



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

# Una mirada a la resiliencia organizacional como fuente de ventaja competitiva

Irene Juana Guillén-Mondragón<sup>1</sup>

Araceli Rendón -Trejo<sup>2</sup>

Andrés Morales -Alquicira\*

## Resumen

Los eventos disruptivos y las crisis que aquejan a la humanidad cada vez son más dramáticos, uno de los problemas más críticos para los negocios durante la próxima década será el cambio climático y la sustentabilidad. En épocas de crisis las organizaciones encuentran en la resiliencia la oportunidad de superar adversidades, hacer cambios organizacionales radicales y edificar un crecimiento sostenido. El objetivo de la investigación es indagar y exponer lo que es la resiliencia organizacional y dilucidar si la resiliencia es una fuente de ventaja competitiva que encausa los esfuerzos de los líderes y demás stakeholders hacia la competitividad. Se realizó una revisión documental, se aplicaron estrategias metodológicas de la investigación cualitativa y herramientas de colección de datos del estudio de caso. Las principales conclusiones demuestran que las organizaciones que cultivan la resiliencia organizacional tienen una mayor oportunidad de aprendizaje para navegar en medio de las crisis, superarlas y transformarse.

**Palabras clave:** Resiliencia organizacional, Cambio organizacional, Resiliencia y ventaja competitiva.

## Abstract

The disruptive events and crisis that afflicting humanity are becoming more and more dramatic, the most critical issues for business over the next decade will be climate change and sustainability. In times of crisis the organizations find in resilience the opportunity to overcome adversity and make radical organizational transformations and build sustained growth. The main objective of this research is know what organizational resilience is?. and discussing if organizational resilience is a source of competitive advantage that improve efforts of CEO's and the other stakeholders to cometitiveness. Metodological framework that guides this research was the documentary review, carried out quialitative research, data collection instruments from case study rearch were applied. The main

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México.

<sup>2</sup> Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, México.

\* Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, México.

conclusión is that the resilient organizations have a greater learning opportunity to navigate in middle of crisis, overcome them and transform themselves.

**Keywords:** Organizational resilience; Organizational change; resilience source of competitive advantage.

## **Introducción**

El ambiente económico es cada vez más incierto y complejo, en el, las organizaciones e individuos habitualmente están expuestos a contingencias que conjugan hechos insólitos e inesperados que afectan la estabilidad y crecimiento, como la epidemia H1N1 en el año 2009 y la crisis económica de 2008-2009 (que afectó a México con una recesión económica y la pérdida del 50% de la apreciación del peso frente al dólar). Hoy, la actual e inesperada pandemia por COVID-19, ha afectado al mundo entero; cambiando la dinámica social y la forma en que operan las organizaciones, lo cual representa un futuro incierto y mayor riesgo.

Con todo, los líderes de la micro, pequeñas y medianas (MIPYMES) acostumbrados a situaciones complejas han mantenido vivas sus organizaciones, sin embargo, pero en este momento (hoy), con la pandemia por COVID-19, este estrato de organizaciones han experimentado un menoscabo de unidades económicas; de las 4.9 millones de empresas micro, pequeñas y medianas registradas por el Instituto Nacional de Geografía y Estadística en 2019; sólo sobrevivieron a septiembre de 2020, 3.85 millones (INEGI, 2021), (Téllez, 2020), esto significa la muerte de 1'010,857 establecimientos (20.81% del total); de los cuales el 24.92% corresponde a servicios privados no financieros; el 18.98% a comercio y 15% del sector de la manufactura (INEGI, 2021). El estudio de perspectivas de competitividad de las PYMES 2020 COVID-2019. El gran bloqueo y sus efectos en las pequeñas empresas, señala que las pequeñas empresas que sobreviven a la crisis afrontarán una nueva normalidad que será resiliente, digital, inclusiva y sostenible (Trade, 2020).

Dentro de las estadísticas del INEGI (2020), de mayo de 2019 a septiembre de 2020, destaca el hecho de que las pequeñas y medianas empresas han sido las más afectadas, desapareció el 21.17%; y solo el 20.8 de microempresas.

Un dato importante que esgrime el Estudio de la Demografía de los Negocios (EDN) 2020, es que, del 20.8% de unidades económicas desaparecidas, el 19.1% usaba equipos de cómputo y el 10% recibió algún tipo de financiamiento, esto necesariamente conduce al reflexión y análisis crítico, ya que teóricamente se presume que cualquier organización al introducirse al entorno virtual y con el uso de tecnología de la información y financiamiento, mejora sus condiciones y su competitividad.

Independientemente del tamaño, todas las organizaciones afrontan un ambiente que se transforma vertiginosamente y que las obliga a involucrarse en un cambio organizacional, que en términos de

Beer (1980, citado por (Jones G. , Tipos y formas de cambio organizacional, 2008) es útil para aumentar su eficacia, crear valor y no desaparecer. Son los líderes de estas organizaciones los responsables de orientar estrategias para responder a los desafíos competitivos; hoy en el ámbito de los negocios se habla CITA y se escucha con frecuencia el término resiliencia organizacional y su uso como estrategia competitiva.

El objetivo de la investigación es indagar y exponer lo que es la resiliencia organizacional y dilucidar si la resiliencia es una fuente de ventaja competitiva de la organización que encausa los esfuerzos de los líderes y miembros de la organización a la competitividad.

Las interrogantes que guían el estudio son: ¿La resiliencia organizacional es una fuente de ventaja competitiva para la organización?; ¿Cómo se construye la resiliencia organizacional?, finalmente, discutir si efectivamente la resiliencia es una estrategia competitiva y si su aplicación ha generado resultados positivos para quienes la ponen en práctica.

En la primera parte se presenta la perspectiva teórica; se exponen las generalidades conceptuales del cambio organizacional y de la resiliencia organizacional; modelos teóricos que buscan coadyuvar en la competitividad organizacional y la permanencia de las organizaciones. En la segunda, se menciona de forma sucinta la metodología de investigación. En la tercera, se presenta la discusión y algunos casos de organizaciones que han logrado sobrevivir al contexto actual y la forma en que la resiliencia organizacional detona procesos de cambio organizacional y cambios en el modelo de negocio ~~el cambio y~~. Finalmente, se exponen algunas reflexiones.

### **1.Perspectiva teórica/revisión de la literatura: cambio organizacional y resiliencia organizacional.**

Las organizaciones afrontan un nuevo ambiente dominado por nuevas tecnologías y amenazas insospechadas, la tecnología de la información desde finales de 2019 ha revolucionado el mundo en todos sus ámbitos; nuevos desafíos demandan nuevas respuestas. Las crecientes presiones competitivas y la acelerada adopción y uso de las tecnologías de la información (TI) como estrategia competitiva que en teoría brinda certezas, requiere de transformaciones organizacionales, para coordinar el esfuerzo de los colaboradores bajo nuevas modalidades de trabajo, como el home office; para atender a clientes actuales y atraer nuevos en un contexto híbrido: físico-virtual, para gestionar la relación con sus fuentes de aprovisionamiento, con los competidores y con el gobierno, entre otras. Esos cambios finalmente trastocan el diseño organizacional inicial y mueven a las organizaciones hacia nuevas estrategias y modelos de negocio, con la finalidad enfrentar las contingencias del ambiente para ser más competitivas.

Las principales fuerzas en favor del cambio en un entorno complejo y cambiante se dividen en fuerzas del macroentorno y del microentorno; las primeras son fuerzas de carácter global: económicas, políticas, demográficas, sociales, culturales, éticas, del entorno físico/natural y de la ciencia y la tecnología; son fuerzas que pueden entrañar oportunidades para la organización, pero también amenazas; en tanto que las fuerzas del microentorno son fuerzas competitivas cercanas a la organización, están dentro de su sistema de mercadotecnia y son; los proveedores, los competidores, los intermediarios de marketing y los clientes, y otros públicos interesados en la organización productiva; los dos tipos de fuerzas en determinado momento pueden afectar la capacidad de la organización para atender sus mercados (Lamb, Hair, & Mc Daniel, 2011), (Kotler & Armstrong, 2013); (Jones G. , 2008), tanto en el ambiente físico como en el digital. En este escenario de transformaciones el cambio organizacional y la resiliencia organizacional tienen un papel fundamental para hacer de las organizaciones entidades competitivas.

### **Cambio organizacional**

Debido a que el entorno organizacional ~~evoluciona~~ es altamente cambiante, las organizaciones en general, sin importar su origen, naturaleza, objetivos, tamaño, etc. en un intento por adaptarse - paulatina o vertiginosamente- a los requerimientos del entorno –económico, tecnológico y social-, forjan entre sus trabajadores la idea del cambio, el cual en el plano ideal debería de ser planeado, aunque también se da el caso de que sea imprescindible e inmediato. Con el fin de disminuir el temor entre los miembros de la organización por las alteraciones del status quo, teóricamente se señala que deberá instituirse una cultura del cambio en donde se compartan normas y valores para responder y adaptarse a las situaciones cambiantes y, sobre todo, a innovar en las formas de trabajo, a apropiarse de las nuevas tecnologías y a coadyuvar en el desarrollo de nuevas estrategias y formas de interacción con todos los stakeholders; esto sin duda podrá contribuir a fortalecer su capacidad de resiliencia en favor tanto del propio trabajador como del sistema social en su conjunto.

Para Beer (1980, citado por (Jones G. , 2008), el cambio organizacional planeado (o natural) es un proceso que permite a una organización transformarse; dejar atrás su estado actual y adquirir uno nuevo con el objetivo de ser eficaz (competitiva). Siguiendo a Jones (2008, págs. 270-271), el cambio puede darse en diferentes niveles de la organización:

1. En las funciones organizacionales, priorizando las funciones clave que generan mayor valor para los interesados, esto puede repercutir en un cambio en la estructura organizacional o en la necesidad de introducir nueva tecnología;
2. En las capacidades tecnológicas, mediante la transferencia y apropiación de nueva tecnología y conocimientos (patentes) para que la empresa pueda entrar en una dinámica de creación y desarrollo

de nuevos productos y así captar nuevos mercados, o también, para mejorar sus procesos de producción y la calidad de sus productos, en aras de desarrollar una ventaja competitiva;

3. En el capital humano, mediante formas innovadoras para motivarlo y organizarlo (sin dejar de lado el control) para que aporte sus conocimientos y habilidades en la creación de valor para los clientes y demás stakeholders;

4. En las capacidades organizacionales, supuesto teórico que establece la posibilidad de que una organización pueda sacar ventaja de la tecnología si logra la participación comprometida de sus empleados y aprovecha sus recursos funcionales, rediseña la estructura organizacional y fomenta la institución de normas y valores, que den forma a una cultura organizacional renovada.

Estos niveles son interdependientes, la alteración de uno afecta a los demás, no obstante, el elemento clave del cambio, es el factor humano. El reto principal será disminuir la resistencia al cambio en los niveles individual y grupal; en lo individual de acuerdo con Jones (2008, págs. 276-278), la resistencia al cambio se manifiesta en absentismo y rotación, poca cooperación, persistencia por conservar hábitos o estilos de comportamiento obsoletos, entre otros, por lo que el líder debe implementar estrategias para disminuir la incertidumbre e inseguridad. En tanto que, en el nivel grupal, el desafío del líder es incidir en la fortaleza de las normas informales de los grupos de trabajo y fomentar una cohesión de grupo en una intensidad que facilite el cambio.

De acuerdo con la literatura, el cambio organizacional entraña una ardua tarea para el líder y los miembros de la organización; cambiar la inercia organizacional no es sencillo, sin embargo es fundamental para responder con agilidad, rapidez y flexibilidad a las demandas del mercado; fomentar la creatividad entre los trabajadores; orientar a la organización hacia una cultura de la innovación, concepto racionalizado y aceptado por todo el mundo, especialmente en el ámbito productivo ya que el contexto competitivo conmina a las empresas a crear productos innovadores y de calidad, reduciendo el tiempo de desarrollo y los costos, siempre con el objetivo de crear mayor valor para los clientes.

Hoy día se habla de la innovación como algo que deben tener tanto las organizaciones como las personas, se dice que la cultura de la innovación es fundamental para afrontar el mundo cambiante en el que estamos inmersos.

El cambio organizacional es un proceso colectivo de construcción de significados y de identidades; en el se ponen en juego elementos de orden simbólico para la sobrevivencia y la adaptación de la organización al entorno cambiante, según Shein (1997), el cambio requiere de actividades de liderazgo y de experiencias compartidas (contacto entre personas), sin dejar de tener en cuenta que el proceso de cambio requiere de la resiliencia organizacional por parte del líder y de la capacidad de los miembros para afrontar las adversidades y hacer posible el cambio organizacional.

## **Resiliencia organizacional**

Los riesgos y desafíos están presentes en todos los ámbitos de la vida cotidiana; en las organizaciones, cada etapa de su ciclo de vida está inundada de estímulos estresante. Dentro de las organizaciones los individuos de forma propia o colectiva tienen que afrontarlos a partir de sus habilidades, conocimientos y disposición, lidian con los riesgos a partir de circunstancias propias específicas, cada persona puede actuar de manera positiva (aunque también podría no hacerlo), ante las adversidades para lograr un equilibrio personal y organizacional. La capacidad individual para dar respuesta a los riesgos y desafíos, la psicología la denomina resiliencia, mientras que la capacidad que forjan las organizaciones para sobrevivir a situaciones desafiantes y riesgos extraordinarios, la psicología organizacional la llama resiliencia organizacional.

Todas las organizaciones afrontan crisis y eventos adversos, cada una responde de forma diferente y de esa respuesta algunas se fortalecen porque ven en la crisis una oportunidad de sobrevivir, mientras que otras fenecen; como es el caso del millón de MIPYMES mexicanas que en 2021 (INEGI, 2021), desaparecieron debido a la crisis sanitaria por la pandemia.

El estudio de la resiliencia se da en diferentes disciplinas, de acuerdo con Humá.org (2010) y Cossío et al. (2017), el estudio inicial del concepto resiliencia se dio en la física y la ingeniería para referir la capacidad de los materiales para restablecer su forma después de someterse a presiones deformadoras externas. Meneghel et al. (2013), citando a (Garmezy, 1971; 1974; Werner y Smith, 1982), mencionan que el término llega a la psicología por el interés en conocer la etiología y el desarrollo de la psicopatología en niños en riesgo. En la sociología y la economía la resiliencia señala la capacidad de las comunidades y los sistemas económicos de recuperarse frente a cualquier tipo de adversidad y evento catastrófico (Rozensfel, 2012, citado por, (Cossío et al. 2017).

En las ciencias sociales la resiliencia ha observado diversas transformaciones; en los años ochenta del siglo XX, se pensaba que “el individuo nace resiliente y enfatiza en la capacidad humana” (Puig y Rubio, 2011, citados por (Cossío et al. 2017, pág. 32). En los años noventa se considera que la resiliencia se aprende y que resulta de la interacción del individuo con su medio ambiente. Hoy, en pleno siglo XXI, se afirma que la resiliencia se construye (Cossío et al. 2017). Esto quiere decir que para que exista resiliencia debe haber una amenaza real.

Para la Asociación Americana de Psicología la resiliencia es “...(un) proceso de adaptación exitosa frente a la adversidad, el trauma, la tragedia, las amenazas o las fuentes significativas de estrés, tales como problemas familiares, o en las relaciones interpersonales, graves problemas de salud, así como situaciones de estrés a nivel laboral o financiero” Luthar et al. (2000, citados por (Meneghel et al.

2013, pág. 14), también coinciden en que la resiliencia es “...un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva dentro del contexto de una adversidad significativa”.

Si la resiliencia se construye y se aprende; entonces, se puede decir que es un proceso normal y frecuente en un hacer cotidiano –*mediante procesos simbólico-culturales*–, que resulta de la interacción individual y colectiva con su contexto en donde se afrontan adversidades, se da un aprendizaje y resulta en transformación. En esta investigación la resiliencia se entiende como un proceso dinámico de adaptación positiva a situaciones adversas inesperadas en contextos cambiantes e inciertos. Una definición que considera a los individuos de forma individual, así como parte de un colectivo y como miembros de una organización, e incluso de una nación, esto nos lleva a considerar la resiliencia a partir de diferentes niveles de análisis.

El análisis organizacional traslada y se apropia del concepto resiliencia para indagar y explicar la capacidad que tienen las organizaciones (sus líderes y miembros), para responder y reponerse de las contingencias y desafíos, que inundan a la humanidad y afectan su supervivencia. Desde siempre las organizaciones y los individuos, afrontan una diversidad de riesgos y extraordinarios desafíos, por lo que la resiliencia ha estado presente en el ser humano durante su evolución.

En el siglo XXI, entender y explicar los procesos por los cuales algunas organizaciones resisten los desafíos y la incertidumbre competitiva es un imperativo, en los ámbitos académico, gerencial y político se pone especial atención a la resiliencia para tal efecto. El uso de esta noción en el campo del análisis organizacional de acuerdo con Salgado (2012 citado por (Rogel y Uriquiza, 2019, pág. s/p), es relativamente nuevo y se usa como una forma de designar la capacidad de recuperación de las organizaciones ante evento no esperado... como detonante de acciones de previsión... como parte total de un proceso estratégico”, o joven en términos de Baez y Bruks (2011, citado por (Quiñónez y Prados, 2017).

La resiliencia organizacional ha ido adquiriendo gran relevancia en el orbe y diversos organismos internacionales han diseñado certificaciones internacionales para establecer las normas generales para evaluar su cumplimiento. La Organización Internacional para la Estandarización (The International Organization for Standardization, ISO por sus siglas en inglés (Technical Committee ISO/TC 292, Security and resilience., 2017), creó la ISO norma 22316:2017, Security and Resilience – *Organizational Resilience- Principles and attributes* ésta define a la “*Organizational resilience is the ability of an organization to absorb and adapt in a changing environment to enable it to deliver its objectives and to survive and prosper*”, este organismo afirma que las organizaciones resilientes pueden anticipar y responder a las amenazas y oportunidades que surgen de cambios repentinos y graduales en el contexto interno y externo de la organización. Esta propuesta quizá le viene bien a las organizaciones que decidan incorporar las prácticas ISO 22316:2017, en su dinámica

organizacional, pero lo el problema de su implantación es que la resiliencia es un proceso dinámico y continuo, y quizá no sea posible regularlo y normalizarlo, ya que en su edificación intervienen componentes de orden cultural; un proceso de construcción de sentido para interpretar y dirigir los acontecimientos amenazantes y de aprendizaje organizacional.

Las organizaciones responden de forma distinta a cada evento traumático, también las adversidades son relativamente diferentes en su naturaleza; aunque no se descarta que haya situaciones catastróficas que afecten a todo el mundo como la pandemia COVID-19, en magnitud y frecuencia también varían en cada contexto. La construcción de una cultura resiliente requiere del fomento de una estructura de valores sólido y compartido. Por lo anterior se puede afirmar que, en términos de competitividad, si se mejora la resiliencia organizacional y se combinan elementos de orden estratégico y operativo, la organización podrá gestionar el riesgo de una manera más eficaz. La resiliencia organizacional no emana de evitar riesgos, más bien de una exposición frecuente y controlada para fortalecerse y aprender.

### **1. Metodología de investigación**

Para la realización del presente trabajo de investigación y cumplir con los objetivos de la investigación, se acudió a la metodología de investigación cualitativa, se llevó a cabo revisión de la literatura de diferentes fuentes de información; textos especializados, artículos científicos, informes estadísticos del INEGI, revisión de sitios electrónicos e informes de organismos nacionales e internacionales que aportan información de tópicos actuales y sobre las empresas en el mundo, como Deloitte, Forbes y el Financiero, entre otros. Asimismo se consideraron estrategias metodológicas de estudio de caso; observación participante, entrevistas en profundidad dirigidas al dueño/director general de la empresa mexicana y se hizo un análisis cualitativo del discurso; con ello se describen las experiencias del actor a partir de su propia percepción, de sus propias palabras y con sus particulares formas de lenguaje. Se aplicó el principio de triangulación de datos de tal modo que se pudiera contar con varias fuentes de información y métodos para recolectar datos y enriquecer la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

### **1. Discusión y evidencia empírica. Cambio organizacional y resiliencia organizacional**

La resiliencia organizacional es resultado de procesos de cambio dentro de la organización que apuntalan la capacidad del sistema social –y de cada miembro de la organización- para responder a las adversidades y hacer que la organización sea resiliente. Resiliencia organizacional y cambio organizacional; son conceptos en los que la innovación juega un papel crucial para contribuir a que la organización pase de un estado actual a otro en mejores condiciones.

La resiliencia y el cambio organizacional se conjugan para coadyuvar a las organizaciones a reinventar sus estrategias, sus modelos de negocio y aspirar a una cultura resiliente para crear un mayor valor para los stakeholders, mejorar de forma continua y ser competitivas.

La teoría del cambio organizacional proporciona un marco conceptual que permite y explica la resiliencia organizacional; esta teoría asume que las organizaciones no permanecen estáticas y que continuamente se ven presionadas por fuerzas internas y externas que las condiciona a cambiar. Las transformaciones pueden ser planeadas o presentarse de forma repentina e inesperada; las primeras no cambian la esencia de la organización ni la naturaleza de la estrategia, son modificaciones graduales, incrementales, responden a un cambio evolutivo (Jones 2008) en el que sus miembros se involucran en mayor o menor medida para dar a la organización la flexibilidad necesaria para innovar. En tanto que, un cambio drástico y repentino derivado de eventos inesperados del ambiente, es un cambio revolucionario que crea incertidumbre entre los miembros de la organización, implica un alto nivel de audacia por parte del líder o del agente de cambio para modificar de forma radical la manera de llevar a cabo los procesos, estos pueden ser; cambios de actividad productiva sin relación con las actividades anteriores, atención de nuevos mercados, cambio tecnológico disruptivo, etc. es decir una reingeniería de procesos total en la organización, en términos de Hamer y Champy (citados por, (Jones. 2008, pág. 283) ), se trata de la “reformulación fundamental y rediseño radical de los procesos empresariales para lograr dramáticas mejoras... en costo calidad, servicio y rapidez” .

Una organización no sabe si es resiliente al menos hasta que un evento amenazante la pone a prueba, ser resiliente implica responder rápidamente a la incertidumbre detonando procesos de previsión y planeación o también cambiando de forma espontánea con cambios dramáticos y arriesgados para la permanencia de la organización. En este proceso de respuesta a la incertidumbre, la resiliencia emerge como una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, ventaja que da cierta superioridad frente a la competencia. Constituye una ventaja competitiva porque reside en cada uno de los miembros de la organización y la competencia no puede copiarla, mientras que en conjunto resulta en un rasgo distintivo que hace a la organización una entidad diferente frente a sus competidores.

Hoy más que nunca en el ámbito organizacional las amenazas del ambiente coaccionan a todos los participantes, es imprescindible forjar la resiliencia organizacional como arma estratégica para la competitividad. La resiliencia organizacional es una construcción social que precisa de la asignación de sentido por parte de los miembros de la organización y de su disposición de afrontar riesgos para contribuir a que la organización logre sus objetivos. Una organización resiliente se construye a partir de una red de relaciones significativas entre los miembros de la organización, de procesos de identificación y de construcción de significados y del reconocimiento de su capacidad para transformar la realidad (Schvarstein y Leopold, 2005).

La resiliencia reside en la gente, por lo tanto la resiliencia organizacional debe considerar tres niveles de análisis: el nivel individual, colectivo o grupal y finalmente, el organizacional. La resiliencia individual se favorece mediante el afrontamiento de desafíos en la vida cotidiana y por supuesto, dentro de la organización afrontando los avatares del trabajo, la toma de decisiones y la motivación; la resiliencia grupal encuentra tierra fértil en la interacción social, el trabajo colaborativo y en equipo; es una capacidad significativa en tanto apoya la recuperación del equipo frente a situaciones adversas y demandantes; la resiliencia organizacional, por su parte, reside en el sistema social y deriva de los comportamientos, perspectivas y de la interacción social para responder a las adversidades del ambiente de forma dinámica tener la capacidad de reinventarse.

Resiliencia en el contexto actual, se exponen ideas acerca de la evidencia empírica y se aborda algunos ejemplos de organizaciones resilientes; 1. El caso de una mediana empresa mexicana, que afrontó una drástica transformación de giro de actividad en sus inicios; 2. Un estudio sobre resiliencia realizado por la organización Deloitte a 2260 CXOs de grandes empresas en 2020, para conocer los efectos de esta catástrofe en la sobrevivencia de las organizaciones durante la pandemia.

El agente de cambio y promotor de la resiliencia organizacional en los casos que se presentan son los líderes; en el caso de la mediana empresa mexicana el dueño; en el estudio de Deloitte, los directivos CXOs de empresas públicas y privadas en varios países. Se exponen sucintamente los cambios organizacionales derivados de la construcción de resiliencia organizacional para conocer cómo las organizaciones y sus miembros están sorteando las adversidades y la forma en que las han superado. La resiliencia se asume como una ventaja competitiva que forjan las organizaciones.

### **Evidencia empírica**

**La empresa mexicana** es una entidad de tamaño mediano, cuenta con 68 empleados, se inscribe en el sector automotriz en el ámbito de las autopartes. La edad y tamaño de la empresa son variables que se categorizan como situacionales o de contingencia presenta una mayor formalización de comportamiento y la consolidación de una estructura burocrática. Se entrevistó al dueño de la empresa quien desempeña el puesto de director general, para conocer a la empresa y las transformaciones (cambio organizacional) que en su trayectoria ha experimentado, asimismo identificar si existe resiliencia organizacional para afrontar las adversidades y dilucidar si ésta constituye su fuente de ventaja competitiva.

**Antecedentes de la empresa:** La empresa nace en 1964, dedicada a la producción de teclas para máquinas de escribir de la marca Olympia, la empresa estuvo en funcionamiento hasta 1985 al mando de sus fundadores, dos mexicanos de origen alemán, quienes tenían amplia experiencia en el diseño

y fabricación de piezas de plástico. La pertinencia del negocio se fincó en la posibilidad de abastecer a uno de los principales fabricantes de máquinas en México, este desarrollo tecnológico estuvo vigente desde finales del siglo XIX hasta buena parte del XX, fue de gran utilidad para el trabajo de oficina y el de los escritores, sin embargo, esta bonanza decayó no obstante los esfuerzos de sus fabricantes en el desarrollo de varios tipos de equipos (mecánicas, electromecánicas y electrónicas), **el avance tecnológico** en otras áreas industriales y la creación de computadoras personales y de los procesadores de texto, pronto las reemplazó. En la década de los años ochenta la computadora experimenta una gran popularidad entre las familias y los trabajadores, convirtiendo a las máquinas de escribir en un objeto únicamente útil para algunos nichos de mercado, en el caso de México, para algunas dependencias gubernamentales y escuelas de secretariado.

Estos eventos y el deseo de los fundadores de retornar a su patria con su familia los llevaron a vender la empresa (Cordera, 2012). El traslado de dominio al empresario mexicano entrevistado se dio en 1985, desde ese momento el proceso de cambio es una constante de desafíos insospechados para el dueño. El cambio define etapas de desarrollo de la empresa: La primera, corresponde a la fundación de 1964 a 1985; la segunda a la formación e inicia en 1985 y culmina en 1999; y la tercera, la de fortalecimiento va del año 2000 y continua a la fecha.

**Desafíos de la 1ª. Etapa – fundación:** La empresa inicia operaciones en 1964, dirigiendo sus productos a clientes alemanes especialmente. Para 1985, los propietarios –alemanes- venden la empresa al Ingeniero Cordera. La transacción se realiza en términos satisfactorios para ambas partes y el pago se efectúa con los recursos que se obtienen del trabajo de la fábrica (Cordera, 2012). Aquí el principal desafío es continuar con la dinámica que ya llevaba la empresa.

**Problemática de la 2ª. Etapa: reingeniería de procesos:** En marzo de 1985<sup>3</sup>, inicia oficialmente la gestión del Ing. Cordera. Las operaciones de la empresa al mando de la nueva gestión estaban sustentadas en clientes alemanes muy redituables heredados de la gestión anterior, los cuales al cabo de 3 años rechazaron la relación comercial con la empresa, no obstante de tener como antecedente una relación comercial de 24 años con la anterior administración; 21 con los alemanes y tres con los mexicanos. El desafío de perder clientes y la problemática de contar con personal poco capacitado proveniente del interior de la república, fueron de los primeros retos que la empresa enfrentó,

---

<sup>3</sup> Para exponer la trayectoria de la empresa se considera el año 1985, como fecha de inicio, este dato fue proporcionado por el director general. Sin embargo, la información oficial que esgrime el personal de la Gerencia Administrativa señala como fecha de inicio el año 1984.

asimismo, los momentos más difíciles los vivió durante las devaluaciones principalmente porque los insumos que se usan en la empresa se cotizan en dólares.

La primera evidencia de resiliencia para afrontar los desafíos fue el cambio del sistema social; se contrató personal técnico calificado en la manufactura de piezas de plástico, renovación de la cartera de clientes, Cordera (2012) menciona que “fueron años muy difíciles porque tuvimos que buscar nuevos negocios” (ídem.). El director general aduce que la pérdida de clientes se debe al “clásico conocimiento que tienen los extranjeros en las asociaciones, en las escuelas que tienen a sus hijos, etc., hace que tengan una cierta confianza que es difícil de ganar cuando uno no está en ese medio”, un hecho social que se puede explicar en términos culturales, dado que dentro de los grupos de cualquier tipo existen lazos derivados de la identidad y la pertenencia mediante los cuales se construyen lealtades que dan sentido a la acción.

Esos eventos llevaron al dueño y a los trabajadores a mostrar evidencias de la resiliencia organizacional al involucrarse en **un proceso de cambio revolucionario** (Jones G. , 2008); un cambio radical en la producción al ingresar a un sector productivo totalmente distinto al de origen, con la implicación de adquirir nueva tecnología, nuevos conocimientos, contratar empleados altamente calificados, búsqueda de nuevos mercados: clientes más demandantes y exigentes, un cambio que repercutió en todos los niveles de la organización, con el objetivo de lograr los objetivos de supervivencia. En palabras de Cordera (2012) esto “al principio fue para sobrevivir y después nos dimos cuenta de que la mejor manera de tener cierta seguridad era mediante la exportación, buscamos muchas maneras de lograr vender a los exportadores y la que más nos convenció fue la industria automotriz es por eso que estamos tan dedicados atender esta industria tiene una gran ventaja que es que son sumamente exigentes y entonces eso elimina el 95% de los competidores que hacen otro tipo de productos de plástico (,) ..., entonces nos quedamos con un grupo muy selecto de competidores que hace que tengamos que tener cierto nivel para poder acudir este mercado y como vendemos en dólares eso ha sido muy provechoso para nuestra sobrevivencia básicamente”.

No obstante la problemática que ha afrontado la empresa desde el año en que inició operaciones ha incrementado su valor económico con la reinversión. La segunda etapa finaliza al término de 1999 e inicios del año 2000: Sus logros la han llevado a la etapa de fortalecimiento desde 2000 a la fecha, lo cual le ha permitido abrir una filial en estado de Querétaro.

### **Los desafíos de la 3ª etapa: un nuevo comienzo**

.Desde el año 2000 la empresa dirige su estrategia comercial hacia a la industria automotriz, la cual le exigió exhibir una certificación otorgada por un organismo certificador reconocido. La resiliencia

organizacional es evidente en esta etapa al afrontar las demandas de los clientes, en este caso, la resiliencia detona procesos de previsión y planeación para cambiar su sistema de calidad antiguo por el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001: 2008, porque el propio no cumplía con todos los requisitos de la norma. Este proceso tardó aproximadamente seis años, en 2006, la empresa consiguió la certificación de calidad para entrar de lleno a la industria de las autopartes, ahora tiene más del 60% de sus ventas en ese sector. El compromiso del director al certificarse está centrado en mejorar su empresa continuamente:

“Una vez que decidimos ... tener el sistema certificado ... queremos actualmente y ... queríamos que funcionara (,) nuestro principal objetivo fue hacer funcionar el sistema de tal manera que obtuviéramos beneficios y no nada más fuera una carta de presentación para proyectos automotrices y cuesta un poco de trabajo el cambio cultural y que las personas realicen lo que deben de realizar pero de alguna manera los elementos del sistema han hecho que tengamos nosotros una mejor empresa, hoy en día estamos con el registro y hacer las auditorías internas y auditorías de parte del organismo certificador que nos avalan en el cumplimiento de los requisitos y claro para mí una de las cosas más importantes que tiene actualmente es nuestro compromiso de estar mejorando continuamente, de tal forma de que cada vez seamos una mejor empresa” (Cordera, 2012)

Afrontar los desafíos y adaptarse a un entorno cambiante es una evidencia de que la empresa es una organización resiliente. La incursión en el ámbito automotriz inició con una empresa alemana dedicada a las autopartes, el compromiso con ella se tradujo en confianza para considerarle como proveedor y esto para la empresa se tornó en tarjeta de presentación para otras empresas del ramo, quienes conocen que “(esa)... empresa no da (fácilmente) proyectos a nuevos proveedores” (Cordera, 2012) y saben de los estándares y exigencias que impone la empresa. El ingreso a la industria automotriz obligó a la empresa a adquirir tecnología de última generación para atender la demanda de su cliente principal.

Para la empresa no todo ha sido miel sobre hojuelas, porque a pesar de cumplir con las normas de calidad y tener clientes de clase mundial, las condiciones contextuales han afectado su estabilidad y la han conducido a reformular sus mercados. Especialmente las devaluaciones le obligaron a buscar otro tipo de clientes, en 1998 recibió la oportunidad de suministrar a MABE, perillas para las estufas, debido a que ésta enfrentaba un problema de aprovisionamiento, actualmente ésta empresa es uno de sus principales clientes de la industria de electrodomésticos.

En 2008-2009, con la disminución de la demanda automotriz la empresa nuevamente se vio sujeta a graves riesgos, los cuales se dirimieron diversificando su riesgo en diversos mercados. Derivada de esta planeación estratégica ahora tiene el 60% de sus ventas en la industria de autopartes, el 30% en los electrodomésticos y el resto en productos cosméticos, promocionales y otros.

El director General señala que una de sus estrategias para direccionar sus esfuerzos está fincada en el Plan de Negocios, el cual se revisa anualmente y cubre un periodo de mediano plazo. Asimismo, evalúa sus fortalezas y debilidades. Uno de los logros del uso del plan de negocios es la entrada a la industria de los cosméticos, el cual es representa para la empresa “...afortunadamente... un volumen bastante estable porque muchas cosas dejaron de comprar pero cosméticos las mujeres no dejan de comprar”. Hay un sector al cual la empresa aspira a ingresar, se trata del mercado de productos médicos.

La empresa ha logrado fortalecerse y consolidar las relaciones con sus clientes principales lo cual le ha dado la posibilidad de crecer, a partir de 2012 cuenta con su casa matriz en el D.F. (68 trabajadores) y una filial en Querétaro con 70 personas laborando.

La organización mexicana, productora de autopartes, es una entidad resiliente; durante su trayectoria ha logrado afrontar diversos desafíos y cambios organizacionales, ha salido fortalecida de esos eventos; en un primer momento realizó un cambio revolucionario colocándose voluntariamente en una cadena productiva altamente demandante, ha logrado mediante un proceso de aprendizaje continuo y exposición controlada a nuevos desafíos, edificar la resiliencia organizacional como ventaja competitiva.

### **Estudio de resiliencia Deloitte:**

Una organización no sabe si es resiliente al menos hasta que un evento amenazante la pone a prueba. Bajo esta premisa y con la intención de mostrar como la resiliencia representa una ventaja competitiva para algunas organizaciones, a continuación se presentan algunos de los resultados más relevantes del Estudio Global de Resiliencia en una era de disrupción, realizado por Deloitte en 2021 (Deloitte, 2021). El objetivo del estudio fue conocer la percepción de los líderes organizacionales respecto de los factores o los rasgos que originan las organizaciones resilientes y de cómo sus empresas están lidiando con la nueva normalidad; los desafíos que afrontan las nuevas formas de operar y los cambios en sus estrategias. El estudio reporta las percepciones de 2,260 líderes (CXO), encuestados y de entrevistas a ejecutivos del más alto nivel denominados C-suite executives<sup>4</sup>. Los informantes se ubican en 21 países y laboran en los sectores público y privado.

---

<sup>4</sup> Entre los C-suites se incluyen los siguientes puestos ejecutivos: chief executive officer (CEO), chief financial officer (CFO), chief executive operating officer (CEO), chief operating officer (COO), and chief information officer (CIO). Trabajan juntos para garantizar que las empresas se mantengan firmes para cumplir sus planes y políticas.

Los resultados del estudio revelan que las organizaciones que superan los desafíos inesperados son organizaciones resilientes, éstas reúnen cinco atributos o rasgos fundamentales:

Están *preparadas*: Los líderes (exitosos) se involucran en la planeación para afrontar las eventualidades de corto y largo plazo. Más del 85% de los directivos cuyas organizaciones equilibran cuidadosamente el abordaje de las prioridades de corto y largo plazo, sintieron que habían –pivotado– tomado otro impulso para adaptarse a los eventos de 2020. Poco menos de la mitad de organizaciones que no realizaron ese balance sintieron lo mismo.

a) Son *adaptables*: Los líderes reconocen la valía de contar con empleados versátiles; especialmente después de un año como el 2020. El rasgo más crítico que los ejecutivos requieren de la fuerza laboral para el futuro de las organizaciones es la flexibilidad /adaptabilidad. Se requiere de empleados flexibles dispuestos a ocupar cualquier puesto dentro de trabajo y que sean adaptables a las estrategias de la organización.

b) Son *colaborativas*: Los líderes enfatizaron la importancia de la colaboración dentro de sus organizaciones, esto aceleró la toma de decisiones, disminuyó el riesgo y orientó hacia la innovación. El fomento de la colaboración organizacional fue una de las principales acciones estratégicas que los ejecutivos tomaron antes y durante 2020.

c) Son *confiables*: Los ejecutivos comprenden el desafío de construir confianza. Más de la tercera parte de los encuestados no estaban seguros de que sus organizaciones habían hecho un buen trabajo desarrollando confianza entre líderes y empleados. Las empresas que están teniendo éxito centraron su estrategia en mejorar la comunicación y transparencia con los stakeholders clave y con el ejercicio de un liderazgo empático.

d) Son *responsables*: La mayoría de los ejecutivos reconoce que el mundo empresarial tiene una gran responsabilidad más allá de la línea de fondo. El ochenta y siete por ciento de los encuestados mencionaron que habían equilibrado las necesidades de sus stakeholders y por lo que sus organizaciones podrían adaptarse rápidamente y darle la vuelta y responder a los eventos disruptivos. Estos cinco atributos de las organizaciones resilientes les permiten recuperarse de desafíos inesperados mediante la promoción de ágiles, culturas adaptativas, implementación y uso efectivo de tecnología avanzada. Deloitte, menciona que los cinco atributos no son inmutables, tampoco ocurren de forma espontánea por lo tanto dependen de del deseo, esfuerzo, inversión y de la acción por parte de los miembros de la organización para cultivarlos y mantenerlos. Se trata entonces de elementos de

una cultura resiliente que se construye con la interacción social y que requiere de asignación de sentido.

Los resultados del estudio sugieren la posibilidad de que las organizaciones de forma deliberada construyan y abracen esos atributos para erigir una mentalidad y una cultura resiliente que las coloque en una mejor posición y vencer las adversidades. Y aunque esto es posible, los resultados de la encuesta muestran que importa la velocidad con la que las organizaciones se preparan para afrontar contingencias. La mayoría de las empresas que participaron en el estudio ya habían hecho inversiones en la mano de obra y tecnología; en capacidades que mejoraron la resiliencia para superar a la competencia antes y durante la crisis de COVID-19.

El reporte de resiliencia Deloitte (2021), encontró, que las organizaciones mejor preparadas para lidiar con las disrupciones como el aumento de la competencia y la agitación tecnológica de la industria 4.0, además de la pandemia, emprendieron las siguientes acciones estratégicas clave:

- a. Implementación de procesos que facilitaron a la organización disponer de los trabajadores en diferentes roles dependiendo de la necesidad o de los intereses de los trabajadores.
- b. Establecimiento de programas de capacitación o rotación de puestos para que los trabajadores pudieran volver a capacitarse.
- c. Aumento del uso de tecnología avanzada para posibilitar crear nuevos modelos de negocio y aprovechar oportunidades de mercado.
- d. Diversificar las fuentes de ingresos mediante la creación de nuevos productos y servicios.
- e. Brindar a los empleados opciones de trabajo flexible para apoyar el equilibrio entre el trabajo y la vida.
- f. Invertir en nuevas tecnologías y sistemas que apoyen el trabajo remoto.
- g. Diversificar la cadena de suministro a través de múltiples proveedores/socios.

La resiliencia implica pensar en el futuro, se trata de hacer lo necesario para responder y recuperarse de una crisis, las organizaciones que lograron superar los eventos catastróficos de 2020, confían en la resiliencia de sus organizaciones así como en la propia dado que en ellos descansa la responsabilidad de motivar a los miembros de la organización a cultivar una cultura resiliente en sus organizaciones. Otros resultados del estudio revelan la preocupación de los directivos encuestados con respecto a los sucesos de 2020; el 60% considera que es probable que en el futuro se presenten disrupciones a gran escala, el más grave dicen, es la crisis climática por la similar o mayor magnitud en comparación con la pandemia COVID-19.

Los eventos disruptivos/ problemas sociales que prevén los directivos serán más críticos para los negocios en la próxima década son: Cambio climático (47%) y sostenibilidad ambiental. Cuidado de la salud y prevención de enfermedades (42%). Brecha educativa; habilidades y formación (39%). Desigualdad en ingresos y distribución de la riqueza (37%). Desigualdad; racismo, sexismo, etc. (31%). Problemas en las cadenas de suministro (30%). Escasez de recursos; petróleo, gas, agua (26%). Inseguridad alimentaria; hambre (19%). Inmigración y poblaciones desplazadas (18%) y Problemas sexuales (8%) (Deloitte, 2021, pág. 20).

## **Conclusiones**

La resiliencia, no obstante que es inherente al ser humano y que ésta se forma desde que el individuo afronta adversidades, hoy día en el ámbito económico es un tema novedoso y de gran importancia debido a que los líderes de las organizaciones en el mundo esperan afrontar en lo futuro contingencias más dramáticas de que las que se están afrontando en este momento. De hecho pocos líderes sabían hasta antes de la pandemia qué tan resilientes eran sus organizaciones hasta el momento en el que tuvieron que responder a las adversidades.

Finalmente, con las particulares del caso de la empresa mexicana y de los atributos de las descubiertos por Deloitte en empresas que han afrontado las adversidades del año 2020, se da respuesta a la interrogantes que dieron origen a la investigación: ¿La resiliencia organizacional es una fuente de ventaja competitiva para la organización?, como se puede constatar, la organización mexicana, es una organización resiliente, y mediante la resiliencia ha logrado resistir y superar la incertidumbre de los avatares en su trayectoria; la pérdida del mercado y la amenaza de perder su inversión; ha promovido cambios organizacionales radicales y los ha superado; aprendió de esas experiencias para crecer y consolidarse en un sector productivo dominado por grandes empresas globales. Una respuesta a la pregunta ¿cómo se construye la resiliencia organizacional?, la podemos derivar del caso de la empresa mexicana y del estudio de resiliencia realizado por Deloitte y es que, la resiliencia se construye con la interacción social y a partir del sentido que los participantes le asignan, y del deseo y disposición de afrontar riesgos para forjar una cultura resiliente, asimismo, los resultados del estudio Deloitte, señalan que las empresas resilientes deben cultivar cinco atributos y prepararse para mejorar la capacidad de resiliencia, tal como lo hicieron las empresas que participaron en el estudio Deloitte, que lograron superar la crisis sanitaria que aqueja al mundo y mejorar su posición estratégica en el mercado. En definitiva y a reserva de nuevas líneas de investigación que incorporen la visión de otros miembros de la organización, la resiliencia es una fuente de ventaja competitiva que posibilita la consecución de resultados positivos de las organizaciones que la cultivan y la ponen en práctica.

## Referencias

- Cordera. (15 de julio de 2012). Entrevista: Resiliencia y cambio organizacional. (I. Guillén, Entrevistador) Ciudad de México. Recuperado el 25 de julio de 2021
- Cossío, P., Ortega, A., y Padrón, A. (2017). Importancia de la resiliencia organizacional en el personal de salud. En A. T. Ortega, A. Padrón, A. Nieto, B. Cordelier, L. Ortiz, L. Gutiérrez, . . . P. Cospio, *Nuevos retos de las organizaciones encargadas de la salud en México* (págs. 31-46). México: Pearson. Obtenido de <http://www.researchgate.net/publication/333631385>
- Deloitte. (2021). *Building the Resilient Organization. 2021 Deloitte Global Resilience Report*. Deloitte. Recuperado el 31 de julio de 2021
- Fundación Factor Humá.org. (1 de septiembre de 2010). *factorhuma.org*. Recuperado el 1 de agosto de 2021, de [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8264/resiliencia\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8264/resiliencia_cast.pdf).
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2006). "El inicio del proceso cualitativo: Planteamiento del problema, revisión de la literatura, surgimiento de las hipótesis e inmersión en el campo". En R. Hernández, C. Fernández, y L. Baptista, *Metodología de la investigación* (4a. ed ed., págs. 523-560). México: McGraw-Hill. Recuperado el 12 de julio de 2021
- INEGI. (2 de diciembre de 2020). *Comunicado de prens 617/20*. Recuperado el 12 de julio de 2021, de Comunicado de Prensa. Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso d: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE\\_DEMOGNEG.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf)
- INEGI. (22 de 03 de 2021). *SEGUNDO CONJUNTO DE RESULTADOS DEL ESTUDIO SOBRE LA DEMOGRAFÍA DE LOS NEGOCIOS 2020*. Recuperado el 10 de julio de 2021, de Comunicado de prensa Núm. 183/21: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/EDN2020.pdf>
- Jones, G. (2008). Tipos y formas de cambio organizacional. En G. Jones, *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones* (S. Book and words Solutions, Trad., 5a. ed., Vol. 1, págs. 269-301). México: Pearson Prentice Hall. Recuperado el 10 de 07 de 2021
- Jones, G. (2008). Tipos y formas de cambio organizacional. En G. Jones, *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones* (5a. ed., págs. 269-301). México: Pearsin Educación. Recuperado el 12 de julio de 2021

- Jones, G. (2008). Tipos y formas de cambio organizacional. En G. Jones, *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones* (5a. ed., págs. 269-284). México: Pearson Prentice Hall. Recuperado el 25 de julio de 2021
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). Comprensión del mercado y de los clientes. En P. Kotler, y G. Armstrong, *Fundamentos de marketing* (11ava ed., págs. 64-93). México: Perason. Recuperado el 10 de julio de 2021, de <https://pubhtml5.com/dizf/mlgp/basic/51-100>
- Lamb, C., Hair, J., y Mc Daniel, C. (2011). "El entorno de marketing". En C. Lamb, J. Hair, y C. Mc Daniel, *Marketing* (11 ed., págs. 102-141). México: Cengage Learning.
- Meneghel, I., Salanova, M., y Martínez, M. (2013). El camino de la resiliencia organizacional- Una revisión teórica. *Aloma. Revista de Psicología*, 2(31), 13-24. Obtenido de [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2013\\_Meneghel-Salanova-Mart%C3%ADnez.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2013_Meneghel-Salanova-Mart%C3%ADnez.pdf)
- Quiñónez, R., y Prados, M. (22 de agosto de 2017). Resiliencia organizacional: ideas para el debate en el contexto ecuatoriano. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 3, 488-504. Recuperado el 31 de julio de 2021, de [https://www.academia.edu/40840542/Resiliencia\\_organizacional\\_ideas\\_para\\_el\\_debate\\_en\\_el\\_contexto\\_Ecuadoriano\\_Organizational\\_resilience\\_ideas\\_for\\_debate\\_in\\_the\\_Ecuadorian\\_context\\_Resili%C3%Aancia\\_organizacional\\_id%C3%A9ias\\_para\\_debate\\_no\\_contexto\\_Equatoria](https://www.academia.edu/40840542/Resiliencia_organizacional_ideas_para_el_debate_en_el_contexto_Ecuadoriano_Organizational_resilience_ideas_for_debate_in_the_Ecuadorian_context_Resili%C3%Aancia_organizacional_id%C3%A9ias_para_debate_no_contexto_Equatoria)
- Rogel, E., y Uriquizo, J. (17 de febrero de 2019). Aproximación teórica a la resiliencia en organizaciones financieras. *Revista de Ciencias Sociales. Universidad de Zulya*, XXV(2), 112-119. Recuperado el 31 de julio de 2021, de <https://www.redalyc.org/journal/280/28059953009/html/>
- Schvarstein, L., y Leopold, L. (2005). "Introducción". En L. Schvarstein, *Trabajo y subjetividad. Entre lo existente y lo necesario* (págs. 19-30). Buenos Aires: Paidós. Recuperado el 20 de julio de 2021
- Shein, E. (1997). Surviving in and adapting to external environments. En E. Shein, *Organizational culture an Leadership* (págs. 51-70). San Francisco California: Jossey-Bass. Recuperado el 15 de julio de 2021

- Technical Committee ISO/TC 292, Security and resilience. (2017). *ISO 22316:2017(en)*. Recuperado el 31 de julio de 2021, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22316:ed-1:v1:en>: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22316:ed-1:v1:en>
- Téllez, C. (02 de diciembre de 2020). La otra tragedia: Por pandemia cierran 1 millón de Mipymes en México. *El Financiero*. Obtenido de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/mas-de-un-millon-de-pymes-bajaron-las-cortinas-de-manera-definitiva-por-el-covid-inegi/>
- Trade, C. I. (2020). *SME Competitiveness Outlook 2020: COVID-19: The Great Lockdown and its Impact on Small Business*. GENEVE.