



Revista Venezolana de Gerencia





¿Por qué fomentar las organizaciones resilientes?

Se ha venido reconociendo de forma explícita la importancia que la resiliencia ha venido adquiriendo en el ideario de académicos y profesionales, siendo esta un factor preponderante para la solución de problemáticas y desafíos que plantean las crisis a nivel organizacional (Bojn y Van Eeten, 2013). En el contexto organizacional, algunos autores han indicado que ésta corresponde a todo el proceso de gestión de situaciones o factores inesperados, donde se ven superadas las áreas de adaptación previstas, mientras que otros enfoques han mencionado que todo sistema (bajo el contexto de sistemas organizacionales) es resiliente siempre que los trabajadores se adapten comprendiendo el contexto en el que tiene lugar la adaptación de la que se hace alusión (Villemain y Godon, 2017).

Así mismo, en la literatura académica se han identificado diversos factores de transformación repentina del contexto, donde los más importantes se ven ligados a las dinámicas del cambio climático, la disrupción generada por la creación e introducción de nuevas tecnologías, así como de choques o tensiones geopolíticas, que obligan a las organizaciones a desarrollar una serie de capacidades que les permita, por un lado, afrontar con éxito estas situaciones adversas no previstas, y por otro lado, recuperarse de las crisis y promover el logro futuro (Alday, Amigo y Heras, 2020); estas capacidades mencionadas constituyen las partes de una visión estratégica de supervivencia organizacional, donde algunas de ellas se especifican como nivel de preparación, capacidad de respuestas, adaptabilidad y habilidades de aprendizaje (Koronis y Ponis, 2018). En esta misma línea, Boin y Van Eeten (2013) identifican que las investigaciones sobre gestión de crisis y de resiliencia en general, deben abordar aspectos relacionados con los costos acarreados para la preparación y anticipación ante problemáticas que, usualmente, se escapan de la gobernabilidad propia de la empresa.

No obstante, entendiendo la diversidad de factores de cambio que enfrentan las organizaciones y que pueden repercutir en las personas o equipos de la organización, es menester reconocer la exigencia de liderazgo frente a la incertidumbre (Giustiniano et al., 2020), de forma tal que se integren factores de gestión del talento humano, así como la psicología de la salud ocupacional, permitiendo contar con empleados sanos y motivados para sobrevivir y prosperar en tiempos de cambio, puesto que éstos son el activo más valioso de las organizaciones (Salanova et al., 2012), siendo un componente fundamental para determinar si una organización puede adaptarse a los cambios en un

mundo globalizado cada vez más incierto y dinámico (Nyaupane et al., 2020).

Lo anterior permite ampliar notablemente la discusión sobre la reconfiguración estratégica que deben afrontar las organizaciones. Esto con el fin de poder hablar de una cultura de resiliencia y de desarrollo de un capital social de apoyo en las organizaciones para la supervivencia y la sostenibilidad (Koronis y Ponis, 2018), donde este último término introduce un concepto que precede a las organizaciones resilientes: las organizaciones saludables, por lo que no solo es importante sobrevivir a las crisis y adaptarse a ellas, sino fortalecerse. Este fortalecimiento es el que permite hablar de resiliencia, más que de organizaciones flexibles (Salanova, 2009).

Adicionalmente, las organizaciones resilientes son aquellas que, a partir de la cultura establecida, dan cuenta de ambidestreza empresarial, es decir, aprender a desaprender y aprender a aprender. Lo anterior aumenta la necesidad de ser flexibles y ágiles para poder innovar y explorar el futuro, siendo eficientes y estables para aumentar la productividad en el presente (Alday, Amigo y Heras, 2020), atravesando procesos básicos de anticipación y de 'aprendizaje por ensayo y error', que permita, a través de esos nuevos procesos de aprendizaje continuo, contar con mayores modos de respuesta (Boin y Van Eeten, 2013).

En síntesis, se aprecia que las organizaciones resilientes no solo identifican la importancia de su equipo de colaboradores internos o trabajadores, sino que establecen rutas de adaptación del conjunto de habilidades que éstos deben adquirir paulatinamente para contar con los rasgos que se perciben importantes para la adaptación al cambio. Esto implica una serie de experiencias significativas, desde estudios de casos anteriores, así como los estudios de la naturaleza del cambio presentado (Nyaupane et al., 2020), de modo que se tengan no solo competencias aptitudinales mecánicas y organizativas, sino sistemas propios de evaluación de riesgos (Villemain y Godon, 2017).

Así pues, la presente edición enfoca su atención en los avances que se han desarrollado desde el campo investigativo, sobre las organizaciones resilientes como objeto de estudio, debido a la importancia que tienen dentro del ecosistema organizacional. Se relacionan entonces diferentes estudios enfocados en reconocer las características de las organizaciones resilientes, en diferentes contextos y a través de diversas perspectivas. Las organizaciones resilientes se estudian entonces desde un enfoque latinoamericano, teniendo casos relacionados a diferentes países de la región como Colombia, Ecuador y Perú, en donde además de crecimiento industrial, se han hecho avances desde lo organizacional. Esto permite comprender las dinámicas de estas regiones y como integran aspectos de la resiliencia en sus organizaciones.

La competitividad es un factor de gran relevancia cuando se habla de resiliencia en las organizaciones, pues puede considerarse como un indicador en el entorno empresarial de la capacidad de seguir vigente en el mercado sorteando las dificultades del entorno. Algunos estudios en la presente edición integran este tema a través de avances en las formas de medir la competitividad en varios sectores de la economía, esto con el fin de entender los factores que la promueven. Otros conceptos de importancia como la gestión de marca y el capital intelectual son estudiados desde la óptica de la influencia que ejercen sobre el desempeño de las organizaciones dentro de sus sectores. Además, es importante tener en cuenta aspectos externos a la organización, como los factores ambientales, por lo que también hay estudios enfocados en el análisis de estas externalidades como insumo para la resiliencia y la competitividad.

Un aspecto de gran relevancia en los últimos años ha sido la pandemia ocasionada por el COVID-19, por lo que se tiene una perspectiva desde el efecto en las organizaciones. La resiliencia en estas condiciones ha sido de gran importancia pues ha permitido que las diferentes organizaciones cambien procesos y se adapten a las nuevas condiciones que se tienen en el mercado. Algunos estudios se han enfocado en el cambio de prácticas desde los colaboradores y como se reflejan en las dinámicas de la organización, así como en el papel del liderazgo en el éxito de la adaptación al cambio. Esta perspectiva permite reconocer como han evolucionado las organizaciones frente a uno de los retos más importantes que la sociedad ha tenido que afrontar en las últimas décadas.

El liderazgo es entonces un rasgo de gran relevancia dentro de los procesos de resiliencia, pues permite reconocer a las personas que cuentan con las habilidades necesarias para guiar a las organizaciones hacia el éxito y la competitividad. El liderazgo desde las organizaciones permite identificar los factores que promueven el crecimiento y la adaptación, por lo que se presentan algunos artículos en donde se analiza la importancia que tiene dentro de las dinámicas organizacionales, partiendo de las habilidades de los sujetos y como valor fundamental para las organizaciones. Desde el punto de vista del género se hacen algunas aproximaciones sobre los efectos de la personalidad de hombres y mujeres dentro de los estilos de liderazgo, reconociendo las características del liderazgo desde un enfoque de género. Así mismo, el papel de la mujer dentro del liderazgo y el emprendimiento, se hacen presentes a través de estudios que relacionan su importancia dentro de las organizaciones en Latinoamérica.

Esta edición pretende que el lector pueda explorar la resiliencia en las organizaciones, como un tema de interés que se estudia desde diferentes puntos de vista, permitiendo identificar las diferentes dinámicas empresariales y los factores que se interrelacionan en los procesos de resiliencia. Es un tema de gran interés para académicos, empresarios e individuos que quieran estar actualizados en esta área de conocimiento, para comprender las influencias que tiene la resiliencia dentro del desempeño organizacional, la competitividad y la adaptación dentro del contexto regional actual.

Referencias bibliográficas

- Alday, M. Á., Amigo, M. C., & Heras, H. A. (2020). Estructuras organizativas para organizaciones resilientes. Una reflexión desde el punto de vista del diseño organizativo. *Boletín de Estudios Económicos*, 75(231), 475-500.
- Boin, A., & Van Eeten, M. J. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429-445. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>
- Giustiniano, L., e Cunha, M. P., Simpson, A. V., Rego, A., & Clegg, S. (2020). Resilient leadership as paradox work: notes from COVID-19. *Management and Organization Review*, 16(5), 971-975. <https://doi.org/10.1017/mor.2020.57>
- Koronis, E., & Ponis, S. (2018). Better than before: the resilient organization in crisis mode. *Journal of Business Strategy*, 39(1), 32-42. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2016-0124>
- Nyaupane, G. P., Prayag, G., Godwyll, J., & White, D. (2020). Toward a resilient

Editorial. ¿Por qué fomentar las organizaciones resilientes?

Valencia-Arias, A., y Garcés Giraldo, L. F. _____

organization: analysis of employee skills and organization adaptive traits. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(4), 658-677. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1822368>

Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. Disponible en: <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/73232>

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822. <https://doi.org/10.1177%2F1059601112470405>

Villemain, A., & Godon, P. (2017). Toward a resilient organization: The management of unexpected hazard on the polar traverse. *Safety science*, 95, 210-218. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.03.008>

Alejandro Valencia-Arias

PhD. Doctor en Industria y Organizaciones

E-mail: javalenciar@gmail.com

Luis Fernando Garcés Giraldo

PhD. Doctorate of Science

E-mail: lugarces70@gmail.com