

María Corina Marion Jordan

Economista con Maestría en Políticas Sociales de la Universidad de Georgetown. Trabaja como consultora independiente en proyectos de impacto social y en relacionados con *Startups*. Ocupó el cargo público de Viceministra de la Micro y Pequeña Empresa durante el gobierno de transición el 2020.

Resiliencia empresarial en contextos adversos

María Corina Marion Jordan



Resiliencia empresarial en contextos adversos

Abstract

Las empresas dependen cada vez más de ecosistemas globales que se tornan muy complejos. La posibilidad de que ocurran eventos importantes a nivel global aumenta rápidamente. Bajo este contexto es que el presente artículo hace una investigación exhaustiva de las consecuencias para las empresas de entornos adversos partiendo desde la definición misma de resiliencia y resiliencia empresarial. Luego nos pasamos a definir conceptos relacionados a los principios y la gestión con un enfoque de minimizar las desventajas y actuar sobre las oportunidades. De esta forma podemos abordar conceptos relacionados con los beneficios y la importancia de la resiliencia empresarial desde la óptica de la anticipación, impacto y recuperación. Hacemos un resumen de los modelos de resiliencia organizacional para poner en contexto los ámbitos de acción y poder desglosar las funciones de una organización resiliente, donde destacamos conceptos como disrupción y transformación digital como ejes de innovación dentro de las empresas. Por último, repasamos algunos consejos claves al momento de poner en práctica la resiliencia empresarial, como también exponemos algunos casos de empresas resilientes de éxito de la última década. Finalmente, concluimos que una de las claves del liderazgo resiliente es la **capacidad de innovar**.

I. Contexto

¿Se puede hablar de resiliencia en el mundo empresarial? Sí, pues es la habilidad que permite lidiar efectivamente con contingencias y adversidades, esquivando ágilmente las primeras o sobreponiéndose velozmente de las segundas.

Primero las empresas tuvieron que enfrentar la pandemia en 2020 y ahora se avecina una recesión económica provocada por inflación y la guerra entre Ucrania y Rusia. De acuerdo con *The Economist*¹ y *Financial Times*, la recesión empezará a sentirse a partir del segundo o tercer trimestre del 2023 en Estados Unidos. ¿Qué sucedió? La oferta no se ajustó a la demanda. En otras palabras: el dólar circulante es mayor a la oferta de bienes, por ende existe un ajuste de precios hacia arriba que se traduce en inflación. Implicancias: el Federal Reserve System (FED, equivalente al Banco Central) sube la tasa de interés para frenar la inflación y así evitar una desaceleración de la economía.

Nuevamente los empresarios se verán desafiados a acudir a su resiliencia y creatividad para salvar una vez más una crisis mundial. Esta vez es económica, un coletazo de las medidas de subvención que aplicó EE.UU. para evitar el colapso de su economía durante la pandemia y que ahora las ajusta con una tasa de interés más elevada (las más alta en los últimos 40 años). Adicionalmente, el Banco Mundial² en su informe de junio de este año explica que el crecimiento de Latinoamérica y el Caribe se desacelerará bruscamente en 2022 y seguirá débil en los próximos dos años, advirtiendo sobre el impacto de la alta inflación y guerra en Ucrania.

Consecuencias a considerar para las empresas

1. Aumento en los costos de los insumos y los precios al consumidor. Además de las ya conocidas consecuencias por la guerra en Ucrania que afectaron el suministro de hierro y fertilizantes.
2. Créditos caros. Los bancos en todo el mundo, en un afán de no perder competitividad y evitar fuga de capitales hacia EEUU, ajustarán sus tasas de interés y/o ejercerán condiciones financieras más estrictas.

1 s/a: "A recession in America by 2024 looks likely". *The Economist*, 2 de junio, 2022.

2 s/a: *Perspectivas Económicas Mundiales Junio 2022*. Comunicado de prensa, BANCO MUNDIAL, Junio 07 2022 (<https://www.bancomundial.org>). En medio de una abrupta desaceleración del crecimiento, aumenta el riesgo de una estanflación.

3. Existe un riesgo significativo de que un crecimiento más débil de lo esperado en China y EE.UU., principales socios de Latinoamérica, se traduzca en exportaciones e inversiones más débiles.

Imaginemos que la situación es similar a ir en una autopista y se anuncia una colisión a 50 kilómetros. Nuestra velocidad promedio es de 100 km/h y tenemos prisa por llegar a tiempo a nuestro destino, ya que si nos detenemos perderemos “competividad” frente a nuestros adversarios en la carretera. ¿Qué hacemos? Actuar lo más rápido posible: solo contamos con 30 minutos antes de llegar al lugar del impacto y detenernos, quien sabe por cuánto tiempo.

Primero verificamos caminos alternos en el GPS: es decir, nos apoyamos en la tecnología para mejorar nuestra eficiencia. Segundo, nos aseguramos que los cinturones de seguridad y los *airbags* funcionen para estar listos en el caso que un impacto contra algún auto sea inminente. Esto es similar a evaluar nuestra capacidad de capital de operaciones para sobrevivir ante una escalada de precios en materias primas. Paralelamente debemos pensar que en esta carretera somos miles de autos y que todos actuamos bajo los mismos incentivos.

Por otro lado, si esperamos que la autoridad de tránsito empiece a ordenar el tráfico, estamos perdidos, porque sabemos que reaccionan de manera lenta y burocrática. Dicho de otra forma: no esperemos que el gobierno empiece a aplicar medidas económicas que apoyen a las empresas para paliar la situación, sabemos que su capacidad de reacción es lenta y, en la mayoría de los casos, ineficiente y burocrática. Así lo aprendimos durante la pandemia y, gracias a eso, los empresarios desarrollaron la capacidad de generar innovación y aplicar tecnología como una disciplina diaria.

El presente artículo trata de la importancia de estar preparados para las grandes crisis que periódicamente nos azotan, bien sea en forma de virus, desastre natural, guerra o crisis financiera. Lo cierto es que no podemos saber a ciencia cierta cuándo vendrá el próximo gran *shock* ni qué será pero sí podemos intentar prepararnos para ello. Es por ello que resaltaremos en el artículo un concepto que queremos ampliar y es el de la resiliencia, o lo que es lo mismo: sobre las “empresas resilientes en contextos adversos”.

II. Definiciones

Etimológicamente la palabra **resiliente** se deriva del latín *resilio* que significa rebotar, volver hacia atrás. En física el término resiliencia se utiliza para referirse a la capacidad que tiene un cuerpo para doblarse, estirarse o comprimirse y luego regresar a su forma original. En psicología se suele decir que una persona es resiliente cuando es capaz de adaptarse a los cambios y hacer frente a las adversidades de una forma positiva, transformándolas en oportunidades.

Un estudio³ reciente señala que **existen 32 definiciones sobre el concepto**. Este surge desde la década de los 70 del siglo xx. La ingeniería fue la primera disciplina que inició el uso del término, ya que era una característica que algunos materiales poseían para soportar un impacto o condiciones extremas y después recobrar su forma original.

En una organización ocurre lo mismo: existen diversos factores que afectan emocional y financieramente el curso de la empresa por motivos que no pueden controlar, sin embargo, no solo deben estar preparados para enfrentarlos si no también tener las herramientas necesarias para reponerse y cumplir con sus objetivos.

Como podemos deducir de estas definiciones, la resiliencia **es una cualidad muy deseable en los individuos** puesto que les va a ser muy útil, tanto a nivel personal como profesional, pero también **es fundamental en las empresas**.

En marzo de 2020, en Bolivia el gobierno nacional impuso restricciones de movilidad a la población ante la expansión del COVID-19, algunas empresas se adaptaron exitosamente, mientras que otras tuvieron que reinventarse para lograrlo, y muchas desaparecieron. Ciertamente, lo que diferenció a quienes no lograron sortear la crisis de quienes salieron ilesos o fortalecidos de la misma, fue la resiliencia.

3 AGUILAR-MALDONADO, Susana Lucia; GALLEGOS-CARI, Andrea; MUÑOZ-SÁNCHEZ, Sinuhé: "Análisis de componentes y definición del concepto resiliencia: una revisión narrativa". *Revista de Psicología*, N° 22, La Paz, 2019.

De acuerdo al informe Global Crisis Survey 2021 de PwC,⁴ solo el 20 % de gerentes encuestados de 29 sectores en 73 países, aseguró estar en una mejor situación después que antes de la pandemia. El común denominador de las organizaciones que declararon estar en una posición más sólida que en 2019, fue la atención que sus líderes le prestaron al factor resiliencia.

En este punto amerita aclarar **un error que suele ser habitual cuando se habla de resiliencia y es el compararla con la resistencia**. La resistencia es la capacidad de soportar una determinada sobrecarga o crisis de forma sostenida. *La resiliencia sería la gestión de esa sobrecarga haciendo cambios en nuestra forma de actuar, adaptándonos a ella, siendo creativos e innovadores, y sacando un aprendizaje o beneficio de ella.*

Por ejemplo, una empresa que afronta una crisis financiera como la que se vivió en 2008 puede sobrevivir a ella por su músculo financiero (corriendo el riesgo de que este se agote si la crisis se alarga) o adaptándose a la nueva situación creando nuevas líneas de negocio alternativas. De esta forma, además de superar la crisis, puede que incluso aumente sus beneficios o su valor en el mercado. Y, sobre todo, mejorará su capacidad para afrontar con éxito futuras crisis.

Porque la resistencia es una cualidad finita. Se agota. En cambio, la resiliencia no. Más bien al contrario: mejora con la práctica. Nos hace más sabios y mejores. La resiliencia está íntimamente ligada con la capacidad de aprendizaje, con sacar las enseñanzas de las cosas que nos van sucediendo en la vida y en la empresa.

III. ¿Qué es la resiliencia empresarial?

Desde el punto de vista organizacional, una empresa se considera resiliente cuando, a pesar de los cambios constantes que sufre debido a la globalización y a la evolución de la tecnología, se mantiene

4 s/a: "Building resilience for the future". PWC. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html>.

firme adaptándose a las crisis socioeconómicas; es decir, se sobreponen pese a las circunstancias adversas a ella.

Según Crawford Stanley Holling,⁵ la resiliencia hace hincapié sobre las condiciones de un sistema por complejo que está lejos de ser equilibrado y que sus inestabilidades no puede transformarse, así que la resiliencia es la capacidad de poder medir y transformar la magnitud de dichas perturbaciones.

Podemos resumir diciendo que la resiliencia organizacional consiste en la aportación de una idea para que las organizaciones, los individuos y las unidades de las cuales están compuestos logren resultados deseables en medio de la adversidad global.

Esta otra definición permite entender de mejor forma la resiliencia desde la perspectiva empresarial. En especial tres palabras resaltan: **adaptación, recuperación y crecimiento**. Bajo ese entendido *Harvard Business Review*⁶ define la resiliencia como la capacidad de una empresa para absorber el estrés, recuperar la función crítica y prosperar en circunstancias alteradas.

Es decir, los conceptos claves de la resiliencia empresarial son la adaptación o «absorber el estrés», la recuperación y el crecimiento o la prosperidad ya sea económica o dentro del gobierno empresarial.⁷

Ahora bien, las adversidades o situaciones de estrés de una empresa son diferentes a las de una persona. Los riesgos y amenazas varían de acuerdo con la empresa, pero se puede decir que los riesgos constantes son:

- Interrupciones en la continuidad de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).
- Ataques cibernéticos.
- Demandas de los consumidores.

5 Citado en HERNÁNDEZ, Arisbeth Luciano: *Resiliencia empresarial*. Gestipolis, 30 de octubre 2017. https://www.gestipolis.com/resiliencia-empresarial/#_ftn1.

6 REEVES, Martin & WHITAKER, Kevin: "A Guide to Building a More Resilient Business". *Harvard Business Review*, July 02, 2020.

7 LIRA, Arianne: "¿Qué significa ESG?" *EXPOK*, 25 de agosto 2021. <https://www.expoknews.com/que-significa-esg/>.

- Cambios del mercado.
- Requisitos de cumplimiento normativo.

Todos estos elementos están aumentando debido a la globalización y la demanda del mercado de servicios 24/7. Además, existen riesgos globales que también afectan a las empresas, entre ellos resaltan el problema ambiental y la crisis derivada del COVID-19, evento que podría repetirse en el mediano o largo plazo.

En la revista *Forbes*⁸ encontramos un artículo sobre la resiliencia empresarial y sus 4 claves para el éxito en tiempos de incertidumbre: tal como he hecho mención anteriormente, el artículo destaca que la resiliencia tiene como elementos centrales: la adaptación, la recuperación y el crecimiento. Es decir, la resiliencia es **la capacidad de proteger y aumentar el valor frente a condiciones externas que cambian rápidamente**.

Por ende, la **resiliencia empresarial se vuelve una estrategia indispensable**. A continuación, brindamos información que permitirá construir una resiliencia empresarial.

IV. Principios y gestión en la resiliencia empresarial

Margarita Romero publicó en el portal de *Expok*,⁹ revista especializada en RSE, un artículo sobre la resiliencia empresarial, donde resume muy bien dos aspectos en torno a la resiliencia empresarial: los principios claves y su gestión.

Romero asegura que para desarrollar y mantener la resiliencia se deben minimizar las desventajas y actuar sobre las oportunidades; para ello es necesario incluir elementos financieros, operativos, estratégicos y psicológicos a través de principios claves *que a continuación se desarrollan*.

8 EVANS, Martin: "Developing Business Resilience: 4 Keys To Success In Uncertain Times". *Forbes*, Apr 10, 2021. <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2021/04/10/developing-business-resilience-4-keys-to-success-in-uncertain-times/?sh=be2b5e6b4793>.

9 ROMERO, Margarita: "¿Qué es la resiliencia empresarial?" *EXPOK*, 4 de noviembre 2021. <https://www.expoknews.com/que-es-la-resiliencia-empresarial/>.

1. Cultura

La cultura dentro del mundo empresarial, se entiende como el conjunto de las creencias y comportamientos en todos los niveles de la organización que forman la imagen de la empresa. En términos generales, la cultura empresarial es la «personalidad» de la empresa.

Para tener una sólida cultura empresarial es indispensable:

- Revisar y tener claros los pilares: misión, visión y valores.
- Tener una comunicación bidireccional fluida entre colaboradores, *stakeholders* y la empresa como organización.
- Mantener la conexión entre colaboradores alineada con los pilares de la empresa.

Otro elemento esencial dentro de la cultura empresarial es la disciplina en la búsqueda de objetivos concretos, como también el desarrollar las herramientas, generar procesos y recursos para consolidar la cultura empresarial con el objetivo de proteger de amenazas y desafíos.

2. Liderazgo

La cultura y el liderazgo empresarial se encuentran estrechamente unidos y dependerá del tipo de cultura organizacional cuál será el liderazgo empresarial que se gestee o la inversa: El liderazgo empresarial como clave de la resiliencia supone tener la atención centrada en:

- Tener respuestas ágiles de acuerdo con las circunstancias, cambios e incertidumbre.
- Adquirir consciencia de los efectos negativos de las circunstancias adversas.
- Establecer el compromiso y mantener abierto el canal comunicacional con los colaboradores.

Otro elemento interesante es potenciar la crisis: esto significa ver los momentos de crisis en escalas de tiempo más largas, pues mientras en el corto plazo las crisis demandan respuestas tácticas y operativas, en el largo plazo generan nuevas necesidades y oportunidades.

En ese sentido, la resiliencia observa las crisis como pretexto para acelerar el cambio a largo plazo. Por lo tanto, uno de las funciones clave de los líderes es cambiar los horizontes temporales de una organización.

3. Ventajas en la adversidad

Este principio se encuentra relacionado con el de liderazgo, ya que entender las ventajas de la adversidad no solo es limitarse a intentar mitigar el riesgo o el daño o restaurar lo que estaba.

Significa no centrarse en el corto plazo, sino entender los procesos de la crisis como parte de los resultados de ésta. Es decir, se trata de crear una ventaja en la adversidad al ajustarse de manera eficaz a las nuevas realidades.

4. Cambio

«Una persona no se puede bañar dos veces en el mismo río» fue una frase del filósofo Heráclito que resaltaba el cambio como un elemento constante. En ese sentido, la resiliencia empresarial también remarca el cambio como un elemento constante, por lo cual la adaptación resulta vital.

Empero, no basta con adaptarse al cambio; antes es necesario cuestionar qué cambio necesita el negocio y qué tan rápido se puede conseguir. Como ejemplo de ello están las condiciones en la que los micro y pequeños empresarios en Latinoamérica tuvieron que adaptar sus ventas durante la cuarentena, a través del mercado en línea, desafortunadamente no todos lo lograron o tardaron demasiado tiempo.

5. Rendimiento

En el mundo de los negocios, medir y conocer el rendimiento es vital. Sin embargo, para conocer el rendimiento de la resiliencia empresarial es necesario medir otros aspectos:

- Flexibilidad.
- Adaptación.
- Crecimiento.

Además de otros componentes para construir un negocio sostenible. Esto se puede hacer de manera bastante simple al observar los beneficios o las capacidades del negocio en relación con la adaptación al cambio y a los desafíos.

6. Diversidad

Este principio es esencial ya que para lograr la resiliencia empresarial es indispensable generar alternativas frente a las situaciones desafiantes. Las empresas resilientes valoran la diversidad cognitiva y aprecian el valor de la variación y la divergencia.

Si bien estos puntos son los principios claves para construir empresas resilientes, la realidad es que también son parte de la resiliencia empresarial y necesitan de una estructura organizacional al interior de las empresas. Por ello, a continuación te presentamos cómo lograrlo.

La gestión de la resiliencia empresarial o *business resilience management* (BRM)¹⁰ se refiere a las tareas de administración que se requieren para construir una resiliencia empresarial. Sin embargo, esto no se refiere solo a un departamento o dirección dentro de la empresa, sino a un modelo de respuesta que permeará en todas las áreas posibles.

Por ello, es importante entender que la resiliencia es la base para la continuidad y la mitigación contra cualquier forma de cambio abrupta, ya sea a nivel económico, TICs (Tecnologías de Información y Comunicación), ambientales, sociales o normativas nacionales, regionales o globales.

10 ASHFORD, Warwick: "Business Resilience. A Strategic Approach to Business Continuity". *Kuppingercole Analyst*, August 31, 2022. <https://www.kuppingercole.com/insights/business-resilience>.

Un **enfoque integral de la gestión de la resiliencia empresarial** se cimienta en cinco bloques esenciales:

1. **Continuidad del negocio:** Para desarrollar este bloque es necesario considerar los escenarios posibles de crisis, los impactos al negocio y las transformaciones digitales. A partir de ellos, se deberá elaborar un plan de emergencia y se establecerán políticas y un gobierno corporativo con un fuerte sentido de resiliencia empresarial y en general con un modelo de resiliencia.
2. **Manejo de crisis:** Para ello es necesario tener claro el manejo, la comunicación y la organización de crisis.
3. **Respuesta ante la crisis:** En primer lugar es necesario estar preparado para la crisis, tener un plan, así como un control continuo de respuesta en todas las áreas operativas incluido el servicio TIC.
4. **Continuidad del servicio de TIC:** Las TICs son indispensables en el mundo de los negocios actuales y para consolidarlos dentro de la gestión empresarial de resiliencia. Es necesario tener lineamientos sobre TIC y del negocio; riesgo cibernético y análisis de impacto; un plan de respaldo por cortes cibernéticos y, a partir de ello, construir una resiliencia cibernética.
5. **Pruebas, simulación y educación:** Este bloque se conformará por planes de prueba, educación en equipos, simulación de crisis e impactos, así como una mejora continua a través de la recopilación de ideas.

Según Weick y Sutcliffe¹¹ las organizaciones serán más resilientes cuando no solo sobrevivan a los acontecimientos si no se anticipen a ellos, adopten controles hacia el medio ambiente y sean capaz de simular eventos inesperados.

11 WEICK, Karl E. & SUTCLIFFE, Kathleen M.: *Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World*. Editorial Wiley, San Francisco, 2001.

Citando a Giovana Reyes Arellano en una publicación que hizo en el portal de *Gestiopolis*,¹² la resiliencia se basa en diversos procesos que promueven la competencia y fomenta el crecimiento aun en situaciones difíciles. Los procesos que mayormente usan las organizaciones resilientes son:

- Intercesión en el análisis proactivo y preventivo de las vulnerabilidades.
- Prevención por el fracaso, cuestionando supuestos y favoreciendo un funcionamiento más sensible a las operaciones.
- Adiestramiento de los errores que se han producido.
- Poner al equipo a prueba en la toma de decisiones, independiente del rango que ejerzan.

V. Beneficios e importancia de la resiliencia

A lo largo del texto he definido la resiliencia empresarial, sus principios y gestión. No obstante, Margarita Romero¹³ precisa, además, resaltar los **beneficios que tiene la resiliencia** para las empresas, entre los que se destacan:

- **Anticipación:** Al configurar el modelo empresarial a partir de la resiliencia, un beneficio a mediano y largo plazo es la anticipación. Es decir, que la empresa esté preparada para posibles eventos de riesgo o amenaza y, con ello, pueda responder de manera más rápida las emergencias.
- **Impacto:** A partir de la resiliencia empresarial, se observa y se prevé la capacidad de resistencia al «impacto» del riesgo o los sucesos de cambio, lo cual se logra a través de una respuesta ágil y una gestión empresarial resiliente adecuada.

12 REYES ARELLANO, Giovana: "Resiliencia: atributos de las personas resilientes, qué es la resiliencia organizacional, cómo se aplica y cuáles son sus beneficios". *Gestiopolis*, 16 de diciembre 2020. <https://www.gestiopolis.com/resiliencia-aplicacion-y-beneficios-en-la-empresa/>.

13 ROMERO, Margarita: *Op. cit.*

- **Recuperación:** Este beneficio es claro si se observa todo lo que constituye la resiliencia empresarial ya que unos principios sólidos y una gestión de resiliencia empresarial supone que la recuperación será rápida porque se tienen las herramientas adecuadas de solución.

El concepto de resiliencia empresarial ha probado su valía y su importancia en momentos donde el cambio, el riesgo y las amenazas se vuelven constantes. Sin embargo, es vital entender que la resiliencia es la base de las empresas que quieren tener éxito en el futuro.

Importancia de la resiliencia empresarial

Aplicar la resiliencia en una organización es importante por diversos factores porque no solo se debe tomar como parte de una estrategia para mantener una “supervivencia” estratégica. A continuación se señalan algunos puntos importantes:

1. El mundo está en constantes cambios, causando riesgos y oportunidades de fracaso para las organizaciones.
2. Aunque se tengan indicadores de riesgo en las organizaciones, no es posible reaccionar a todas juntas en una situación de cambio.
3. No se puede determinar el nivel de resiliencia de una organización en términos de lo que aún no haya pasado; es decir, no se puede declarar una organización resiliente solo por el hecho de que nunca ha estado en riesgo.
4. El tener las herramientas necesarias para poder predecir qué tan bien una organización se podría desempeñar ante ambientes de riesgo a través del tiempo.

VI. Modelos de resiliencia

Arisbeth Luciano Hernández, en el portal de *Gestiopolis*¹⁴ presentó una investigación en torno a los dos Modelos de Resiliencia Empresarial u Organizacional que resumimos a continuación.

1. *EL CERT-RMM: Gestión de la resiliencia operativa*

El CERT Resilience Management Model (CERT-RMM) es un modelo de capacidades para la gestión y mejora de la resiliencia operacional que ha sido modelizado y estandarizado en un software que opera en las gestiones frente a riesgos.

Características

1. Establece una convergencia del riesgo operacional y las actividades de gestión de la resiliencia como son:
 - Gestión de Seguridad
 - Gestión de Continuidad
 - Gestión de las operaciones de TI
2. Aplica un enfoque de mejora de procesos mediante una escala de capacidades (Amigable con CMMI), la cual expresa niveles de madurez en los procesos.
3. Constante seguimiento de ISO27000, COBIT e ITIL

2. *El modelo de BSI de resiliencia organizacional*

Este modelo surge al conocerse las experiencias de muchas interacciones de clientes de todo el mundo. Se resumen los requisitos para la Resiliencia Organizacional en tres elementos esenciales: la excelencia del producto, la fiabilidad del proceso y los comportamientos de las personas.

14 HERNÁNDEZ, Arisbeth Luciano: "Resiliencia empresarial". *Gestiopolis*, 30 de octubre 2017. <https://www.gestiopolis.com/resiliencia-empresarial/>.

a. Excelencia del producto

El «producto» hace referencia a cualquier producto, servicio o solución que una organización trae al mercado para generar ingresos. El punto inicial es tener en claro el tipo de mercado en el que opera la organización.

b. Fiabilidad del proceso

Generar hábitos de excelencia para el desarrollo de productos y servicios y su introducción en el mercado. Las organizaciones necesitan tener un enfoque sistemático más amplio sobre la palabra calidad. Se debe asegurar que los trabajadores hagan bien lo básico y, al mismo, tiempo que se deje margen para la innovación y la creatividad.

c. Comportamiento de las personas

Los valores de una organización determinan el éxito del negocio. Se dice que la gente hace negocios con gente. Esto incluye cómo los empleados tratan a los clientes y cómo la empresa interactúa con el medio ambiente, la sociedad civil y sus socios de la cadena de suministro en temas de responsabilidad ética y social.

VII. Funcionamiento de una organización resiliente

En nuestra investigación la resiliencia puede implicar elementos diferentes, según la organización y su funcionamiento. En este sentido rescatamos la opinión de Roxana Greszta, Socia y Risk Advisory de Deloitte¹⁵ (Empresa auditora, certificadora y consultora en Canadá) y además Líder Nacional de Crisis y Resiliencia, quien nos menciona que las organizaciones resilientes se preparan e invierten para la disrupción, siendo capaces para adaptarse, resistir y recuperarse

15 s/a: *La Organización resiliente: Prosperar ante la incertidumbre*. DELOITTE 2021. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/risk/the-resilient-organization-ES.pdf>.

con rapidez, no sólo con vistas al éxito posterior sino también para mostrar el camino hacia una “mejor normalidad”.

De igual forma explica que en su experiencia la resiliencia a la larga implicará elementos diferentes para cada organización y su funcionamiento, afirmando que los ejecutivos tendrán que determinar lo que representa para su organización, sus clientes, proveedores, empleados y accionistas, así como la elección de herramientas que pueden utilizar para garantizar dicha resiliencia.

Para ello define los desafíos de la resiliencia en tres escenarios diferentes, cada uno con sus catalizadores y requisitos:

- **Resiliencia por diseño:** Diseñar y ejecutar el recorrido a largo plazo hacia la resiliencia organizacional. Al igual que la estrategia de la organización, las actividades y las acciones corresponden al plan estratégico general y se integran a las iniciativas existentes.
- **Resiliencia a través del cambio:** A medida que evoluciona la organización, surgirán nuevas amenazas y presiones hacia la resiliencia. Las organizaciones necesitarán crear un entorno flexible para cambiar y, a la vez, conservar gran resiliencia a través de cualquier transformación que se lleve a cabo.
- **Resiliencia en la adversidad:** Es igualmente importante tener capacidad de adaptación para responder con flexibilidad y prontitud las situaciones que se presenten. Se trata de contar con la gobernabilidad, los controles, los planes de contingencia y las funciones y responsabilidades adecuadas para enfrentar la adversidad cuando surja.

Hacer una evaluación de la resiliencia organizacional por sector resulta útil para que los líderes empresarios consideren las diferencias y similitudes que se presentan, por ejemplo:

- Las organizaciones de **servicios financieros** ya han demostrado una gran resiliencia y han trabajado últimamente para desarrollar una mayor resiliencia de reputación al enfocarse en la confianza y en el cliente. Sin embargo, la resiliencia operativa sigue presentando desafíos a medida que los bancos,

que se encuentran bajo el escrutinio cada vez más estricto de los reguladores, buscan apartarse de la infraestructura de TI en las instalaciones y redefinir el valor de las redes de sus sucursales. Al mismo tiempo, una aguda aceleración del programa de digitalización –unida a la rápida descentralización de la fuerza laboral hacia los modelos de trabajo desde casa– aumenta la necesidad de mostrar ciberresiliencia. Los piratas informáticos buscarán aprovechar cualquier debilidad. Por lo tanto, es probable que las organizaciones de servicios financieros se concentren en el pilar de resiliencia operativa.

- **Las empresas de energía y recursos naturales** han demostrado resiliencia financiera y operativa a corto plazo al aprender con el tiempo a adaptarse a la gran oscilación de precios de las materias primas. Si bien las últimas tendencias en cambio climático indican que algunos productores verán restricciones en las inversiones a medida que los inversionistas presionan por obtener mayor claridad en cuanto a la sostenibilidad, tendrán que formalizar los objetivos y las estrategias de la gobernabilidad ambiental, social y empresarial (ESG).
- En el plano de la reputación, el problema de la mayoría de empresas de recursos naturales y energía es que empiezan desde una posición de deuda neta en sus perfiles de emisión. Impulsar el cambio en las operaciones establecidas, grandes y complejas puede desafiar los principios fundamentales tradicionales de la resiliencia financiera y operativa, a medida que las empresas buscan diversificarse hacia nuevos activos, mercados y tecnologías.
- Asimismo, las empresas en el sector de consumo comienzan a sentir presión en todos los pilares de resiliencia. Probablemente, las que tengan sólidas capacidades y redes digitales, asociadas a competencias administrativas y de ejecución igualmente robustas, mostrarán un mayor nivel de resiliencia operativa. La resiliencia financiera sigue siendo un desafío a medida que los clientes modifican sus patrones de compra, cambian canales y retrasan las compras. La resiliencia de la

reputación permanece elevada en las marcas elocuentes como una razón de ser bien definida, lo cual demuestra que la incertidumbre se puede convertir en oportunidad. Las evidencias sugieren que las empresas con productos comercializados de forma sostenible observan un crecimiento considerable. UNILEVER, por ejemplo, anunció recientemente que sus marcas sostenibles y orientadas por su razón de ser están creciendo a un 69 por ciento más rápido que el resto de sus servicios y representan el 75 por ciento del crecimiento de la empresa.¹⁶ En ese sentido, las organizaciones del sector minorista y de consumo se enfocan cada vez más en planificar posibles escenarios futuros y pasar agresivamente a ejecutar estrategias que ofrezcan valor, independientemente de lo que ocurra.

VIII. Consejos

Hasta aquí hemos repasado: el concepto de resiliencia empresarial, sus principios y gestiones y, por último, su importancia y beneficios. Ahora resolveremos la duda de ¿cómo lograr una empresa resiliente? Para ello hemos recopilado algunos consejos y estudios de casos.

Kaarina Rose, directora de Recursos Humanos del Grupo EULEN Perú,¹⁷ brindó algunas recomendaciones para fortalecer la resiliencia en las empresas en tiempos de crisis e incertidumbre, las que nos parecen muy acertadas y que exponemos a continuación:

- **Propiciar un buen ambiente laboral y promover un propósito**

Es importante ser autocríticos y tener buen humor, más aun en contextos tan cargados de emociones como el que atravesamos. Reírse y

16 s/a: "UNILEVER's purpose-led brands outperform". *UNILEVER*, 6 de noviembre de 2019. <https://www.unilever.com/news/press-releases/2019/unilevers-purpose-led-brands-outperform.html>.

17 s/a: "Resiliencia empresarial: ¿cómo fortalecerla en tiempos de crisis e incertidumbre? *InfoCapitalHumano*, septiembre 2022. https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/resiliencia-empresarial-como-fortalecerla-en-tiempos-de-crisis-e-incertidumbre/?fbclid=IwAR011nbAiTC0EPITFle0X6ypFAxhHX__yRG9chcyerKe6RPHoBic4C-VkpHE.

aprender de los errores propiciará un mejor aprendizaje del equipo y lo motivará, conllevando a incrementar la productividad.

- **Promover un sentido de propósito**

Cuando los trabajadores encuentran un significado a lo que hacen, se muestran más involucrados y, por lo tanto, son capaces de superar obstáculos para conseguir sus metas.

- **Empoderar a los trabajadores para resolver, no posponer**

Ninguna empresa está exenta de sufrir una crisis empresarial, menos en medio de una pandemia. Es en ese momento en que se debe demostrar que se puede mantener la calma y buscar soluciones inmediatas, sin dejarse llevar por la negatividad, el estrés o la presión. La idea es que cada empleado pueda hacer todo lo posible por resolver el problema en cuestión, incluso apoyándose en miembros del equipo, antes de alertar a sus líderes o jefes.

- **Robustecer la capacitación**

El aprendizaje de nuevas habilidades y capacidades es, sin duda, un buen mecanismo para aumentar la resiliencia de los empleados, ya que los preparará para nuevos retos. Hoy en día, los cursos *online* o a distancia ayudan a que sean los mismos trabajadores quienes manejen sus propios horarios y puedan inscribirse incluso a cursos gratuitos de acuerdo con sus necesidades. Por su parte, las empresas deben robustecer sus programas de capacitación, adaptándolos al nuevo contexto.

- **Fomentar hábitos saludables**

Hoy más que nunca un buen estado de salud físico y mental es un excelente causal de la resiliencia en el trabajo.

- **Impulsar la capacidad de adaptación**

Cuando los profesionales trabajan en escenarios adversos, como inflaciones, estanflaciones, cuarentenas, cambios climáticos y aun

así mantienen los mejores ánimos, tenderán a buscar soluciones creativas e innovadoras con las que superar los problemas.

Dean Roob, autor de “Building Resilient Organizations”,¹⁸ describe las organizaciones resilientes como entidades capaces de crear y disolver estructuras, proporcionar seguridad en medio del cambio, gestionar las consecuencias emocionales del mismo, y aprender, desarrollarse y crecer ante las dificultades.

Para profundizar sobre la parte más estructural de este proceso de construcción de una empresa resiliente recomendamos la lectura del citado informe. Este artículo nos permite centrarnos más en las personas y la cultura de la empresa y en cómo podemos generar el clima adecuado para desarrollar la resiliencia en una organización **puesto que al final son las personas (y no las estructuras) las que pueden o no enfrentar las situaciones adversas desde un enfoque nuevo.**



Aclarado este punto, veamos qué cualidades hacen a una empresa más resiliente.

18 ROOB, Dean: “Building Resilient Organizations”. *OD Practitioner*, Vol. 32, N° 3, 2000, pp. 27-32. <https://learninginaction.com/PDF/ResilientRobb.pdf>.

- Las compañías resilientes tienen mejores **redes de apoyo**: proveedores, compañías amigas, colaboradores, asociaciones, *clusters*, etc. También suelen ser compañías que tienen redes internas de apoyo entre compañeros y entre líderes y empleados: programas de *mentoring*, *coaching* y un liderazgo fuerte y motivador.
- **Fomentan la diversidad en sus plantillas**. Que exista variedad de ideas y visiones diferentes a la hora de abordar un problema siempre hará que surjan soluciones más originales y eficaces.
- Promueven un **clima de confianza** en el que cada cual puede expresar libremente su opinión. Alentar la creatividad y la innovación en los equipos de trabajo es esencial para ser resiliente.
- Tienen **una cartera de productos y servicios diversificada**. Además, ésta no suele ser estática. Las empresas son más resilientes cuando son capaces de identificar los momentos oportunos para crear nuevos productos, abrir nuevas líneas de negocio.
- **Son flexibles y ágiles**. La rapidez a la hora de implementar cambios es crucial para determinar el éxito o el fracaso frente a una crisis.
- **Manejan datos**. Como hemos dicho antes, es difícil saber cuándo va a estallar la próxima gran crisis, pero cuanto más información tengamos sobre nuestro sector, posibles cambios regulatorios que nos afecten, nuestra competencia, nuestros clientes, sobre las tendencias del mercado, las fluctuaciones de la economía, etc., estaremos en mejor disposición de anticipar que es lo que va a ocurrir o, al menos, reaccionar lo antes posible frente a los cambios.
- **Tienen líderes y una cultura empresarial fuerte**. Todos los miembros del equipo conocen con claridad los objetivos, los hitos a alcanzar y las metas a perseguir. La comunicación interna es clara y efectiva.
- **Socializan los errores**. Es decir, los errores no se esconden: se comparten para buscar soluciones lo antes posible y que estas soluciones tengan una visión periférica. Los cambios de directrices se consensuan, por lo que resultan más fácilmente asumibles.

- **Contratan a personas resilientes.** Son personas que se comprometen con el entorno, saben controlar sus emociones y se adaptan fácilmente a los cambios. Suelen ser personas viajadas y cultas. Todo ello les hace menos vulnerables a la presión y el estrés.

Todo esto redonda en que son capaces de reaccionar de forma temprana ante imprevistos y en que tienen una mayor facilidad para salir airoso de las crisis.

IX. Estudios de casos

Startups

Los emprendedores de Bolivia han logrado salir adelante a pesar de la crisis económica generada por el COVID-19 y muy a pesar de las cuantiosas pérdidas y en muchos casos la quiebra, como consecuencia de las políticas de distanciamiento social y las restricciones comerciales y de movilidad durante los periodos de cuarentenas rígidas y flexibles.

Resulta muy ilustrativo considerar para el análisis un estudio realizado por el BID que se basó en la recolección de información obtenida a partir de encuestas que indagaron sobre los impactos, las respuestas y las demandas de apoyo ante la situación actual por parte de emprendedores y organizaciones de los ecosistemas de emprendimiento en América Latina y el Caribe.

La encuesta a emprendedores tuvo un total de 2.232 respuestas de 19 países. De este grupo, poco más de la mitad (el 58 %) abarcó emprendimientos en gestación con menos de 3 años de vida, mientras que el restante 42 % comprendió empresas jóvenes (de 3 a 15 años).

El impacto en los emprendimientos y las empresas jóvenes fue notable. La mitad de los emprendedores encuestados que aún no habían puesto en marcha su emprendimiento, interrumpieron el proceso. Y un 53 % de los que ya vendían, dejaron de hacerlo. Si a ellos se sumaban los que habían sufrido caídas importantes de sus ventas, es posible constatar que ocho de cada 10 fueron fuertemente

afectados por la crisis. Asimismo, un 84 % vio muy deteriorado su flujo de fondos y un 75 % redujo su actividad productiva (la mitad tuvo que detenerla).

Los impactos también trascendieron los indicadores de gestión. Por ejemplo, dos de cada tres emprendimientos vieron decaer significativamente el ánimo del equipo emprendedor. Esta situación también alcanzó a sus empleados, inclusive de forma más pronunciada (el 71 %).

Por su parte, los emprendimientos del sector tecnológico y las empresas jóvenes más dinámicas estarían recibiendo el impacto en términos menos pronunciados, hasta ahora. En efecto, el 29 % de las tecnológicas dejó de facturar, un porcentaje muy inferior al de sus pares del turismo y el entretenimiento (el 88 %), así como al del promedio general (el 53 %). Otro tanto ocurrió con las empresas jóvenes dinámicas: aquellas que habían alcanzado cierto tamaño en su trayectoria previa a la crisis. Solo un tercio de las mismas habían dejado de vender.

En resumen, la crisis afectó a todos, pero los indicadores más preocupantes, como los del cese de ventas, estarían impactando un poco menos a los emprendimientos que cuentan con cierta trayectoria, dinamismo y/o que operan en sectores tecnológicos. Es muy posible que la existencia de una cierta base mayor de experiencias y aprendizajes previos, sumada al dinamismo, las escalas mínimas y/o la tecnología, les permitieran a estas empresas jóvenes tener una mayor resiliencia relativa en momentos como los actuales. Este resultado es muy relevante para las políticas públicas de alivio y, también, de impulso para la reconstrucción a la salida de la crisis.

Casos exitosos de empresas resilientes



1. **Marvel:**¹⁹ La empresa líder de superhéroes a nivel mundial, no siempre estuvo en la cima: en 1996 la empresa se había declarado en bancarrota. ¿Qué hicieron entonces? Adaptaron sus cómics más taquilleros a la pantalla grande y a la televisión, dejando atrás el lápiz y papel con el que se habían dado a conocer, se adaptaron a las nuevas tecnologías, aceptaron el cambio y eso los llevo a donde están ahora.
2. **Nintendo:**²⁰ La empresa de videojuegos, comenzó como una empresa que fabricaba barajas de cartas japonesas artesanales; con el paso de los años, esto dejó de ser una apuesta segura y, después de intentar todo tipo de negocios alusivos, cayeron hasta el fondo. Hasta que decidieron adaptarse a la sociedad y moverse con ella; entonces dejaron las cartas atrás y apostaron

19 <https://www.marvel.com/>.

20 <https://www.nintendo.es/>.

por los juguetes electrónicos, lo que los llevó a ser una de las compañías más competitivas de videojuegos y consolas del mercado mundial.

3. **Walt Disney:**²¹ Si hablamos de resiliencia organizacional, nadie puede prescindir de Disney, porque no se enfrentó a una sola crisis sino a muchas, y ahora es líder en entretenimiento. Comenzando por las demandas que enfrentó Mickey Mouse en sus inicios, las 2 veces que Walt Disney se declaró en bancarrota, las producciones que tuvieron que ser detenidas, e incluso la muerte del mismísimo Walt. Aun así, la empresa tiene su plataforma de *streaming* y es dueña de cadenas como ABC y Fox.
4. **AgonSwim:**²² La empresa producía prendas de natación propiedad de tres ex-nadadores olímpicos españoles. El parón de las competiciones por todo el mundo y una temporada estival todavía en ciernes provocó un acusado descenso de pedidos para AgonSwim. Sin embargo, la producción de la compañía no se detuvo, sino que aumentó y tras ponerse en contacto con las autoridades sanitarias, los 16 trabajadores de la compañía pasaron a producir **batas y mascarillas sanitarias**.

Estas son solo algunas de las empresas que han mostrado cómo se aplica la resiliencia organizacional y hasta dónde las ha llevado. Otros casos de éxito incluyen a Nissan, Ford, Coca-Cola, KFC, entre muchas otras.

X. Conclusión

Ser resiliente es una cualidad muy importante que actualmente no se le da la importancia que merece; vivimos en un mundo con constantes cambios –por ejemplo, en el campo tecnológico–, razón por la cual muchas empresas dejaron de existir, al no poder adaptarse a estos cambios.

21 <https://thewaltdisneycompany.com/>.

22 <https://www.agonswim.com/custom/item/ac1875940trs2mes>.

Una organización que se considere resiliente tendrá que tener un análisis completo de cómo ésta se dirige, es decir, qué hace y cómo lo hace, así como del entorno en donde se desenvuelva.

Esto tiene que ver la identificación de áreas de oportunidad para mejoras operativas en sus productos/servicios y procesos con el propósito de seguir satisfaciendo las necesidades de sus clientes a lo largo del tiempo así como la creación de una organización que valora a su gente y es capaz de gobernarse a sí misma.

El concepto de **resiliencia** cobra gran importancia como un factor decisivo para las empresas en el momento actual, en donde se vuelve fundamental desarrollar la capacidad de **afrentar situaciones adversas**, aprender de ellas y **convertirlas en oportunidades** para resurgir con mayor fuerza.

Los negocios están entrando cada vez más en el mundo *online* y apostando por la transformación digital. La situación que enfrentamos ahora es crítica, pero ha permitido que muchos **den ese salto hacia lo digital** que antes no se atrevían. Por ejemplo, a inicios del 2020, el 29 % de las pymes de la región tenían colaboradores remotos, según hallazgos de la sexta edición de la encuesta anual Visión Pymes de Brother International Corporation.²³ Hoy en día, **un porcentaje mucho mayor de empresas opera de forma remota.**

La resiliencia es una característica que ha permitido a varias empresas **mantenerse a flote pese a las circunstancias**. Como resultado de la emergencia sanitaria, muchas empresas han tenido que cambiar su modelo de negocio y reinventarse para continuar con sus operaciones. La situación actual está creando nuevas competencias y logrando que las personas innoven con más rapidez.

Gracias a este cambio de mentalidad, muchas empresas tienen una buena oportunidad para innovar y crecer, aprovechando la coyuntura. Una de las claves del liderazgo resiliente es la **capacidad**

23 CARBONELL, Alejandro: "Resiliencia e innovación, dos factores clave para las empresas tras la pandemia". *Gestión Digital*, 8 de septiembre 2020. https://www.revistagestion.ec/index.php/estrategia-analisis/resiliencia-e-innovacion-dos-factores-clave-para-las-empresas-tras-la-pandemia#_ftn1

de innovar. El contexto actual nos exige innovar constantemente y, además, brindar seguridad.

En resumen, ante las crisis debemos estar ya preparados para actuar con rapidez y constantemente atentos a los cambios de los entornos locales e internacionales en relación con precios de las materias primas y tasas de interés. Resulta esencial continuar implementando más y mejores tecnologías que nos ayuden a ser eficientes, escalar y globalizar el negocio. En conclusión se sugiere practicar el mantra de *actuar como una startup*, como el enfoque más inteligente para la transformación digital, para alcanzar la resiliencia empresarial ante contextos adversos.

Bibliografía

- AGUILAR-MALDONADO, Susana Lucia; GALLEGOS-CARI, Andrea; MUÑOZ-SÁNCHEZ, Sinuhé: “Análisis de componentes y definición del concepto resiliencia: una revisión narrativa”. *Revista de Psicología*, N° 22, La Paz, 2019.
- ASHFORD, Warwick: “Business Resilience. A Strategic Approach to Business Continuity”. *Kuppingercole Analyst*, August 31, 2022. <https://www.kuppingercole.com/insights/business-resilience>.
- CARBONELL, Alejandro: “Resiliencia e innovación, dos factores clave para las empresas tras la pandemia”. *Gestión Digital*, 8 de septiembre 2020. https://www.revistagestion.ec/index.php/estrategia-analisis/resiliencia-e-innovacion-dos-factores-clave-para-las-empresas-tras-la-pandemia#_ftn1.
- EVANS, Martin: “Developing Business Resilience: 4 Keys To Success In Uncertain Times”. *Forbes*, Apr 10, 2021. <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2021/04/10/developing-business-resilience-4-keys-to-success-in-uncertain-times/?sh=be2b5e6b4793>.
- HERNÁNDEZ, Arisbeth Luciano: “Resiliencia empresarial”. *Gestiopolis*, 30 de octubre 2017. https://www.gestiopolis.com/resiliencia-empresarial/#_ftn1.
- <https://closca.com/es/collections/closca-helmets>.
- <https://thewaltdisneycompany.com/>.
- <https://www.agonswim.com/custom/item/ac1875940trs2mes>.
- <https://www.marvel.com/>.
- <https://www.nintendo.es/>.
- LIRA, Arianne: “¿Qué significa ESG?” *EXPOK*, 25 de agosto 2021. <https://www.expoknews.com/que-significa-esg/>.
- REEVES, Martin & WHITAKER, Kevin: “A Guide to Building a More Resilient Business”. *Harvard Business Review*, July 02, 2020.
- REYES ARELLANO, Giovana: “Resiliencia: atributos de las personas resilientes, qué es la resiliencia organizacional, cómo se aplica y cuáles son sus beneficios”. *Gestiopolis*, 16 de diciembre 2020. <https://www.gestiopolis.com/resiliencia-aplicacion-y-beneficios-en-la-empresa/>.

- ROMERO, Margarita: “¿Qué es la resiliencia empresarial?” *EPOK*, 4 de noviembre 2021. <https://www.expoknews.com/que-es-la-resiliencia-empresarial/>.
- ROOB, Dean: “Building Resilient Organizations”. *OD Practitioner*, Vol. 32, N° 3, 2000, pp. 27-32. <https://learninginaction.com/PDF/ResilientRobb.pdf>.
- s/a: “A recession in America by 2024 looks likely”. *The Economist*, 2 de junio, 2022.
- s/a: “Building resilience for the future”. PWC. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html>.
- s/a: *La Organización resiliente: Prosperar ante la incertidumbre*. DELOITTE 2021. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/risk/the-resilient-organization-ES.pdf>.
- s/a: *Perspectivas Económicas Mundiales Junio 2022*. Comunicado de prensa, BANCO MUNDIAL, Junio 07 2022. <https://www.bancomundial.org>.
- s/a: “Resiliencia empresarial: ¿cómo fortalecerla en tiempos de crisis e incertidumbre? *InfoCapitalHumano*, septiembre 2022. https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/resiliencia-empresarial-como-fortalecerla-en-tiempos-de-crisis-e-incertidumbre/?fbclid=IwAR01nbAiTC0EP1TFIe0X6ypFAXhHX__yRG9chcyerKe6RPHoBic4CVkpHE.
- s/a: “Unilever’s purpose-led brands outperform”. UNILEVER, 6 de noviembre de 2019. <https://www.unilever.com/news/press-releases/2019/unilevers-purpose-led-brands-outperform.html>.
- WEICK, Karl E. & SUTCLIFFE, Kathleen M.: *Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World*. San Francisco, 2001.