

# INVESTIGACIÓN LATINOAMERICANA EN COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

## RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN UNA MICROEMPRESA (ESTUDIO PRELIMINAR)

Elena Abaid Araham<sup>1</sup>Antonia Cordera Cardenas<sup>2</sup>Anet Georgina Pasco Cordera<sup>3</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Elena Abaid Araham, Antonia Cordera Cardenas y Anet Georgina Pasco Cordera (2021): "Resiliencia organizacional en una microempresa (estudio preliminar)", Revista de Investigación latinoamericana en competitividad organizacional RILCO, n. 12 (p.p. 52-59, noviembre 2021). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/rilco/12-noviembre21/resiliencia-organizacional>

### RESUMEN

La resiliencia es la capacidad de enfrentar la adversidad y así poder adaptarse a los cambios y sobreponerse a los sucesos con el tiempo, 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 firme adaptándose desde las crisis socioeconómicas, teniendo como base una buena planeación y ambiente laboral. La resiliencia incide sobre las condiciones de un sistema complejo donde está lejos de ser equilibrado y que su inestabilidad no puede transformarse, por lo tanto, la resiliencia es la capacidad de poder medir y transformar la magnitud de dichas perturbaciones. La resiliencia organizacional es la adaptación al enfoque gerencial - administrativo de la organización, que crean un concepto relativamente nuevo. La habilidad que tienen las empresas para sobreponerse a circunstancias desfavorables, las cuales han generado cambios en su desarrollo habitual. Por lo tanto, para ayudar a nuestros empleados sean resilientes, se ha desarrollado un marco que mide la resiliencia organizacional en cuatro categorías (liderazgo, personas, procesos y productos). Este estudio es documental y descriptivo con base al estudio de 2 empresas, Casa Baldosa y ELOHIM, empresas de estudio objeto de esta investigación El cambio es natural, es un efecto que se presenta en cualquier área de la vida y en la organización, esto abarca factores físicos, materiales, y psicológico que influyen en las personas u organizaciones.

**Palabras Clave:** Resiliencia, Organización, Cambio, Habilidad.

<sup>1</sup> Licenciada en Administración de Empresa. Universidad Autónoma del Estado de México.  
elena\_abaid@hotmail.com

<sup>2</sup> Maestra en Administración de Empresas. Universidad Autónoma del Estado de México. a\_cordera13@hotmail.com

<sup>3</sup> Doctora en Educación. Universidad Autónoma del Estado de México. zedka00@hotmail.com

## **RESILIENCE ORGNIZACIONAL IN A MICROCOMPANY (STUDY PRELIMINARY)**

### **ABSTRACT**

Resilience is the ability to face adversity and the power to adapt to change and overcome events over time, from an organizational point of view, a company considered resilient when despite the constant changes they undergo due to globalization and the evolution of technology remains in adaptation from the socio-economic crisis, as a basis for good planning and work environment. Resilience affects the conditions of a complex system that is far from balanced and that its instability cannot therefore be transformed, resilience is the ability to measure and transform the magnitude of such disturbances. Organizational resilience is the adaptation to the management-administrative approach of the organization, which create a relatively new concept. The ability of companies to overcome strange circumstances, which have led to changes in their usual development. To help our employees be resilient, a framework has been developed that measures organizational resilience in four categories (leadership, people, processes, and products). This study is documentary based on the study of 2 companies, Casa Baldosa, and ELOHIM study companies object of this investigation the change is natural, is an effect that appears in any area of the life and the organization, this sandal physical, material factors, and psychological that influence in people of organizations

**Keywords:** Resilience, Organization, Change, Skill.

### **INTRODUCCION**

La resiliencia no solo es un término de moda, se utiliza y aplica en múltiples disciplinas tales como, psicología, ciencias administrativas, sociología ecología etc.

La resiliencia, en las personas y en las organizaciones, es una cualidad que desarrolla la flexibilidad y la adaptación a situaciones adversas e imprevistas, permite entender que dichas situaciones son oportunidades para seguir creciendo, mediante la transformación positiva.

Debido a la crisis sanitaria originada por COVID-19 ha quedado en evidencia la inestabilidad de los sistemas económicos que se ve afectada la población. Lo que nos debe distinguir e inspirar a ser mejores personas y empresas es el compromiso con los demás y su bienestar, conociendo las fortalezas y debilidades.

Existen definiciones diversas para la aplicación de este concepto:

BCI (Businessn Continuity Institute), es la capacidad de una organización, personal actividad o proceso para absorber el impacto de una interrupción o pérdida comercial y continuar con el nivel de servicio aceptable.

En lo que corresponde a las ciencias administrativas, la resiliencia organizacional se entiende como la capacidad que tienen las organizaciones para anticipar y gestionar la interrupción en todas sus formas,

buscando minimizar el daño y maximizar los recursos humanos materiales técnicos y financieros y obtener ventajas competitivas en situaciones adversas.

Una organización altamente resiliente es coherente, adaptable, competitiva y ágil, en un entorno cambiante esta resiliencia organizacional y la gestión de continuidad buscan ser compañías y empleados flexibles y no empeñados en mantener las condiciones actuales, esta perspectiva impulsa a ver la resiliencia le permite cumplir con los objetivos y sobrevivir y ayuda a la mejora de la capacidad atributos y actividades organizacionales.

### **La gestión de riesgos, la crisis y la resiliencia**

El riesgo cero no existe y todas las organizaciones están expuestas a amenazas que pueden llegar a afectarlas de manera significativa, al punto que pueden poner en peligro la estabilidad de esta, pero si pueden trabajar en la reducción y estar preparados para mitigar el impacto. En caso de que se materialice el riesgo, puede estar en la capacidad de enfrentar la crisis y, hacer de esta situación una oportunidad que genere ventajas competitivas.

Existen riesgos que provocan diferentes situaciones de crisis, el que nos avocaremos es el COVID19 que muchas microempresas quebraron, hubo un gran desempleo, pero aun así algunas pudieron sobrevivir y tomar ventajas de la situación.

Una crisis es una situación anómala imprevisible que amenaza los objetivos estratégicos y la viabilidad y supervivencia de la organización.

Gestionar una crisis no puede tener una reacción impulsiva realizada en medio del pánico, la respuesta debe ser apropiada, en tiempo real, pero cuidadosamente elaborada y clara para que pueda orientarse a la situación.

La resiliencia es algo más que resistir a los riesgos, es entender las emergencias que consiste en gestionar la crisis y garantizar la continuidad del negocio, se encarga de adaptarse al entorno y reaccionar de manera oportuna para enfrentar el futuro.

Dentro los grandes beneficios de la resiliencia organizacional es la capacidad de asumir riesgos con mayor seguridad respondiendo en forma rápida y oportuna a las adversidades y manejar los cambios con éxito dentro de su entorno

### **OBJETIVO**

El objetivo de esta investigación es identificar y estudiar los diferentes factores que hacen posible que las organizaciones logren recuperarse al pasar por complejas adversidades.

### **METODOLOGIA:**

Es Documental y explicativa, es encontrar, para obtener una idea general de la crisis de las microempresas en tiempos difíciles, y como lo abordaremos, el objetivo de esta investigación el para qué y por qué.

Esta investigación nos va a permitir una mejor comprensión del actuar de las microempresas en tiempos de incertidumbre y crisis causas y efectos que los llevaron a la disminución de sus ventas y hasta la quiebra.

El próximo paso de esta investigación será la recolección de datos a través de encuestas y entrevistas a este sector en el área de Ciudad de Metepec Estado de México.

### **Cómo construir resiliencia en las organizaciones**

En este 2020, hemos evolucionado abruptamente a una nueva forma de trabajar y esto, de alguna manera muy forzada, nos ha demostrado que para mejorar la productividad y adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones de mercado y entorno cambiantes, la resiliencia es la respuesta. Surge como un proceso de respuesta cultural que busca, inicialmente, proteger a las empresas y las personas para, posteriormente resurgir de esta situación tan vulnerable. Debido a que la resiliencia ha probado que ante la adversidad política, económica, sanitaria o de cualquier otra índole, existen empresas que encuentran nuevas oportunidades para salir adelante fortalecidas y con nuevas relaciones comerciales.

### **Formas para generar resiliencia organizacional**

- a. Evitar tipificar las crisis como temas imposibles de resolver.
- b. Aceptar las circunstancias que no pueden cambiarse, establecer objetivos, estrategias realistas de solución y tomar acciones decisivas y asertivas.
- c. Investigar y aprender sobre lo que otras organizaciones han hecho o están haciendo en una situación parecida, a fin de hacer frente con una visión constructiva y positiva.
- d. proteger y mantener una excelente relación con los stakeholders para cerrar brechas cuando haya que reaccionar o adaptarse a un cambio imprevisto.
- e. Mantener una línea de comunicación constante y fluida con las partes interesadas para recibir retroalimentación y abrir las puertas a la innovación y soluciones en tiempos de crisis.
- f. Contar con los mecanismos internos necesarios para concebir el fracaso como una posibilidad, que cuenten con el coraje y empuje necesarios para hacer el trabajo, las estrategias, la confianza y la innovación para evitar el colapso ante una eventualidad.
- g. Integrar la memoria corporativa para documentar las medidas y acciones tomadas en momentos de crisis y su resultado para evitar el riesgo de repetir la historia y, simultáneamente motivar al equipo o grupo en forma positiva para cumplir los objetivos.
- h. Tener presente en todos los niveles de la organización que la única constante en la vida es el cambio y este es un componente indispensable para el éxito de las organizaciones. Así que, mejor disfrutarlo y ser parte del cambio (Tagle, Mariana, 2017).

### **Etapas de la aplicación de resiliencia organizacional**

La resiliencia en las organizaciones se aplica de distinta manera en cada una de ellas, puesto que no hay ninguna igual, de tal forma que la resiliencia que se aplica no es la misma para todas, pero, aun así, podemos identificar algunas etapas en común:

1. Preparación. En esta etapa se adoptan las medidas preventivas que permitan a la empresa evitar o disminuir la probabilidad de que suceda un evento que provoque caos.
2. Evento que provoca la situación de riesgo. Cualquier suceso político, económico, social, natural y ambiental que pudiera detonar una situación adversa.
3. Respuesta inicial. Una vez que ha sucedido el evento negativo, deben actuar los equipos de respuesta inmediata: el área de atención a clientes, producción, mercadotecnia o relaciones públicas a fin de mantener la buena imagen corporativa.
4. Retraso en el impacto. Es el tiempo en el cual podemos visualizar las posibles consecuencias a futuro del evento negativo.
5. Impacto y sus consecuencias. Aquí se pueden palpar los efectos y consecuencias medidas en cuanto a los índices financieros, productivos, de ventas e imagen pública entre otros.
6. Preparación de la recuperación. Es la presentación de la estrategia y las tácticas a seguir para solucionar lo ocasionado por el evento disruptivo.
7. Recuperación. Se ponen sobre la mesa todos los recursos con que cuenta la empresa para solucionar la problemática generada.
8. Consecuencias a largo plazo. Evaluar cuánto tiempo se llevará restaurar los efectos negativos para regresar fortalecidos y continuar vigentes hacia el éxito (Pérez J., 2017).

### **Beneficios de la resiliencia organizacional**

La norma de resiliencia organizacional BS 65000 ofrece una guía completa sobre cómo lograr una mejor resiliencia dentro de las empresas y menciona algunos beneficios que se pueden obtener con su implementación:

- Adaptabilidad estratégica. Adquisición de la capacidad para gestionar con éxito las distintas circunstancias que se puedan presentar, incluso si esto significa alejarse del negocio principal.
- Liderazgo ágil. Les permite asumir riesgos que han sido valorados previamente con seguridad y, responder de manera rápida y adecuada a una oportunidad o amenaza.
- Gobierno sólido. Demostrando gobernabilidad a través de las estructuras de la organización, basado en una cultura de confianza, transparencia e innovación, lo que garantiza que todos los miembros se mantengan fieles a la misión y valores de la compañía (www.bsigroup.com, 2019).
- Obtención de una ventaja competitiva. Mediante la identificación de las deficiencias para aprovechar las oportunidades, la adaptación exitosa a entornos cambiantes, imprevistos y comprender y entender los riesgos y oportunidades

La resiliencia se construye sabiendo tomar decisiones, papel de los líderes es esencial al encontrarse listos para convertir el error en oportunidad, alineados con una acción oportuna. Ese nivel de involucramiento transforma su capacidad para generar soluciones innovadoras, aumentar su tolerancia al error y la frustración, siendo ello una posibilidad ante la cual se responde tomando decisiones con claridad y prontitud, asegurándose de crear un equipo cuya disposición al cambio sea una característica, donde la resiliencia es ya un recurso inherente a la cultura.

Contratar colaboradores que compartan la cultura de la organización es también un elemento importante debido a que estos individuos serán más compatibles con la misma. Indudablemente el liderazgo y las competencias culturales en cuestión de adaptación al cambio y la oportunidad de generar resiliencia corporativa depende del ejercicio de los líderes.

Un colaborador resiliente será más productivo, generará mejores resultados y representará menos gastos en cuestión de salud para las empresas por causa del estrés y las tensiones laborales.

### **Resiliencia y la Toma de Decisiones**

Debido a que la resiliencia acelera el proceso de evaluar alternativas rápidamente y ser flexible ante los cambios, se convierte en una gran habilidad para tomar decisiones, puesto que evita los impulsos y siempre tiene puesta la mira hacia el futuro al mismo tiempo que permite aprender de las decisiones sean acertadas o no.

De manera habitual, cuando las personas se enfrentan a las adversidades, experimentan emociones negativas que generan malestar. Los obstáculos contraponen esos sentimientos, pero la resiliencia obliga a actuar en consecuencia, bajo esta perspectiva, el cambio contribuye al aprendizaje y conduce a su vez, a la creatividad al tomar decisiones y encontrar nuevas oportunidades.

Contar con habilidades resilientes ayuda a manejar los momentos de estrés originados por situaciones disruptivas, activando el proceso de reflexión con la visión a futuro, lo que permite tomar decisiones basadas en el conocimiento y el raciocinio más que en el impulso.

Es por ello que la resiliencia y la toma de decisiones se encuentran íntimamente relacionadas en el diario actuar de los líderes dentro de las organizaciones.

Dentro del estudio documental como preliminar al estudio de campo, las microempresas han padecido en forma más severa esta situación generada por el COVID19, tomando en cuenta la falta de capital, no conocen en forma sistemática el perfil de su consumidor que es sensible y cambiante, al igual que el conocimiento de su competencia es muy pobre y no le dan la importancia que puede generar o tener una alianza que les favorezca, otro problema es la falta de conocimiento de la tecnología para aumentar sus ventas y el servicio de los proveedores.

En este estudio, se realizarán en próximos meses las encuestas correspondientes, al perfil del consumidor, competidores directos e indirectos y la importancia del uso de la tecnología, que favorecerá la situación de la microempresa.

#### **Estrategias de una organización resiliente:**

- 1.- Capacidad de adaptación para reorganizarse y responder al cambio.
- 2.- Proporcionar seguridad en medio del cambio, con planes y objetivos claros y de conocimiento a toda la organización
- 3.- Gestionar las consecuencias emocionales de la transformación continua y el cambio.
- 4.- Generar habilidades en toda la organización desde la alta dirección hasta los niveles operativos.
- 5.- Desarrollar en los líderes y toma de decisiones la capacidad de reaccionar de manera

controlada y efectiva ante estas situaciones

- 6.- Mejorar la capacidad de una buena planeación, con planes ante crisis, continuidad de la organización.
- 7.- Desarrollar habilidades y comportamientos necesarios para atender eventos y generar oportunidades.
- 8.- Establecer comunicación directa con proveedores y clientes para facilitar el servicio de ambos en la prestación de servicios requeridos y el suministro de productos.

El seguimiento de estrategia resilientes y el mejoramiento de los niveles de madurez **permiten** afrontar de manera eficaz la incertidumbre que ocasiona la crisis, desarrollar el potencial de los actores para aprovechar positivamente en la creatividad e innovación.

## **CONCLUSIÓN**

Los seres humanos contamos con la capacidad de sobreponernos a las diferentes adversidades que se nos presentan, sin embargo, el uso decidido de esta capacidad es lo que nos hace realmente fuertes.

La resiliencia ha roto las cadenas de la condena a la que estaban sujetas todas aquellas personas que habían sufrido desde una edad temprana duros golpes emocionales y físicos. La resiliencia es la capacidad de respuesta a la adversidad que tenemos los seres humanos, empleando un mecanismo de autoprotección creado por los lazos afectivos y por la posibilidad de expresar las emociones. Es importante no confundirlo con resistencia, ya que este término se refiere a afrontar un golpe y la resiliencia trata de recuperar el desarrollo que se tenía previo al trauma y la capacidad de reconstruir su vida con este trauma.

Tener la Agilidad en la toma e implementación de decisiones con la velocidad adecuada, relevancia en el cumplimiento constante de las necesidades actuales de las partes interesadas, fiabilidad en la entrega constante de sus productos o servicios con la calidad esperada y confianza con las partes interesadas que fortalecen las relaciones existentes.

Por último, así como las personas se preparan en lo personal para ser resilientes, es necesario que las empresas trabajen en su propia resiliencia como parte de la cultura corporativa, es decir, emplear la creatividad para aprender de los errores y tomar las decisiones que los lleven a obtener los resultados esperados. Si en medio de esta crisis, los negocios se dan cuenta de que la resiliencia puede forjarles un mejor entorno, sin duda favorecerá los resultados esperados y el compromiso de su capital humano.

El seguimiento de estrategia resilientes y el mejoramiento de los niveles de madurez **permiten** afrontar de manera eficaz la incertidumbre que ocasiona la crisis, desarrollar el potencial de los actores para aprovechar positivamente en la creatividad e innovación.

## REFERENCIAS

- BSI (2019). Obtenido de [www.bsigroup.com](http://www.bsigroup.com): <https://www.bsigroup.com/es-MX/nuestros-servicios/Resiliencia-Organizacional/>
- Fiorentino, M. (2008). La construcción de la resiliencia en el mejoramiento de la calidad de vida y la salud. Obtenido de [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org): <https://www.redalyc.org/pdf/1342/134212604004.pdf>
- Lozano, A. (2016). La Resiliencia Organizacional. Obtenido de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): <https://www.gestiopolis.com/resiliencia-organizacional-personal/>
- Moreno, E. (2017). Resiliencia: la cualidad número 1 de las compañías en plena transformación. Obtenido de [www.forbes.es](http://www.forbes.es): <https://forbes.es/empresas/10334/resiliencia-la-cualidad-numero-1-de-las-companias-en-plena-transformacion/>
- Pérez, J. (2002). Boris Cirulnyk. Muy interesante, <https://www.muyinteresante.es/historico/articulo/boris-cyrulnik>
- Pérez, J. (7 de marzo de 2017). Qué es la resiliencia organizacional. Obtenido de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-resiliencia-organizacional/>