



Resiliencia Empresarial: Una Respuesta a la COVID-19

Business Resilience: A Response to COVID-19

Rosa Gabriel Coral Surco¹ , Luzby Castañeda Soria² , Katia Choque Quispe³ , Miriam Juvisa Jacho Flores³ 

¹Universidad Andina del Cusco. Cusco, Perú.

²Departamento Académico de Administración, Universidad Andina del Cusco. Cusco, Perú.

³Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Cusco, Perú.

RESUMEN

Ante la disrupción global generada por la pandemia, la resiliencia empresarial se ha convertido en la clave para actuar decididamente frente al COVID-19, asegurando la continuidad, recuperación e incluso la propia supervivencia de las empresas. El objetivo de la investigación fue ofrecer un panorama general y actualizado sobre la importancia de la resiliencia en las empresas para dar respuesta al escenario turbulento causado por la COVID-19; por lo cual se realizó el análisis de casos de empresas peruanas resilientes que lograron sobrevivir a la pandemia. La investigación fue de tipo explicativo, deductivo, con un enfoque cualitativo. Asimismo, se mostraron los principales enfoques, conceptos de la resiliencia empresarial y su relación con la mitigación del impacto de la pandemia en las empresas peruanas, las razones por las que estas deben contar con resiliencia empresarial y algunas propuestas aplicativas de actividades resilientes para prosperar frente a la COVID-19. En conclusión, la resiliencia no es un fenómeno nuevo, sin embargo, se ha trabajado desde diferentes ámbitos de estudio y esta podría ser la clave para lograr el éxito y la supervivencia de las organizaciones en escenarios de crisis.

Palabras clave: Resiliencia empresarial, COVID-19, disrupción global, escenario turbulento, éxito, empresas resilientes.

Correspondencia:

Luzby Castañeda Soria
lcastaneda@uandina.edu.pe

Recibido: 15/sep/2021

Aprobado: 15/dic/2021

Citar como:

Coral Surco RG, Castañeda Soria L, Choque Quispe K, Jacho Flores MJ. (2021). Resiliencia Empresarial: Una respuesta a la COVID-19. *Kallpay*, Vol 4

ABSTRACT

In the face of the global disruption generated by the pandemic, Business Resilience has become the key to act decisively in the face of COVID-19, ensuring the continuity, recovery and even the very survival of companies. The objective of the research was to provide a general and updated overview on the importance of companies being resilient to respond to the turbulent scenario caused by COVID-19; the analysis of cases of resilient Peruvian companies that managed to survive the pandemic was carried out. The research was of an explanatory, deductive type, with a qualitative approach. It also showed the main approaches, concepts of business resilience and its relationship with the mitigation of the impact of the current pandemic in Peruvian companies, the reasons why these should have business resilience and some proposals for resilient activities to thrive in the face of COVID-19. In conclusion, resilience is not a new phenomenon, however, it has been worked from different fields of study and this could be the key to achieve the success and survival of organizations in crisis scenarios.

Keywords: Business Resilience, COVID-19, global disruption, turbulent scenario, success, resilient companies.

Introducción

El 11 de marzo del 2020, la Organización Mundial de la Salud [OMS] declaró de forma oficial que la COVID-19 es una pandemia, noticia que según Márquez de Pérez (2020, p.86) “ha sido capaz de quebrar empresas multimillonarias, de hacer colapsar sistemas de salud de países desarrollados, de llevar la industria turística a una de sus crisis más profundas y de generar más muertes que una guerra”.

Más adelante el Informe Especial COVID-19 de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2020), pone en manifiesto que “la gran mayoría

de las empresas de la región Latinoamericana, han registrado importantes caídas de sus ingresos, así como dificultades para la continuidad de sus actividades” (p.6), tal es el caso de países como Colombia, donde el 96% de las empresas tuvieron una caída en sus ventas, en Brasil, el 76% de las empresas industriales redujeron o paralizaron su producción, y en Chile, el 44% de las empresas están en un estado financiero malo o crítico. Reafirmando que la crisis económica causada por la pandemia es totalmente diferente a las crisis económicas y financieras del pasado, sin embargo, es

de carácter transitorio ya que la crisis sanitaria cesara en algún momento, pero no significa que este no genere la liquidación de las empresas e industrias en todos los ámbitos (Didier et al., 2021).

En esa misma línea, se ha identificado que la COVID-19 ha afectado al sector educación, llevando a las instituciones a un trabajo 'en línea', generando reajustes en la estructura académica y obligando a docentes y estudiantes a estar muchas horas frente a un computador y a una condición multitarea, lo cual genera distracción y menos aprendizaje (Młodzianowska et al., 2020). Al mismo tiempo, en el sector salud se instauró la telemedicina como respuesta al confinamiento para la clasificación de problemas de salud sin tener la necesidad de acudir a un hospital; sin embargo, debido a la gran demanda de este servicio, los canales telefónicos colapsaron, lo que denota la falta de capacitación del personal de salud en aspectos tecnológicos y la falta de cobertura a internet de los establecimientos de salud (Alvarez Risco et al., 2020); sumado a estas medidas, se permitió la salida de niños menores de 14 años para mitigar el encierro prolongado, esto generó más contagios y el síndrome inflamatorio multisistémico en niños, lo más parecido al síndrome de Kawasaki (Yañez et al., 2020).

El sector hotelero no es ajeno a las implicancias de la crisis sanitaria, ya que en todos los países del mundo se restringieron los viajes y reuniones sociales para frenar la propagación de la COVID-19, lo cual representó una amenaza a las perspectivas laborales de las personas que trabajan en ese sector, así como desafíos en su salud mental, tales como problemas de depresión, ansiedad o impulsividad (Yan et al., 2021). Finalmente, el sector empresarial fue uno de los más golpeados por el cierre de establecimientos y la transición hacia un modelo de negocio que no implique el contacto físico; razón por la cual surgió con más fuerza el comercio electrónico, como una alternativa para unos y una gran muralla para otros.

Al igual que el resto de la región, la COVID-19 ha desatado una de las peores crisis que el Perú ha experimentado en su historia contemporánea, estando entre los 15 países principales del mundo con casos de COVID-19 y el segundo lugar en América Latina, con una tasa de letalidad del 2,9% (Alvarez et al. 2020); en ese sentido, el Perú ha adoptado importantes medidas para aliviar los impactos sanitarios y económicos que continúa generando la pandemia, junto con las políticas públicas implementadas, los fundamentos macroeconómicos, la capacidad de adaptación del sector privado, y el esfuerzo de la población, han permitido que el Perú continúe siendo un país atractivo para los inversionistas.

El término 'resiliencia' surge a partir de estudios para comprender la psicopatología, el cual se identificó en un estudio a infantes para comprender porque algunos no presentaban problemas psicológicos a pesar de las predicciones de los investigadores; por ello se acota el término para entender como las personas en general son capaces de superar adversidades a pesar de vivir

en condiciones de extrema incertidumbre y turbulencia (García-Vesga y Dominguez de la Ossa, 2013).

En ese sentido, autores como Edith Grotberg, Michael Rutter, Raquel Kaplan, entre otros, definen a la resiliencia como "la capacidad de una empresa para renovarse de forma constante y así sobrevivir a quienes se encargan de su gestión y control en el presente" (Piñeiro y Romero, 2011, p.21). Lo antes señalado motiva el propósito del presente artículo de revisión, el cual es dar a conocer la importancia de que las empresas cuenten con resiliencia organizacional en respuesta al escenario de incertidumbre y pérdidas económicas generadas por la COVID-19, de una manera didáctica y sintetizada.

Es un tema relevante en la coyuntura actual dado que se necesitan empresas y personas resilientes para superar la COVID-19, y reactivar la economía de Perú; además, es necesario tener en cuenta que la adopción de capacidades resilientes no se limita solo al sector empresarial, sino a los demás sectores económicos.

Materiales y Métodos

El tipo de investigación fue explicativa, deductiva, y con un enfoque cualitativo. Asimismo, la técnica de recolección de datos utilizada fue la revisión sistemática de literatura científica en internet; dicha búsqueda comprendió la revisión de las bases de datos académicas: EBSCO, SciELO y Google Scholar referidas a la resiliencia empresarial. La búsqueda de la información se efectuó entre los años 2020 al 2021, en publicaciones en español e inglés, luego de realizar exclusiones por título, resumen y contenido, utilizando las palabras clave como 'resiliencia empresarial', 'COVID-19', 'disrupción global', 'escenario turbulento', y 'éxito'.

Los criterios de inclusión utilizados para seleccionar los artículos, se enfocaron en la relación entre la resiliencia empresarial y la actual crisis sanitaria de la COVID-19. El análisis de los datos obtenidos se realizó en base a la indagación de las referencias bibliográficas recolectadas en la revisión sistemática de la literatura online, respecto al desarrollo de la Resiliencia Empresarial como respuesta a la COVID-19.

Resultados

Resiliencia empresarial.

Conforme a Becoña (2006) el término resiliencia tiene origen latín de la palabra 'resilio', el cual crea un sentido de regresar atrás; dadas las definiciones previas, existen diversos autores que han conceptualizado el término, tal como se muestra en la **Tabla 1**, donde se agrupó diversas definiciones de la variable de estudio posterior a la revisión teórica.

Conforme a la revisión bibliográfica, se concluye que la resiliencia es la capacidad que tienen los individuos de hacer frente a las adversidades e incertidumbres; con una porción de persistencia, firmeza, postura positiva y acciones, que permiten alcanzar sus objetivos, a pesar de las circunstancias y la incertidumbre.

En el contexto empresarial, se concluye que la

resiliencia es la capacidad que desarrollan las empresas para hacer frente o resistir perturbaciones desconocidas o disruptivas, que les permita continuar con sus actividades comerciales de manera efectiva, y de esta forma sobrevivir ante cualquier crisis.

Tabla 1

Revisión literaria de las definiciones de Resiliencia

Autor	Definición
Erol y Col (2010)	La facultad de la empresa para minimizar la vulnerabilidad, la capacidad de cambiar y adaptarse, así como la capacidad de sobreponerse rápidamente de eventos repentinos
Bégin y Chabaud (2010)	Capacidad para recuperarse de lo inesperado.
Jüttner y Maklan (2011)	Proponen que la resiliencia de la cadena de valor esté definida por cuatro (4) destrezas: flexibilidad, rapidez de respuesta, acceso pertinente a la información y cooperación entre los integrantes de la cadena de valor ”.
Lengnick-Hall y Beck (2011)	La capacidad de la empresa para absorber, desarrollar respuestas específicas a situaciones y, en última instancia, participar en actividades transformadoras para capitalizar las sorpresas disruptivas que potencialmente amenazan la supervivencia de la organización.
Annarelli y Nonino (2016)	La capacidad de prever disrupciones y eventos inesperados debido al pensamiento estratégico y una gestión vinculada de los golpes internos y externos.
Lei Xiao y Cao Huan (2017)	Capacidad de la organización para restaurar su estado original o incluso desarrollar una nueva habilidad en condiciones disruptivas.
Ruiz et al. (2018)	La resiliencia, a nivel organizacional, es la combinación medible de características, habilidades, capacidades o capacidades que le permite a una organización resistir perturbaciones conocidas y desconocidas y aún sobrevivir.

Nota: En esta tabla se define los diversos conceptos de resiliencia empresarial posterior a la revisión cualitativa de artículos científicos.

Características de las organizaciones resilientes

Entre las cualidades de las organizaciones resilientes, Serna (2017) considera las siguientes:

- Son triunfadoras y vanguardistas.

- Perduran en el tiempo, perseveran y crecen.
- Son creativas.
- Gozan de una marca prestigiosa y poseen un buen renombre.
- Planean su futuro a corto plazo.
- Aprenden periódicamente.
- Lideran y se adelantan a los cambios.
- La cultura organizacional es activa y diligente.
- Trabajadores con alto sentido de compromiso hacia la organización.
- Facultad para aprender y conectar los aprendizajes.
- Expresar aspiraciones positivas y realistas.
- Los miembros de la organización tienen una manifiesta cultura de resiliencia.
- Confianza en sí misma/o, independencia, flexibilidad.
- Distribuir las obligaciones.

Modelos de Resiliencia

Modelo Hero, viene a ser un modelo que está compuesto por tres elementos clave que son: recursos y prácticas organizacionales, empleados y equipos saludables y los resultados organizacionales fuertes. Este modelo propone un procedimiento motivacional en el cual se augura el compromiso laboral, teniendo en cuenta la demanda y los recursos del trabajo. Los colaboradores tratan de adquirir recursos que valoran como la independencia y las relaciones interpersonales, que son relevantes para alcanzar los objetivos de trabajo, y así pueden impulsar el crecimiento personal y el aprendizaje (Villalba, 2017).

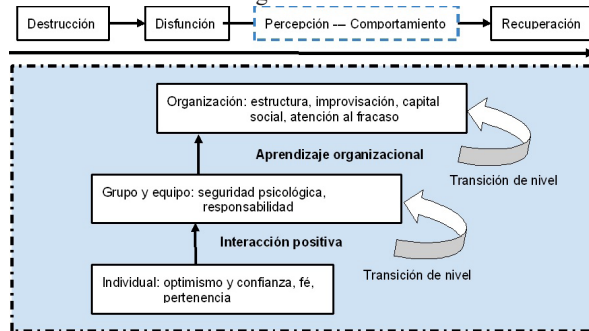
Modelo de Resiliencia de Espina de Pescado, distingue que la organización tiene diversas capacidades y actividades que ocupan su día a día y que al final contribuirá a la mejora de la resiliencia que posee la organización (Villalba, 2017).

Modelo de Kurt Lewin, define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. El comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resiste a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el statu quo (Villalba, 2017).

Modelo teórico de la resiliencia organizacional de Xiao y Cao (2013), considera que la resiliencia organizacional está influenciada por diversos factores, en muchos niveles; para ello combinan el trabajo de Lengnick-Hall y Cunha, construyendo un modelo de múltiples niveles y múltiples factores como se aprecia en la Figura 1.

Figura 1

Modelo de Resiliencia Organizacional de Xiao & Cao



Nota. Modelo de múltiples niveles y múltiples factores desarrollado por Xiao y Cao (2017) con base en el trabajo de Lengnick-Hall y Cunha.

Desde la perspectiva de Vargas y Rivera (2019) la resiliencia debe ser considerada un área en la organización, la cual debe ser tan importante como la innovación + desarrollo, no solo para sobresalir en un espacio de mercado, sino también para permitir extender la esperanza de vida. Esta área se centrará en analizar cuáles podrían ser las posibles amenazas para la empresa, prepararse (si es posible) y luego diseñar un plan de contingencia para evitar la crisis en un futuro cercano o lejano.

Casos de Empresas Peruanas Resilientes

Se identificaron algunos casos de empresas peruanas y las estrategias que les permitieron continuar frente a la crisis sanitaria, tal como se muestra en la **Tabla 2**, según la cámara de comercio Canadá-Perú (2020).

Nuevamente, se demuestra que, en la coyuntura de la COVID-19, la resiliencia es la capacidad de resistir ante situaciones difíciles que tienen las organizaciones; tal es el caso de estas empresas peruanas, que han logrado sobrevivir en la incertidumbre y aplicar estrategias que les ayudaron a reinventarse y convertirse en organizaciones resilientes. De hecho, las empresas se consideran exitosas e innovadoras si cuentan con la capacidad de mantenerse en el tiempo e improvisar y de esa forma lograr una óptima imagen corporativa; asimismo, muchas de estas son las que lideran los cambios, gozan de una cultura organizacional dinámica, desarrollan confianza, autonomía y los miembros de la misma adoptan una cultura de resiliencia (Serna Silva et al., 2017).

COVID-19

Concepto de la COVID-19

Según la OMS (2020), el coronavirus (COVID-19) es una enfermedad infecciosa causada por un coronavirus descubierto recientemente, síndrome respiratorio agudo severo (SARS-CoV-2). Los primeros casos humanos de la COVID-19 se detectaron en la ciudad de Wuhan, China, en diciembre de 2019. Para el año 2020 se expandió rápidamente por todo el mundo,

generando una pandemia mundial, por lo que todos los gobiernos optaron por mandar a una cuarentena y confinamiento total a todas las personas, para que los sistemas de salud no colapsen afectando así la economía mundial.

Resiliencia Empresarial como respuesta a la COVID-19 Las organizaciones juegan un papel muy importante en la realidad de cada país, debido a que son una fuente importante de generación de desarrollo económico, por lo que hoy en día y dada la coyuntura actual de crisis sanitaria es preponderante que estas cuenten con resiliencia. En ese sentido, se considera que desarrollar resiliencia en las organizaciones no es fácil, pero dado el escenario turbulento actual, es la única opción para las organizaciones, que además les dará ventaja competitiva; asimismo, es su capacidad para adaptar o reinventar su modelo de negocio antes de que las circunstancias les obliguen a cambiar, es decir, cuando una empresa es resiliente, esta es capaz de tomar ventaja de la competencia y de anticiparse a las oportunidades o amenazas que se presentan en el mercado.

En las definiciones anteriores, se puede apreciar que la resiliencia no es entendida como una característica estacionaria que las organizaciones poseen o no poseen; al contrario, Oviedo y Marrero, (2020) consideran que el proceso ayuda a las organizaciones a sustentar los recursos de una forma suficientemente flexible, sostenible en el tiempo, almacenable, convertible y maleable para hacer frente eficientemente a lo inesperado.

Según Rogel y Urquiza (20) las personas y organizaciones resilientes tienen algunas características específicas: la aceptación de la realidad, es decir, la ven tal y como es; cuentan con estructuras de valores más constantes y compartidos; y capacidad de improvisación.

Dadas estas características, se infiere, que no solo las organizaciones requieren de resiliencia para afrontar las perturbaciones del entorno, sino que las personas también requieren ser resilientes, ya que un colaborador resiliente es capaz de manejar sus emociones; por lo que al afrontar una crisis, este domina en gran medida sus reacciones y las canaliza a la solución de la problemática; asimismo, es más eficiente en la utilización de los recursos y generación de alternativas efectivas de solución que una persona cuyos temores y ansiedades dominan su razonamiento.

Morgan (2020), refiere que todo emprendedor resiliente debe fortalecer el sentido de la previsión de las crisis, aquellas situaciones tales como una caída inesperada en las ventas, la pérdida de información, robos, o desastres naturales que puedan afectar su giro de negocio o su proyecto. En la misma línea, Fernández-Abascal (2008) en su libro 'Emociones positivas', identifica ciertas cualidades de las personas resilientes, como son una adecuada autoestima, independencia de pensamiento y acción, alto grado de disciplina, sentido de compromiso, mente abierta y receptiva, variedad de intereses, sentido

Tabla 2
Empresas peruanas Resilientes ante la COVID-19

Empresa	Historia	Actividades resilientes
Minera Buenaventura	Dedicada a la actividad minera y conservación de los sistemas de bombeo, plantas de tratamiento de agua, producción de energía, estaciones hidroeléctricas, y asistencia de salud.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolló estrictos protocolos de salud y seguridad y decidió reiniciar sus operaciones. • Referente a la comunidad, la empresa está trabajando juntamente con las autoridades nacionales, regionales y locales para resguardar la salud de las personas; donando una nueva planta generadora de oxígeno para acudir a pacientes graves de COVID-19 en Iquitos. • Entregó pruebas rápidas, 60 mil artículos de bioseguridad y más de 40 camas a centros de salud de las regiones en las que operan. De la misma manera, ha entregado más de 26 toneladas de víveres de primera necesidad para comunidades; más de 1,600 kilogramos de semillas y cientos de galones de combustible.
Ferreiros	Con varias décadas en el mercado, Ferreiros se distingue como la empresa líder en la comercialización de bienes de capital como son: maquinaria, equipos y servicio postventa.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolló protocolos de bioseguridad estrictos en el trabajo, para resguardar la seguridad de sus clientes, trabajadores y en general a su entorno con los que mantiene contacto. Para continuar con el desarrollo de sus actividades. • Fiel a sus valores de compromiso, vocación y servicio, apoyo a las familias vulnerables por la pandemia, a través de instituciones como Cáritas del Perú e iniciativas como Hombro a Hombro, entre otras. También realizó la donación de equipos de protección personal destinado al personal de salud, bomberos en las ciudades de Lima, Iquitos, Puerto Maldonado y Pucallpa. • Con la motivación de que el Perú saldrá adelante, y continuar con el apoyo a la comunidad se realizó la donación en uso de maquinaria para desarrollar actividades de desinfección en las ciudades como: Ica, Chincha, Piura y Chiclayo. También se han facilitado para estas actividades, maquinarias como los tractores agrícolas Massey Ferguson, equipados con una fumigadora Kuhn Twister
Scotiabank	Banco líder en Canadá y proveedor de servicios financieros en diversos países de las Américas. En el Perú, es la tercera entidad financiera más importante del sistema financiero junto con CrediScotia Financiera, Profuturo AFP, Scotia Bolsa, Scotia Fondos, Scotia Titulizadora, Scotia Contacto y Caja Cencosud.	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptó medidas de compromiso y responsabilidad social, así como también de prevención, seguridad y sanidad en sus diferentes centros operacionales. • Debido a los horarios restringidos por la pandemia proporcionó horarios apropiados para el resguardo de la salud de los adultos mayores. • A través del MINSA y ESSALUD canalizó la donación de más de 27,000 trajes de protección para el personal de salud. También lanzó una plataforma digital al público denominada Universidad Scotiabank 'For All', teniendo como contenido recursos académicos orientados al liderazgo y desarrollo profesional. • Comprometidos con la población, Scotiabank realizó la reprogramación de los cronogramas de pagos de préstamos, para todos sus clientes; creó también productos como: Súper Cuenta, orientada a promover el ahorro y a su vez brindar diversos beneficios como son los sorteos diarios, también creó la Cuenta Intangible, pensada para percibir los fondos de retiro de la AFP, una cuenta que no realice cobros de comisiones, ITF, y sobre todo de deudas de otros productos. • Fue una de las primeras entidades en liberar la CTS, mediante su aplicativo móvil, web y los diferentes cajeros, sin costos adicionales. • Puso todas sus sucursales a nivel nacional a disposición de los bonos entregados por el Gobierno.
Distribuciones Ferrer	Empresa dedicada a la venta y distribución al por mayor de alimentos de consumo masivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Al inicio de la pandemia, estuvo a punto de cerrar, con la ayuda del programa de Reactiva Perú, logró continuar con el negocio, es así que se consolidó contando con más de 12 mil puntos de venta, en los distritos de Lima Norte como: Santa Rosa, San Martín de Porres, Carabayllo, Ancón, Los Olivos, Comas, y también del Callao. • Desarrolló una plataforma digital, la cual, le permite a través de un aplicativo en WhatsApp, la atención de sus clientes que cuentan con bodegas pueda comprar sus productos, y de este modo, ampliar el alcance de nuevos territorios.
Solo D'tallitos	La empresa dedicada al cultivo y venta de plantas ornamentales para interior y exterior, diseño de jardines, regalos y recuerdos en la provincia de Huaraz.	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de la difícil situación vivida tras la cuarentena, y el cierre de negocios y la opción de cambiar de giro de negocio, primó el propósito inicial de su empresa, la cual busca incentivar el cuidado e interés por la naturaleza, así, en mayo 2020 pudo reabrir su negocio, y de forma inesperada tuvo una gran acogida por parte de las personas que comenzaron a comprar plantas para sus hogares. • La creciente venta en plena pandemia, le permitió aperturar un nuevo local en Lima
Alicorp	Es una empresa dedicada principalmente a la industria del procesamiento de alimentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Se comprometió a apoyar a las comunidades donde opera, con la iniciativa #AyudaAlQueAyuda, y a si enfrentar la emergencia sanitaria. • Aseguró el abastecimiento de productos de primera necesidad en el mercado, sin descuidar la salud de sus colaboradores. • Implemento espacios virtuales para tener una mejor comunicación con los clientes y de esa forma atender sus necesidades.

Nota. Los datos fueron recopilados de la Cámara de Comercio Canada - Perú y Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor de la Pontificia Universidad Católica del Perú

del humor, tolerancia al sufrimiento, capacidad de concentración y afrontamiento, empatía, habilidades comunicativas, etc.

Así pues, Ramos (2017, p28) indica que “lo grandioso de esta cualidad, es que se puede aprender, fortalecer, y desarrollar. Una de las claves para ello es dejar de recalcar los errores y las cosas negativas y fortalecer los puntos positivos, es la psicología positivista que en

los últimos años no para de ganar puntos en el entorno empresarial”.

De la misma manera, es un hecho que cuando la organización facilita al colaborador a actuar con resiliencia, ellos aprenderán a ver que los problemas, errores y fracasos son parte de la vida y desarrollarán un sentido de responsabilidad y manejo de eventos que los faculta para responder positivamente ante situaciones

con tesón. Serna et al. (2017, p.19) en cambio muestran otros procesos para suscitar la resiliencia en la empresa, como son “el establecimiento de eventos o actividades y/o tareas de entrenamiento en resiliencia y manejo de estrés para lidiar con contextos estresantes que, a causa del trabajo y accionar de las empresas, sea por las tipologías del puesto o rol de trabajo, obstaculizan o menguan la capacidad del colaborador”.

De acuerdo con el estudio de García-Contreras (2021, p.81) “las empresas resilientes poseen la capacidad de adaptarse a las circunstancias adversas. Esta capacidad tiene una relación positiva con los resultados de las organizaciones durante momentos críticos”. En este sentido, los hallazgos muestran que existe un efecto positivo de la resiliencia organizacional en el desempeño de las empresas en la era de la COVID-19. De esta manera, se destaca la importancia de la resiliencia empresarial como respuesta a la crisis sanitaria, debido a que las empresas que cuentan con esta capacidad, han alcanzado sus objetivos organizacionales, el éxito y la supervivencia en el mercado.

Finalmente, es necesario destacar que las empresas resilientes se enfrentan a entornos inestables, lo cual conlleva a tomar decisiones complejas y de alto riesgo, por lo que se debe trabajar en desarrollar capacidades como la preparación, la adaptación y la recuperación. Asimismo, Sanchis y Poler (2020) indican que la gestión de la resiliencia empresarial debe consistir en un proceso para garantizar la continuidad de la empresa a largo plazo y no debe tratarse como un mecanismo para gestionar crisis puntuales; es por esta razón que las empresas deben estar conscientes de su entorno y mantenerse preparados ante las posibles amenazas que las rodean para adaptarse y recuperarse ante cualquier situación de crisis.

Todas las organizaciones deben de estar preparadas para los diferentes escenarios que puedan presentarse, para así garantizar el funcionamiento de sus operaciones y el bienestar de sus colaboradores, “las empresas resilientes poseen la capacidad de adaptarse a las circunstancias adversas” (García-Contreras et al., 2021, p.81).

Es por ello que toda organización debe tener diversas estrategias y planes para dar frente ante crisis o circunstancias adversas, dentro de estos planes la organización deberá identificar las áreas que debe reforzar ya sea: salud y bienestar de los empleados, cadena de suministros y comercio global, clientes, finanzas, riesgos, tecnología o seguridad de la información (Dekker, 2020). Según PwC Interaméricas (2021), las organizaciones podrán fortalecer la resiliencia diseñando un plan estratégico de salida a la crisis para movilizarse rápidamente, equilibrar las operaciones y responder de manera efectiva a las fuerzas disruptivas y liquidar barreras. Un programa integrado es fundamental para ejecutar una respuesta exitosa ante la crisis y desarrollar resiliencia durante ‘los tiempos de

paz’; y construir resiliencia empresarial, no solo para tener éxito, sino para subsistir.

Discusión

Resaltando las definiciones conceptuales de resiliencia, y considerándolo como eje fundamental para la lucha del sector empresarial contra la COVID-19; se ha identificado que la Resiliencia Empresarial es la capacidad de la empresa para desarrollar respuestas específicas a situaciones turbulentas, como la pandemia actual (Lengnick-Hall y Beck, 2011).

La literatura consultada respecto a la resiliencia organizacional ha sido especialmente productiva; las 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, pero es constante en su desarrollo. La definición de resiliencia se utiliza en una amplia variedad de campos y contextos. Asimismo, existen muchas definiciones sobre la resiliencia organizacional; entre las terminologías utilizadas, destacan la innovación, el desempeño organizacional, la adversidad, la gestión de riesgos, la gestión de cambios, entre otros.

Se ha evidenciado que la resiliencia empresarial permite participar en actividades transformadoras señala Lengnick-Hall y Beck (2011) para capitalizar las sorpresas disruptivas que potencialmente amenazan la supervivencia de la organización, así podemos ver el caso de cuatro empresas socias de la Cámara de Comercio Canadá – Perú (2020), como son: Air Canada, Buenaventura, Ferreyros, y Scotiabank cada una en un rubro distinto, que tomaron las medidas para adaptar su actividad a las exigencias de la nueva realidad que nos impuso la COVID-19, sobre su apoyo y compromiso con la comunidad en tiempos económicamente desafiantes para muchísimos peruanos; también el caso de tres empresas resilientes como son Distribuciones Ferrer (Lima), Solo D’tallitos (Áncash) y Nutrilis (Lima), lideradas por egresados de la Diplomatura CRECE del Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CIDE PUCP), cuyas estrategias no solo se adaptaron al nuevo entorno empresarial, sino que contribuyeron a la estabilidad económica manteniendo a sus trabajadores en sus puestos laborales y generaron nuevos puestos de trabajo para más peruanos.

Conclusiones

La resiliencia empresarial como respuesta a la COVID-19 en Perú, es la clave para lograr el éxito y la supervivencia de las empresas. Los casos de empresas peruanas resilientes, han demostrado que, con la suficiente dosis de perseverancia, habilidad estratégica, y voluntad, se puede afrontar la pandemia actual y seguir siendo el motor del desarrollo económico de nuestro país; es así que la resiliencia, es y seguirá siendo protagonista de la tan anhelada reactivación económica para este y los próximos períodos.

Las empresas resilientes no pueden pronosticar todas las amenazas de su entorno, sin embargo, sí pueden planificar y ejecutar las acciones necesarias para minimizar los resultados de las amenazas, explotar las oportunidades y sobre todo consolidar el clima organizacional. La resiliencia empresarial puede romper paradigmas gerenciales que causan estrés laboral, desorganización, carencia de compromiso y

baja productividad; logrando desarrollar una nueva cultura empresarial, que permite mejorar el nivel de vida de los colaboradores, incrementar la productividad empresarial y redimir las insuficiencias y deseos de los clientes o interesados.

Referencias

- Alvarez, A., Mejía, C., Delgado, J., Del Aguila, S., Arce, A., Valladares, M., Rosas del Portal, M., Villegas, L., Curioso, W., Chandra, M., y Yañez, J. (2020). El enfoque de Perú contra la infodemia de COVID-19: conocimientos y estrategias. *The American Journal of Tropical Medicine and Hygiene*, 103(2), 583-586. <https://www.ajtmh.org/view/journals/tpmd/103/2/article-p583.xml>
- Annarelli, A., y Nonino, F. (2016). Gestión estratégica y operativa de la resiliencia organizacional: estado actual de la investigación y direcciones futuras. *Omega*, 62(3), 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
- Becoña, E. (2006). Resiliencia: definición, características y utilidad del concepto. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 11(3), 125-146. <https://doi.org/10.5944/rppc.vol.11.num.3.2006.4024>
- Bégin, L., y Chabaud, D. (2010). Recuperarse y continuar: la empresa familiar resiliente (Documento de trabajo de METIS n.º 70). SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1702831>
- CEPAL. (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. <https://acortar.link/9LtvH>
- CIDE-PUC. (27 de enero de 2021). Casos de éxito: Distribuciones Ferrer, Solo D'tallitos y Nutrilis, empresas que continúan creciendo pese a la pandemia. <https://n9.cl/1a84>
- Cámara de Comercio Canadá-Perú. (julio de 2020). Cambio y resiliencia: como cuatro empresas se adaptaron rápidamente ante la realidad COVID-19. <https://n9.cl/62tlf>
- Didier, T., Huneue, F., Larrain, M., y Schmuckler, S. (2021). Financing firms in hibernation during the COVID-19 pandemic. *Journal of Financial Stability*, 53(1), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2020.100837>
- Erol, O., Saucer, B., y Mansouri, M. (2010). A framework for investigation into extended enterprise resilience. *Enterprise Information Systems*, 4(2), 111-136. <https://doi.org/10.1080/17517570903474304>
- Dekker, T. (08 de abril de 2020). Resiliencia de las empresas: nueve áreas de interés para la gestión de crisis de COVID-19. EY. <https://n9.cl/z4mw8>
- Fernández-Abascal, E. (2008). Emociones positivas. Pirámide.
- García-Contreras, R., Valle Cruz, D., y Canales García, R. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 37(158), 73-84. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>
- García-Vesga, M., y Domínguez de la Ossa, E. (2013). Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 11(1), 63-77. <https://www.redalyc.org/pdf/773/77325885001.pdf>
- Grotberg, E. (2001). Nuevas tendencias en resiliencia. En A. Melillo y E. Suárez (Eds.), *Resiliencia, descubriendo las propias fortalezas* (pp. 19-30). Paidós.
- Organización Internacional de Normalización [ISO]. (2017). Security and resilience. *Organizational resilience. Principles and attributes*. <https://n9.cl/8u2rs>
- Jüttner, U., y Maklan, S. (2011). Supply chain resilience in the global financial crisis: an empirical study. *Supply Chain Management*, 16(4), 246-259. <https://doi.org/10.1108/13598541111139062>
- Xiao, L., y Cao, H. (2017). Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication. *ITM Web of Conferences*, 12(1), 1-4. <https://doi.org/10.1051/itmconf/20171204021>
- Lengnick-Hall, C., Beck, T., y Lengnick-Hall, M. (2011). Desarrollar una capacidad de resiliencia organizacional a través de la gestión estratégica de recursos humanos. *Revisión de la gestión de recursos humanos*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Márquez de Pérez, A. (2020). Covid-19: Desigualdades, resiliencia y objetivos de desarrollo sostenible. *Gobernanza y Desarrollo Sostenible*, 2(1), 84-114. https://fapobservatorioods.com/wp-content/uploads/2020/10/1602780587461_Covid-19-FINAL.pdf#page=84
- Morgan, J. (25 de marzo de 2020). La resiliencia: habilidad esencial para hacerle frente a la cuarta revolución industrial. *Revista nacional de Administración*, 11(1), 1-11. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/rna/v11n1/1659-4932-rna-11-01-21.pdf>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2020). Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19). <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>
- Oviedo, Y., y Marrero, M. (2020). La resiliencia organizacional. Un constructo para empoderar a las empresas. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 21(2), 66-71. <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubsaltra/cst-2020/cst202f.pdf>
- Piñeiro, J., & Romero, N. (2011). Responsabilidad social empresarial y resiliencia. *Revista Galega de Economía*, 20(2), 35. <https://www.redalyc.org/pdf/391/39121262006.pdf>
- PwC Interaméricas. (30 de marzo de 2021). Fortalecer la resiliencia es la clave del éxito en 2021, dice la Encuesta Global de Crisis de PwC. <https://www.pwc.com/ia/es/prensa/Fortalecer-la-resiliencia.html>
- Ramos, V. (2017). Organizaciones Resilientes, trabajadores sanos. Coonic. https://www.sedigas.es/uploads/gasactual/archivos/42/doc/es/Gas_Actual_143.pdf
- Rogel, E., y Urquiza, J. (2019). Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2), 112-119. <https://www.redalyc.org/journal/280/28059953009/html/>
- Ruiz, C., López, A., y Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11-28. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2018.7898>
- Sanchis, R., y Poler, R. (2020). Resiliencia Empresarial en Época de Pandemia. *Boletín de Estudios Económicos*, 75(231), 501-520. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/165594/pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Serna, G., Zenozain, C., y Schmidt, J. (2017). La resiliencia: un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones. *Gestión en el Tercer Milenio*, 20(39), 13-24. <https://doi.org/10.15381/gtm.v20i39.14139>
- Vargas, S., y Rivera, H. (2019). Business Resilience a Dynamic Capability to Overcome Extreme Adversity. *Revista Espacios*, 40(06), 5-17. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/23989/a19v40n06p05.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villalba, R. (2017). Modelos de resiliencia organizacional en las pymes y su impacto en la cadena de abastecimiento. *Rev. Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información* 4(8), 77-88. <http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2017.v4.n8.a35>
- Yan, J., Sunghoon, K., Zhang, S., Maw-Der, F., Alvarez, A., Del Aguila, S., y Yañez, J. (2021). Hospitality workers' COVID-19 risk perception and depression: A contingent model based on transactional theory of stress model. *International Journal of Hospitality Management*, 95(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102935>
- Yañez, J., Álvarez, A., y Delgado, J. (2020). Covid-19 in Peru: from supervised walks for children to the first case of Kawasaki-like syndrome. *BMJ*, 369(1), 1. <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.m2418>