tiene crecimiento geográfico, y un 17.1% (28 trabajadores) manifiestan que “frecuentemente” se evidencia este tipo de crecimiento.

Aunque el crecimiento geográfico no es completamente percibido como un área de prioridad estratégica por una parte significativa de los trabajadores, la percepción de que la cooperativa expande su presencia en nuevas regiones con relativa regularidad muestra que se están explorando algunas oportunidades de expansión territorial. No obstante, la cooperativa parece no estar maximizando su alcance geográfico ni buscando de manera activa nuevas ubicaciones que podrían ofrecer acceso a nuevos mercados, clientes potenciales o recursos estratégicos. Esta limitación en la expansión geográfica puede representar una debilidad competitiva, ya que la cooperativa estaría operando dentro de un área geográfica restringida, lo que la hace vulnerable frente a competidores que sí estén ampliando su presencia en diferentes regiones. A pesar de ello, es importante considerar que una expansión geográfica debe ser evaluada cuidadosamente, basándose en criterios estratégicos y financieros, para asegurar que se haga en los momentos y formas más adecuadas.

Tabla 7

Análisis descriptivo de la relación entre las variables Resiliencia Organizacional y Crecimiento empresarial

Resiliencia Organizacional	Crecimiento Empresarial									
	Nunca		Rara vez		Regularmente		Frecuentemente		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nunca	0	0.0	0	0.0	1	0.6	0	0.0	1	0.6
Rara vez	4	2.4	21	12.8	14	8.5	0	0.0	39	23.8
Regularmente	1	0.6	34	20.7	53	32.3	12	7.3	100	61.0
Frecuentemente	0	0.0	2	1.2	15	9.1	7	4.3	24	14.6
Total	5	3.0	57	34.8	83	50.6	19	11.6	164	100

En la tabla 7 se tiene que el 32.3% de los trabajadores perciben que “regularmente” la cooperativa muestra resiliencia organizacional y “regularmente” logra crecimiento empresarial. Por lo tanto, se deduce que, existe relación directa y positiva entre la resiliencia organizacional y crecimiento empresarial, por lo cual, si la resiliencia organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho se fortalece mejor, así mismo aumentará su crecimiento empresarial de manera sostenible. Este resultado sugiere que al fortalecer sus capacidades de resiliencia organizacional, la cooperativa podría mejorar su crecimiento empresarial de manera más sostenible.

Tabla 8

Análisis descriptivo de la relación ente las dimensiones Resiliencia psicológica de los trabajadores y Crecimiento horizontal

Resiliencia psicológica de los trabajadores	Crecimiento horizontal											
	Nunca		Rara vez		Regularmente		Frecuentemente		Muy frecuentemente		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nunca	0	0.0	2	1.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	1.2
Rara vez	4	2.4	23	14.0	7	4.3	1	0.6	0	0.0	35	21.3
Regularmente	0	0.0	29	17.7	38	23.2	9	5.5	0	0.0	76	46.3
Frecuentemente	0	0.0	3	1.8	29	17.7	16	9.8	1	0.6	49	29.9
Muy frecuentemente	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	1.2	0	0.0	2	1.2
Total	4	2.4	57	34.8	74	45.1	28	17.1	1	0.6	164	100

En la tabla 8 se tiene que el 23.2% de los trabajadores perciben que la cooperativa demuestra resiliencia psicológica de manera regular en sus trabajadores y, de igual forma, alcanza un crecimiento horizontal. Este resultado permite inferir una relación directa y positiva entre la

resiliencia psicológica de los trabajadores y el crecimiento horizontal de la organización. Esto sugiere que, al fortalecer la resiliencia psicológica de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho, no solo se mejora la capacidad de adaptación y respuesta ante cambios o crisis, sino que también se impulsa un crecimiento horizontal más estable y sostenible en el tiempo.

Tabla 9

Análisis descriptivo de la relación ente las dimensiones Resiliencia del modelo de negocio y Crecimiento vertical

Resiliencia del modelo de negocio	Crecimiento vertical											
	Nunca		Rara vez		Regularmente		Frecuentemente		Muy frecuentemente		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nunca	1	0.6	1	0.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	1.2
Rara vez	2	1.2	33	20.1	11	6.7	3	1.8	1	0.6	50	30.5
Regularmente	2	1.2	39	23.8	24	14.6	13	7.9	1	0.6	79	48.2
Frecuentemente	0	0.0	11	6.7	8	4.9	12	7.3	0	0.0	31	18.9
Muy frecuentemente	0	0.0	2	1.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	1.2
Total	5	3.0	86	52.4	43	26.2	28	17.1	2	1.2	164	100

En la tabla 9 se tiene que el 23.8% de los trabajadores perciben que “regularmente” la cooperativa muestra resiliencia del modelo de negocio, sin embargo, en cuanto al crecimiento vertical, la percepción de los trabajadores es menos favorable, indicando que la cooperativa "rara vez" logra este tipo de crecimiento. Esto indica que, aunque existe cierta capacidad de adaptación en el modelo de negocio, esta resiliencia no es lo suficientemente sólida para impulsar un crecimiento vertical consistente y sostenible. De acuerdo a la relación positiva entre la resiliencia del modelo de negocio y el crecimiento vertical sugiere que, al fortalecer la resiliencia de su modelo, la cooperativa podría mejorar su capacidad de crecimiento vertical de manera sostenible.

Tabla 10

Análisis descriptivo de la relación ente las dimensiones Resiliencia de cadena de suministros y Crecimiento geográfico

Resiliencia de cadena de suministros	Crecimiento geográfico											
	Nunca		Rara vez		Regularmente		Frecuentemente		Muy frecuentemente		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Rara vez	4	2.4	2	1.2	4	2.4	0	0.0	0	0.0	10	6.1
Regularmente	9	5.5	26	15.9	16	9.8	3	1.8	0	0.0	54	32.9
Frecuentemente	4	2.4	18	11.0	33	20.1	14	8.5	6	3.7	75	45.7
Muy frecuentemente	0	0.0	2	1.2	12	7.3	11	6.7	0	0.0	25	15.2
Total	17	10.4	48	29.3	65	39.6	28	17.1	6	3.7	164	100

En la tabla 10 se tiene que el 20.1% de los trabajadores perciben que “frecuentemente” la cooperativa muestra resiliencia de cadena de suministros mientras que califican el crecimiento geográfico de la organización como "regular". Estos resultados muestran una percepción moderada de ambas dimensiones, aunque también apuntan a una relación positiva entre la resiliencia de la cadena de suministros y la capacidad de crecimiento geográfico. La resiliencia de la cadena de suministros sea percibida como "frecuente" indica que la cooperativa tiene cierta capacidad para adaptarse a problemas logísticos, pero probablemente enfrenta desafíos en momentos críticos que pueden afectar su consistencia operativa. Por otro lado, el crecimiento geográfico percibido como "regular" sugiere que la cooperativa tiene presencia en algunas regiones, aunque enfrenta limitaciones para expandirse con mayor alcance.

La relación positiva entre la resiliencia de la cadena de suministros y el crecimiento geográfico resalta la importancia de mejorar la cadena logística para fortalecer la expansión geográfica. Con una cadena de suministros más robusta, la cooperativa no solo puede atender de manera eficiente a sus clientes actuales, sino también asegurar que los servicios puedan replicarse y adaptarse fácilmente en nuevos mercados.

Crecimiento horizontal

Tabla 11

Cartera de créditos al 30 de noviembre de 2023

TIPO DE CREDITOS	SALDO	PORCENTAJE
Consumo no revolvente	S/ 284,764,278.57	68%
Mypes	S/ 115,843,456.52	28%
Medianas empresas	S/ 14,743,712.65	4%
Hipotecarios parta vivienda	S/ 5,897,485.06	1%
TOTAL	S/ 421,248,932.80	100%

Nota. Extraído de memoria anual

Al 30 de noviembre de 2023, la cartera total de créditos alcanzó S/421,248,933, reflejando un incremento de S/4,123,183 respecto a octubre de 2023 y un aumento de S/63,992,183 en comparación con noviembre de 2022. Estos incrementos muestran una expansión sostenida en la capacidad crediticia de la cooperativa a lo largo del año, indicando tanto una demanda constante por parte de los socios como una gestión eficiente en la colocación de créditos, la composición de la cartera revela que los créditos de consumo no revolvente representan el 68% del total, lo cual indica una marcada preferencia de los socios por créditos de consumo, probablemente destinados a satisfacer necesidades personales o familiares. Este predominio de créditos de consumo también puede reflejar una estrategia de la cooperativa para capturar un mercado más amplio de consumidores que buscan financiamiento para fines de consumo personal, lo cual, a su vez, podría conllevar menores riesgos en comparación con otras modalidades crediticias de mayor volatilidad.

Por otro lado, los créditos destinados a microempresas y pequeñas empresas constituyen el 5% y el 22% de la cartera, respectivamente. Aunque representan una porción menor en comparación con los créditos de consumo, estos segmentos de micro y pequeña empresa son estratégicamente importantes para la cooperativa. Las MYPES juegan un rol clave en el dinamismo económico y en la generación de empleo en la región, y su financiamiento puede ser

una estrategia que no solo diversifique el riesgo de la cartera, sino que también fortalezca el impacto social y económico de la cooperativa. El crecimiento en la cartera total y la composición de los créditos indican que la cooperativa ha logrado mantener un balance estratégico entre la expansión del crédito de consumo y el apoyo a los sectores productivos a través de créditos para MYPES.

Figura 7

Ranking de Cartera Créditos Cooperativas Nivel 3 Perú. Marzo 2024

Ranking Cartera Créditos Cooperativas Nivel 3 Perú. Marzo 2024 (En miles de soles)						
No	Cooperativas	Mar-23	Mar-24	% Variación	Participación Mcd. Mar-24	
1	Pacífico	2,548,562	2,172,964	↓ -14.74%	41.20%	
2	Abaco	1,166,145	1,049,447	↓ -10.01%	19.90%	
3	Santo Cristo de Bagazán	470,117	489,847	↑ 4.20%	9.29%	
4	San Cristóbal de Huamanga	379,275	430,582	↑ 13.53%	8.16%	
5	Santa María Magdalena	402,374	390,896	↓ -2.85%	7.41%	
6	Los Andes Cotarusi	314,076	366,379	↑ 16.65%	6.95%	
7	San Martín de Porres	352,066	362,064	↑ 2.84%	6.86%	
8	Central Ciderural	10,358	11,670	↑ 12.67%	0.22%	
9	Central Solidez	-	267	-	0.01%	
		5,642,972	5,274,116	↓ -6.54%	100.00%	

Nota. SBS.

La figura 7 ilustra que la Cooperativa San Cristóbal de Huamanga posee una participación de mercado del 9.29%, situándose por delante de su competidor más cercano, Santa María Magdalena. Aunque esta ventaja relativa indica un desempeño competitivo positivo, el porcentaje relativamente modesto también sugiere que la cooperativa adopta una estrategia de crecimiento prudente. Si bien este enfoque puede contribuir a la estabilidad financiera en el corto plazo al limitar el riesgo crediticio, también presenta desafíos importantes en cuanto a visibilidad y competitividad dentro del mercado cooperativo. Este nivel de participación de mercado, aunque estable, podría limitar las oportunidades de la cooperativa para captar nuevos socios y expandir su

base de clientes. A medida que otras cooperativas y entidades financieras diversifican sus ofertas y amplían su alcance, San Cristóbal de Huamanga podría enfrentar dificultades para mantenerse atractiva y competitiva, especialmente en un contexto donde los socios pueden valorar factores como la innovación en servicios financieros, tasas de interés competitivas y facilidades digitales. Estos factores pueden resultar cruciales para impulsar su crecimiento sostenible y su posición en el mercado.

Crecimiento vertical

Las líneas de crédito que la cooperativa ha mantenido durante varios años son las siguientes:

Tabla 12

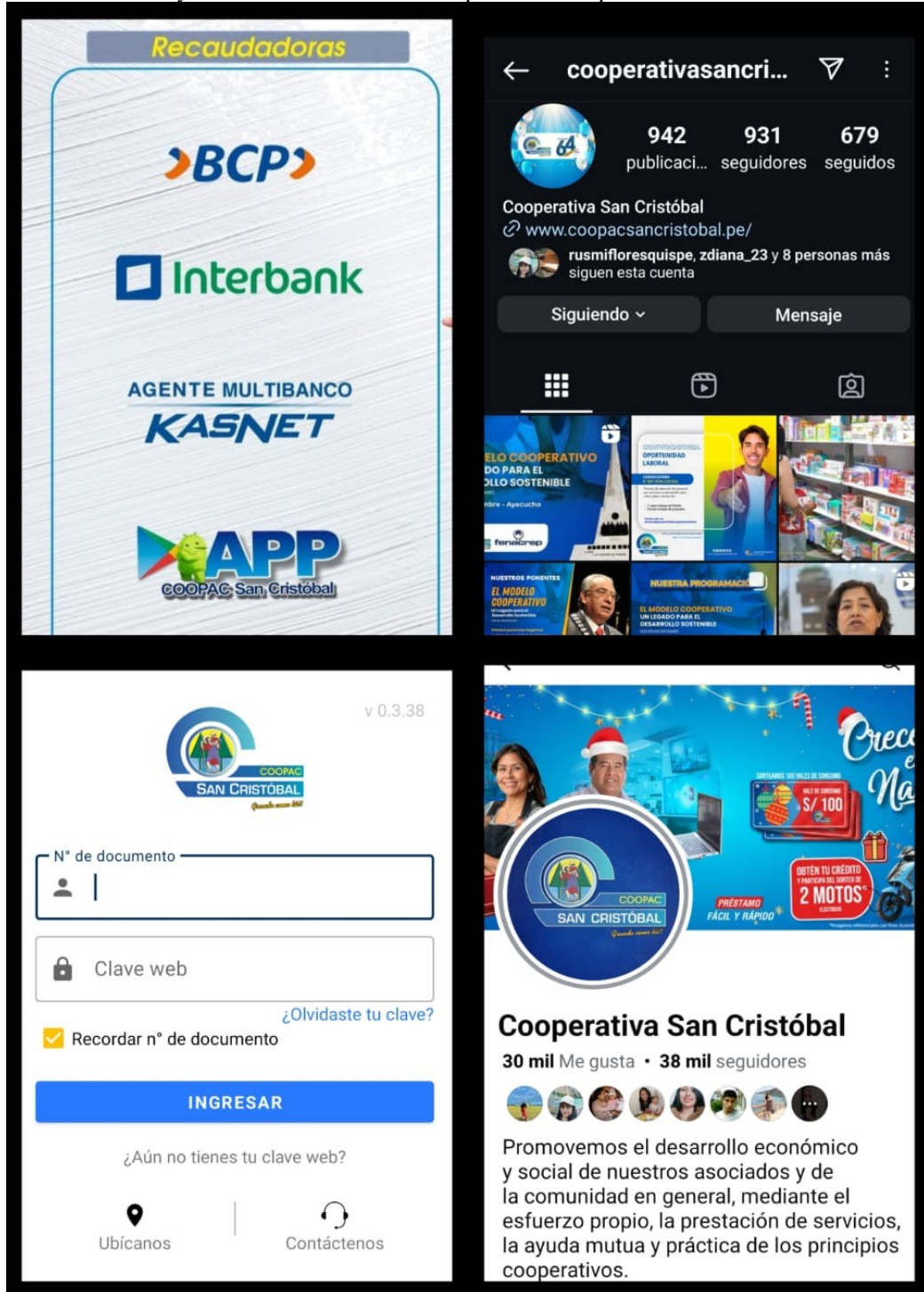
Tipos de crédito de la Cooperativa San Cristóbal de Huamanga

TIPOS DE CRÉDITOS	RUBROS
CRÉDITOS CONSUMO NO REVOLVENTE	- Credi convenio
	- Mi convenio
	- Crédito personal
	- Crédito facilito
	- Credimax
	- Vehicular
	- Microconsumo
	- Credisueldo
	- Yakufacil
	CRÉDITOS NEGOCIO
- Credi negocio	
- Crédito vip	
- Crédito agropecuario	
- Micro crédito	
- Vehicular	
- Crédito empresarial	
- Mi taxi	
- Emprnde mujer	
CRÉDITO HIPOTECARIO	- Mi casa hipotecario
	- Crediwasi
	- Sumaq wasi

Nota. Tipos de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga.

En la tabla 12 se aprecia los diversos productos que ofrece la Cooperativa San Cristóbal según el tipo de crédito.

Figura 8
Redes sociales y medios sistematizados que utilizan para interactuar con los socios.



Nota. Extraído de los boletines informativos.

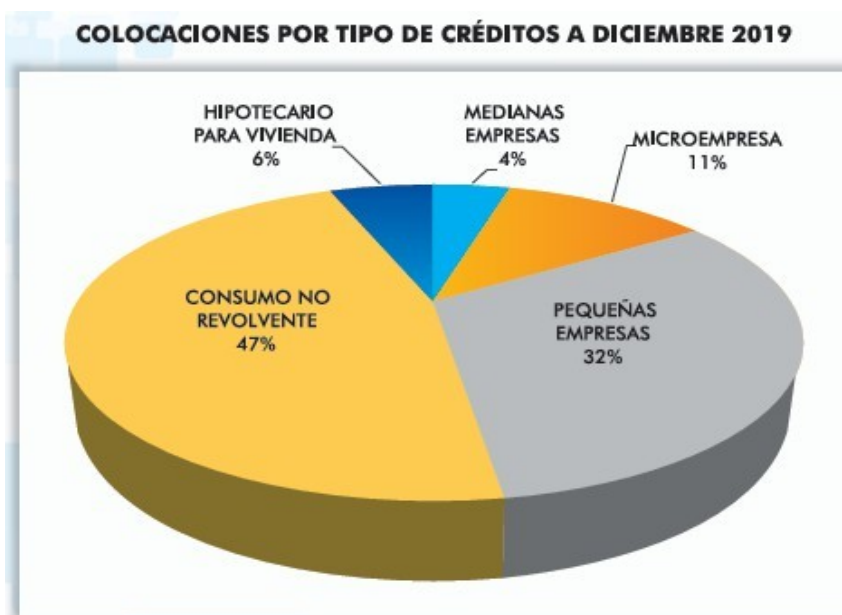
La figura 8 muestra que la Cooperativa San Cristóbal emplea una amplia variedad de canales digitales y medios sistematizados para interactuar de manera eficaz con sus socios. Entre

estos canales se destacan: la App San Cristóbal, la Plataforma Mi Convenio Digital, el Grupo de WhatsApp – Cooperativa San Cristóbal, así como sus cuentas en Instagram, YouTube, y otros canales de atención a través de recaudadoras como BCP, Interbank, Agente Multibanco KASNET y la APP COOPAC San Cristóbal. El uso de estas herramientas tecnológicas y plataformas digitales subraya el enfoque de la cooperativa hacia una comunicación eficiente, moderna y accesible, lo que optimiza la interacción con los socios en múltiples niveles. Este enfoque sistematizado permite una gestión fluida de la comunicación, ya que los socios pueden acceder a servicios e información en tiempo real, lo que no solo mejora la experiencia del usuario, sino también fortalece la relación con la cooperativa. Al utilizar plataformas como WhatsApp e Instagram facilita una comunicación instantánea, mientras que aplicaciones más estructuradas, como la App San Cristóbal y la Plataforma Mi Convenio Digital, permiten a los socios gestionar sus cuentas, hacer transacciones y acceder a productos de forma autónoma y segura. Asimismo, los canales de atención en puntos físicos y digitales como los recaudadores (BCP, Interbank, KASNET) contribuyen a una ampliación de la cobertura de servicio, permitiendo a los socios realizar operaciones sin necesidad de desplazarse físicamente a la sede de la cooperativa, lo cual es clave para mejorar la accesibilidad y la conveniencia para los socios, especialmente en un contexto donde la digitalización juega un papel cada vez más central en las operaciones financieras. Por otra parte, la estrategia de diversificación de canales facilita la inclusión de distintos segmentos de socios, desde aquellos más familiarizados con el uso de plataformas digitales hasta quienes prefieren el contacto más tradicional o presencial. Esta accesibilidad mejora la satisfacción y fidelización de los socios, lo que es crucial para el crecimiento sostenido de la cooperativa.

Crecimiento geográfico

Figura 9

Diversificación de productos crediticios



Nota. Memoria anual 2022, Colocaciones por tipo de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga.

Según los datos de la figura 9, la distribución de las colocaciones a través de los productos crediticios revela una clara concentración en ciertos segmentos del mercado. En particular, el 47% de las colocaciones corresponde a créditos de consumo no revolvente, lo que indica que casi la mitad de los productos crediticios colocados están destinados a satisfacer necesidades personales de los socios, como compras de bienes y servicios. Este alto porcentaje refleja la demanda significativa de los socios por este tipo de crédito.

Por otro lado, las pequeñas empresas ocupan el 32% de las colocaciones, lo que demuestra que este segmento constituye una parte sustancial de la estrategia crediticia de la cooperativa. Las pequeñas empresas, a menudo motores de crecimiento local, representan una oportunidad importante para la cooperativa en términos de expansión de su base de clientes y diversificación del

riesgo, ya que su financiamiento puede generar un impacto positivo tanto en la cooperativa como en la economía regional.

Los segmentos de microempresas, crédito hipotecario de vivienda y medianas empresas tienen una participación más reducida, con 11%, 6% y 4%, respectivamente. Aunque estos sectores representan una menor proporción de las colocaciones, su potencial de crecimiento no debe subestimarse. Las microempresas, al igual que las pequeñas empresas, tienen un impacto importante en la creación de empleo y en la dinámica económica de la región, por lo que podría ser beneficioso para la cooperativa considerar estrategias orientadas a fortalecer la oferta de productos y servicios para este segmento.

Por su parte, el crédito hipotecario de vivienda (6%) refleja una baja penetración en este mercado, lo que podría indicar una oportunidad de expansión en un sector clave para la estabilidad financiera de los socios a largo plazo. La inclusión de productos hipotecarios podría convertirse en una vía para la cooperativa para diversificar aún más su portafolio de productos y atraer a un segmento de socios que busque asegurar su patrimonio a través de financiamiento para vivienda.

Se deduce que la baja participación de las medianas empresas (4%) podría señalar una oportunidad estratégica no explotada. Aunque las medianas empresas suelen tener una mayor capacidad de pago y menos riesgo comparado con las pequeñas, este segmento podría haber sido desatendido en la oferta crediticia actual. Diversificar la cartera de productos para incluir créditos específicos para medianas empresas podría mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la cooperativa, además de fortalecer su presencia en un mercado más amplio.

Figura 10
Evolución de número de socios



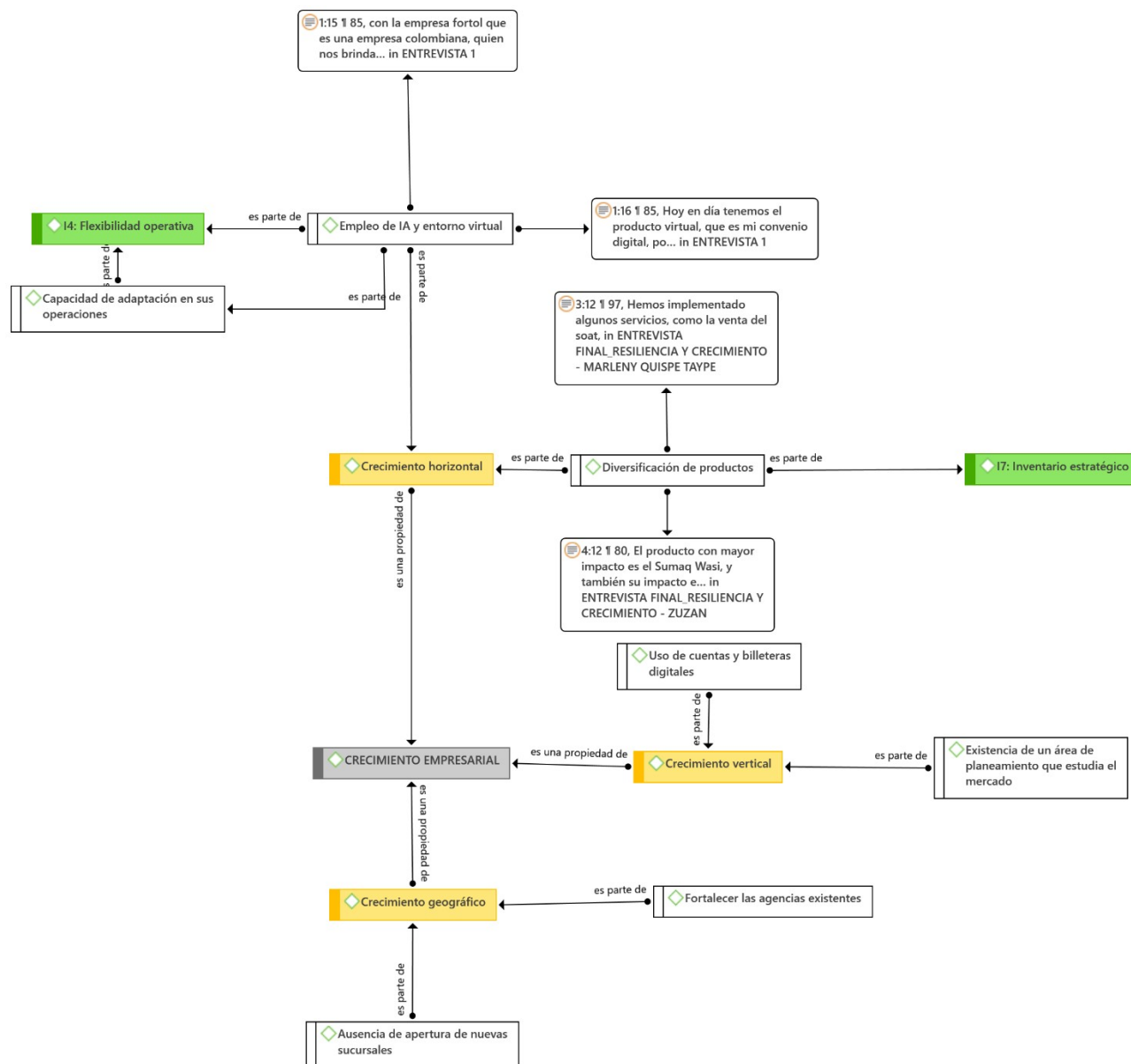
Nota. Memoria anual 2022. Evolución del número de socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristobal de Huamanga.

En la figura 10 se observa una disminución del 2.52% en la membresía de la Cooperativa San Cristóbal, lo que equivale a la pérdida de 3,332 socios en comparación con el cierre de 2021. Este descenso en la cantidad de socios sugiere una tendencia a la baja en la captación y retención de miembros, lo cual es una señal de alerta para la cooperativa, ya que la membresía es un indicador clave de su crecimiento y sostenibilidad. Este descenso es un indicativo de una falta de fidelización o de una conexión insuficiente entre la cooperativa y sus socios, lo que a su vez podría reflejar una oportunidad para mejorar en áreas clave como la calidad del servicio, la oferta de productos personalizados y la estrategia de comunicación.

En términos estratégicos, esta tendencia a la baja plantea retos importantes para la cooperativa, ya que la disminución en la cantidad de socios podría afectar la estabilidad financiera a largo plazo, reduciendo los fondos disponibles para préstamos y otras actividades.

3.1.3. Análisis de entrevista

Figura 11
Análisis cualitativo de crecimiento empresarial



Nota: Elaboración propia

A partir de la entrevista aplicada, como se evidencia en la Figura 11, se puede concluir que la Cooperativa San Cristóbal ha experimentado avances significativos en su crecimiento empresarial, aunque también enfrenta desafíos importantes a los que debe seguir adaptándose para mantener su competitividad en el mercado. Estos avances se manifiestan principalmente en su crecimiento horizontal, vertical y geográfico, áreas que abordan tanto la diversificación de productos y servicios como la expansión de su capacidad operativa.

En cuanto al crecimiento horizontal, la cooperativa ha logrado diversificar su oferta de productos, lo cual es un indicativo positivo de su capacidad para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. Productos como Yacu Fácil, que financia la mejora de servicios de agua y alcantarillado en los hogares, Convenio Digital, que permite el manejo de cuentas de manera virtual, la implementación de servicios como la venta de SOAT, pago de servicios como luz y agua, son ejemplos de cómo la cooperativa ha respondido a necesidades tanto sociales como tecnológicas. Esta diversificación no solo ha permitido atraer a nuevos socios, sino que también ha fortalecido la relación con los socios actuales al ofrecer soluciones innovadoras que se ajustan a su realidad cotidiana. La presencia de un área de planeamiento estratégico, encargada de analizar constantemente las exigencias del mercado, resulta clave para garantizar que la cooperativa se mantenga alineada con las tendencias y necesidades del entorno.

Respecto al crecimiento vertical, la cooperativa ha implementado productos que no solo diversifican su cartera, sino que también promueven la inclusión y la accesibilidad financiera, como la implementación de billeteras digitales. Este avance responde a una tendencia global en la que los servicios digitales son esenciales en la dinámica financiera de los individuos, facilitando la gestión de dinero de manera ágil y segura. La integración de billeteras digitales dentro de su oferta es una estrategia acertada para mantener a la cooperativa relevante en un contexto de creciente

digitalización de los servicios financieros. Sin embargo, este crecimiento vertical requiere de una constante inversión en infraestructura tecnológica y de la capacitación continua tanto de los empleados como de los socios, para garantizar que las plataformas digitales sean eficaces y seguras.

En cuanto al crecimiento geográfico, la cooperativa ha decidido consolidar y fortalecer las agencias ya existentes, centrándose en mejorar sus operaciones y su posicionamiento en el mercado local. Esta estrategia indica un enfoque prudente y enfocado, ya que, en lugar de expandirse rápidamente a nuevas regiones o ciudades, la cooperativa está trabajando en optimizar sus recursos actuales para ofrecer un servicio más eficiente y eficaz. Este enfoque puede ser beneficioso para asegurar la estabilidad financiera y reducir los riesgos asociados a una expansión prematura. Sin embargo, la falta de propuestas para abrir nuevas agencias, tanto en otras regiones del país como en la ciudad, podría limitar el potencial de crecimiento en términos de cobertura geográfica en el futuro, especialmente si otros competidores deciden expandir su presencia. No obstante, es necesario enfrentar retos relacionados con la expansión geográfica, ya que su enfoque actual se centra en fortalecer sus agencias existentes sin planes inmediatos de abrir nuevas sedes. Esta estrategia puede ser adecuada para consolidar su base de operaciones y optimizar sus recursos, pero a largo plazo, la cooperativa podría necesitar evaluar su potencial de expansión geográfica para mantener su competitividad en un mercado cada vez más dinámico y globalizado.

Según los resultados obtenidos de la entrevista aplicada, y como se evidencia en la Figura 12, la resiliencia organizacional de la Cooperativa San Cristóbal muestra una combinación de fortalezas y debilidades que afectan su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno y afrontar situaciones adversas. En términos de resiliencia psicológica, la cooperativa destaca por la flexibilidad cognitiva de sus empleados, lo que se manifiesta en el logro de indicadores clave establecidos para los analistas. Esta capacidad para alcanzar metas bajo presión refleja una fortaleza significativa en la cooperativa, pues denota que los empleados son capaces de adaptarse a los desafíos y de mantener un rendimiento alto en condiciones exigentes.

La autoeficacia de los colaboradores se ve fomentada por una competencia sana y constante, lo cual genera un entorno laboral motivador que impulsa el desempeño. Además, el manejo del estrés se aborda mediante una cultura organizacional que promueve la escucha activa y el trabajo en equipo, complementada por el soporte psicológico brindado por el área social. Las charlas y talleres de desarrollo contribuyen a mantener la estabilidad emocional de los empleados, lo que favorece un ambiente de trabajo más resiliente y proactivo. No obstante, la resiliencia psicológica, aunque sólida, puede seguir fortaleciéndose con mayores estrategias de apoyo emocional y herramientas que ayuden a los empleados a gestionar el estrés, especialmente en períodos de alta demanda.

En cuanto a la resiliencia del modelo de negocio, la cooperativa demuestra una gestión sólida de sus recursos a través de procesos de selección rigurosos y un programa de inducción eficiente. La creación de una escuela de analistas también es un ejemplo de cómo la cooperativa asegura una formación continua que promueve una gestión eficiente de los recursos. Sin embargo, uno de los desafíos en este ámbito radica en el manejo de la rotación de personal, especialmente en el área de negocio. La alta rotación puede generar costos adicionales en términos de capacitación y

afectar la continuidad de los servicios. Abordar esta debilidad podría mejorar la estabilidad operativa y asegurar un rendimiento más consistente.

En el ámbito de la resiliencia de la cadena de suministro, la cooperativa ha implementado un área de procesos y mejora continua, lo cual ha sido clave para optimizar sus operaciones y mantener un inventario estratégico provechoso. La existencia de una unidad de riesgo y las capacitaciones a las agencias permiten manejar los escenarios adversos de manera efectiva. Asimismo, las alianzas con proveedores y la evaluación constante de los mejores aliados comerciales han fortalecido la cadena de suministro, garantizando la disponibilidad de recursos necesarios para satisfacer la demanda de los socios.

Sin embargo, también existen debilidades que deben abordarse, como la rotación de personal en el área de negocio, los problemas técnicos con el sistema y la necesidad de optimizar la gestión de recursos en algunos procesos clave.

3.1.4. Triangulación de resultados

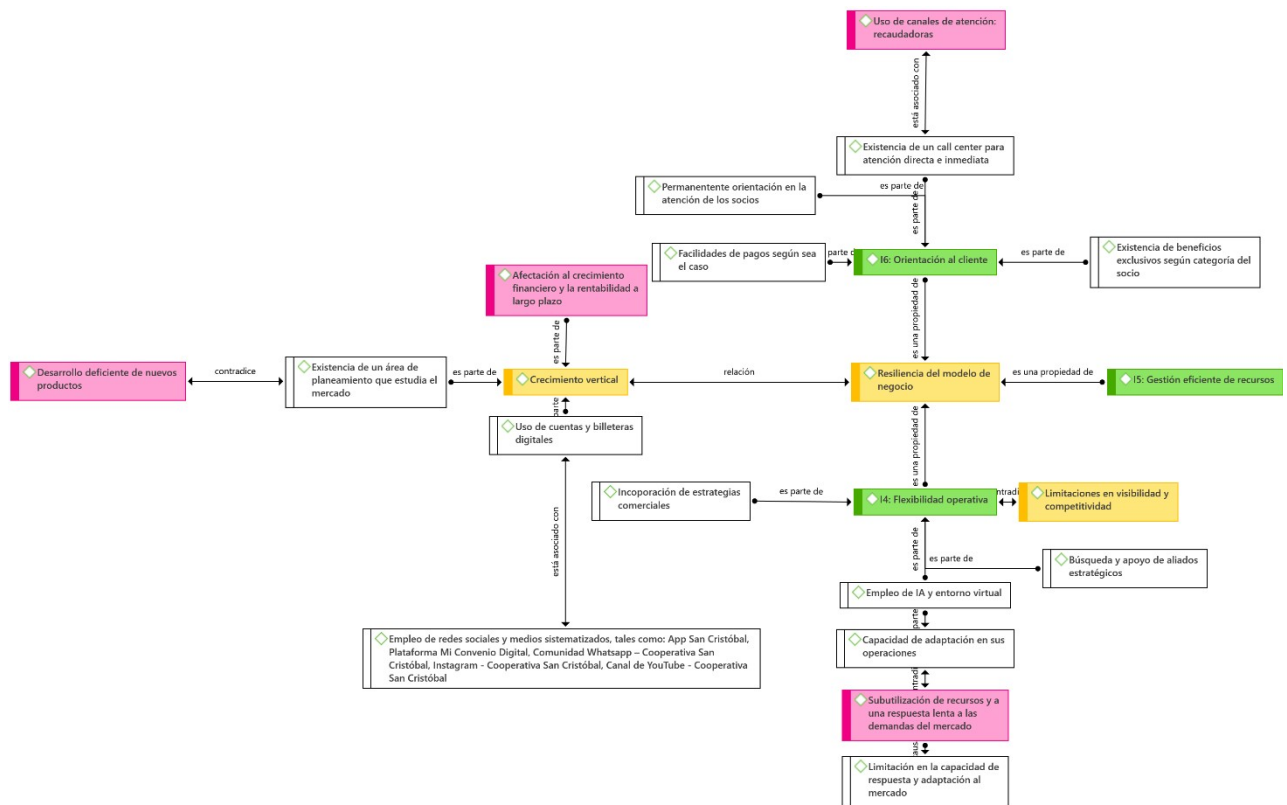
Como parte de la triangulación de resultados, se procedió a combinar y comparar la información obtenida mediante cuestionarios aplicados, entrevistas realizadas y el análisis documental.

En cuanto al primer objetivo específico, Determinar la relación entre la resiliencia psicológica de los trabajadores y el crecimiento horizontal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, se encontró dos posturas contradictorias, en el sentido de que, por un lado, los trabajadores al ser consultados manifestaron, un 23.2% como “regularmente” la cooperativa muestra resiliencia psicológica de los trabajadores y “regularmente” logra crecimiento horizontal, este dato sugiere que, aunque existe cierto nivel de resiliencia y crecimiento en la cooperativa, este es moderado y no necesariamente sobresaliente, lo cual se refleja en la participación reducida en el mercado (9.29%) y la poca visibilidad que la cooperativa tiene en su sector. Esta falta de visibilidad y competitividad parece estar vinculada a un crecimiento horizontal limitado, lo que podría ser un factor clave que impide un desarrollo más robusto y una mayor penetración de mercado.

Sin embargo, cuando se analizan las respuestas obtenidas en las entrevistas, la percepción sobre la resiliencia organizacional es más positiva. Los entrevistados destacan que en la cooperativa existe un fuerte soporte psicológico, tanto a nivel laboral como personal, lo cual es fundamental, dado el entorno de alta presión al que se enfrentan los trabajadores para alcanzar las metas establecidas. Este soporte se complementa con el uso de herramientas tecnológicas como la inteligencia artificial (IA), lo que permite a la cooperativa adaptar sus operaciones y diversificar sus productos en función de las exigencias del mercado y las necesidades de sus clientes. Este enfoque estratégico de utilizar tecnología para la adaptación y diversificación de productos refleja una fortaleza organizacional que favorece la resiliencia psicológica y la capacidad de la cooperativa para mantenerse competitiva en un mercado dinámico.

Figura 14

Triangulación entre resiliencia del modelo de negocio y crecimiento vertical



Nota: *Elaboración propia*

En relación con el segundo objetivo específico, que consiste en determinar la relación entre la resiliencia del modelo de negocios y el crecimiento vertical en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, se observó una serie de resultados que presentan algunas contradicciones, aunque en menor medida. Por un lado, el 23.8% de los trabajadores percibieron que “regularmente” la cooperativa muestra resiliencia del modelo de negocio y “rara vez” logra crecimiento vertical, aunque la cooperativa ha implementado esfuerzos estratégicos como el potenciamiento de canales de atención, el uso de redes sociales y medios sistematizados para publicitar sus productos y facilitar la interacción con los clientes, esta iniciativa aún enfrenta limitaciones. La flexibilidad operativa es un componente clave para el crecimiento vertical, y aunque se han dado pasos en la dirección correcta mediante el uso de

tecnologías y canales digitales, la adaptación no ha sido lo suficientemente rápida ni efectiva para lograr el impacto esperado en términos de crecimiento financiero o rentabilidad a largo plazo. A pesar de la digitalización y las herramientas de comunicación, parece haber una desconexión entre los esfuerzos realizados y los resultados tangibles en términos de expansión o mejora de la rentabilidad. En este contexto, la falta de flexibilidad operativa y la respuesta lenta a las demandas del mercado se reflejan en un crecimiento financiero limitado y una rentabilidad subóptima. Aunque la cooperativa tiene un modelo de negocio estructurado y recursos disponibles, la incapacidad para adaptarse rápidamente y aprovechar las oportunidades del mercado está afectando negativamente su capacidad para expandirse verticalmente. La falta de innovación en los productos, la subutilización de recursos y los procesos internos lentos están generando barreras para el crecimiento en nuevas áreas de negocio o para la expansión dentro del mismo sector, lo que a su vez impide una mayor rentabilidad a largo plazo.

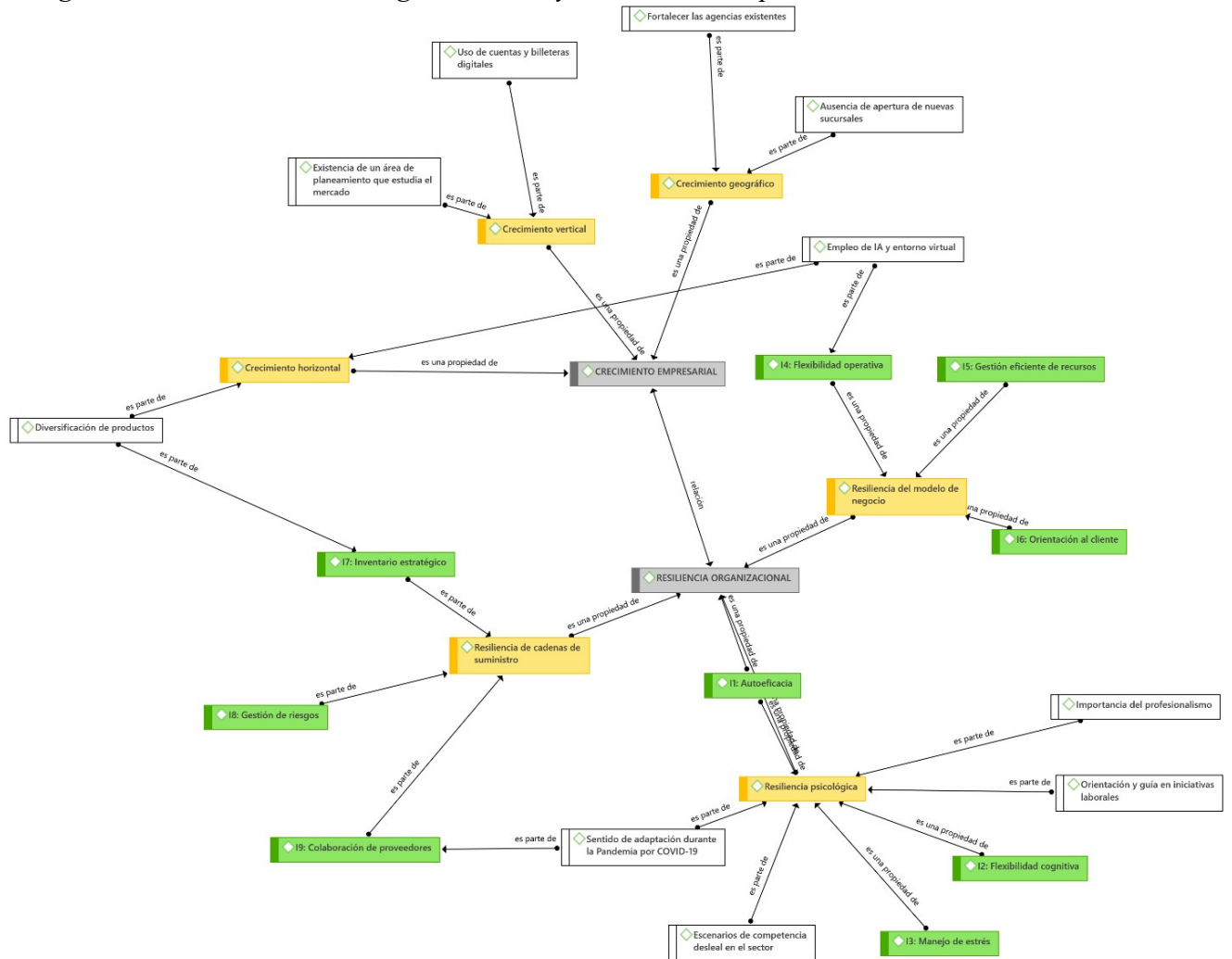
Sin embargo, una observación relevante es que, a pesar de esta resiliencia aparente en la cadena de suministro, la cooperativa enfrenta dificultades significativas en términos de crecimiento geográfico, como lo muestra la reducción del 2.52% en la membresía. Este descenso en el número de socios refleja un estancamiento en el mercado, particularmente en su capacidad para atraer nuevos socios o ampliar su red, lo que limita su crecimiento geográfico y su presencia en nuevas regiones. Una de las razones claves para este estancamiento es la falta de estrategias eficaces de atracción de nuevos socios, las cuales se ven frenadas por limitaciones de recursos. A pesar de que los encuestados mencionaron que la cooperativa realiza una evaluación continua de su sistema interno, con un área de procesos y mejora continua, esta evaluación no está siendo suficientemente efectiva para generar estrategias de valor que puedan impactar de manera significativa en el crecimiento geográfico. Otro aspecto relevante es la relación que mantiene la cooperativa con sus proveedores, especialmente con las empresas financieras con las que ha formado alianzas. Si bien se han logrado concretar alianzas estratégicas con proveedores reconocidos, las debilidades en la comunicación interna y una gestión no completamente eficiente en la relación con los proveedores están obstaculizando la capacidad de la cooperativa para aprovechar estas alianzas de manera óptima.

Esto podría estar afectando directamente el crecimiento geográfico, ya que una gestión más eficiente de los recursos y una comunicación fluida con los proveedores permitirían a la cooperativa expandir sus operaciones de manera más ágil y eficiente, especialmente en nuevas regiones o áreas de mercado. El crecimiento geográfico de la cooperativa se ve condicionado por la capacidad de la organización para superar las limitaciones en la cadena de suministro. A pesar de contar con ciertas herramientas para evaluar y mejorar los procesos internos, la falta de flexibilidad operativa y una gestión deficiente de la cadena de suministro parecen ser barreras importantes para su expansión geográfica. Además, la cooperativa no ha logrado superar las

limitaciones de recursos que impiden una mayor presencia en otras regiones del Perú, lo que se traduce en una concentración excesiva de sus operaciones en productos de consumo revolviente y pequeñas empresas, limitando su capacidad para diversificar su base de clientes y explorar nuevos mercados.

Figura 16

Triangulación entre resiliencia organizacional y crecimiento empresarial



Nota: Elaboración propia

Considerando el objetivo general propuesto, Determinar la relación entre la resiliencia organizacional y el crecimiento empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho 2023, la triangulación expone la manifestación de una relación compleja entre la resiliencia organizacional y el crecimiento empresarial, donde los

puntos de vista registrados por cada instrumento aplicado, evidencia avances y desafíos evidentes; donde se destaca que aunque hay porcentajes significativos por parte de los trabajadores en cuanto a percibir una resiliencia moderada, lo manifestado en el análisis documental y entrevistas indican la presencia de elementos impulsores dentro de la cooperativa, tal es el caso, de los recursos humanos y el uso de tecnología que demuestran un contexto viable para el crecimiento, pero que no se viene aprovechando del todo. Asimismo, aspectos como la flexibilidad cognitiva y cultura del trabajo en equipo resaltan cómo la resiliencia psicológica exige ser mejorada en favor de una integración y colaboración de valor, de igual manera, la resiliencia en el modelo de negocio y cadena de suministros señalan la atención de algunas debilidades como lo son el manejo de recursos y resolución de problemas técnicos que obstaculizan el crecimiento de la cooperativa.

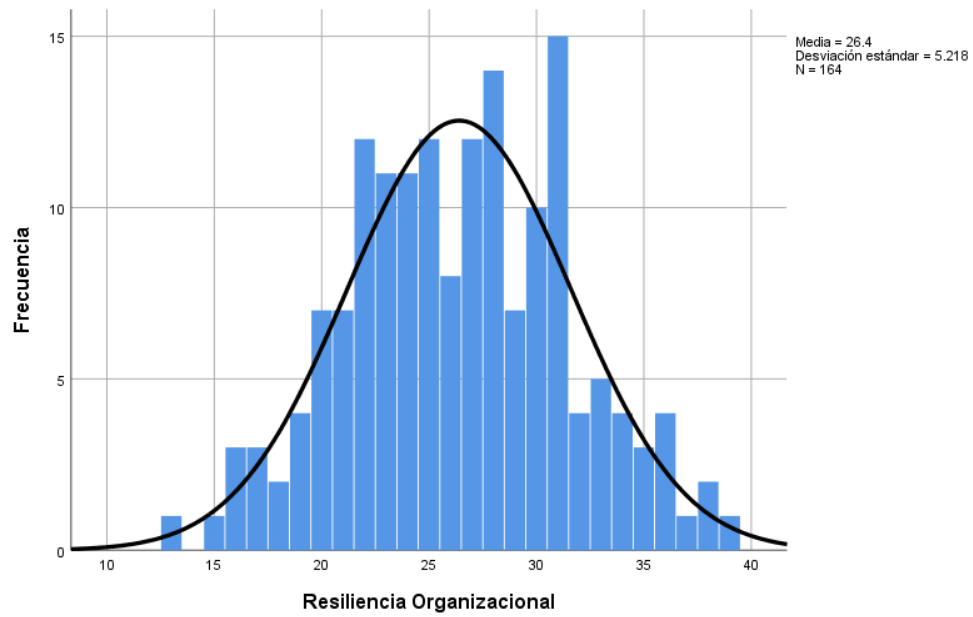
3.2. Análisis e interpretación inferencial de los resultados

3.2.1. Prueba de normalidad

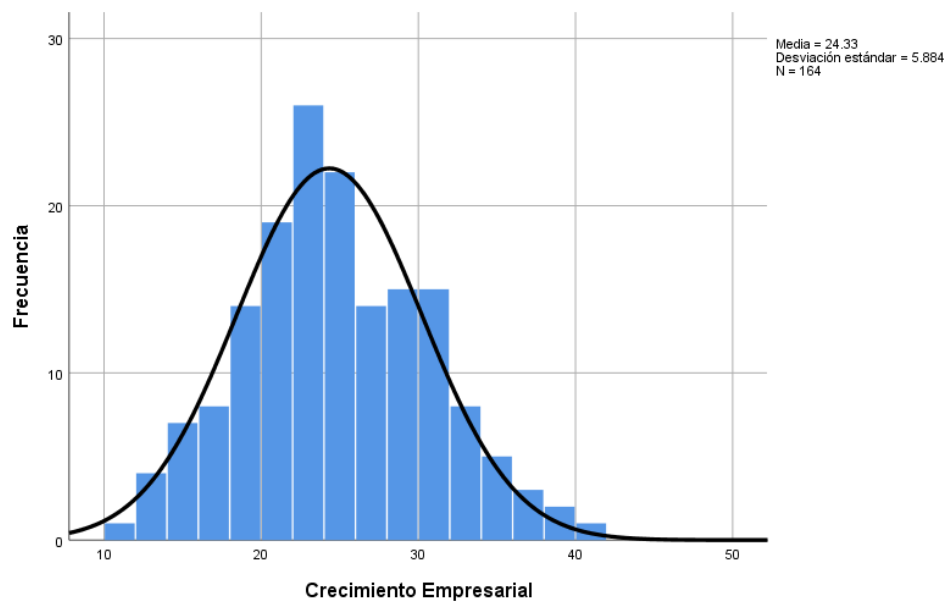
Considerando que nuestras variables se miden en una escala ordinal y contamos con más de 50 informantes, nuestro objetivo es determinar la relación entre estas variables. Para evaluar la normalidad de la muestra, se utiliza la prueba de Kolmogorov-Smirnov, que según (2020), es no paramétrica y compara la distribución empírica con una distribución teórica específica:

Si, $p\text{-valor (sig. a)} > \alpha$ los datos tienen una distribución normal

Si, $p\text{-valor (sig. a)} \leq \alpha$ los datos no tienen una distribución normal

Figura 17*Distribución de normalidad de la variable resiliencia organizacional*

La distribución de la variable Resiliencia Organizacional presenta una dispersión 5.21.

Figura 18*Distribución de normalidad del crecimiento empresarial*

La distribución de la variable Crecimiento Empresarial presenta una dispersión 5.88.

Tabla 13

Prueba de normalidad por Kolmogórov-Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Resiliencia Organizacional	0.057	164	.200*
Crecimiento Empresarial	0.071	164	0.042

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

El valor Sig. de la variable Resiliencia organizacional es (0,200) siendo mayor al nivel de significancia ($\alpha = 0,05$). Por tanto, la variable se aproxima a una distribución normal. Por otro lado, la variable crecimiento empresarial presenta (Sig=0.042 < 0.05). Por tanto, la variable no se aproxima a una distribución normal. Finalmente, se empleó la prueba de correlación Rho de Spearman, ya que una de las variables no cumple la distribución normal.

A partir de esta consideración la prueba de hipótesis para la contratación de hipótesis pertinente es la correlación Spearman, en concordancia con Spiegelhalter (2023) para quien es una técnica estadística que determina la fuerza y dirección de la relación lineal entre dos variables cuantitativas mediante un coeficiente que varía entre -1 y 1.

3.2.2. *Contrastación de hipótesis*

Planteamiento de hipótesis general

H₀: No existe una relación positiva y significativa entre resiliencia organizacional y crecimiento empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho - 2023.

H₁: Existe una relación positiva y significativa entre resiliencia organizacional y crecimiento empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho -2023.

Nivel de significancia

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

Decisión

Si p-valor > 0.05; no se rechaza la hipótesis nula

Si p-valor < 0.05; se rechaza la hipótesis nula

Tabla 14

Relación entre resiliencia organizacional y crecimiento empresarial

		Crecimiento Empresarial	
Rho de Spearman	Resiliencia Organizacional	Coefficiente de correlación	.502**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	164

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Dado que el p-valor es menor al nivel de significancia (p-valor=0.000 < 0.05). Existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula. Por tanto, existe relación positiva y significativa entre resiliencia organizacional y crecimiento empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho -2023. Además, el coeficiente de correlación (rho = 0,502) indica una relación positiva y moderada entre la resiliencia organizacional y crecimiento empresarial. Esto implica que, a medida que aumenta la resiliencia organizacional en la cooperativa, también se experimenta un crecimiento empresarial más significativo.

Prueba de hipótesis específica 1

Planteamiento de hipótesis

H₀: No existe alto grado de relación entre resiliencia psicológica de los trabajadores y crecimiento horizontal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho 2023.

H₁: Existe alto grado de relación entre resiliencia psicológica de los trabajadores y crecimiento horizontal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho 2023.

Nivel de significancia

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

Decisión

Si p-valor > 0.05; no se rechaza la hipótesis nula

Si p-valor < 0.05; se rechaza la hipótesis nula

Tabla 15

Relación entre resiliencia psicológica y el crecimiento horizontal

		Crecimiento horizontal	
Rho de Spearman	Resiliencia psicológica de los trabajadores	Coefficiente de correlación	.545**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	164

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Dado que el p-valor es menor al nivel de significancia (p-valor=0.000 < 0.05).

Existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula. Por tanto, existe alto grado de relación entre resiliencia psicológica de los trabajadores y crecimiento horizontal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga. Asimismo, el coeficiente de correlación (rho = 0,545) refleja una relación positiva y moderada entre la

resiliencia psicológica de los trabajadores y el crecimiento empresarial horizontal. Esto implica que, a mayor resiliencia psicológica de los trabajadores, mayor será el crecimiento empresarial horizontal.

Prueba de hipótesis específica 2

Planteamiento de hipótesis

H₀: No existe alto grado de relación entre resiliencia modelo de negocios y crecimiento vertical en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho 2023.

H₁: Existe alto grado de relación entre resiliencia modelo de negocios y crecimiento vertical en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho 2023.

Nivel de significancia

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

Decisión

Si p-valor > 0.05; no se rechaza la hipótesis nula

Si p-valor < 0.05; se rechaza la hipótesis nula

Tabla 16

Relación entre resiliencia del modelo de negocio y el crecimiento vertical

			Crecimiento vertical
Rho de Spearman	Resiliencia del modelo de negocio	Coefficiente de correlación	.249**
		Sig. (bilateral)	.001
		N	164

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Dado que el p-valor es menor al nivel de significancia (p-valor=0.000 < 0.05).

Existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula. Por tanto, existe alto grado de relación entre resiliencia modelo de negocios y crecimiento vertical en la

Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga. Asimismo, el coeficiente de correlación ($\rho = 0,249$) refleja una relación positiva y baja entre la resiliencia del modelo de negocio y el crecimiento empresarial vertical. Esto implica que, a mayor resiliencia del modelo de negocio, mayor será el crecimiento empresarial vertical.

Prueba de hipótesis específica 3

Planteamiento de hipótesis

H₀: No existe alto grado de relación entre resiliencia de cadena de suministros y crecimiento geográficos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho 2023.

H₁: Existe alto grado de relación entre resiliencia de cadena de suministros y crecimiento geográficos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho 2023.

Nivel de significancia

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

Decisión

Si $p\text{-valor} > 0.05$; no se rechaza la hipótesis nula

Si $p\text{-valor} < 0.05$; se rechaza la hipótesis nula

Tabla 3

Relación entre resiliencia de cadena de valor y el crecimiento geográfico

			Crecimiento geográfico
Rho de Spearman	Resiliencia de cadena de suministros	Coeficiente de correlación	.439**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	164

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Dado que el p-valor es menor al nivel de significancia ($p\text{-valor}=0.000 < 0.05$).

Existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula. Por tanto, Existe alto grado de relación entre resiliencia de cadena de suministros y crecimiento geográficos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga. Asimismo, el coeficiente de correlación ($\rho = 0,439$) refleja una relación positiva y baja entre la resiliencia de cadena de suministro y el crecimiento geográfico. Esto implica que, a mayor resiliencia en la cadena de suministro, mayor será el crecimiento geográfico.

IV. DISCUSIÓN

En seguida, se expone la discusión de los hallazgos principales, comparando con los estudios previos en el rubro en función a las variables de interés. Respecto a la contrastación de la hipótesis general, que buscó determinar la relación entre la resiliencia organizacional y el crecimiento empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, se encontró una correlación significativa con un coeficiente de $Rho = 0.502$ y un $p\text{-valor} = 0.00$, demostrando una relación positiva moderada; este resultado se alinea con el estudio de Samán et. al. (2022) quienes afirmaron que la resiliencia organizacional aporta positivamente en la eficiencia y competitividad, también Guillen et. al. (2022) manifiesta que la resiliencia organizacional es un elemento clave como ventaja competitiva en escenarios complejos. En ese sentido, ambas indagaciones manifiestan que las empresas que se interesan por forjar una cultura resiliente en sus entornos tienen mayor capacidad para adaptarse y avanzar, lo que confirma la premisa de que una mayor resiliencia organizacional facilita el crecimiento empresarial sostenido, de esta forma la capacidad con la que cuenta una organización para afrontar escenarios complejos y desfavorables, y adaptarse a los cambios que estas situaciones requieren (Coll, 2021) condicionará a su vez su capacidad para crear valor, por lo que no se trata sólo de promover las ventas e ingresos, sino también de entregar productos diferenciados a los clientes, crear empleos de calidad, proporcionar ganancias a los accionistas y garantizar la sostenibilidad (Bancolombia, 2020). En consecuencia, en la cooperativa se asevera una relación compleja entre la resiliencia organizacional y el crecimiento empresarial, donde los puntos de vista registrados por cada instrumento aplicado, evidencia avances y desafíos evidentes; destacando que aunque hay porcentajes significativos por parte de los trabajadores en cuanto a percibir una resiliencia moderada, lo manifestado en el análisis documental y entrevistas indican la presencia de elementos impulsores dentro de la cooperativa, tal es el caso, de los recursos humanos y el uso de tecnología que demuestran un contexto viable para el

crecimiento, pero que no se viene aprovechando del todo. En ese sentido, considerar el modelo teórico para mejorar la Resiliencia Organizacional basada en la norma ISO 22316 sobre Principios y Atributos de la Resiliencia Organizacional admite englobar estrategias y comportamientos claves para que la organización prevenga fallos y tome medidas oportunas (Quendler, 2017, como se citó en Rojas, 2022), distinguiéndola así de su competencia, pudiendo incluso establecerse como una ventaja competitiva caracterizada por estar bien administrada, ser exitosa o próspera.

Considerando la contrastación de la hipótesis específica 1, donde se buscó determinar la relación entre la resiliencia psicológica de los trabajadores con el crecimiento horizontal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, los hallazgos registraron un coeficiente de $Rho=0.545$ y un $p\text{-valor}=0.00$, reflejando una correlación positiva moderada, lo cual es comparable con lo encontrado por Coral et. al. (2021) quienes resaltan que la resiliencia es fundamental para la supervivencia empresarial en contexto difíciles, como lo originado por la COVID-19, también Eyzaguirre (2019) sostiene que la resiliencia en los colaboradores admite hacer frente a desafíos y aportar al crecimiento organizacional, de esta manera la habilidad de superar de manera efectiva una situación adversa, mediante una adaptación flexible a los desafíos que presenta una experiencia estresante (García, 2022) representa un elemento relacionado con la diversificación que tiene como fin extender la variedad de productos de una empresa para llegar tanto a nuevas audiencias como a los clientes existentes (Montoro, et al. 2014). Lo descrito demuestra que destinar esfuerzos a forjar una mayor resiliencia psicológica de los trabajadores no solo aporta a su bienestar, sino también potencia el crecimiento horizontal de la cooperativa, lo cual queda evidenciado al contrastar los instrumentos aplicados, donde los trabajadores al ser consultados manifestaron, un 23.2% como “regularmente” la cooperativa muestra resiliencia psicológica de los trabajadores y “regularmente” logra crecimiento horizontal, lo cual se deriva en una participación reducida en

el mercado del 9.29% teniendo poca visibilidad en el sector, radicando allí el imperativo de generar mayor interacción como parte de esta resiliencia, explicada porque casi siempre existirán emociones conflictivas, siendo necesaria para poder desarrollar relaciones productivas en el trabajo, y con ello su competitividad (Colombo, 2021); sin embargo, también se tuvo calificaciones positivas por el soporte psicológico tanto laboral como personal que da la cooperativa, sumado al uso de herramientas tecnológicas como IA para adaptar sus operaciones y seguir creciendo.

Con la contrastación de la hipótesis específica 2, donde se buscó determinar la relación de la resiliencia del modelo de negocio con el crecimiento vertical en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga se alcanzó un coeficiente de $Rho=0.249$, lo que registra una correlación positiva baja, aunque significativa con un $p\text{-valor}=0.00$, resultado que demuestra que a pesar de que la resiliencia del modelo de negocio es relevante, su vínculo con el crecimiento vertical no es muy pronunciado. Esto es comparable con lo obtenido por Váquiro (2023) quien explica el imperativo de implementar disciplina de gestión resilientes para poder resolver situaciones complejas, lo cual conlleva a una mejor adaptación en el modelo de negocio, asimismo, Azpur y Hinostroza (2022) mencionan que la resiliencia organizacional representa un agregado de medidas estratégicas correctas que contribuyen al rendimiento y crecimiento de la empresa en diferentes aspectos; por lo que es clave que la cooperativa considere innovaciones en su modelo con el fin de incrementar su crecimiento vertical, y modifica la percepción del 23.8% que calificaron que “regularmente” la cooperativa muestra resiliencia del modelo de negocio y “rara vez” logra crecimiento vertical, donde la subutilización de recursos y una repuesta lenta a las demandas del mercado, viene afectando sus actividades, a pesar de que en las entrevistas señalaron la existencia de un área responsable de analizar permanente el mercado, teniendo deficiencias que generan que la cooperativa carezca de una adecuada flexibilidad operativa, a pesar de que se tiene esfuerzos en potenciar el uso de

canales de atención y uso de redes sociales y medios sistematizados, lo cual deriva en un perjuicio negativo de su crecimiento financiero y rentabilidad a largo plazo. En ese sentido, se explica la relación que se tiene entre la capacidad de una empresa para adaptarse al estrés y a los cambios en las condiciones del mercado (García, 2022) y la estrategia de expansión interna que efectúa para generar insumos que admitan la creación de canales de distribución gestionados de sus ventas directas, y así centralizar operaciones con eficiencia y mermar costos más bajos a largo plazo (Montoro, et al. 2014), en este caso, en lo que corresponde a la colocación de productos financieros que representa la principal actividad de la cooperativa.

Por último, al contrastar la hipótesis específica 3, que buscó determinar la relación entre la resiliencia de la cadena de suministros y el crecimiento geográfico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga alcanzó un coeficiente de $Rho = 0.439$ con un $p\text{-valor}=0.00$ revelando una correlación positiva baja pero significativa, lo cual coincide con lo encontrado por Samán et. al. (2022) quienes en su indagación argumentaron que la resiliencia en las cadenas de suministro puede desempeñar un rol clave para mantener la competitividad, también Coral et. al. (2021) complementan señalando que la capacidad de adaptación es clave para que las empresas puedan continuar posicionando en el sector donde operan; por ende, este tipo de resiliencia no solo atribuye que la cooperativa pueda actuar eficientemente ante variaciones en el mercado, más aún en el financiero donde los escenarios presentan riesgos significativos en sus operaciones, sino también apertura oportunidades de expansión geográfica facilitando su inmersión en nuevos mercados de manera óptima, entrando en análisis que la expansión que logra una empresa mediante el uso de recursos interno, ya sea de forma natural o al mismo ritmo que el crecimiento de la empresa, si bien puede involucrar mayores esfuerzos es fundamental para manifestar y consolidar sus fortalezas y capacidades internas (Centro Europeo de Posgrado, 2022); por ende, se tiene el imperativo de que ese 20.1% de trabajadores que calificaron como “frecuentemente” la cooperativa muestra resiliencia de cadena de

suministros y “regularmente” logra crecimiento geográfico, sea mejorado considerando actuar frente a la reducción de socios en un 2.52% que la viene estancando, yendo más allá de solo concentrarse en el consumo de revolvete y en las pequeñas empresas, y así realmente efectivizar la evaluación permanente del soporte del sistema interno con el área de procesos y mejora continua que ya cuenta, pero que no está siendo suficiente para generar estrategias de atracción valor debido a las limitaciones de recursos, además de trabajar en establecer mejores vínculos con los proveedores, a través de una comunicación real en su gestión que permita su real y sostenible crecimiento. De esta forma, los constructos teóricos analizados muestran relación, es decir, el proceso de aumentar las operaciones o la capacidad de producción de una empresa, aumentando así la escala de la misma (Montoro, et al. 2014) en este caso de la cooperativa, se corresponde con su capacidad para responder con flexibilidad a las interrupciones de la producción mediante planificación y previsión de contingencias flexibles (García, 2022), prueba de ello fue la pandemia que significó alternaciones significativas en las operaciones, pero que sirvió como un antecedente para la reformulación de políticas internas y externas que garanticen la calidad de los servicios ofertados por la empresa, y sobre todo de los trabajadores para continuar con su desempeño sin sacrificar su bienestar integral y los intereses de la cooperativa.

V. CONCLUSIONES

Existe relación positiva y moderada entre resiliencia organizacional y crecimiento empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga ($\rho = 0,502$), en la cual los trabajadores perciben que “regularmente” la cooperativa muestra resiliencia organizacional y “regularmente” logra crecimiento empresarial. Esto indica que, aunque existen capacidades adaptativas en la organización, su implementación podría no estar siendo suficientemente sólida como para maximizar un crecimiento sostenible.

Por otro lado, se encontró una relación positiva y moderada entre resiliencia psicológica de los trabajadores y crecimiento horizontal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga ($\rho = 0,545$), en la cual los trabajadores perciben que “regularmente” la cooperativa muestra resiliencia psicológica de los trabajadores y “regularmente” logra crecimiento horizontal. Esto resalta la importancia de la resiliencia psicológica individual y grupal como factor crítico para el desarrollo horizontal de la organización. La gestión de esta resiliencia se vuelve entonces esencial para asegurar que los trabajadores mantengan un nivel de adaptabilidad y bienestar que permita un crecimiento horizontal más sostenido y profundo

Asimismo, se registró una relación positiva y baja entre resiliencia del modelo de negocio y crecimiento vertical en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga. Asimismo, el coeficiente de correlación ($\rho = 0,249$), en la cual se refleja que los trabajadores perciben que “regularmente” la cooperativa muestra resiliencia del modelo de negocio y “rara vez” logra crecimiento vertical. Este aspecto refleja una posible debilidad en la capacidad de adaptación y renovación del modelo de negocio para satisfacer la demanda de una expansión vertical, lo que indica que se requieren mejoras en la agilidad y proactividad del modelo organizacional para explotar plenamente este tipo de crecimiento.

Finalmente, se halló una relación positiva y baja entre resiliencia de cadena de suministros y crecimiento geográfico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de

Huamanga ($\rho = 0,439$), en la cual los trabajadores perciben que “frecuentemente” la cooperativa muestra resiliencia de cadena de suministros y “regularmente” logra crecimiento geográfico. Esta diferencia sugiere que, aunque existen ciertos niveles de eficiencia en la cadena de suministro, la estructura actual podría no estar suficientemente desarrollada para facilitar una expansión geográfica robusta.

Por el lado del cuestionario, se obtuvo que la percepción de los colaboradores acerca de la resiliencia organizacional y el crecimiento empresarial se presenta con limitaciones, prueba de ello es que el 61.0% opina que la resiliencia se manifiesta “regularmente”, pero se tiene un 23.8% que la percibe “rara vez”, manifestando debilidades en la capacidad de la cooperativa para hacer frente a las adversidades que se puedan presentar. Asimismo, el 50.6% considera que el crecimiento es “regular”, en tanto un 34.8% lo califica como “rara vez”, señalando que el desarrollo actual de la cooperativa carece de la sostenibilidad y dinamismo necesarios para consolidarse a largo plazo. Estos datos ponen en evidencia la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan la capacidad de respuesta y proyección a futuro de la organización.

Las entrevistas proporcionan una visión cualitativa que apoya estos hallazgos, destacando que, aunque se han registrado avances en el crecimiento empresarial mediante la innovación de productos como Yaku Fácil, Convenio Digital y servicios como la venta de SOAT, y la adopción de nuevas tecnologías. La cooperativa enfrenta retos continuos adaptándose al mercado e innovando con soluciones como billeteras digitales, aunque esto implica retos en tecnología y capacitación.

Se resalta que el crecimiento horizontal no se limita únicamente a la diversificación de productos, sino que depende también de una planificación estratégica que se oriente a satisfacer las demandas del mercado. Por otro lado, el crecimiento vertical, aunque impulsado por la innovación para satisfacer las necesidades de los socios, enfrenta limitaciones debido a la falta de apertura de nuevas agencias debido a que la cooperativa ha optado por fortalecer sus

agencias actuales en lugar de expandirse geográficamente. lo que inhibe la expansión geográfica y reduce las posibilidades de la cooperativa para consolidarse en nuevos mercados.

Asimismo la cooperativa presenta una fuerte resiliencia psicológica, evidenciada en la flexibilidad cognitiva y la autoeficacia de sus colaboradores, quienes alcanzan metas en contextos exigentes, también se observa que la cooperativa ha implementado procesos rigurosos de selección, un programa de inducción efectivo, y una escuela de analistas, lo que evidencia una preocupación por la formación y eficiencia. Sin embargo, la alta rotación de personal en el área de negocio representa una debilidad crítica, ya que puede afectar la continuidad operativa y aumentar los costos de capacitación.

Finalmente, el análisis documental confirma los desafíos descritos en las entrevistas. Aunque se han observado mejoras en la cartera de créditos, persisten problemas técnicos en los sistemas de la cooperativa que afectan negativamente la atención de créditos y, en consecuencia, la operatividad general. Estas deficiencias técnicas limitan la experiencia del cliente y la eficiencia organizacional, afectando directamente la percepción de la cooperativa en cuanto a su capacidad de respuesta. Además, se evidencia que, a pesar de la diversificación en la oferta de productos, la cooperativa debe fortalecer las relaciones con sus proveedores estratégicos para expandir su mercado objetivo, incrementar su competitividad y asegurar una sostenibilidad organizacional más robusta.

VI. RECOMENDACIONES

Para fortalecer la resiliencia organizacional, la cooperativa necesita implementar un programa integral de capacitación enfocado en el desarrollo de habilidades de adaptación y respuesta ante crisis, tanto en los trabajadores como en los líderes de áreas y equipos. Este programa debe incluir talleres y charlas con ejercicios prácticos y simulaciones que preparen a los colaboradores para enfrentar situaciones complejas y reales que podrían surgir en la cooperativa. Los estudios de caso basados en escenarios específicos de la industria financiera ayudarán a los participantes a anticipar y gestionar desafíos, reforzando la capacidad de respuesta de la organización ante situaciones adversas. Esta preparación fortalecerá tanto la flexibilidad operativa como el sentido de seguridad y confianza en el entorno laboral, clave para la estabilidad y crecimiento sostenido.

En cuanto a la resiliencia psicológica de los trabajadores y su impacto en el crecimiento horizontal de la cooperativa, es fundamental desarrollar un programa de bienestar integral que promueva la salud mental y emocional. Este programa debe incluir actividades como asesoramiento psicológico, dinámicas de grupo, y ejercicios de mindfulness, así como sesiones de trabajo colaborativo, que no solo faciliten un ambiente laboral inclusivo, sino que también fomenten el compromiso y la cohesión del equipo. Este enfoque holístico en la salud mental ayuda a los trabajadores a gestionar el estrés y la presión laboral, contribuyendo a un rendimiento más estable y eficiente que, a su vez, apoya un crecimiento horizontal continuo y estable dentro de la organización.

Para estimular la resiliencia del modelo de negocio y promover el crecimiento vertical, la cooperativa debe realizar un análisis exhaustivo de las oportunidades de diversificación y expansión. Este proceso debe incorporar activamente la opinión de los colaboradores, quienes

poseen un conocimiento profundo de las necesidades y expectativas de los socios. Al involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones estratégicas, se fomenta un sentido de pertenencia y compromiso, lo cual fortalece la cohesión y el alineamiento organizacional hacia objetivos de crecimiento vertical. Esta inclusión también puede permitir que el modelo de negocio responda de manera más ágil y precisa a las demandas cambiantes del mercado.

La resiliencia de la cadena de suministros es otro pilar clave para el crecimiento geográfico. Para potenciarla, es crucial establecer relaciones sólidas con proveedores estratégicos mediante un programa de colaboración y alineación de objetivos. Este programa debe centrarse en la evaluación periódica de la capacidad de los proveedores, la integración conjunta y la firma de acuerdos de colaboración que refuercen la comunicación y cooperación en objetivos comunes. Estos acuerdos facilitarán la identificación de oportunidades de mercado que contribuyan a la expansión geográfica, proporcionando a la cooperativa una red de suministro confiable y adaptable para respaldar su presencia en nuevos territorios.

Para optimizar la atención al cliente, se recomienda el desarrollo de un sistema de gestión de calidad que mejore las prácticas actuales y establezca estándares de servicio. Este sistema puede incluir un manual de procedimientos de mejores prácticas para la atención y gestión de créditos, así como la capacitación continua del personal en atención al cliente. Esta estructura organizativa permitirá a la cooperativa establecer una experiencia de servicio consistente y de alta calidad, generando así una retroalimentación constructiva que fortalezca la relación cooperativa-cliente y favorezca una mejora continua.

Fomentar una cultura de innovación es esencial para fortalecer la competitividad de la cooperativa en el mercado. Esto puede lograrse mediante la creación de un laboratorio de innovación donde los empleados puedan desarrollar y proponer ideas y productos innovadores.

Además, la creación de un fondo interno para financiar proyectos novedosos serviría como un incentivo para que los colaboradores participen activamente en el desarrollo de soluciones y estrategias innovadoras. Este enfoque fomenta la creatividad y el desarrollo de productos diferenciados que permiten a la cooperativa adaptarse y competir con éxito en un entorno financiero dinámico.

Por último, para mejorar la comunicación interna, es recomendable establecer canales de comunicación claros y eficientes que faciliten el intercambio de información en tiempo real. Recursos digitales, como intranets o aplicaciones de mensajería corporativa, pueden ser herramientas eficaces para permitir que los trabajadores compartan información de manera oportuna y efectiva. Además, estos canales pueden ser utilizados para promover una cultura de transparencia y colaboración, permitiendo una retroalimentación constante que fortalezca la integración de los equipos y mejore la eficiencia organizacional en todos los niveles.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Express. (13 de noviembre de 2020). *Los 5 factores que impulsan el crecimiento de las PyMEs*. Obtenido de <https://www.americanexpress.com/es-mx/negocios/trends-and-insights/articles/5-factores-impulsan-crecimiento-la-pyme/>
- Arciniega, S. (15 de setiembre de 2015). *La teoría del crecimiento de la empresa*. Obtenido de <https://prezi.com/fqzxa8zaegoi/la-teoria-del-crecimiento-de-la-empresa/>
- Arévalo, D., & Padilla, C. (2016). Medición de la Confiabilidad del Aprendizaje del Programa RStudio Mediante Alfa de Cronbach. (F. d. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ed.) *Revista Politécnica*, 37(1). Obtenido de https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/469/pdf
- Asian Development Bank – ADB. (2016). *Organizational Resilience*. Manila, Filipinas: ADB.
- Asociación Mexicana de Resiliencia y Genera Cambios.Org. (2023). *¿Cómo iniciamos?* Obtenido de <https://www.resilienciaorganizacional.org/historia>
- Azpur, A., & Hinojosa, C. (2022). *Marketing Digital y Resiliencia Organizacional en un Centro [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]*. Repositorio. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/104731/Azpur_BAJ-Hinojosa_JCL%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bancolombia. (26 de febrero de 2020). *5 estrategias que te ayudarán a impulsar tu crecimiento empresarial*. Obtenido de <https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/emprendimiento/crecimiento-empresarial>
- Batista Consultores. (24 de enero de 2022). *Criterios de inclusión y exclusión*. Obtenido de <https://online-tesis.com/criterios-de-inclusion-y-exclusion/#:~:text=Los%20criterios%20de%20inclusion%20se,hacen%20inelegible%20para%20su%20estudio.>
- Bsigroup. (2021). *¿Qué es la resiliencia organizacional?* Obtenido de <https://www.bsigroup.com/es-PE/nuestros-servicios/resiliencia-organizacional/>

- Caltabiano, G. (30 de julio de 2021). *Resiliencia organizacional: qué es, cómo funciona, cuáles son sus elementos y qué tan importante es en el marketing*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/resiliencia-organizacional/>
- Canales, C. J. y Huahualuque, C. W. (2019). *Gestión Administrativa y su Influencia en el Crecimiento Empresarial de Llanmaxxis del Perú S.A.C*. Tesis de pregrado. Universidad Peruana de las Américas. Perú, Lima. Obtenido de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/663/TESIS-GESTI%C3%93N%20ADMINISTRATIVA%20Y%20SU%20INFLUENCIA%20EN%20EL%20CRECIMIENTO%20EMPRESARIAL.....pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Centro Europeo de Posgrado [CEUPE]. (2022). *Crecimiento empresarial: Qué es, beneficios y tipos*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/crecimiento-empresarial.html#:~:text=El%20crecimiento%20empresarial%20es%20el,producci%C3%B3n%20de%20bienes%20y%20servicios.>
- CEPAL. (12 de enero de 2022). *América Latina y el Caribe desacelerará su crecimiento a 2,1% en 2022 en medio de importantes asimetrías entre países desarrollados y emergentes*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-desacelerara-su-crecimiento-21-2022-medio-importantes-asimetrias>
- Chavez, D. (2008). *Dennis. Concepto y Técnicas de recolección de datos en la investigación jurídica social*. Suiza .
- Cinco Vientos. (22 de setiembre de 2022). *Resiliencia organizacional para existir a largo plazo*. Obtenido de <https://www.cincovientos.com/resiliencia-organizacional/>
- Coll, M. F. (14 de Abril de 2021). *Resiliencia organizacional*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/resiliencia-organizacional.html>
- Colombo, D. (21 de junio de 2021). *Resiliencia en las empresas: Los 5 pilares necesarios para fortalecerse en las crisis*. Obtenido de <https://elcapitalfinanciero.com/resiliencia-en-las-empresas-los-5-pilares-necesarios-para-fortalecerse-en-las-crisis/>

- Conexiones Esan. (21 de mayo de 2020). *Resiliencia empresarial: cómo potenciarla en época de crisis*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/resiliencia-empresarial-como-potenciarla-en-epoca-de-crisis>
- Coral, R. (2021). Resiliencia Empresarial: Una Respuesta a la COVID-19. *Revista Científica Kallpay*(4). Obtenido de <https://revistas.uandina.edu.pe/index.php/Kallpay/article/view/464/243>
- Cubas, M. (4 de marzo de 2021). *PYMES: 4 Estrategias para acelerar el crecimiento de tu negocio*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/pymes-4-estrategias-para-acelerar-el-crecimiento-de-tu-lazaro-cubas#:~:text=PYMES%3A%204%20Estrategias%20para%20acelerar%20el%20crecimiento%20de,Desarrollo%20de%20mercados%20...%204%204.%20Diversificaci%C3%B3n%20>
- Eyzaguirre, J. (2019). *Estrategias de crecimiento empresarial estrategias de crecimiento empresarial truck en la ciudad de Chiclayo - 2018 [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]*. Repositorio. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6271/Eyzaguirre%20Rodr%C3%ADguez%20Jes%C3%Bas%20Alberto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, S. (2022). *La resiliencia de las organizaciones*. Libros de Caberera. Obtenido de https://www.google.com.pe/books/edition/La_resiliencia_de_las_organizaciones/TMVcEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Gestión. (22 de junio de 2020). *El 54% de empresas peruanas recortaría sueldos, como medida de alivio financiero ante crisis del COVID-19*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-el-54-de-empresas-peruanas-recortaria-sueldos-como-medida-de-alivio-financiero-ante-el-covid-19-nndc-noticia/>
- Gobierno peruano. (2 de abril de 2023). *¿Qué son los censos?* Obtenido de <https://www.gob.pe/534-que-son-los-censos>
- Guillén, I. (2022). *Una mirada a la resiliencia organizacional como fuente de ventaja competitiva*. Obtenido de <file:///C:/Users/kevin/Downloads/2064-Texto%20del%20art%C3%ADculo-7328-1-10-20220328.pdf>

- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. (Octavo ed.). México: McGraw Hill.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México : Interamericana Editores S.A de C.V.
- ISO 22316. (2017). *Security and resilience - Organizational resilience — Principles and attributes* . . Ginebra.
- Javier Forcadell, F. (2004). *El crecimiento empresarial desde el enfoque basado en los recursos. Hacia un modelo integrador*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/5200935_El_crecimiento_empresarial_desde_el_enfoque_basado_en_los_recursos_Hacia_un_modelo_integrador
- Meza, L. (4 de mayo de 2021). *Una organización resiliente tiene cinco características*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-una-organizacion-resiliente-tiene-cinco-caracteristicas/>
- Montoro, M. Á. (2014). *Economía de la Empresa*. Ediciones Paraninfo S.A. Obtenido de https://www.google.com.pe/books/edition/Econom%C3%ADa_de_la_empresa/uB1NBQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0
- Navarro Silva, O., Luciani Toro, L., & Juca Maldonado, F. (2017). *Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO*. Universidad y Sociedad, 9(5), 165-170. Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos, 165-170. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Negocios y Empresas. (2023). *Las mejores estrategias de crecimiento empresarial para este 2023*. Obtenido de <https://negociosyempresa.com/estrategias-de-crecimiento-empresarial-2023/>
- Orellana, N. P. (06 de Marzo de 2020). *Crecimiento empresarial*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/crecimiento-empresarial.html>
- Ortega, C. (2020). *Estadística descriptiva: Qué es, objetivo, tipos y ejemplos*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/estadistica-descriptiva/#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20estad%C3%ADstica%20descriptiva%20se,0%20de%20toda%20la%20poblaci%C3%B3n.>

- Ortega, C. (2022). *Interpretación de datos: Definición y pasos con ejemplos*. Obtenido de https://www.google.com/search?q=qu%C3%A9+significa+an%C3%A1lisis+e+interpretaci%C3%B3n+de+datos%2C+2013&ei=Zt55ZMjcJdzZ5OUP85m60A4&ved=0ahUKEwjIp8WOyaT_AhXcLLkGHfOMDuoQ4dUDCA8&uact=5&oq=qu%C3%A9+significa+an%C3%A1lisis+e+interpretaci%C3%B3n+de+datos%2C+20
- Oviedo, Y., & Marrero, M. (2020). *Revista Cubana de Salud y Trabajo*. Obtenido de <file:///C:/Users/kevin/Downloads/144-1596-1-PB.pdf>
- PMK Digital Learning. (17 de julio de 2020). *¿Cómo fortalecer la resiliencia empresarial en tiempos de crisis?* Obtenido de https://www.rade.es/imageslib/PUBLICACIONES/ARTICULOS/V8N3%20-%2003%20-%20AO%20-%20FARGAS_factores%20resilientes.pdf
- Rojas, S. E. (2022). *Resiliencia de la gestión empresarial en la nueva realidad mundial . Gestión de la Seguridad* , <https://journal.poligran.edu.co/index.php/gsst/issue>.
- Rutter, M. (1993). *Resiliencia: Algunas consideraciones conceptuales*. *Revista de Salud del Adolescente*, 14(8), 631. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S092664109390196V>
- Sabino, C. (1992). *El proceo de investigación*. Caracas-Venezuela : Panapo .
- Salmón. (24 de setiembre de 2021). *La evolución histórica del concepto de empresa*. Obtenido de <https://www.elblogsalmon.com/historia-de-la-economia/la-evolucion-historica-del-concepto-de-empresa>
- Samán, S. (2022). *Resiliencia y competitividad empresarial.* *Revista de Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28071865021/28071865021.pdf>
- Sheskin, D. (2020). *Handbook of Parametric and Nonparametric Statistical Procedures, Fifth Edition*. CRC Press. Obtenido de https://www.google.com.pe/books/edition/Handbook_of_Parametric_and_Nonparametric/nvDqDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1

Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe [SELA]. (30 de julio de 2020). *La resiliencia organizacional para las PYMES en tiempos de pandemia: Recomendaciones prácticas para la protección de las empresas*. Obtenido de <http://www.sela.org/es/eventos/e/65965/resiliencia-organizacional-para-las-pymes-en-tiempos-de-pandemia#>

Spiegelhalter, D. (2023). *El arte de la estadística*. Capitán Swing Libros. Obtenido de https://www.google.com.pe/books/edition/El_arte_de_la_estad%C3%ADstica/-mK9EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1

Tamayo y Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación científica: Incluye Evaluación y Administración de Proyectos de Investigación*. (Cuarta ed.). México: Limusa S.A.

Techopedia. (2023). *¿Qué significa el procesamiento de información?* Obtenido de <https://es.theastrologypage.com/information-processing#:~:text=El%20procesamiento%20de%20informaci%C3%B3n%20se%20refiere%20a%20la,software%20empresarial%2C%20sistemas%20operativos%2C%20computadoras%2C%20redes%20y%20mainframes.>

The British Standards Institution. (2021). *Elementos y competencias de la Resiliencia Organizacional*. Obtenido de <https://www.bsigroup.com/es-PE/nuestros-servicios/resiliencia-organizacional/>

The Growth Management Science, Co. (22 de enero de 2021). *El crecimiento empresarial desde el enfoque humano*. Obtenido de <https://thegrowthmanagementscience.com/el-crecimiento-empresarial-desde-el-enfoque-humano/>

Uriarte, J. (2005). *La resiliencia. Una nueva perspectiva en psicopatología del desarrollo*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/175/17510206.pdf>

Váquiro, J. (2023). *La resiliencia organizacional, factor clave para lograr la supervivencia empresarial y la creación de valor Organizational, um fator chave para a sobrevivência das. Journal of Management & Business Studies*. Obtenido de <file:///C:/Users/kevin/Downloads/JMBS+2020.pdf>

Villalba Rivera, R. A. (julio de 2017). *Modelos de resiliencia organizacional en las pymes y su impacto en la cadena de abastecimiento*. Obtenido de <https://urepublicana.edu.co/ojs/index.php/ingenieria/article/view/398/351>

VIII. ANEXOS

Anexo 1 Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la resiliencia organizacional y el crecimiento empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho 2023?</p> <p>Problema Específicos</p> <p>a. ¿Cuál es la relación que existe entre la resiliencia psicológica de los trabajadores y el crecimiento horizontal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga?</p> <p>b. ¿Cuál es la relación que existe entre la resiliencia del modelo de negocios y el crecimiento vertical en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga?</p> <p>c. ¿Cuál es la relación que existe entre la resiliencia de cadena de suministros y el crecimiento geográfico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la relación entre la resiliencia organizacional y el crecimiento empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho 2023.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>a. Determinar la relación entre la resiliencia psicológica de los trabajadores y el crecimiento horizontal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga.</p> <p>b. Determinar la relación entre la resiliencia del modelo de negocios y el crecimiento vertical en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga.</p> <p>c. Determinar la relación entre la resiliencia de cadena de suministros y el crecimiento geográfico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Existe una relación positiva y significativa entre resiliencia organizacional y crecimiento empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho - 2023.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>a. Existe alto grado de relación entre la resiliencia psicológica de los trabajadores y el crecimiento horizontal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga.</p> <p>b. Existe alto grado de relación entre la resiliencia del modelo de negocios y el crecimiento vertical en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga.</p> <p>c. Existe alto grado de relación entre la resiliencia de cadena de suministros y el crecimiento geográfico en la Cooperativa de Ahorro y crédito San Cristóbal de Huamanga.</p>	<p>Variable 1</p> <p>Resiliencia Organizacional</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resiliencia psicológica de los trabajadores • Resiliencia del modelo de negocio • Resiliencia de cadena de suministros <p>Variable 2</p> <p>Crecimiento Empresarial</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento horizontal • Crecimiento vertical • Crecimiento geográfico 	<p>Tipo de investigación</p> <p>Aplicada</p> <p>Enfoque:</p> <p>Cuantitativo</p> <p>Nivel de investigación</p> <p>Relacional</p> <p>Diseño de investigación</p> <p>Transversal</p> <p>Métodos de investigación</p> <p>Deductivo</p>	<p>Muestra censal</p> <p>164 Trabajadores</p> <p>Procesamiento de datos</p> <p>Estadística inferencial</p>

Anexo 2 Definición conceptual de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones
Resiliencia Organizacional	<p>La resiliencia organizacional se define como la capacidad de una organización para adaptarse y recuperarse ante desafíos, crisis o cambios inesperados. Se trata de la capacidad de mantener la estabilidad en la actividad, sacar conclusiones de experiencias desfavorables y desarrollarse positivamente. Las organizaciones resilientes se caracterizan por la agilidad, una cultura que fomenta la innovación y la colaboración, y la capacidad de predecir y gestionar el riesgo de forma eficaz. Este enfoque permite a las empresas no sólo capear las perturbaciones, sino también crecer y mejorar con el tiempo, mejorando su capacidad para afrontar desafíos futuros. (García, 2022).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resiliencia psicológica de los trabajadores • Resiliencia del modelo de negocio • Resiliencia de cadena de suministros
Crecimiento Empresarial	<p>La expansión empresarial es el continuo progreso y desarrollo de las empresas para mejorar rentabilidad, cumplir objetivos y fortalecer la marca. Incluye formas como el crecimiento horizontal, vertical y geográfico. La expansión horizontal implica diversificar la oferta para atender una demanda superior, con inversiones en infraestructura. El crecimiento vertical abarca toda la cadena de valor, mejorando eficiencia y calidad. La expansión geográfica implica ingresar a nuevos mercados, con inversiones logísticas. Mejorar servicios y formar trabajadores son esenciales para optimizar la gestión, aumentar productividad y aprovechar oportunidades emergentes en este proceso de desarrollo empresarial (Tarziján, 2019).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento horizontal • Crecimiento vertical • Crecimiento geográfico

Anexo 3 Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Resiliencia Organizacional (1)	Resiliencia psicológica de los trabajadores	Es la integración que las marcas logran a través de una serie de tareas, estrategias y acciones diseñadas para involucrar, involucrar y eliminar puntos de irritación o fricción. Su operatividad está relacionada a: confianza en los empleados, reconocimiento de esfuerzos laborales, proveer entornos de trabajo seguros, hacer común los objetivos empresariales, impulsar trabajo en equipo, integración mandos, y aplicar incentivos de acuerdo con necesidades. (García, 2022).	<ul style="list-style-type: none"> • Autoeficacia • Flexibilidad cognitiva • Manejo de estrés 	1, 2 y 3	<p>Muy frecuentemente</p> <p>Frecuentemente</p> <p>Regularmente</p> <p>Rara vez</p> <p>Nunca</p>
	Resiliencia del modelo de negocio	El liderazgo es esencial para la resiliencia organizacional porque fomenta el compromiso compartido con un objetivo común, demuestra un camino claro a seguir, disipa los temores de los colaboradores, aumenta su resistencia a las tareas que deben completarse y aumenta su compromiso con el negocio (García, 2022).	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad operativa • Gestión eficiente de recursos • Orientación al cliente 	4, 5 y 6	<p>Muy frecuentemente</p> <p>Frecuentemente</p> <p>Regularmente</p> <p>Rara vez</p> <p>Nunca</p>
	Resiliencia de cadenas de suministro	Para ser resilientes, necesitamos trabajadores altamente calificados que puedan adaptarse a los cambios sin reducir su propia productividad. (García, 2022).	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario estratégico • Gestión de riesgos • Colaboración de proveedores 	7, 8 y 9	<p>Muy frecuentemente</p> <p>Frecuentemente</p> <p>Regularmente</p> <p>Rara vez</p> <p>Nunca</p>
Crecimiento Empresarial (2)	Crecimiento horizontal	La expansión del crecimiento empresarial horizontal implica que una empresa ingrese a nuevas áreas de actividad que están estrechamente relacionadas con sus productos o servicios actuales. Este enfoque tiene como objetivo diversificar las ofertas dentro del mismo sector o mercado aprovechando las sinergias y el conocimiento disponible (Tarziján, 2019).	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de productos/servicios • Participación en el mercado • Sinergias operativas 	10, 11, 12	<p>Muy frecuentemente</p> <p>Frecuentemente</p> <p>Regularmente</p> <p>Rara vez</p> <p>Nunca</p>
	Crecimiento vertical	El crecimiento vertical empresarial implica ampliar la presencia a lo largo de la cadena de valor, abarcando desde la producción hasta la distribución y venta. La intención es tener un mayor control sobre diversos aspectos del proceso, desde la adquisición de materias primas hasta la	<ul style="list-style-type: none"> • Cadena de valor • Desarrollo de nuevos productos • Inversión en tecnología 	13, 14, 15	<p>Muy frecuentemente</p> <p>Frecuentemente</p> <p>Regularmente</p> <p>Rara vez</p> <p>Nunca</p>

	entrega del producto final, con el propósito de mejorar eficiencia, reducir costos y elevar la calidad. (Tarziján, 2019).		
Crecimiento geográfico	El crecimiento geográfico empresarial implica la expansión de una empresa hacia nuevas áreas geográficas o regiones con el objetivo de ampliar su presencia y alcance. Este enfoque busca descubrir oportunidades en ubicaciones adicionales para atraer a nuevos clientes, mercados o recursos estratégicos. (Tarziján, 2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevas sucursales • Penetración de mercado • Crecimiento de clientes 	16, 17 y 18

NOTA. Esta tabla menciona la operacionalización de las variables Resiliencia Organizacional y Crecimiento empresarial.

Anexo 4 Cuestionario

Señor trabajador(a) el presente cuestionario tiene la finalidad de recabar datos para desarrollar la tesis: Relacionar los Factores de la Resiliencia Organizacional en el Crecimiento Empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho. Por lo que, suplicamos a cada uno de ustedes responder cada pregunta con la sinceridad del caso, marcando una “X” sobre la respuesta de su preferencia:

5. Muy frecuentemente () 4. Frecuentemente () 3. Regularmente () 2. Rara vez () 1. Nunca ()

I. Datos Generales

1. Género:
2. Grado de instrucción:
3. Condición Laboral:
4. Cargo que desempeña:
5. Tiempo laboral:

II. Factores de Resiliencia Organizacional y Crecimiento Empresarial

Resiliencia Organizacional						
Dimensiones		5	4	3	2	1
N°	Resiliencia psicológica de los trabajadores					
1	¿En la cooperativa se promueve la autoeficacia de los trabajadores?					
2	¿En la Cooperativa se fomenta flexibilidad cognitiva de los trabajadores?					
3	¿En la Cooperativa se fomenta manejo de estrés de los trabajadores?					
Resiliencia de modelo de negocio		5	4	3	2	1
4	¿La Cooperativa establece flexibilidad operativa?					
5	¿La Cooperativa fomentan gestión eficiente de recursos?					
6	¿La Cooperativa está enfocado en los socios?					
Resiliencia de cadena de suministros		5	4	3	2	1
7	¿La Cooperativa establece inventario estratégico?					
8	¿La Cooperativa asume gestión de riesgos?					
9	¿La Cooperativa colabora con sus proveedores?					
Crecimiento Empresarial						
Dimensiones		5	4	3	2	1
N°	Crecimiento horizontal					

10	¿La Cooperativa viene diversificando sus productos/servicios?						
11	¿La Cooperativa va incrementando su participación en el mercado?						
12	¿La Cooperativa fomenta las sinergias operativas?						
Crecimiento vertical		5	4	3	2	1	
13	¿La Cooperativa va mejorando su cadena de valor?						
14	¿La Cooperativa va desarrollando nuevos productos crediticios?						
15	¿La Cooperativa va desarrollando inversión tecnológica?						
Crecimiento geográfico		5	4	3	2	1	
16	¿La Cooperativa va aperturando nuevos sucursales o agencias?						
17	¿La Cooperativa va adoptando estrategias de penetración de mercado?						
18	¿La Cooperativa se preocupa en incrementar socios?						

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 5 Guía de entrevista

Introducción

Buenas tardes, gracias por participar en esta entrevista que tiene como objetivo conocer su opinión y experiencia sobre temas relacionados con la **resiliencia organizacional** y el **crecimiento empresarial** dentro de la **Cooperativa San Cristóbal de Huamanga**. Sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán exclusivamente con fines académicos. Su participación es crucial para entender cómo estos factores influyen en el éxito y la sostenibilidad de la cooperativa. Agradecemos su sinceridad al responder las siguientes preguntas.

RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

1. Resiliencia psicológica de los trabajadores

- Pregunta 1: ¿Cómo describiría la autoeficacia, entendida como la confianza y determinación de los trabajadores en momentos de crisis? ¿Puede dar ejemplos específicos?
- Pregunta 2: ¿De qué manera se fomenta el manejo de cambios o incertidumbre (flexibilidad cognitiva) antes escenarios complejos entre los trabajadores, y cómo afecta esto su desempeño?
- Pregunta 3: ¿Qué estrategias se utilizan para el manejo del estrés en el equipo de trabajo, y qué tan efectivas considera que son?

2. Resiliencia del modelo de negocio

- Pregunta 4: ¿Cómo se ha adaptado la cooperativa en términos de enfrentar cambios en el sector financiero (flexibilidad operativa) y todo lo que ello ha implicado?
- Pregunta 5: ¿Qué prácticas de gestión eficiente de recursos se han implementado y cómo han impactado en la eficacia y fortaleza del modelo de negocio?
- Pregunta 6: ¿De qué manera se asegura la orientación al cliente en la cooperativa, especialmente durante períodos difíciles?

3. Resiliencia de cadena de suministros

- Pregunta 7: ¿Qué prácticas se han implementado para asegurar un manejo acertado de los inventarios en cuanto a productos financieros y tecnológicos? ¿Cómo lo gestionan?
- Pregunta 8: ¿Cómo se identifica y gestiona el riesgo dentro de los procesos de la cooperativa, y qué lecciones han aprendido de situaciones pasadas?
- Pregunta 9: ¿Qué mecanismos de colaboración con proveedores se han establecido, y cómo contribuyen a la eficacia y fortaleza organizacional?

CRECIMIENTO EMPRESARIAL

1. Crecimiento horizontal

- Pregunta 10: ¿Qué iniciativas de diversificación de productos o servicios se han implementado recientemente y cuál ha sido su impacto en la participación del mercado?

2. Crecimiento vertical

- Pregunta 11: ¿Cómo se está trabajando en el desarrollo de nuevos productos y qué papel juega la cadena de valor en este proceso?

3. Crecimiento geográfico

- Pregunta 12: ¿Cuáles son los planes actuales para la apertura de nuevas sucursales y cómo se está evaluando la penetración de mercado y el crecimiento de clientes en esas áreas?

Cierre

Agradecemos profundamente su tiempo y colaboración. Sus respuestas son fundamentales para el desarrollo de esta investigación y nos ayudarán a comprender mejor los factores que influyen en la resiliencia y el crecimiento empresarial dentro de la Cooperativa San Cristóbal de Huamanga.

Anexo 6 Determinación de la confiabilidad del instrumento por el alfa de Cronbach

PRE-ENCUESTADOS	TOTAL PREGUNTAS																		TOTAL
	RESILIENCIA ORGANIZACIONAL									CRECIMIENTO EMPRESARIAL									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	1	1	3	3	3	1	3	3	3		1	3	2	1	2	2	4	1	37
2	4	2	1	2	4	4	4	2	1	3	4	4	5	4	4	3	4	4	59
3	1	1	3	3	3	1	3	3	3	2	1	3	2	1	1	3	4	1	39
4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	4	3	4	51
5	1	1	3	3	3	1	2	3	3	2	1	3	3	1	1	3	4	1	39
6	4	2	4	2	4	4	2	2	1	3	4	4	4	4	4	2	4	4	58
7	1	1	4	3	3	1	2	3	3	2	1	3	3	1	2	2	4	1	40
8	3	4	3	4	2	4	4	1	1	4	3	3	1	3	4	2	4	3	53
9	4	2	5	1	4	4	3	2	2	3	4	4	2	4	4	2	4	4	58
10	1	1	5	3	3	2	4	3	3	1	1	3	2	1	1	3	4	1	42
11	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	4	52
12	3	1	2	1	3	1	2	3	1	2	1	2	2	1	1	4	3	1	34
VARIANZA	1.91	0.97	1.22	0.74	0.31	1.69	0.64	0.41	0.85	0.60	1.58	0.31	1.08	1.69	1.56	0.52	0.19	2.08	18.33

SUMATORIA DE VARIANZA	18.33
VARIANZA DE CADA ITEMS	77.81

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum Si^2}{ST^2} \right]$$

$$\alpha = 0.76$$

Anexo 7 Valor de Rho de Spearman

N°	Valor del Rho	Correlación
1	De 0,00 a 0,19	Muy baja correlación
2	De 0,20 a 0,39	Baja correlación
3	De 0,40 a 0,59	Moderada correlación
4	De 0,60 a 0,79	Buena correlación
5	De 0,80 a 1,00	Muy buena correlación

Nota. Estadística aplicada a las ciencias. Lincoln 2019.

Anexo 8 Validación de expertos

Anexo 9 Tablas procesadas

p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18
4	5	5	5	4	4	3	4	2	4	4	5	2	5	4	5	5	5
1	2	3	3	3	2	3	2	3	2	1	3	2	3	2	2	4	2
4	3	1	3	4	2	4	2	1	3	4	3	5	4	4	2	2	3
1	2	3	2	3	3	3	2	3	2	1	2	2	3	1	3	4	4
4	1	3	1	3	1	2	1	3	2	2	1	2	2	2	1	1	1
1	1	3	1	3	1	2	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1
4	4	4	5	4	3	2	5	1	5	4	5	4	4	4	5	5	4
1	3	4	4	3	3	2	5	3	3	1	5	3	5	2	5	5	4
3	4	3	3	2	3	4	4	1	4	3	4	1	4	4	5	4	5
4	2	5	1	4	1	3	2	2	2	4	2	2	2	4	2	1	1
1	3	5	3	3	2	4	2	3	3	1	3	2	3	1	2	3	3
4	5	4	4	3	3	3	4	3	5	2	4	2	4	2	5	5	3
3	4	2	5	3	4	2	5	1	5	1	4	2	3	1	5	4	5
4	1	1	2	4	1	4	1	1	1	4	1	5	1	4	1	1	1
1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	1	2	1	1	1	2	1
4	4	3	3	3	2	2	3	3	2	2	4	2	4	2	2	2	3
1	3	3	3	3	3	2	2	3	4	1	3	3	5	1	5	4	3
4	4	4	4	4	5	2	4	1	4	4	3	4	3	4	2	3	3
1	3	4	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	3	2	2	4	3
3	5	3	4	2	4	4	5	1	4	3	4	1	5	4	3	5	5
4	3	5	3	4	3	3	4	2	2	4	3	2	3	4	2	2	4
1	4	5	5	3	5	4	5	3	5	1	4	2	3	1	5	4	4
4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	2	2	2	2	4	4
4	3	1	3	4	4	4	3	1	3	4	3	5	2	4	3	2	2
1	3	3	3	3	4	3	4	3	4	1	3	2	3	1	3	3	3
4	1	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	4	4
1	4	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	4	1	3	2	4
4	5	4	5	4	4	2	4	1	4	4	5	4	4	4	5	5	3
1	2	4	2	3	3	2	4	3	3	1	3	3	3	2	2	3	3
3	2	3	1	2	2	4	2	1	3	3	3	1	3	4	4	2	2
4	3	5	4	4	4	3	2	2	3	4	3	2	3	4	3	3	2
1	2	5	1	3	2	4	2	3	3	1	3	2	3	1	2	2	4
4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	2	4	2	2	2	2	4	2
3	3	2	2	3	2	2	3	1	3	1	2	2	2	1	4	3	3
4	3	1	3	4	4	4	5	1	3	4	4	5	4	4	3	4	4
3	2	4	2	4	1	2	1	4	1	2	2	3	1	4	1	1	2
3	1	3	1	1	2	2	1	1	1	3	1	3	1	3	1	1	2
3	4	4	4	4	5	3	5	4	5	2	5	3	5	4	4	4	5
2	3	3	2	1	2	3	2	1	3	3	4	2	3	3	4	2	3
2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	2	5	3	3	3	5
2	4	3	5	1	4	3	5	1	4	3	5	2	4	3	5	5	5
3	4	4	3	4	4	2	3	4	3	2	4	3	4	4	3	4	3
2	2	3	2	1	2	2	2	1	1	3	1	2	2	3	2	2	2

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y nombres del informante: Quispe Palomino Astrid Carolina
- 1.2 Institución donde labora: Colegio Parroquial San Antonio de Huamanga
- 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Cuestionario
- 1.4 Autor del instrumento: Bach. Ruth Seidy Gomez Llallahui y Rosa María Torres Ore
- 1.5 Título de la investigación: Resiliencia Organizacional y crecimiento empresarial en la Cooperativa San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho – 2023.

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																				94
OBJETIVIDAD	Esta expresado en conducta observables.																				95
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación.																				90
ENTIDAD FINANCIERA	Existe un constructo lógico en los ítems.																			84	
SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y claridad.																			83	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos trazados.																				86
CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos.																				90
COHERENCIA	Entre hipótesis, dimensiones e indicadores.																				90
METODOLOGÍA	Cumple con los lineamientos metodológicos.																				90
PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la ciencia.																				88

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Se recomienda su aplicación

VI. PROMEDIO DE VALORACIÓN: $(890/10) \times (0.20) = 17.80$

LUGAR Y FECHA: Ayacucho, 20 de Diciembre del 2023



 FIRMA Mg. Astrid C. Quispe Palomino
 PSICÓLOGA
 C.Ps.P. N° 39038

DNI 70559129 TEL 953593455

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y nombres del informante: Cordova Alayo Fiorella Janeth
- 1.2 Carrera profesional: Ingeniero estadístico
- 1.3 Institución donde labora: Universidad Nacional de Trujillo
- 1.4 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Crecimiento empresarial
- 1.5 Autor del instrumento: Bach. Ruth Seidy Gómez Llallahui
Bach. Rosa María Torres Oré
- 1.6 Título de la investigación: Resiliencia Organizacional y crecimiento empresarial en la Cooperativa San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho 2023.

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

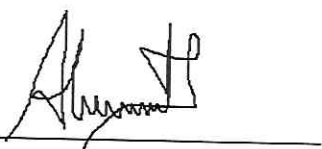
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																			95	
OBJETIVIDAD	Esta expresado en conducta observables.																				85
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación.																				85
ENTIDAD FINANCIERA	Existe un constructo lógico en los ítems.																				86
SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y claridad.																				91
INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos trazados.																				90
CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos.																				95
COHERENCIA	Entre hipótesis, dimensiones e indicadores.																				93
METODOLOGÍA	Cumple con los lineamientos metodológicos.																				95
PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la ciencia.																				95

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Se recomienda su aplicación

VI. PROMEDIO DE VALORACIÓN: $(910/10)*0.20 = 18.2$

LUGAR Y FECHA: Ayacucho, 22 de diciembre del 2023

FIRMA:



DNI: 45505724

4	5	3	3	3	3	2	4	3	5	1	4	4	5	3	4	3	4
3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	2	4	3	3	4	3	5	4
1	4	3	4	1	4	3	4	1	3	3	4	1	4	3	3	5	3
2	2	3	2	3	2	3	1	4	1	3	2	2	1	3	2	1	1
2	3	2	2	1	2	4	3	1	1	3	1	2	1	2	2	1	1
3	3	4	2	4	2	3	1	4	3	2	3	3	3	4	2	2	2
2	3	3	3	1	3	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3
2	3	3	2	3	2	4	3	4	4	3	2	2	2	3	2	3	4
2	3	3	3	1	4	3	2	1	4	3	3	2	4	3	2	3	2
3	4	4	5	4	4	2	5	4	5	2	4	3	5	4	4	5	4
2	2	3	3	1	2	2	2	1	2	3	2	2	3	3	3	3	2
4	2	3	1	3	2	2	2	3	3	1	3	4	2	3	3	2	2
3	4	4	3	4	4	2	3	4	3	2	2	3	4	4	4	4	3
1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	3	3	2
2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2	2
3	5	4	2	4	5	3	5	4	4	2	4	3	3	4	3	4	4
2	5	3	3	1	3	3	3	1	4	3	5	2	3	3	5	3	4
2	1	3	2	3	2	4	3	4	3	3	2	2	2	3	2	2	1
2	4	3	3	1	4	3	4	1	3	3	3	2	3	3	4	5	4
3	2	4	2	4	3	2	3	4	3	2	4	3	2	4	4	4	2
2	4	3	3	1	4	2	5	1	4	3	3	2	3	3	4	4	4
4	3	3	5	3	4	2	3	3	5	1	4	4	3	3	3	4	4
3	3	4	2	4	3	2	3	4	2	2	2	3	3	4	2	3	2
1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	3	1	2	3	2	2	2
2	4	3	4	3	3	3	5	4	4	3	5	2	3	3	2	4	5
2	2	2	1	1	1	4	2	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1
3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	2	3	2	4	2	2	2
4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	2	4	2	3	4	4
4	2	4	3	5	3	5	3	4	3	5	2	2	2	1	2	3	2
3	1	4	1	3	2	3	2	4	1	3	2	2	2	2	1	1	1
4	2	3	2	3	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2
1	4	3	4	3	3	2	4	3	3	1	3	3	3	1	5	3	4
4	3	4	3	4	3	2	4	1	4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	2	1	2	4	2	4	2	1	1	4	2	5	2	4	2	3	2
1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2
4	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3
1	2	3	2	3	2	2	2	3	1	1	1	3	2	1	2	2	2
5	3	5	2	5	2	5	4	5	2	4	2	1	3	1	3	2	3
4	2	5	2	5	2	4	2	5	2	5	2	2	2	2	2	3	2
2	2	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2
4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	2	3	1	3	4	2
4	2	5	4	4	2	4	2	4	4	5	4	2	3	1	3	3	3
3	2	5	3	5	2	5	2	4	2	4	3	2	2	1	2	2	2
5	1	5	1	5	2	5	1	5	1	4	1	1	1	1	1	1	2
3	4	5	3	4	3	3	2	4	3	4	2	2	2	1	3	3	2
1	3	1	3	1	3	4	5	4	4	4	3	5	4	5	3	4	3

3	3	3	2	3	2	4	3	4	1	5	2	3	2	1	2	1	2
4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	2	3	3
4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	2	3	2	2	4	4
4	3	4	3	4	3	1	4	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3
3	2	3	3	4	2	4	3	4	2	4	3	2	2	2	2	2	2
1	3	2	2	2	2	4	3	1	1	4	2	5	3	4	2	2	2
4	3	5	4	4	4	1	3	3	5	3	3	2	3	1	3	5	5
4	1	3	1	5	1	4	1	3	1	3	1	2	1	3	1	1	1
3	2	4	2	3	3	1	2	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2
5	3	4	3	5	3	5	5	5	3	5	4	1	4	3	3	4	3
4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	1	3	1	4	3	3
1	3	1	5	1	3	2	4	4	4	3	2	5	4	5	3	3	4
3	1	2	1	3	1	4	1	4	1	5	1	2	1	3	2	1	1
4	3	5	3	5	3	4	2	5	3	4	3	2	3	1	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	5	3	2	3	1	3	2	2
4	1	3	1	3	1	5	1	5	2	5	2	2	2	2	1	1	1
1	1	3	2	3	2	3	2	5	1	4	1	3	1	1	2	1	1
4	2	4	2	4	2	1	2	1	2	1	2	4	3	4	2	3	3
4	2	1	1	4	2	3	1	3	1	3	1	5	1	4	1	1	1
1	2	3	2	3	2	3	2	3	3	1	3	2	2	1	2	2	3
4	5	3	4	3	3	2	4	3	5	2	3	2	3	2	3	4	3
1	4	3	3	3	4	2	4	3	4	1	4	3	2	1	3	4	4
3	3	4	3	3	3	3	2	4	2	3	3	2	2	2	3	3	3
5	3	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	1	3	1	3	4	4
1	2	1	4	1	3	2	3	1	3	1	3	5	2	4	3	4	2
4	1	5	2	4	2	4	2	5	2	4	3	2	3	1	2	3	2
5	3	4	3	4	4	4	3	4	3	5	3	1	5	2	3	4	3
1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	4	2	5	2	2	3
4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2
1	2	3	2	3	2	2	2	3	1	1	2	3	2	1	3	2	2
4	3	4	2	4	2	2	3	1	3	4	4	4	3	4	2	4	3
4	3	1	2	4	2	4	2	1	2	4	2	5	2	4	2	2	2
1	2	3	2	3	2	3	2	3	3	1	3	2	2	1	2	2	2
4	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2
1	4	3	2	3	2	2	3	3	2	1	3	3	3	1	3	3	2
4	2	5	2	5	2	5	2	4	2	5	2	1	2	2	2	2	2
3	2	3	3	3	2	4	3	3	2	3	2	1	2	2	3	2	2
3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	2	2	3	3	4
3	2	4	2	3	2	3	2	4	2	4	3	1	4	2	4	4	3
5	2	5	2	5	2	5	3	5	2	4	3	1	4	3	3	3	4
2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	1	3	1	2	3	2
2	2	1	3	1	2	1	3	1	3	2	3	4	3	5	3	3	2
3	2	3	2	4	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	2
4	3	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	2	4	2	3
5	3	5	2	4	2	4	2	3	2	4	2	2	2	2	3	2	3
3	2	3	4	4	2	3	3	3	4	4	2	1	3	1	3	3	3

4	1	4	3	4	1	4	3	4	2	5	2	1	2	2	2	2	2
5	2	4	2	4	1	4	2	5	2	5	2	2	2	1	1	2	2
4	3	4	2	3	1	5	2	4	2	4	3	2	3	3	2	2	2
3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3
5	2	5	2	4	2	5	1	4	2	5	2	1	2	2	1	2	2
3	1	4	2	4	2	5	2	4	2	5	3	2	2	2	3	2	2
4	3	4	2	4	3	2	2	1	3	2	3	5	3	5	3	3	4
4	2	4	3	5	3	2	2	2	1	1	3	4	3	5	2	2	2
3	2	4	2	3	2	3	2	3	1	3	2	1	1	1	2	2	2
4	2	3	3	3	4	5	3	3	3	5	3	2	2	1	2	3	3
1	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2	2	2	4	3	3
4	2	4	3	4	3	2	4	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2
4	2	1	4	4	3	2	3	3	3	1	3	3	2	1	3	2	3
1	3	3	2	3	3	2	2	1	2	4	2	4	3	4	3	2	2
4	3	3	3	3	3	4	2	1	3	4	2	5	3	4	3	2	2
1	2	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	2	3	1	2	3	2
5	3	5	4	5	3	2	3	3	4	2	2	2	3	2	3	2	3
4	2	5	3	5	2	2	2	3	3	1	3	3	3	1	4	4	2
2	3	4	4	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	2	3	4	2
4	2	4	3	5	4	2	3	3	3	1	3	3	3	1	3	2	3
4	3	5	3	4	3	2	3	1	3	4	3	4	3	4	3	2	3
3	3	5	3	5	3	4	4	1	2	4	3	5	4	4	4	3	3
5	3	5	4	5	3	3	3	3	4	1	3	2	4	1	2	3	3
3	2	5	2	4	3	2	4	3	4	2	2	2	3	2	2	4	4
1	4	1	2	1	3	2	2	3	4	1	2	3	3	1	2	3	2
3	3	3	3	3	2	2	2	1	4	4	3	4	3	4	3	3	2
1	3	4	4	3	3	2	3	3	3	1	3	3	2	2	4	2	2
3	3	3	3	2	3	4	3	1	4	3	3	1	2	4	3	4	4
4	3	5	3	4	4	3	2	2	2	4	3	2	2	4	3	2	3



UNSCH

FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DECANATO

TRANSCRIPCIÓN DE ACTA DE SUSTENTACIÓN

En la ciudad de Ayacucho, el día 11 de abril de 2025, a las 11:00 horas, en el Auditorio de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, se reunieron los miembros de la Comisión del Jurado Evaluador, conformado por los profesores Lic. Jorge Antonio Gálvez Molina, Lic. Ricardo Moisés Jorgechagua Saavedra, Lic. Edith Paucar Ruiz y Lic. Jesús Augusto Badajoz Ramos bajo la presidencia del Dr. Sixto Arotoma Cacñahuaray, como Decano (e), y actuando como secretario el Lic. Paolo Eric Vivanco Ramos;

El secretario da lectura de la Resolución Decanal N° 110-2025-UNSCH-FCEAC-D de fecha 07 de abril de 2025 el cual declara expedito a las bachilleres RUTH SEIDY GOMEZ LLALLAHUI y ROSA MARIA TORRES RAMOS, para la sustentación de la tesis: **Resiliencia organizacional y crecimiento empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho - 2023**; para optar el título profesional de Licenciada en Administración.

Acto seguido el presidente de los jurados invita a los sustentantes a dar inicio a la exposición de la mencionada tesis en un tiempo aproximado de treinta (30) minutos. Concluida la sustentación el presidente solicita a los miembros del jurado evaluador formular las preguntas y repreguntas necesarias para lo cual disponen de treinta (30) minutos, las mismas que fueron absueltas satisfactoriamente.

Concluida la sustentación, el presidente de los jurados invita a los sustentantes y público asistente abandonar la sala de grados con la finalidad de deliberar y emitir la calificación correspondiente, con el siguiente resultado:


Jurado 1	12
Jurado 2	15
Jurado 3	14

Resultandos aprobados por mayoría con el calificativo de CATORCE (14)

Siendo las 01:28 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico y en fe de lo actuado firman al pie del presente los profesores: Dr. Sixto Arotoma Cacñahuaray, Lic. Jorge Antonio Gálvez Molina, Lic. Ricardo Moisés Jorgechagua Saavedra, Lic. Edith Paucar Ruiz, Lic. Jesús Augusto Badajoz Ramos y secretario Lic. Paolo Eric Vivanco Ramos.

Libro N° 03, con folio N° 390

Ayacucho, 14 de agosto del 2025


.....
Prof. Jesús Huamán Palomino
Secretario Docente

**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD SIN DEPÓSITO COMO ASESOR****No 021-2025-EPAE/FCEAC/UNSCH**

1. Apellidos y nombres de investigadores: **Bach. Ruth Seidy GOMEZ LLALLAHUI**
Bach. Rosa Maria TORRES ORE
2. Escuela Profesional/Unidad de investigación: Administración de Empresas
3. Facultad: Ciencias Económicas, Administrativas y Contables
4. Tipo de trabajo académico evaluado: Borrador de Tesis
5. Título del trabajo académico: **Resiliencia organizacional y crecimiento empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho - 2023.**
6. Software de similitud: TURNITIN
7. Fecha de recepción 10 de julio 2025
8. Fecha de evaluación: 15 de julio 2025
9. Evaluación de originalidad.

Porcentaje de similitud	Resultado
11%	**APROBADO

*Consignar el porcentaje de similitud

Consignar **APROBADO si se encuentra dentro del rango de porcentaje establecido, Subsanan las observaciones o **DESAPROBADO** si excede el porcentaje permisible de similitud.

Ayacucho, 15 de julio de 2025

UNSCH, FCEAC, EPAE
SIMILITUD - TURNITIN
.....
Dr. Eusterio Oré Gutiérrez
DOCENTE INSTRUCTOR

Resiliencia organizacional y crecimiento empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho - 2023

Por Ruth Seidy Gomez Llallahui-Rosa Maria Torres Ramos

Fecha de entrega: 15-jul-2025 09:39a. m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2715411030

Nombre del archivo: PARA_TURNITIN_-_RUTH_Y_ROSA.pdf (2.57M)

Total de palabras: 31007

Total de caracteres: 170771

Resiliencia organizacional y crecimiento empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho - 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

11%

INDICE DE SIMILITUD

11%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

Trabajo del estudiante

3%

2

hdl.handle.net

Fuente de Internet

2%

3

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

4

repositorio.unsch.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

cucea.udg.mx

Fuente de Internet

<1%

6

webcache.googleusercontent.com

Fuente de Internet

<1%

7

apirepositorio.unh.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

8

doaj.org

Fuente de Internet

<1%

9

dspace.unach.edu.ec

Fuente de Internet

<1%

10

revistas.uandina.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

11

drjenespanol.com

Fuente de Internet

<1%

12

repositorio.uide.edu.ec

Fuente de Internet

<1%

13

repositorio.continental.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

14

repository.unipiloto.edu.co

Fuente de Internet

<1%

15	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
16	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
17	www.grupobancolombia.com Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
19	Submitted to National University College - Online Trabajo del estudiante	<1 %
20	arbre-mobieu.eu Fuente de Internet	<1 %
21	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
22	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
23	Submitted to Universidad Mariano Gálvez de Guatemala Trabajo del estudiante	<1 %
24	Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC Trabajo del estudiante	<1 %
25	Serrano-Ortiz, Mariluz. "Un estudio fenomenológico descriptivo del docente digital del siglo XXI: Sé el profesor que quieres tener", University of Puerto Rico, Rio Piedras (Puerto Rico), 2025 Publicación	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía

Activo