

04

RESILIENCIA

EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL. UNA REVISIÓN TEÓRICA

RESILIENCE IN BUSINESS MANAGEMENT. A THEORETICAL REVIEW

Yamilka Pino-Sera¹

E-mail: ypino@uho.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3066-0478>

Ana de Lourdes Torralbas-Blazquez²

E-mail: anatbcuba@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7571-5954>

¹ Universidad de Holguín. Cuba.

² Universidad Complutense de Madrid. España.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Pino-Sera, Y., & Torralbas-Blazquez, A. L. (2024). Resiliencia en la gestión empresarial. Una revisión teórica. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 4(1), 31-39.

Fecha de presentación: septiembre, 2023

Fecha de aceptación: noviembre, 2023

Fecha de publicación: enero, 2024

RESUMEN

La resiliencia constituye un paradigma a elegir en la gestión empresarial para con ella, enfrentar cualquier cambio acaecido en la organización. En el presente artículo se analiza como la gestión de la resiliencia, constituye el sustento de la gestión empresarial. Las organizaciones realizan esfuerzos y acciones de mejoramiento hacia el logro de la competitividad, adoptando esquemas teóricos ya validados, orientados hacia la reestructuración funcional y organizacional, implementando estrategias en el manejo de los recursos materiales, y en el talento humano. El objetivo del presente artículo es determinar el componente teórico y describir la influencia de la resiliencia en la mejora de la gestión administrativa de las empresas. Entre los métodos teóricos utilizados está el hipotético-deductivo, el analítico-sintético que permitieron la descomposición de la temática para su mejor conocimiento y comprensión, el estudio además presenta preponderancia del enfoque cualitativo. Se demostró la necesidad de adoptar la resiliencia organizacional como vía para adaptarse al actual entorno cambiante y competitivo empresarial.

Palabras clave:

Competitividad, gestión organizacional, resiliencia empresarial.

ABSTRACT

Resilience constitutes a model to choose in business management to face any change that occurs in the organization. This article analyzes how resilience management constitutes the foundation of business management. Organizations carry out efforts and improvement actions towards achieving competitiveness, adopting already validated theoretical schemes, oriented to functional and organizational restructuring, implementing strategies in the management of material resources, and human talent. The objective of this article is to determine the theoretical component and describe the influence of resilience in improving the administrative management of companies. Among the theoretical methods used are the hypothetical-deductive, the analytical-synthetic that allowed the decomposition of the theme for better knowledge and understanding, the study also presents a great number of the qualitative approach. The need to adopt organizational resilience was demonstrated as a way to adapt to the current changing and competitive business environment.

Keywords:

Business resilience, competitiveness, organizational management.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se promueven constantemente transformaciones en las organizaciones privadas, y públicas, por lo que las mismas sienten la necesidad de sensibilizar a los gerentes para concientizar y asumir procesos renovados en diferentes momentos de la toma de decisión, demandando particularidades en cuanto a los modelos y técnicas administrativas usadas de acuerdo con las situaciones y procesos de trabajo. Aunque la palabra resiliencia ha tomado muchos significados, procede de la palabra inglesa “resilience” que es “recuperarse o saltar hacia atrás”. La raíz de la palabra resiliencia es de la palabra latina “resilio” que combinada con el significado de “cia” y de “salire” significa “saltar o brincar”, por lo que pudiésemos decir que sobreponerse al problema y buscar varias soluciones aplicables.

El concepto de resiliencia no es un término recién conocido, pues comienza a utilizarse en la década de los setenta en donde se empezaron a ver los primeros estudios sobre el temperamento de las personas, por investigadores estadounidenses. Además, por el deseo de conocer cómo las personas enfrentan la vida en situaciones complejas o momentos de transición y cómo estas se crecen en condiciones adversas. A este grupo, se les denominó los resilientes (Delgado et al., 2021).

De este modo, estos autores, consideran que, para lograr un buen nivel de resiliencia organizacional, no sólo es contar con profesionales resilientes, sino establecer un modo de actuación organizacional que posibilite y, sobre todo, motive la adopción de actitudes resilientes en todos los departamentos de la organización, por ello es importante diagnosticar las necesidades de capacitación para así crear las herramientas que fortalezcan y mejoren las habilidades y competencias organizacionales, mejorando la productividad y así cumplir con los objetivos organizacionales planteados.

Hoy en día, las experiencias teóricas y prácticas demuestran la necesidad e importancia de la resiliencia organizacional (Quiñonez & Prado, 2017; Pérez et al., 2020; Delgado et al., 2021; Cordero & Márquez, 2022; Dana et al., 2022; Demuner et al., 2022; Gutiérrez et al., 2022; Risco et al., 2023), toda vez que no es fácil de lograr que las empresas sean resilientes. La resiliencia organizacional, según los autores estudiados, es resultado de la interacción de los elementos que se dan al interior de la estructura interna de la empresa, y la aptitud asumida ante los problemas de cualquier índole que puedan surgir. Por todo lo antes expuesto, el objetivo del presente artículo es determinar el componente teórico y describir la influencia de la resiliencia en la mejora de la gestión administrativa de las empresas.

METODOLOGÍA

Para realizar el estudio se utilizó la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo. Se consultaron autores de referencia, que han realizado investigaciones contenidas en artículos publicados en revistas científicas indexadas en Scopus y SciELO, las que son de relevancia dentro del objeto de estudio es decir en el campo de la administración y la gestión organizacional. Entre los métodos teóricos utilizados está el hipotético-deductivo, el analítico-sintético que permitieron la descomposición de la temática para su mejor conocimiento y comprensión, el estudio además presenta preponderancia del enfoque cualitativo. Con la utilización de estos métodos se demostró la necesidad de adoptar la resiliencia organizacional como una vía, una herramienta necesaria y útil, para adaptarse al contexto empresarial, que cada día es más inestable y competitivo.

DESARROLLO

En la actualidad, tanto a nivel internacional como nacional, han surgido incesantes cambios políticos, económicos, tecnológicos y sociales; razones por las cuales los líderes de las organizaciones en todo el mundo, han transformado sus objetivos y estrategias, ahora no solo se preocupan por obtener rentabilidad y márgenes mayores de producción, sino que han cambiado su visión y misión comprendiendo que las personas son las que tienen el potencial para posibilitar y aumentar la competitividad de los productos o servicios ofrecidos en el mercado (Verdecia et al., 2022). Es ese capital humano resiliente el que coadyuba a marcar la diferencia de una empresa a otra, por tal motivo, es necesario desarrollar herramientas útiles y prácticas para maximizar el aprovechamiento humano y con ello fortalecer la productividad empresarial.

La competitividad ha obligado a las empresas a crear e implementar estrategias para resistir y competir en un ambiente de incertidumbre (Carvalho et al., 2016; Quiñonez & Prado, 2017). Las organizaciones que son sostenidas en el tiempo, frente a los retos actuales y futuros son conocidas como “organizaciones resilientes”. El concepto de resiliencia dentro de las organizaciones puede ofrecer un marco potencial para superar desgloses, perturbaciones y discontinuidades y permitir el desarrollo organizacional (Quendler, 2017).

En este orden de ideas, la resiliencia organizacional es la capacidad organizacional para sobreponerse a las situaciones adversas y responder oportunamente ante eventualidades. Es clave en el manejo de cambios y retos de manera óptima; incluso impulsando aprendizaje con visión de futuro (Quendler, 2017). La resiliencia organizacional requiere proveer de condiciones como seguridad psicológica, capital social, distribución del poder y

compromiso con la rendición de cuentas y sobre todo una excelente gestión organizacional.

En esta misma línea de pensamiento, Almanza et al. (2016), exponen que, la resiliencia empresarial es la capacidad para hacer frente a los cambios, transformaciones, tanto internas como externas, que le puedan o están afectando a la empresa, y por ende, a sus trabajadores; es la capacidad de una organización para diagnosticar, enfrentar y solucionar a tiempo, sin interrupciones, situaciones adversas o traumáticas, adaptándose de manera exitosa a los escenarios difíciles que se le presenten o que tal vez en un futuro se encuentren. De igual forma, implica la habilidad de sobreponerse al dolor y la adversidad, implementando estrategias positivas que promuevan el bienestar y el crecimiento de la empresa.

De acuerdo con, Pérez et al. (2020), la resiliencia empresarial se define como la capacidad de una organización para hacer frente a los desafíos y adversidades, superándolos y adaptándose de manera exitosa. En este sentido, consiste en la habilidad de los gerentes empresariales para enfrentar situaciones difíciles que surjan de imprevisto, desarrollando destrezas y cualidades que les permitan promover el bienestar y el éxito a pesar de las circunstancias adversas.

En este sentido se comprende, que la resiliencia empresarial es la capacidad de las empresas para enfrentar y superar los cambios y desafíos del entorno, y así adaptarse de manera exitosa. Este actuar trae aparejado la implementación de estrategias y acciones que promueven la flexibilidad, la innovación y la capacidad de respuesta ante las perturbaciones, permitiendo a la empresa mantenerse competitiva y generar un crecimiento sostenible (Vargas & García, 2021).

Resulta claro, entonces que el logro de la resiliencia empresarial produce el bienestar y el crecimiento de la empresa. Implica el desarrollo de habilidades, destrezas y estrategias que les permitan a los gerentes afrontar las dificultades, y así mantenerse competitivos y saber aprovechar las oportunidades del entorno cambiante. En este sentido, en el plano administrativo, la resiliencia es la capacidad que poseen las organizaciones de absorber cambios y rupturas, internas o externas, sin que se afecte su competitividad y que incluso desarrollen una capacidad tal, que, a través de procesos de rápida adaptación, obtengan beneficios extras, derivados de las circunstancias imprevistas y adversas (Risco et al., 2023).

Por lo que, autores como Delgado et al. (2021), definen la resiliencia como una estrategia de afrontamiento y adaptación positiva frente a riesgos o adversidades significativas. Otros autores como Dana et al. (2022), exponen que es un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva, dentro del contexto de una adversidad significativa de cambios rápidos. En cambio, para otros investigadores la

resiliencia se considera un atributo o condición dinámica de la empresa a través del cual mantiene o recupera un funcionamiento óptimo tras un evento adverso (Clement & Rivera, 2017).

En cambio, Conz & Magnani (2020), señalan que esta se desarrolla en el tiempo en etapas de proactividad (anticipación), absorción (aprendizaje), adaptación (ajuste) y de reacción ante la inestabilidad provocada por una crisis. Por su parte, Barrón & Sánchez (2022), han demostrado que, con un nivel sistémico organizacional, la oportunidad de análisis de la resiliencia de las industrias o grupos de empresas, es relevante y esencial para desarrollar la empresa. Desde la óptica de un nivel de equipos como más adelante se analizará, se fortalece la resiliencia sobre la base, de una especialización en temas concretos y la capacitación al respecto, y esto puede mejorar la comprensión e implementación de la resiliencia empresarial.

De esta manera, Llanos (2016), infiere que la resiliencia es la capacidad innata, o se aprende con la madurez de la persona, de enfrentar adversidades de la vida, transformar el dolor en fuerza motora para superarse y salir fortalecido de ellas, una recapitulación de la génesis del individuo para superar positivamente las adversidades. En el plano organizacional, se considera a la resiliencia como condición efectiva para afrontar los cambios negativos, tenues o drásticos que enfrentan las empresas o instituciones y permite fortalecer los procesos normales en el marco del cumplimiento de metas y objetivos.

Por consiguiente, las autoras coinciden con Llanos (2016), en que los momentos de crisis estructurales (económica, alimentaria, energética, ecológica) son inevitables en las organizaciones, en menor o mayor escala por lo cual, resulta necesario desarrollar estrategias que permitan hacer frente a la incertidumbre y frente a la crisis, para salir airoso, tanto los miembros de la organización como la organización misma.

Todo lo antes expuesto, demuestra que la resiliencia es una *“condición de las personas producto de sus características personales y las condiciones de su entorno laboral que les permite desarrollarla, aunque no se descarta el hecho que factores genéticos o de experiencias anteriores, podrían contribuir a su fortalecimiento”*. (Llanos, 2016, p.83)

Por su parte, la Organización Internacional de Normalización (2017) plantea que la resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para absorber y adaptarse en un entorno cambiante para que pueda cumplir sus objetivos y para sobrevivir y prosperar. Agrega que, las organizaciones más resilientes pueden anticipar y responder a las amenazas y oportunidades, que surgen de cambios repentinos o graduales en su contexto interno y externo, y que, el aumento de la resiliencia puede ser una meta organizacional estratégica, y

es el resultado de buenas prácticas empresariales y la gestión eficaz del riesgo. Resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para anticiparse, prepararse para, y responder y adaptarse a los cambios incrementales y las interrupciones repentinas con el fin de sobrevivir y prosperar (Quiñonez & Prado, 2017).

Los objetivos y las estrategias de una organización resiliente no entrarán en conflicto con sus objetivos generales de negocio, sino que los complementarán. Como todas las organizaciones se enfrentan a paisajes de riesgo únicos, la resiliencia es vista como un resultado y una parte fundamental de la gestión de una organización, por lo tanto, se compone de la contribución de una amplia gama de principios diferentes; además, la resiliencia organizacional, no es un programa único o un sistema de gestión que puede ser desarrollado y luego revisado anualmente o según sea necesario (Quendler, 2017).

En general, la literatura científica en resiliencia organizacional ha sido particularmente prolífica; diferentes interpretaciones del término son adoptadas en estudios organizacionales y en literatura de gestión estratégica; mientras se están desarrollando los estudios cualitativos y teóricos, el desarrollo de los estudios cuantitativos es relativamente lento (Quiñonez & Prado, 2017).

Las características de la resiliencia que más se encuentran interrelacionadas con las dimensiones de la gestión organizacional, es la creación de un clima organizacional favorable, que al estar incrustado en la estructura de la empresa o institución, se manifiesta en su sistema de motivación y recompensa. De modo, que en la gestión de la resiliencia se integran todas las actividades organizacionales, lo que debe ser bajo una estructura de gestión clara.

En línea de pensamiento con Llanos (2016), las autoras de la investigación coinciden en que el contexto laboral, y en este caso aplicándolo a las empresas latinoamericanas, la resiliencia puede contribuir a que los trabajadores encuentren el mecanismo para cumplir con las necesidades de los clientes que acuden por sus servicios, potenciar los recursos materiales a su disposición para desempeñar sus responsabilidades, posibilita localizar socios estratégicos y aliados nacionales o internacionales, oportunos para aprovechar las oportunidades que de otra manera podrían disiparse, para aflorar la creatividad y resolver problemas con recursos y/o métodos alternativos, tomar con humor y madurez el cambio drástico de situaciones que afectan el entorno laboral y por ende actuar con rapidez y eficacia en situaciones de escasez, temores, amenazas y crisis que puedan presentarse como la que se vivió con la pandemia por el coronavirus COVID-19.

Durante el estudio se conoció de la investigación de Paladnes & Pérez (2022), los que demuestran que algunos

factores para el logro de la resiliencia todavía están poco desarrollados en algunas empresas de la ciudad de Guayaquil en Ecuador, pues según estos autores en algunas empresas sus miembros se dedican exclusivamente a sus funciones, sin pensar en crear otras funciones similares o diferentes para tiempos de emergencias, y les cuesta mucho adaptarse a los cambios.

En esta misma línea, las autoras asumen lo afirmado por Paladnes & Pérez (2022), en cuanto a que la mayoría de las empresas en diferentes contextos latinoamericanos y a nivel global, deben asumir como parte importante de la permanencia en el tiempo y que influye en el nivel de competitividad, es el desarrollo del monitoreo constante de disímiles variables del entorno, que en un momento dado puedan afectar la estabilidad empresarial; pues como afirman estos autores contar con un personal resiliente, que tenga la capacidad de adaptarse a múltiples, por difíciles que sean, funciones trae consigo un resiliencia empresarial gestionada sobre la base de la eficacia y competitividad.

La gestión para el logro de la resiliencia empresarial

La gestión como proceso integral permite la participación de todos los implicados en los procesos de diagnóstico, planeamiento y desarrollo de acciones establecidas en relación con la visión y misión de la organización. En este sentido, la gestión desarrolla los procesos de manera compartida y asume la realización personal de quienes participan del proyecto organizacional. Hace alusión también al hecho que un grupo de personas establece objetivos comunes, organiza, articula y define las necesidades de los recursos humanos, las necesidades técnicas y económicas (Ropa & Alama, 2022).

La teoría desarrollada por Fayol (1973), sobre la gestión es la actividad empresarial que busca a través de personas tales como directores institucionales, gerentes, y productores, mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Este autor aportó que la gestión administrativa se puede aplicar a toda organización humana y que los elementos que constituyen el proceso administrativo pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir, que cada cual desempeña actividades de planeación, organización, etc. como actividades administrativas esenciales. Aseveraba que el funcionamiento de la organización dependía de la estructura configurada en función al proceso administrativo, las actividades y su relación con el trabajo de los ocupantes. Con estos conceptos se fundamentaba el logro de la eficiencia empresarial.

Estas autoras consideran que los componentes de la gestión o dirección, resultan claves para gestión de la resiliencia empresarial. La **planificación** en este momento se diseña un plan de acción para el mañana, plan que entre

otras acciones debe tener en cuenta el estado emocional de sus trabajadores, es decir deben estar enfocados en las acciones de evaluación de la resiliencia organizacional. También, permite establecer con anticipación qué hacer, para qué, con qué recursos, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién o quiénes participarán en dicha realización.

La **organización** tiene como función brindar y movilizar los recursos materiales y financieros necesarios y disponibles para la ejecución del plan de esta evaluación. Precisa las acciones que se realizan para asegurar la evaluación de la resiliencia organizacional, a través de la coordinación entre los diferentes actores que dirigen o asesoran el proceso y la asignación y acopio de recursos materiales para este fin, lo que permite que esta pueda hacerse viable en la práctica. El directivo competente se encarga de determinar las tareas a ejecutar para evaluar la resiliencia empresarial, quiénes las deben llevarlas a cabo, cómo se agrupan las actividades, quién le reporta a quién y en dónde se toman las decisiones dentro de la empresa.

Otro componente esencial es la **dirección**, o más apropiado a las tendencias actuales, la gestión del capital humano, los recursos, y todas las estructuras organizacionales. Se sugiere, que en este momento de forma periódica se evalúe por especialistas el estado emocional de los empleados. Por lo que, a partir de las variables utilizadas para el estudio de la resiliencia por Barrón & Sánchez (2022), se proponen un conjunto de indicadores necesarios para determinar:

- El compromiso organizacional de los trabajadores, componentes de bienestar, afecto y satisfacción.
- El nivel de resiliencia del empleado, su liderazgo social, liderazgo económico, y su nivel de narcisismo.
- Comprobar la resiliencia del líder.
- La independencia asumida por los diferentes actores en cada una de las tareas emprendidas, y según el caso, analizar su actuar en la toma de decisiones.
- Evaluar el desempeño de los empleados, el clima social imperante y la cultura organizacional del empleado.
- Evaluar los resultados profesionales como el prosperar en el trabajo, la resiliencia profesional, y la orientación al logro profesional.
- Evaluar cómo se comporta entre los trabajadores el afecto, satisfacción, bienestar, espiritualidad, bienestar psicológico, bienestar psicosomático, responsabilidades familiares, apoyo percibido familiar, intención de dejar el empleo, motivación intrínseca, motivación extrínseca, bienestar de hombres, y de mujeres y su seguridad laboral.
- Identificar la ambigüedad de roles, independencia de la tarea, toma de decisiones, desempeño del empleado, resultados profesionales, prosperar en el trabajo, auto-

eficacia, comportamiento desviado de empleados, curiosidad asociada al trabajo, enfoque a oportunidades, adaptabilidad profesional, éxito de emprendedores con limitaciones físicas, éxito profesional, comportamiento profesional, desempeño mejorado del vendedor y participación en toma de decisiones.

- Evaluar y dar seguimiento al comportamiento creativo, compartir emociones, propensión al riesgo del tomador de decisiones, identificación relacional, perdón, enfoque temporal futuro, codicia de altos directivos, orientación al logro, agotamiento emocional y demanda emocional.

De igual forma se logra la **ejecución**, como elemento clave de la gestión para la integración de los esfuerzos y el aseguramiento necesario para que se comparta la información y se resuelvan los problemas, es decir, distribuir los roles dentro del equipo para asegurar el diagnóstico y evaluación de forma periódica de la resiliencia organizacional. Por último, se realiza el **control**, para garantizar que la evaluación de la resiliencia organizacional ocurra de acuerdo con lo planificado y organizado, y se ejecuten las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

Resultados de la reunión del Consejo Regional de Planificación del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021)

En este documento se analiza que la resiliencia económica es una de las acepciones que más relevancia e importancia económico-social ha adquirido en los últimos años. Es aceptada como la capacidad de la economía para afrontar, recuperar y reconstruir y, por tanto, para minimizar las pérdidas de consumo agregado. De igual forma, la resiliencia institucional consiste en la capacidad de las instituciones y su personal, para diagnosticar, obtener y mejorar los resultados a lo largo del tiempo, de forma creíble, legítima y adaptable; también se relaciona con la capacidad de las instituciones para gestionar con eficiencia los choques y los cambios que enfrentan, sean estos externos o internos (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2021).

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021), propone cuatro métodos de desarrollo institucional que permiten la construcción de instituciones resilientes, a partir de la propuesta de Anderson y De Tollernaere (2020) siendo los siguientes, los que son adaptados a la presente investigación:

- 1) Diagnosticar, evaluar y aprovechar las fuentes endógenas de resiliencia: la exposición repetida a las crisis puede generar resiliencia endógena, con determinado grado de aceptación.

II) Aprovechar lo que ya existe para generalizar lo que funciona. También es útil analizar el contexto local y comunitario para hallar focos de eficacia, eficiencia o casos de desviación positiva, y luego reproducir y ampliar lo que funciona para utilizarlo en situaciones nuevas o emergentes.

III) Adoptar las normas y los valores sociales comunitarios cuando sea posible, y diagnosticar los existentes en la empresa, pues las normas culturales e identitarias son duraderas y suelen estar trazadas o construidas para resolver problemas colectivos.

IV) Aprovechar el capital social de las empresas. Las empresas que establecen relaciones con la sociedad civil y se ganan su confianza son, en última instancia, más resilientes. Esto sugiere que, además de examinar el funcionamiento de una institución en sí misma, los agentes de desarrollo deben tener en cuenta el papel de esta como mediadora en las relaciones entre el Estado y la sociedad, y la legitimidad o credibilidad que ha obtenido como resultado, lo que a su vez va a influir en su competitividad y aceptación social.

Objetivos de la resiliencia empresarial

A continuación, a partir de los estudios de Briceño (2014), se analiza la importancia de implementar la resiliencia empresarial, y Almanza et al. (2016), exponen que los gerentes deben preparar a su gente y aplicar estrategias que le beneficien y saquen provecho de esa situación por la que puedan pasar. El primer paso, según Rivas (2007, como se citó en Briceño, 2014) es que la organización establezca estrategias, acciones, gestione planes y objetivos para fortalecer la resiliencia para así diagnosticar el capital humano con que cuenta y concentrarse en sus habilidades y fortalezas. Entre los objetivos se mencionan:

A) Sentido del Humor

El humor es la disposición del carácter que determina en el individuo la capacidad de realizar ciertas asociaciones mentales con cosas agradables o desagradables, según el humor que posea en un momento dado. Una organización afectiva, según los autores antes mencionados es puramente subjetiva, el objetivo es la integración y la unificación de los enlaces cómicos de la realidad a través del conocimiento emocional e intuitivo. El humor es el único modo que se tiene para afrontar una vida dominada por los temores y los sufrimientos, ayudando a permanecer en la escala óptima de emociones y aprendiendo del mundo, o de la vida real, lo positivo, y saber cómo actuar con responsabilidad social ante situaciones estresantes.

B) Madurez

De igual forma desde la perspectiva de Briceño (2014), la madurez es la forma en que un individuo reacciona ante

las circunstancias y cómo atiende la satisfacción de las necesidades, bien sean biológicas o psicológicas. La persona que es madura está siempre dispuesta al cambio, lo asimila mejor; por lo que asume con plena madurez la sinergia, la cual es un trabajo o un esfuerzo para realizar una determinada tarea y conseguir alcanzar el éxito. El modelo del administrador de resiliencia de firmeza y flexibilidad, busca la habilidad de absorber altos grados de cambio mientras que se demuestra un mínimo de comportamiento disfuncional (Almanza et al., 2016).

Cuando los valores personales y organizacionales son compatibles es mayor la tendencia en concordar que los mismos son basados en patrones éticos, es un factor de alta satisfacción personal, lo que, a su vez, hace que las presiones del trabajo afecten de forma menos substancial la vida fuera de él. Tanto los valores de la organización como los de los trabajadores, clientes y gerentes pasan a tener mayor significación e importancia cuando los valores son compartidos. Las historias, mitos, rituales, ceremonias, etc., son consideradas subproductos de los valores, actuando como cristalizadores de los mismos.

A su vez, autores como Gutiérrez et al. (2022), proponen que la capacidad de resiliencia se relaciona con las conductas y aptitudes del equipo, de modo que los equipos resilientes están preparados y capacitados para invertir sus recursos; siendo considerable promover el trabajo en equipo y como parte del proceso de productividad de la empresa. En esta misma línea de pensamiento, Almanza et al. (2016), sostiene que crear y fomentar el trabajo en equipo, desarrolla una comunicación efectiva, desarrollar habilidades de gestión y crear entre sus integrantes valores como la solidaridad, compromiso, lealtad, por lo que se solidifican y fortalecen los atributos resilientes dentro de las organizaciones.

Por consiguiente, sostienen Almanza et al. (2016), que la resiliencia es una forma de ver el comportamiento humano, los valores desde una perspectiva multidisciplinar que tiene como objetivo mejorar y gestionar los procesos y los resultados de los grupos humanos ante la crisis, más allá del mundo de los negocios por su enfoque holístico. En este sentido se comprende, que su uso en los procesos de cambio dentro de las organizaciones es vital para lograr mejoras al interior de las organizaciones. La resiliencia es una fuente de enriquecimiento y prácticas que pueden ayudar en la superación de las crisis y adversidades que suceden en forma frecuente.

C) Apoyo Social

El apoyo social, según Briceño (2014), le *“permite a las personas creer que se preocupan por ellos y los quieren, son estimados, valorados y pertenecen a una red de comunicación, de obligaciones mutuas y que la disponibilidad de ayuda es proveniente de otras personas”* (p.7). Es

decir, el apoyo social proporciona satisfacer las necesidades de afecto, apoyo, inclusión social u organizacional, o como afirman Almanza et al. (2016), la empresa resiliente cuenta con el apoyo, sin importar las circunstancias, de su gente para afrontar y adaptarse el cambio o transformación sea cual fuese este.

Es conveniente acotar que, la resiliencia empresarial es crucial y necesaria, en un entorno caracterizado por los constantes cambios y la incertidumbre económica. Se ha demostrado que la resiliencia no es innata, sino un proceso que se construye y se fortalece. Las emociones y sentimientos aquí analizados desempeñan un papel fundamental en la resiliencia empresarial; la que es esencial para que las empresas puedan sobrevivir y prosperar en medio de adversidades y turbulencias. Implica la capacidad de adaptarse y superar de forma urgente cualquier impacto negativo, pero manteniendo el funcionamiento eficiente y la competitividad de la organización. Para lograrlo, se requiere implementar estrategias y prácticas que promuevan la flexibilidad y la capacidad de respuesta ante cualquier impacto negativo que surja de imprevisto (Risco et al., 2023).

CONCLUSIONES

En esta investigación se conoció que el término resiliencia se utiliza en una amplia variedad de campos y contextos. Aunque existen varias definiciones de resiliencia organizacional y empresarial, la planteada por las normas ISO y las reconocidas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021), son una de las más divulgadas y aceptadas por los investigadores. Todos los investigadores analizados en esta investigación coinciden en que con los valores organizacionales fortalecidos en donde las personas sean creativas y estén comprometidas con la organización, favorece la supervivencia y competitividad de la empresa.

Cuando las empresas fomentan la resiliencia organizacional, se enfatiza en el análisis de cualquier variable de riesgos para la organización, pues al detectarse las amenazas, oportunidades y capacidad de recuperación ante eventos externos tanto económicos como sociales, se fortalece el potencial humano en contextos de adversidad y por ende la organización. La resiliencia es considerada una herramienta necesaria a tener en cuenta por las empresas, por lo que se sugiere para su aplicación tener en cuenta el sentido del humor, la madurez de todos los miembros de la empresa y contar con apoyo social en su emprendimiento económico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almanza Jiménez, R., Calderón Campos, P., & Vargas-Hernández, J.G. (2016). La resiliencia empresarial elemento clave en el cambio organizacional. *Revista Iberoamericana de Gobierno Local*, 10, 2-16. _

Anderson, C., & De Tollaere, M. (2020). *Supporting institutional resilience. Development Co-operation Report 2020. Learning from Crises, Building Resilience*. Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

Barrón Torres, J. G., & Sánchez Limón, M. L. (2022). Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 235-249.

Briceño, M. (2014). Resiliencia en la gestión de las organizaciones. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 2(1), 39-45.

Carvalho, A.O., Ribeiro, I., Brito, C., & Cintra, R.F. (2016). Organizational resilience: a comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. *International Journal of Innovation*, 4(1), 58-69.

Clement, V. & Rivera, J. (2017). From adaptation to transformation: An extended research agenda for organizational resilience to adversity in the natural environment. *Organization & Environment*, 30(4), 346-365. _

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). Instituciones resilientes para una recuperación transformadora pospandemia en América Latina y el Caribe: aportes para la discusión. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47316-instituciones-resilientes-recuperacion-transformadora-pospandemia-america-latina>

Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412.

Cordero-Cortés, P., & Márquez-Berber, S. R. (2022). La resiliencia empresarial, elemento indispensable para micro y pequeñas empresas ante la pandemia COVID-19. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 30(85).

Dana, L.P., Mortazavi, S., Salamzadeh, A., Hadizadeh, M., & Zolfaghari, M. (2022). Estudios estratégicos futuros y resiliencia empresarial: Análisis de tendencias en tecnología digital y mercados emergentes. *TEC Empresarial*, 16(1), 87-100. _

Delgado, B., Flores, J., Segarra, H., & Meza, J. (2021). Resiliencia: competencia profesional del administrador de empresa. *Revista Universidad de Guayaquil*. 132(1), 1-9.

Demuner-Flores, M. R., Saavedra-García, M.L., & Cortes-Castillo, M. R. (2022). Rendimiento Empresarial, Resiliencia e Innovación en PYMES. *Investigación Administrativa*, 51(130).

- Fayol, H. (1973). *Administración industrial y general: previsión, organización, dirección, coordinación, control*. Herrero Hermanos.
- Gutiérrez-Ascón, J. E., Amado-Sotelo, J.F., Palomino-Tiznado, M. D., & Arias-Pittman, J.A. (2022). Resiliencia: Un factor clave en la gestión de procesos y productividad empresarial. *Episteme Koinonia. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 5(10), 124-135. _
- Llanos, M. (2016). *La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana*. Universidad ECOTEC. Ecuador.
- Paladnes Bravo, G.C., & Pérez Criollo, D.A. (2022). La resiliencia organizacional como competencia estratégica de los administradores de las empresas del sector norte de Guayaquil. (Tesis de maestría). Universidad de Guayaquil.
- Pérez, J. M., Dorado, A., Rodríguez, M. D., & López, J. (2020). Resiliencia para la promoción de la salud en la crisis Covid-19 en España. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 52-63.
- Quendler, E. (2017). Organisational resilience: building business value in a changing world. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 10(2), 534-553.
- Quiñonez, R.E., & Prado, M. (2017). Resiliencia organizacional: ideas para el debate en el contexto ecuatoriano. *Dominio de las ciencias*, 3, 488-504. _
- Risco Vásquez, K.P., Marquez Yauri, H.Y., León Luyo, S.L., & Chávez Bejarano, D. G. (2023). Análisis de la resiliencia en empresas peruanas: Una revisión sistemática. *Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales*, 23, 1202-1213.
- Ropa-Carrión, B., & Alama-Flores, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*, 9(1), 81-103.
- Vargas, W. C., & García, M. (2021). Resiliencia, comprensión psicosocial para los pospenados del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(E-3), 151-167.
- Verdecia-Laborde, Y., Domínguez-Borjas, Y. M., Pino-Sera, Y., Del Toro-Prada, J. J., & Henriques, A. (2022). La gestión de la calidad como dinamizador de la cultura organizacional en las tiendas Caribe. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 2(3), 59-66.