

UNA APROXIMACIÓN A LA RESILIENCIA EMPRESARIAL

Giuseppe Vanoni Martínez*
Juan Pablo Ortega*¹

RESUMEN

El presente artículo tienen como finalidad abordar a la resiliencia desde una aproximación empresarial, como una habilidad que todo directivo y todas las personas deberíamos de cultivar debido a que las diferentes circunstancias por las que las empresas deben transitar y los diferentes escenarios en los que los administradores toman decisiones hacen de este contexto un ambiente turbulento, donde una serie de variables no controlables pueden llevar a las organizaciones a situaciones de estrés, pérdidas de liquidez e incluso a situaciones de alto riesgo. Se describen las características que constituyen a una empresa resiliente y su efecto sobre la perdurabilidad y se concluye que esta puede ser observada como la supervivencia de las organizaciones frente a la diversidad de crisis organizacionales que existen así como a la habilidad de preparar a las organizaciones para adaptarse, sobrevivir y perdurar.

Palabras claves. Habilidad gerencial, cambio, perdurabilidad.

¹ Candidatos a PhD en Dirección de Empresas, por la Universidad del Rosario de Bogota, Colombia, y profesores de la Universidad Espíritu Santo de Guayaquil, Ecuador.

UNA APROXIMACIÓN A LA RESILIENCIA EMPRESARIAL

Giuseppe Vanoni Martínez*
Juan Pablo Ortega*²

ABSTRACT

This article is intended to address the resilience from a business approach, as a skill that all directors and all the people should cultivate since different circumstances by which companies must travel and the different scenarios in which managers make decisions made in this context a turbulent environment, where a series of non-controllable variables can lead organizations to stress loss of liquidity and even to high risk situations. Describes the characteristics that constitute an enterprise resilient and its effect on the durability and it is concluded that this can be observed as the survival of organizations against the diversity of organizational crises that exist as well as the ability to prepare organizations to adapt, survive and endure.

Key words: Skill management, change, sustainability

² Candidatos a PhD en Dirección de Empresas, por la Universidad del Rosario de Bogota, Colombia, y profesores de la Universidad Espíritu Santo de Guayaquil, Ecuador.

INTRODUCCIÓN

En un mundo donde lo único constante es el cambio, las crisis organizacionales, las turbulencias económicas, entre muchos otros factores que alteran las dinámicas empresariales (Schneider, 2007), surge una pregunta ¿Por qué algunas empresas sobreviven a todos estos factores y otras no? Esta marcada inestabilidad del mundo de los negocios ha traído como resultado que los presidentes, directores, gerentes propietarios de empresas, motivados por diferentes razones que están afectando a su entorno competitivo estén en la búsqueda de soluciones eficientes (Castillo & Leal 2006). Bajo estas circunstancias, los riesgos y las oportunidades en el contexto o en el ecosistema exigen una consideración por parte del director de la organización, caso contrario, podría poner en riesgo su permanencia en el sector, la industria o el propio mercado (Toca, 2011).

Las discontinuidades tecnológicas, cambios regulatorios, impactos geopolíticos, desverticalización, desintermediación de las industrias, bruscos cambios en las preferencias de los consumidores y las hordas de competidores no tradicionales, son sólo algunas de las fuerzas que están mermando las ventajas de las empresas establecidas. En el pasado, los ejecutivos se podían dar el lujo de suponer que los modelos de negocios eran casi eternos, las empresas tenían que desarrollar estrategias de mejora, obviamente, pero en éste mismo pasado, rara vez, tenían que cambiar, por lo menos no en su médula, no en su esencia, pero hoy el cambio es imprescindible (Hamel & Valikangas, 2003).

Si bien cuando se habla de inestabilidad pensamos inmediatamente en factores exógenos a la organización, también debemos de pensar en los cambios que se generan hacia a dentro de la organización y que generan inestabilidad y situaciones de estrés.

Dada la importancia de la resiliencia organizacional, actualmente se están desarrollando una serie de estudios que denotan la importancia que esta tiene en las empresas como factores de cambio y la oportunidad que esta presenta para replantearse los estilos de liderazgo implementados. Es por esta razón, que una forma de profundizar en el tema, es generando investigación que incremente el

conocimiento sobre lo que representa la resiliencia como una parte clave dentro de las habilidades de liderazgo en dirección empresarial. El objetivo central de este documento es el de realizar una revisión de literatura sobre lo que es la resiliencia, para que sirva, que características tiene una empresa resiliente y cuáles son los beneficios con los que esta aporta a la perdurabilidad empresarial.

1.- ALGUNAS DEFINICIONES DE RESILIENCIA EMPRESARIAL

A lo largo de la vida el ser humano puede experimentar y enfrentar eventos y experiencias que pueden contribuir a alterar su *status quo* y su estabilidad emocional. Pero la habilidad del ser humano está en adaptarse a esas circunstancias negativas (Monroy & Palacios, 2011), trascendiendo esta habilidad incluso hasta la empresa, por la concepción holística que tiene su máxima posibilidad en los valores y cultura de la sociedad (Gonzales, Delgado & Jordán, 2011).

En la búsqueda de la etimología de la palabra resiliencia no se encontraron en diccionarios de lengua española ninguna palabra que guarde características o similitudes.³ Sin embargo, el término inglés *resilience*, o *resiliency* muy usado en física, específicamente en termodinámica, denota la capacidad de un material para absorber energía cuando se deforma elásticamente y liberar la energía en la descarga⁴ (Monroy & Palacios, 2011).

Kotliarenco, Cáceres & Fontecilla (1997) manifiestan que el vocablo tiene su origen del latín, específicamente de la palabra *resilio*, que significa regresar, volver atrás, volver de un salto. Cuando se trata de definir el término resiliencia Luthar y Cushing (1999) expresan que si existe un acuerdo de que su definición si está relacionada a un efecto positivo de reaccionar y afrontar ante situaciones que generan algún grado de riesgo, adversidad o situación negativa. Otras definiciones involucran la capacidad de los grupos empresariales para predecir o anticipar ciertos eventos

³ Larousse, Diccionario de la Real Academia de la Lengua (DRAL), El Mundo (www.elmundo.es/diccionario)

⁴ Particularidad de un cuerpo de volver a un estado natural aunque haya sido sometido a calor, golpes o deformaciones

entre los cuales pueden estar tendencias, adaptaciones a cambios inesperados o frecuentes y la habilidad de sobre ponerse de una forma muy rápida luego de que haya sucedido algún evento, crisis o desastre (Schneider, 2007). Situación que puede ocurrir desde cualquier lugar del sistema, y no necesariamente desde los individuos que están en la alta dirección (Contreras, Barbosa, & Piñeros, 2011).

Otra forma de comprender teóricamente la resiliencia es cuando la empresa puede absorber los cambios, cuando maneja la incertidumbre y administra adecuadamente los desfases tanto internos como externos y que producto de esto su rentabilidad no se vea afectada, incluso, llegando a desarrollar una flexibilidad tal que les permita obtener beneficios adicionales como consecuencia de las diferentes situaciones imprevistas que se puedan presentar (Estrada, 2004). Minolli (2000) concuerda con lo antes mencionado y le agrega a su definición que los beneficios adicionales que una organización llega a alcanzar pueden ser tanto pecuniarios, como intangibles. Lo antes mencionado se refuerza con el pensar de Mc Manus (2008) que considera necesario buscar oportunidades durante las crisis a fin de poder emerger más fuerte y en mejor situación y condición que antes de que suceda el hecho crítico.

Medina (2012) expresa que existen distintas dimensiones en cuanto a la definición de resiliencia abordándola también desde una perspectiva empresarial, las mismas que las define como: la capacidad de prevenir la ocurrencia de consecuencias negativas, la capacidad de prevenir el empeoramiento de esas consecuencias negativas al paso del tiempo y la capacidad de recuperarse de las consecuencias negativas de un evento; sin embargo, y a pesar de lo expresado, es necesario comprender que no todas las organizaciones tienen una capacidad de reaccionar de forma similar o parecida ante las diferentes circunstancias que se le puedan presentar (Gonzales, Delgado & Jordán, 2011).

Por otro lado, no debe ser vista la resiliencia como el reaccionar ante una crisis única, ni el recuperarse de un revés, se trata más bien de anticiparse y continuamente adaptarse a aquellas tendencias de largo plazo que sean contrarias a la capacidad de poder generar rentabilidad en un negocio. Es decir, tener la capacidad de estar reinventándose contantemente antes que sea demasiado tarde y el cambio obligado

llegue (Hamel & Valikangas, 2003). Si bien, éste término es muy utilizado en otras ciencias, como la psicología, la ecología y la física, en el ámbito empresarial, es de reciente uso en la disciplina de la administración (Medina, 2012). Así, cabe preguntarse ¿qué significado guarda el término resiliencia para las empresas?

2.- CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA RESILIENTE

Considerando que el entorno empresarial es muy dinámico por los diferentes cambios que se dan en lo político, económico, social, ambiental, tecnológico y aunque la resiliencia se relacione a situaciones específicas de riesgo y que aparentemente no tengan nada en común entre sí (Vega, 2012), no podemos pensar que es una condición estática de las empresas, por lo que esta puede variar con el pasar del tiempo en función de la naturaleza y las consecuencias de una crisis en particular. Es decir, existe un cierto grado de vinculación e interdependencia entre las empresas, lo que no las hace aisladas, de esta forma, la resiliencia de una empresa está ligada no solo a la resiliencia de su personal, también está en relación con la de sus comunidades de forma simbiótica, al igual que con su sector y su nación (Medina 2012).

Una característica particular de las organizaciones resilientes es la de poseer dentro de sus habilidades estratégicas un abanico de alternativas que permitan de forma ágil actuar con un comportamiento dinámico (Minolli, 2000). Esto les permitirá a las empresas y a sus colaboradores madurar y restaurar su vitalidad después de sufrir situaciones adversas emergiendo con más fortaleza producto de la experiencia obtenida (Medina 2012).

A decir de Mc Manus (2007) las características más importantes de una empresa resiliente son aquellas que están encaminadas a generar esfuerzos que le permitan sobre ponerse a las catástrofes, a entender el contexto en el cual se desarrollan las actividades identificando oportunidades y amenazas, a gestionar sus vulnerabilidades y a promover sus capacidades de adaptación e innovación hacia adentro de la empresa. Pero la búsqueda de la resiliencia no puede partir con un inventario de las mejores prácticas, ya que hoy son insuficientes. La búsqueda debe

comenzar con una meta encaminada a una estrategia de mutación constante, que se ajuste a las oportunidades emergentes y tendencias incipientes.

La meta es una organización que continuamente construya su futuro, en vez de defender su pasado, la meta es una empresa en la cual el cambio revolucionario se produzca de manera rápida, gradual sin sorpresas, sin desastrosas y caóticas reorganizaciones (Hamel & Valikangas, 2003)

Para Saavedra (2011) son algunas las características que una empresa resiliente debe de tener. Sin importar el orden, él expresa que una empresa de este tipo debe estar pendiente de los cambios del entorno, teniendo la capacidad de renovarse y acoplarse a nuevas situaciones, la empresa debe ser creativa valorando las capacidades de los colaboradores, siendo a su vez democráticas y transparentes en su comunicación y en sus procesos de toma de decisiones, por lo tanto, esto las hace sobreponerse de mejor manera a todas estas tensiones internas y externas, valorando los estados psicológicos y físicos de sus integrantes.

3.- BENEFICIOS DE SER UNA EMPRESA RESILIENTE

Sin lugar a dudas vivimos en un mundo donde la realidad es que las organizaciones juegan un papel protagónico, ya que estas son una fuerte base de las economías de los países a nivel global y si bien el término en toda su acepción es relativamente nuevo, hoy en día las organizaciones pueden tener a la resiliencia como una ventaja competitiva (Vega, 2012)

Medina (2012) manifiesta que son múltiples los beneficios que una organización resiliente puede tener debido a su propia flexibilidad, versus de aquellas que no lo son. Estas llevan un arsenal de complejas formas que les permite resistir, recuperarse aun después de períodos traumáticos, emerger y sobre salir con mayor grado de eficiencia debido a que han sabido usar todo la experiencia adquirida para gestionar cambios trascendentes en la empresa, para mejorar sus procesos de comunicación y transferencia de confianza (Cardona & Wilkinson, 2009).

Un ejemplo de este beneficio de empresa resiliente es que la satisfacción y el compromiso de los colaboradores se incrementa, convirtiéndose estos en los

embajadores de la empresa (Cardona & Wilkinson, 2009). Esto vuelve a las empresa más longevas, es decir, las habilita para mantener su continuidad (Hamer & Valikangas, 2003). En el mismo contexto, una organización resiliente, producto de sus mismas experiencias pasadas mejora sus procesos de comunicación y la creatividad (Cardona & Wilkinson, 2009) y éste estado de motivación trascendente incrementa el rendimiento y la productividad de la empresa (Sánchez Runde, 1999)

Si analizamos lo que los autores manifiestan en los párrafos anteriores nos daremos cuenta que los beneficios de las organizaciones resilientes son múltiples. Por un lado se genera apertura para los trabajadores para poder expresar más allá de lo que simplemente sea su puesto (Gómez, 2000), lo que los beneficia ya que los directivos estarán más dispuestos a delegar responsabilidades. Así, en un entorno abierto, la organización se enriquece con sus aportaciones y tanto trabajadores como directivos estarán más receptivos y predispuestos a compartir recursos e información, lo que fomenta la cooperación y la colaboración.

CONCLUSIONES

La dinámica de los mercados y de los entornos empresariales cada día es más incierta, los factores que inciden en desmedro de las organizaciones varían y a su vez aumentan, esto pone en riesgo la perdurabilidad de las organizaciones, las mismas que al no poseer las habilidades necesarias para evolucionar en estas circunstancias las hace débiles y sin opciones a evolucionar a organizaciones sostenibles.

Como hemos podido observar a lo largo del artículo el concepto de resiliencia ha cambiado con el transcurso del tiempo, enriqueciéndose en su conceptualización dependiendo del área o ciencia que la emplee. Desde su origen latino se robustece hasta ser utilizado en ecología, ingeniería y sicología, para luego integrarse al mundo de la teoría organizacional, sobre todo en el horizonte estratégico para garantizar la perdurabilidad de la organización.

Como se pudo deducir de la literatura revisada, al término resiliencia visto desde la óptica administrativa lo alimentan otras áreas del saber. En el documento se ha tratado, si bien, esto no hace a los autores no pensar en lo multidisciplinario, se ha

querido abordar el tema empleando solo terminología empresarial, apartándose de muchos otros campos del saber, y teniendo claro que ésta complementariedad permitiría mejores análisis (Burnard & Bhamra, 2011).

Aun así, se pudo identificar que el estudio de la resiliencia puede ser abordado desde dos enfoques. a) La resiliencia vista como supervivencia de las organizaciones frente a la diversidad de crisis organizacionales que existen y b) La resiliencia como la habilidad de preparar a las organizaciones para adaptarse y sobrevivir y perdurar.

Dejando a un lado el enfoque con el que se aborde a la resiliencia esta es una habilidad que sirve para sobreponerse ante circunstancias adversas y riesgosas de cualquier índole, salir bien librado y quedar en mejores condiciones que las que se tenía antes de la crisis, la misma que se estructura más como un proceso de crecimiento en construcciones de largo plazo y enfocado más hacia las estrategias que hacia la operación de la empresa (Atehortúa, 2002).

Sin lugar a dudas queda un amplio espacio para generar información local y estudiar si en nuestro contexto las organizaciones son realmente resilientes o no. Así mismo, queda una gran brecha abierta para continuar generando conocimiento, ahora ya desde una perspectiva más latinoamericana, amoldada a nuestra realidad.

BIBLIOGRAFÍA

Atehortúa, M. (2002). Resiliencia: Otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa. *Estudios gerenciales*, 82. 47-55

Burnard, K; Bhamra, R. (2011): Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organizational responses. *International Journal of Production Research*. 48:18, 5581-5599.

Cardona ,P; Wilkinson, H. (2009). Como crear el círculo virtuoso de la confianza. *Revista IESE Insigth*,

Castillo, L. Leal, M. (2006) *Gestión del capital intelectual y resiliencia en el personal del sector farmacéutico*. (Tesis Doctoral). Recuperada: www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/.../

Contreras, F. Barbosa, D. & Piñeros, F. (2011). *Estado del arte de liderazgo*. Publicación de la Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.

Estrada, M. (2004) *Fundamentos bioéticos y trabajos actuales de investigación y desarrollo por equipo interdisciplinario en resiliencia*. Buenos Aires: Ediciones Praxis

Gonzlaez, O.; Delgado, M.; Jordán, O. (2011). *Resiliencia y ventaja competitiva en las empresas del sector petrolero*. Venezuela. <http://www.uru.edu/fondoeditorial/articulo/Mariadelgado/RESILIENCIA%20Y%20VENTAJAS%20COMPETITIVAS.pdf>

Hamel, G. & Valikans. (2003) *En busca de la resiliencia*. Harvard Business Review.

Luthar, S. & Cushing, G. (1999) *Measurement issues in the empirical study of resilience: An overview*. New York: kluwer academic/ Plenum Press.

Medina, C. (2012) *La resiliencia y su empleo en las organizaciones*. Revista gestión y estrategia #41. Enero junio

Minolli, Cristina B. (2000). *Empresas Resilientes, Algunas Ideas Para Construir las*. UCEMA. http://www.ucema.edu.ar/u/cpcbm/Investigacion/Resiliencia/Empresas_Resilientes.pdf

Monroy, B., & Palacios, L. (2011). Resiliencia: ¿Es posible medirla e influir en ella? Salud mental. Vol 34. N° 3. Mayo- Junio 237- 246

Mc Manus, S. (2008), *Organizational resilience in New Zeland*, (Tesis Doctoral). Recuperada: <http://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/1574>

Kotliarenco, M.A., Cáceres, I & Fontecilla, M. (1997). Estado del arte de la resiliencia. Washington: Organización Panamericana de la salud.

Saavedra, E. 2011 Resiliencia y Ambientes Laborales Nocivos. Recuperado: http://www.resiliencia.cl/investig/Saavedra_Resiliencia_ALN.doc

Sanchez Runde, C. (1999) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Nota Técnica DPN 252. Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas..

Schneider, B (2007). Resiliencia: Como construir en contextos de inestabilidad. Bogotá: Editorial Norma

Toca, C. (2011). Perspectivas para el estudio de la realidad y perdurabilidad de las organizaciones. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/3338/1/Fascículo98.pdf>

Vega, R. (2012). Organizaciones resilientes, una mirada a su conformación. (tesis de grado) Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/2879/1/1018423819-2012.pdf>