



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MAE20150204-01

La Resiliencia y su efectividad en la perdurabilidad de las organizaciones

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al
título de:

Magister en Administración de Empresas

Por la/el estudiante:

Vanessa Mercedes ALVARADO REMACHE

Bajo la dirección de:

Alexandra PORTALANZA CHAVARRIA MBA

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Marzo de 2015

La Resiliencia y su efectividad en la perdurabilidad de las organizaciones

Resilience and its effectiveness in the durability of organizations

Vanessa Mercedes ALVARADO REMACHE¹
Alexandra PORTALANZA CHAVARRIA²

Resumen

Las exigencias de los mercados alrededor del mundo han contribuido a que las empresas desarrollen competencias claves para así hacer frente a la rapidez y magnitud de los cambios. En este sentido, el propósito que se pretende obtener a través de esta revisión es una visión global acerca de lo que encierra el término resiliencia, no sólo a nivel de individuos sino dentro del ámbito organizacional y así aclarar la naturaleza, alcance y estructura de este concepto. Con ello se procura abordar además los avances y tendencias del término resiliencia a través de autores que han estudiado este concepto de carácter psicológico, de modo que se pueda identificar los beneficios que adquiere una organización cuando sus miembros muestran características resilientes y determinar los factores que inciden a que las organizaciones puedan desarrollarse y mantener un crecimiento perdurable. Se concluye que el concepto de resiliencia ha alcanzado relevancia porque fomenta que las organizaciones desarrollen miembros resilientes que asumen los cambios en su entorno sin que esto limite su energía y bienestar, haciendo de las organizaciones entidades dinámicas y perdurables que se adaptan fácilmente ante las adversidades.

Palabras clave:

Plan de contingencia, Flexibilidad, Percance, Perdurabilidad

Abstract

The demands of markets around the world have helped companies develop key skills in order to cope with the speed and magnitude of changes. In this sense, the purpose to be obtained through this review is an overview about what is in the term resilience, not only at the individual level but within the organizational environment and thus clarify the nature, scope and structure of this concept. This seeks further address the developments and trends of the term resilience by authors who have studied this concept of a psychological nature, so that you can identify the benefits that acquires an organization when its members show resilient characteristics and determine the factors affecting to help organizations develop and maintain an enduring growth. We conclude that the concept of resilience has achieved importance because it encourages organizations to develop resilient members who assume the changes in their environment without limiting their energy and welfare of organizations making dynamic and enduring entities that easily adapt to adversity.

Key words

Contingency Plan , Flexibility, Mishap, Durability

Clasificación JEL
JEL Classification

M31

¹ Ingeniera en Gestión Empresarial, Universidad de Guayaquil– Ecuador. E-mail yvalvarado@uees.edu.ec

² MBA. Directora Ejecutiva Facultad de Postgrado Universidad Espíritu Santo. Profesor Universidad Espíritu Santo. Ecuador.

INTRODUCCIÓN

En un mundo sujeto a cambios constantes en donde cada era trae consigo nuevos desafíos, las organizaciones a través del tiempo han percibido y evidenciado las vicisitudes a las que se enfrentan, debiendo así revitalizarse continuamente para estar en capacidad de asimilar los cambios en su entorno, sin perder su prestigio, clientes y el respaldo de su grupo de interés (Hamel & Valikangas, 2003). Investigadores han concluido en que no son las situaciones complejas las que determinan la trayectoria de un individuo u organización, su forma de respuesta y adaptación ante la volatilidad de los cambios les permitirá tomar un rumbo positivo al atravesar escenarios difíciles, es por eso que adaptar una postura que le permita tener la capacidad de sobreponerse ante situaciones adversas determinará su éxito en el presente y en el futuro (Barker Caza & Milton, 2012). A partir de este punto el concepto de resiliencia toma vital importancia ya que es considerado como la capacidad que demuestra un individuo u organización para encaminarse en el futuro fortalecido y con un aprendizaje invaluable, aun cuando las circunstancias no sean las más favorables (Salanova, 2009).

Dentro del ámbito empresarial las organizaciones se han visto expuestas a diversos escenarios, algunos poco alentadores, debiendo así estar preparadas para adaptarse y recuperarse ante las crisis de una manera rápida y efectiva, adquiriendo de esta forma experiencia valiosa que luego podrán aplicar dentro de los múltiples campos de su desarrollo (León, 2013). Es decir que enfocaran todos sus esfuerzos no solo para atravesar las mejores situaciones sino también para anticipar las peores. Aceptando que el cambio es algo impostergable y muchas veces se encuentra fuera de alcance, sin embargo es una necesidad con la que se debe lidiar para obtener resultados que permitan a la organización prosperar (Cascio, 2009).

Es importante señalar que si bien existen organizaciones que desarrollan capacidades que las hacen sobreponerse ante sucesos inesperados, e incluso logran adquirir habilidades que les permiten adaptarse ante los cambios que se avecinan, otras por el contrario terminan sucumbiendo; y aun cuando se desenvuelven bajo las mismas condiciones sociales, económicas, culturales y políticas no logran sobreponerse durante las crisis y mucho menos perduran en el tiempo (Horta & Puentes, 2012). Por lo tanto, dentro de este contexto es importante comprender ¿Qué características poseen estas organizaciones? ¿Qué circunstancias les permiten tomar acciones efectivas?, y ¿Cómo algunas empresas logran

adquirir esta competencia o capacidad y otros definitivamente fallan en el intento?

Las organizaciones inevitablemente están determinadas a enfrentar escenarios llenos de riesgos y un futuro impredecible a causa de los conflictos e incertidumbres que se puedan generar dentro de sus entornos internos y externos (Burnard & Bhamra, 2011). Debiendo así, esforzarse por responder y adaptarse favorablemente ante los cambios emergentes, no solo por su carácter dinámico que las empuja a estar en constante innovación, sino además por la necesidad de implementar capacidades que no solo les permita resistir y mantenerse, sino también desarrollar respuestas creativas que den origen a factores diferenciadores que les permitan volver a su estado natural aun cuando el entorno en que se desenvuelvan no sea el más propicio (Sampedro, 2009).

Comfort, Sungu, Johnson, & Dunn (2001) señalan que cuando existe un incremento de acontecimientos perturbadores y de complejidad, el rendimiento tiende a disminuir debido a que entran en juego factores de toda índole, impidiendo así la coordinación e integración de todos los sistemas y el surgimiento de respuestas oportunas. Si a esto le sumamos las revoluciones tecnológicas, la aparición de organizaciones competitivas, etc., resulta difícil que las organizaciones pueden preocuparse en reflexionar acerca de los métodos, decisiones y conductas que les permitieron alcanzar resultados finales, más bien se enfocan en gestionar su día a día pero sin buscar adquirir un mayor aprendizaje o de obtener una retroalimentación más visible de las situaciones por las que atraviesan, evitando de esta forma evolucionar y anticiparse a través de respuestas rápidas y efectivas cuando se presentan cambios dramáticos en su entorno (Meneghel, Salanova, & Martínez, 2013).

Por lo tanto se ha visto la necesidad de desarrollar dentro de las Organizaciones y sus miembros capacidades que les permitan tener un accionar más eficiente y hasta cierto punto previsor para aun en los momentos de crisis adquirir una capacidad adaptativa pero sobre todo transformadora. Minolli (2000) sostiene que más allá de su existencia jurídica y del giro del negocio, las organizaciones están conformadas por personas quienes son individuos con características diferenciadoras, de cuyo comportamiento y desempeño está estrechamente relacionado el éxito que puedan alcanzar.

En respuesta a esto se busca que los individuos que las componen sean proactivos, visionarios, con la habilidad de guiar y anticiparse a las tendencias cambiantes promoviendo así el surgimiento de organizaciones resilientes que

contribuirán a la estabilidad y fortalecimiento no solo de la organización sino de su entorno (Horta & Puentes, 2012). Por lo tanto una organización resiliente posee una variedad de capacidades que contribuyen a que pueda tomar decisiones rápidas, y en mucho de los casos esté preparada para afrontar acontecimientos inesperados (Medina, 2012).

Las primeras investigaciones del concepto resiliencia estuvieron dirigidas a analizar los factores que permitían diferenciar los comportamientos que reflejaban ciertos niños, quienes atravesando situaciones de inestabilidad pudieron superarlas favorablemente en comparación con aquellos quienes desarrollándose en situaciones similares no mostraron conductas resilientes (Grotberg, 2003). En ese sentido Siebert (2005) señala que la resiliencia permite al individuo adaptarse a nuevas circunstancias, desarrollando atributos que le permiten tener la confianza de recuperarse, creando así escenarios favorables ante circunstancias que muchos otros ven como difíciles.

Vanistendael (1994) menciona que la resiliencia es una combinación de: 1) Resistencia frente a la destrucción, lo que significa que el individuo dispone de la capacidad y hasta cierto punto de la fortaleza mental para afrontar inconvenientes sin que ello afecte su desempeño personal y profesional; y además 2) Poder para adquirir un comportamiento sobresaliente ante situaciones estresantes y adversas, de este tipo se citan algunos ejemplos: Ana Frank, Nick Vujicic, Steve Jobs, Nelson Mandela, etc. quienes a pesar de atravesar escenarios hostiles reflejaron actitudes y comportamientos positivos logrando no sólo sobrepasarlos sino hasta crear una percepción optimista frente a esas difíciles circunstancias.

Por su naturaleza transdisciplinaria el término resiliencia puede ser empleado en otras disciplinas como la física, la educación, las ciencias sociales, así como dentro del ámbito empresarial (Torres, 2013). Sin embargo aunque se podría asumir que su enfoque tendría cierta variación en general el término resiliencia se lo relaciona con la capacidad de recuperación de un cuerpo para asumir con endereza circunstancias desfavorables (León, 2013).

Cabe destacar que el logro de construir organizaciones resilientes no proviene del hecho de implementar las mejores prácticas, es preferible encaminarse dentro de una estrategia de transformación constante, buscando consolidar su futuro en vez salvaguardar su pasado (Hammel & Valikangas, 2003).

Frente a esta realidad se desafía a las organizaciones a construir relaciones basadas en la igualdad, desarrollo de oportunidades justas y equitativas así como en el progreso de las

sociedades a través de la transformación económica de la mano con el equilibrio y armonía con el medio ambiente. Es importante fomentar organizaciones y miembros que busquen desarrollar sectores en donde la competitividad, la sostenibilidad y el fortalecimiento de organizaciones pequeñas y medianas potencien la estructura productiva de los países.

En este sentido, el propósito que se pretende realizar es una revisión del concepto resiliencia, abarcando sus principales aspectos como origen, definición, características, avances y la relevancia que ha adquirido en la actualidad, determinando así los beneficios que adquieren las organizaciones al incorporar entre sus miembros a personas con características resilientes, para finalmente desde una perspectiva general identificar aquellos factores que permiten a las Organizaciones permanecer y perdurar a través del tiempo.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Durante mucho tiempo el ser humano ha observado las diversas formas en que las personas asimilan circunstancias adversas; sin embargo también se ha hecho visible que a pesar de atravesar entornos turbulentos han logrado superarlos con gran determinación e incluso con un valioso y enriquecedor aprendizaje. Demostrando así que las heridas y el daño que han podido causar estas duras experiencias, han sido decisivos, correctivos e instructivos permitiéndoles desarrollar fortalezas para enfrentar estos infortunios (Badilla, 1997).

La palabra que agrupa todas estas características se la conoce como resiliencia, la cual se origina del latín, del término resilio que significa volver atrás, rebotar, volver de un salto (Kotliarenco, Cáceres, & Fontecilla, 1997). El mismo se ha desarrollado dentro de diversos campos del conocimiento como la física, la psicología, la ecología, las ciencias sociales, etc. Por ejemplo en física lo definen como la capacidad de doblarse y no romperse, que tiene relación con la propiedad de ciertos materiales, que poseen la habilidad de recuperar su forma original después de ser estirados o doblados (Barker Caza & Milton, 2012). Mientras que de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española la resiliencia en el campo de la psicología se refiere a la "Capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas" (Real Academia Española, 2012).

Carpenter, Walker, Anderies, & Abel (2001) mencionan que en el campo ecológico la resiliencia está orientada a la magnitud de perturbación que un sistema socio-ecológico puede tolerar hasta ser trasladado a un sistema diferente, mostrando capacidad de adaptación y recuperación. Finalmente en las ciencias sociales

Manciaux (2003) señala que se refiere a la capacidad de afrontar positivamente situaciones de riesgo, mostrando resistencia y una habilidad de recuperación.

De este modo se muestra que el enfoque del término de resiliencia es bastante amplio y abarca diferentes campos de acción, relacionando entre sí la capacidad de recuperarse, sobreponerse y adaptarse. Sin embargo, es primordial mencionar que el mostrar resiliencia no sólo implica manifestar resistencia ante el daño sino más bien un espíritu capaz de reconstruir, de no dejarse abatir a pesar de las tensiones, abusos y traumas que se presenten en la vida (Villalobos & Castelán, 2006).

Saleebey (1996) señala que la resiliencia no es un rasgo o dimensión estática, sino más bien el desarrollo de capacidades y conocimientos derivados de la interacción en circunstancias dentro de entornos en donde se presentan continuamente demandas, tensiones, desafíos y oportunidades. Rutter (1990) sostiene que la resiliencia no es un rasgo diferenciador con el que se nace o se adquiere, se enfoca en un conjunto de contextos sociales e intrapsíquicos³ que facilitan que el individuo puede llevar una vida normal y sana a pesar de desarrollarse en entornos nocivos.

Aunque la resiliencia había sido considerado como un rasgo o característica propia de individuos excepcionales, los estudios han demostrado que este concepto es un fenómeno común entre las personas con experiencias traumáticas (Masten, 2001). Es necesario comprender además que el individuo resiliente deberá: 1) Llevar a cabo una lenta pero segura labor para cicatrizar las heridas que pudieron causar situaciones de desgracia, pero primordialmente 2) Modificar la perspectiva de la desdicha que se ha atravesado, de modo que pueda ocurrir una metamorfosis que dirija al individuo a trabajar constantemente en su interminable transformación, pero que a su vez produzca una sensación de resistencia y tolerancia, por lo que en ese sentido la resiliencia nada tiene que ver con la invulnerabilidad ni con el éxito que se pueda adquirir socialmente (Cyrułnik, 2002).

La resiliencia puede transformar o hacer más fuerte la vida de aquellos que son resilientes, puesto que podrán responder a la adversidad de una forma normal y natural a pesar de la adversidad (Grotberg, 1996). Por otro lado Moreno (2011) señala que la resiliencia al ser un proceso dinámico mira las circunstancias desde una perspectiva diferente, pero sobre desarrolla

creatividad e ingenio frente a los cambios disruptivos.

Grotberg (2003) hace énfasis en lo referente a las nuevas tendencias en torno a este término, las cuales producto de diversas reflexiones y exploraciones han permitido el surgimiento de valiosas interpretaciones: 1) La Resiliencia está ligada al progreso y crecimiento humano, que se vuelve más efectiva cuando se establecen directrices dentro de las diversas etapas y procesos del individuo; 2) Es fundamental el desarrollo de conductas y factores resilientes de modo que puedan ser aplicados frente a la interacción dinámica que se da al atravesar diversas situaciones pero con la diferencia que previamente se habrán definido estrategias; 3) No existe ninguna relación entre ser resiliente y tener un nivel socioeconómico alto. Investigaciones han demostrado que el pertenecer a una familia con recursos escasos, si bien no es una forma de vida aceptable, tampoco es un limitante para que la persona desarrolle resiliencia; 4) Existe una diferencia entre factores de riesgo y factores de protección, los primeros están dirigidos a la reacción que muestra el individuo al afrontar situaciones de adversidad, mientras que los factores de protección buscan neutralizar el riesgo, que puede relacionarse con la inmunidad, pero que no necesariamente desarrollan en la persona características resilientes; 5) La resiliencia promueve la salud mental y emocional, puesto que le permite al individuo potenciar y fortalecerse aún en las pruebas, contribuyendo a que los signos de estrés, tensión, ansiedad, etc., se reduzcan notablemente; 6) Cuando el individuo aprende a asimilar de forma positiva e enriquecedora las diferencias que existen entre los diversos puntos de vista y sistemas culturales; 7) La prevención y la promoción difieren en relación con la resiliencia, este último está más relacionado con el término debido a que está comprometido con desarrollar el potencial y bienestar y no sólo en tratar de prevenirlo; 8). La resiliencia es un proceso que trae consigo la promoción de: factores resilientes, compromiso, identificación de adversidades, aprendizaje y valoración de resultados.

Como sostiene Muñoz & De Pedro (2005) la resiliencia busca potenciar la capacidad de respuestas de las persona, porque centra su atención en desarrollar capacidades y recursos internos que lo orienten a convertir sucesos amenazantes en oportunidades de crecimiento. Asimismo constituye un rasgo propio de los seres humanos, el cual se forma de la interacción social (Saavedra, 2005). Del mismo modo, este se desarrolla a lo largo de la vida e historia de la persona, permitiendo así el despliegue de un vínculo temprano, aprendido en relación al contacto con otros o sujeto a interpretación de acuerdo a las propias experiencias de la persona,

³ Proceso que ocurre en la psique. Generalmente se refiere al conflicto surgido entre dos tendencias opuestas dentro de uno mismo.

lo cual dará como resultado una mayor aceptación y adaptación ante los sucesos que ocurren en su entorno (Saavedra & Villalta, 2008).

La resiliencia ha observado un importante desarrollo a través del tiempo, desde ese punto se puede concluir que la misma busca impulsar capacidades en el individuo que le permitan crecer y desarrollarse adecuadamente; así mismo como se mencionó previamente, esta no se encuentra limitada a circunstancias o períodos estáticos, es más bien dinámica y busca lograr en el individuo una percepción diferente de las situaciones por las que atraviesa, brindándole una sensación de bienestar aún en las pruebas y un enfoque positivo hacia el futuro que está por emprender. Por lo tanto, resulta importante determinar que el desarrollo del término resiliencia provoca en el individuo un sentido de transformación en sus percepciones y argumentos orientándolos así a convertir las adversidades en fortalezas y el surgimiento de la habilidad innata de los seres humanos de recrear e inventarse (Zuckerfeld & Zonis, 2011).

ORIGEN DEL CONCEPTO RESILIENCIA

El desarrollo histórico de la resiliencia como un concepto que involucra la manifestación de respuesta positivas y asertivas ante complejos escenarios, buscando no sólo interactuar dentro de ellos, sino más bien comprenderlos y así mismo potenciar las habilidades de los individuos, surgió de las investigaciones realizadas por el psiquiatra inglés Michael Rutter y sus colaboradores (Badilla, 1997). Cabe mencionar que durante la década del setenta el término invulnerabilidad fue usado en las primeras investigaciones biopsicosociales cuando el término "resiliencia" era aún desconocido, no obstante su definición implicaba mostrar una fortaleza absoluta, perdurable en el tiempo y resistente a los daños aun en circunstancias de riesgo (Monroy & Palacios, 2011). Se puede decir que la invulnerabilidad era una característica adquirida en el individuo intrínsecamente, a diferencia del concepto de resiliencia que no es permanente ni absoluto, sino que puede presentar variaciones de acuerdo a las circunstancias que atraviesa la persona, pudiendo mostrar características resilientes en determinadas situaciones y períodos de tiempo y en otras sencillamente evidenciar todo lo contrario (Rutter, 1993).

Algunas de las razones que sostenía Rutter para señalar que el concepto de invulnerabilidad no debía asociarse con el de resiliencia eran: 1) El individuo presenta reacciones diversas, puesto que la resistencia al daño no es absoluta por el contrario varía en el tiempo, durante las etapas de desarrollo y de acuerdo al tipo de estímulos que recibe; 2) Sugiere su aplicabilidad ante cualquier circunstancia y 3) Se constituye como una

característica intrínseca del individuo (Cabrejos, 2005). En este sentido específicamente diversas investigaciones señalan que no existe un punto céntrico en donde la resiliencia pueda funcionar como tal, más bien se desarrolla dentro de los entornos sociales así como en el individuo (Chica & Arias, 2008).

Cabe señalar que no sólo el concepto de invulnerabilidad ha sido objeto de estudio existen muchos otros conceptos que han sido relacionados directamente con la resiliencia debido a las características esenciales que presentan; otros mientras tanto han surgido como propuestas para reemplazar y adoptar nuevos conceptos como sustitutos de la resiliencia. Entre ellos señalamos: Competencia que le da la facultad al individuo para llevar a cabo tareas en las cuales pueda desarrollar características resilientes (Braverman, 1999). Sin embargo, en referencia a esto investigaciones realizadas por Werner y Smith revelan que no en todos los casos personas que han presentado competencias ante situaciones adversas o de riesgo, tienen la misma calidad de respuesta ante problemas físicos o mentales (Kotliarenco y otros, 1997).

Así mismo el concepto de Hardiness o "personalidad resistente" ha logrado adoptar cierta semejanza en relación al concepto de resiliencia; el mismo vio la luz cuando los psicólogos Kobasa y Massi notaron la capacidad de resistencia de individuos que sometidos a altas dosis de estrés no presentaban daños o trastornos mentales (Vera, 2006). Kobasa y otros (1982, en Kotliarenco y otros, 1997) indican que los individuos con personalidades resistentes tienen "una influencia importante en la interpretación subjetiva que éstas dan a los acontecimientos de su vida" (p.17), partiendo del hecho de que algunos individuos atravesando fuertes acontecimientos o enfermedades los afrontan de una manera adaptativa mientras que otros no.

Otro concepto popular que surgió y fue asociado a la resiliencia son los llamados factores de protección y riesgo (Windle, 1999). Los factores de protección están constituidos de escenarios que neutralizan el impacto que podría tener un individuo al afrontar experiencias conflictivas reduciendo la incertidumbre que esta pueda ocasionar y permitiéndole un surgir exitoso (Uriarte, 2005), mientras que los factores de riesgo están asociados a trastornos o experiencias traumáticas como muerte de un ser querido, hogares disfuncionales, extrema pobreza, etc., (Becoña, 2006). Respecto a esto Pollard, Hawkins, & Arthur (1999) señalan que ambos factores son significativos, el objetivo está en establecer un equilibrio entre ambos conceptos, buscando así que los factores de

riesgo disminuyan, mientras que los de protección se potencien.

Otro hallazgo importante surgió por el aporte realizado por Emmy Werner y Ruth Smith en su publicación "Vulnerables pero invencibles", permitiendo así que en la década de los 80 se introduzca el concepto de resiliencia a la psicología (Pereira, 2007). Sus investigaciones se centraron en los comportamientos resilientes que mostraron 698 niños de Kauai una isla en Hawái, marcada por una pobreza extrema, y cuyas investigaciones realizadas durante 20 años permitieron determinar que los niños eran capaces de soportar todo tipo de carencia y adversidades gracias a la actitud positiva que mantenían (Vásquez, 2010). La investigación no se detuvo, y se realizó un seguimiento a 201 niños que procedían de grupos familiares hostiles, para sorpresa de estas psicólogas se descubrió que 72 de estas personas habían logrado alcanzar un futuro equilibrado y normal, a pesar del entorno difícil en el cual habían sido criados, a estos decidieron llamarlos "resistentes" con una característica común, resiliencia. Por otro lado notaron que algunas circunstancias en su entorno e inclusive de su propio interior habían contribuido a desarrollar en ellos el deseo de alcanzar un futuro más prometedor, se señalan a manera de ejemplo: familias poco numerosas, educación, afecto, sentido y pertenencia, control interno, fe religiosa, etc (Uriarte, 2005).

Así mismo como un complemento de los resultados obtenidos de esta investigación Cyrulnik (2004) señala que la vinculación afectiva en la niñez, muestra que el 65% de los niños a pesar de los entornos culturales y familiares en los cuales se desarrollan, pueden revertir los efectos negativos que los rodean y transformarlos en experiencias positivas, esto debido en parte a su necesidad imperiosa de afecto y cuidado.

De acuerdo con las evidencias anteriores la resiliencia es un concepto que ha tomado un giro diverso, en gran parte debido a las distintas aportaciones realizadas para determinar su evolución, este vio su surgimiento en la identificación de aquellas características que mostraban niños y jóvenes al ser sometidos desde temprana edad a circunstancias de riesgo e inestabilidad (Villalba, 2004). Sin embargo, en general siempre ha estado orientado a la consecución de un equilibrio entre los diversos factores que se presentan durante el ciclo de vida de la persona, su adaptación así como la proyección positiva que pueda tener frente a los acontecimientos. Vanistendael (2005) menciona que la resiliencia como realidad humana no se enfoca meramente en adquirir la capacidad que muestran los materiales de rebotar y de volver a su estado natural sino más bien implica un proceso de crecimiento, de evolución y construcción sobre entornos desfavorecidos.

Características de la Persona Resiliente

Como se ha mencionado previamente la resiliencia está relacionada a la capacidad que puede desarrollar una persona para responder favorablemente ante los reveses de la vida. Como cada persona constituye un mundo diferente su capacidad de respuesta también muestra reacciones diversas, en este sentido Siebert (2007) señala que existen personas cuya reacción ante el apareamiento de circunstancias inestables puede provocar en ellos violencia y enojo, otros por el contrario pierden toda capacidad de reacción, y el pánico y la desesperación los apodera limitando así su capacidad de respuesta.

También existen aquellos que actúan como víctimas culpando a todos a su alrededor y están los resilientes, quienes deciden enfrentar las adversidades mostrando un cambio favorable en su aptitud para responder. En lugar de enfascarse en su problema muestran fortaleza, optimismo, creatividad, resistencia, crecimiento ante las pruebas, confianza, desarrollo de estrategias y sobrevivencia al cambio.

Fonagy, Steele, Steele, Higgitt, & Target (1994) señalan que los niños resilientes muestran ciertos atributos y características que difieren en su accionar y en su capacidad de respuesta. Entre los atributos por ejemplo se señala: la ausencia de déficit orgánico, temperamentos fáciles de llevar, edad temprana al momento de afrontar un trauma, etc. Como características que contribuyen en su entorno social entre otros se destacan: las relaciones y vínculos afectivos, padres comprometidos y competentes, fe, educación, apoyo en la adultez, etc. Así mismo estos autores señalan que la autonomía, el control interno, la capacidad para la resolución de problemas, diversidad de estilos al afrontar situaciones adversas, empatía, relaciones interpersonales significativas, planificación, humor positivo, etc. son algunas características psicológicas que evitan situaciones de estrés en los niños y que los preparan eventualmente para ser individuos con capacidad de respuesta ante conflictos.

Wolin & Wolin (1993) introducen el concepto de mandala⁴ del cual surgen siete características a las que denominan "resiliencia" y constituyen un potenciador interno que permite que tanto niños como adultos puedan atenuar los impactos negativos. Así se señala: 1) Iniciativa como la capacidad de emprender acciones y tomar control sobre ellas; 2) Introspección, percepción interna

⁴ El término mándala es un término comúnmente usado por los indio navajos del suroeste de los Estados Unidos, significa paz y orden interno, y hace referencia a la fuerza interna que permite al individuo enfermo tomar fuerzas internas y sobreponerse.

y honesta de aquello que está bien o mal. 3) Habilidad de relacionarse con los demás. 4) Creatividad que se refiere a la capacidad de crear o generar nuevas ideas que transforman aun ante ambiente de caos; 5) Independencia que permite actuar con autonomía; 6) Moralidad que hace referencia a actuar con integridad y valores y 7) Humor que permite transformar las tristezas en alegría buscando hallar el lado positivo de las situaciones. En el contexto de la resiliencia el humor es primordial para el desarrollo de relaciones saludables y la construcción de vínculos afectivos que revitalizan y dan mayor sentido a la vida (Muñoz & De Pedro, 2005).

Saavedra (2004) señala que el perfil de una persona resiliente está determinado por su capacidad de relacionarse constructivamente con los demás, en proyectar y asimilar una autoimagen positiva, en la esperanza, el dinamismo así como el establecimiento de metas medibles y alcanzables.

Resiliencia Organizacional

Son muchas las empresas establecidas alrededor del mundo que aun cuando atraviesan situaciones hostiles y de riesgo muestran capacidades de resiliencia, respecto a esto Lengnick & Beck (2009) señalan que la resiliencia organizacional hace referencia a la habilidad de las organizaciones para desenvolverse efectivamente ante entornos turbulentos, que pueden contribuir al surgimiento de situaciones caóticas que afecten la perdurabilidad de la empresa a largo plazo; debiendo mostrar así un conjunto de capacidades y fortalezas que le permitirán el desarrollo de acciones prácticas y transformadoras (Medina, 2012).

Desde ese punto las organizaciones se convierten en complejos sistemas adaptivos interrelacionados, con capacidades de adaptación es decir poder de aprendizaje y cambio (Stolker, Karydas, & Rouvroye, 2006), por tanto son resilientes cuando fomentan que todos sus integrantes acepten y asuman los cambios de su entorno sin que esto limite la energía y bienestar que las caracteriza (Patterson, 1997 citado en Horta y Puentes, 2012).

Sanchis & Poler (2011) explican que una organización resiliente tiene la habilidad de prevenir riesgos internos y externos, así como también anticipar crisis económicas debido a su flexibilidad para reorganizarse, además es poseedora de una capacidad de recuperación mucho más rápida ante el surgimiento de eventos disruptivos. Es decir se convierte en un conjunto (individuos y organización) capaz de hacer frente a las incertidumbres que se presentan con la firme convicción de que el aprendizaje adquirido les permitirá improvisar, hacer uso de oportunidades que otros no ven; así como de asimilar situaciones y golpes difíciles sin dejar de

cumplir con la misión que se habían determinado alcanzar (Sampedro, 2009).

Por otro lado las diversas interpretaciones que han dado los autores acerca del concepto de resiliencia organizacional mantienen una similitud en distintos aspectos, por ejemplo Barker Caza & Milton (2012) la definen como un proceso caracterizado por competencia, capacidad de recuperación, adaptación positiva y crecimiento profesional dentro de contextos de adversidad en el trabajo. Salanova (2009) explica que una empresa resiliente está en capacidad de tomar ventaja, aprovechando así las oportunidades que sean más beneficiosas, esto en gran medida debido a su orientación para trabajar como un ente activo, que no sólo observa los acontecimientos que surgen a su alrededor sino que está en capacidad de tomar retos y actuar en ellos.

Por otra parte (Minolli, 2000) considera que las empresas resilientes están en capacidad de mostrar un desempeño superior generando incluso mayores beneficios aun en circunstancias de riesgo. Mientras que Wildavsky (1988) utiliza los términos dinamismo y adaptabilidad para referirse a una organización resiliente. Analizando todos estos conceptos podríamos decir que una organización resiliente muestra capacidades de resistencia ante las crisis, aprendizaje y progreso, respondiendo de manera brillante ante los retos que acontecen a su alrededor, no buscando minimizarlos sino más bien procurando estar preparado para hacerles frente y tomar ventaja de estos.

Hammel & Valikangas (2003) señalan que aquellas empresas que han logrado alcanzar éxito y perdurabilidad a lo largo del tiempo, encuentran dificultades al momento de reinventar sus modelos de negocios. Y es debido a esto que su capacidad de respuesta juega un papel primordial, que contribuirá finalmente en la continuidad que mantengan a través de los años (Meneghel, Salanova, & Martínez, 2013).

Es por eso que hoy en día las organizaciones deben estar preparadas para asumir retos, mostrar capacidad para gerenciar ante las crisis y afrontar con liderazgo y objetividad la volatilidad de los entornos (León, 2013). Procurando promover el desarrollo de habilidades creativas, agilidad al establecer estrategias, así como la generación de métodos de transformación para actuar ante la intensidad de los cambios, de modo que se potencie a las organizaciones para que puedan desenvolverse y reinventarse de manera exitosa (Auletta, Monteferrante, & Rodríguez, 2013).

El buscar la resiliencia en una organización como señalan Hammel & Valikangas (2003) debe consistir en un proceso de mutación constante, donde se adquieren fortalezas y habilidades que le proporcionan a la organización la construcción

de un futuro prometedor, en vez de sólo aferrarse a aquellas prácticas que los hicieron alcanzar niveles superiores. Estos autores señalan que dentro de una organización resiliente existe mucho ímpetu, pero cero traumas.

Tal como sucede con los individuos, las organizaciones deben comprender que la resiliencia es una habilidad esencial, que al saberla desarrollar y potenciar efectivamente brindará la ventaja de que aun atravesando situaciones de complejidad y confusión, jamás se volverá al estado original, sino más bien producirá tanto en el individuo como en la organización el reto de adaptarse o sucumbir, transformarse o mantenerse estable (Siebert, 2007).

CONCEPTO DE PERDURABILIDAD

A lo largo del tiempo las organizaciones han debido adaptarse ante los diversos ciclos y transiciones de su entorno, y al ser grupos donde se construyen relaciones, están obligados a buscar medios de adaptación que les faculten salir airoso pero sin perder los rasgos característicos que los hacen únicos (Claros & Asensio, 2007). Desde una perspectiva analítica el concepto de perdurabilidad se lo puede definir como la destreza que desarrollan los organismos para mantenerse activos durante periodos largos de tiempo, mientras que dentro del ámbito empresarial hace referencia a los procesos ejecutados por las empresas para prolongar su continuidad dentro del sector en que se desarrollan (Toca, 2011).

La terminología de la palabra perdurabilidad comprende tres componentes: El prefijo "Per" derivado del latín "Pér" usado para dar énfasis o realzar el significado de una palabra. "Dura" que procede de Deue que significa a través del tiempo; y "bilidad" que da origen a la palabra "bilidad", que en el latín es conocido como Habere, que significa tener (Quiñones, Velásquez, & Hernández, 2014).

La perdurabilidad ha generado una diversidad terminológica que ha sido asociada a una variedad de palabras tales como: longevidad, permanencia, sostenibilidad y supervivencia, para así referirse a la continuidad de una organización y sus operaciones en un determinado sector, sin lograr aclarar de forma exacta lo que implica el término (Rivera, 2012). Según el Diccionario de la Real Academia Española la palabra Supervivencia hace referencia a la "Acción y efecto de sobrevivir" (Real Academia Española, 2012), que involucra vivir en situaciones precarias para llegar a tener lo necesario.

Evidenciando así que este planteamiento no guarda estrecha relación con el término perdurabilidad que está orientado a que las Organizaciones a través de su habilidad de respuesta muestren una constante renovación y adaptabilidad ante los entornos hostiles

asegurando así su permanencia en el tiempo (Montuori, 2000). De Geus (2002) sostiene que las organizaciones deben procurar mantenerse fuera de su zona de confort, ya que al ser organismos dinámicos su gestión debe enfocarse en lograr un desarrollo perdurable basado en el establecimiento de metas claras, innovación multiforme, proactividad y mejoramiento continuo.

Es importante señalar que aunque una empresa alcance perdurabilidad su desempeño puede ser deficiente y con resultados financieros poco alentadores si su objetivo es sólo sobrevivir; se convierte así en una empresa morbil, incapaz de generar ventajas competitivas difícilmente imitables, con un posicionamiento estratégico enfocado hacia una guerra de precios y con bienes y servicios sin valor agregado (Cadena, Guzmán, & Rivera, 2006).

Otro aspecto que preocupa a las empresas en su camino hacia la perdurabilidad es la convergencia estratégica, que incluso puede llevarlas de la morbilidad a la mortalidad. De acuerdo con Restrepo & Rivera (2005) las empresas convergen cuando se ven en la necesidad de actuar colectivamente, limitando su creatividad y buscando alcanzar el mismo resultado de sus competidores al ofrecer: 1) Productos con características y atributos semejantes 2) Satisfacción de las demandas de sus clientes en nichos similares 3) Utilización de canales de acceso idénticos a los de sus competidores 4) Temor a emprendimientos nuevos 5) Incapacidad de desarrollar procesos innovadores 6) Actitud pasiva frente al entorno cambiante, entre otras.

De acuerdo a Lozano (2009) una empresa perdurable muestra un desempeño superior cuando es capaz de identificar los cambios de su entorno sectorial, obtener desempeños conducentes, promover la capacitación entre sus miembros así como el establecimiento de un compromiso de mejoramiento continuo. Todas estas razones demuestran que una empresa perdurable no está limitada a su trayectoria en un determinado tiempo, sino más bien se convierte en un reto a conseguir para las sociedades en general (Rivera, 2006).

Crissien (2010) en su reseña inspirada en el estudio realizado por Collins sobre las "Empresas que sobresalen" destaca que algunos de los elementos principales de las compañías perdurables están basados en el conocimientos técnico con el que puedan aportar dentro y fuera de su entorno, la responsabilidad social ante su comunidad, el respeto por las características propias de cada individuo así como el reconocimiento de que la gestión económica es un beneficio que espera conseguirse y por el cual debe trabajarse, pero sin dejar de enfocarse en el propósito de su existencia. Al respecto de esto es relevante señalar que las gestiones económicas y financieras que realiza una organización

contribuirán en gran manera para su perdurabilidad debido a que se generaran oportunidades de financiamiento, emprendimientos e inversión, lo cual contribuirá en su crecimiento a largo plazo (Lozano, 2009).

En síntesis y de acuerdo a lo expuesto por la Universidad del Rosario a través de su Grupo de Investigación en Perdurabilidad una empresa es perdurable cuando presenta óptimos resultados financieros, ajusta sus procesos de acuerdo a las demandas del sector, aprovecha los mercados que aún no han sido cubiertos y analiza minuciosamente sus competidores para en base a esto diseñar y ejecutar con eficiencia la cadena de valor (Universidad del Rosario, 2008).

COMPONENTES QUE FACILITAN LA PERDURABILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones en su esfuerzo por mantenerse activas en su sector de desarrollo han debido afrontar diversos factores de cambio para protegerse. Son muchos los escenarios con los que se enfrentan día a día en su empeño por adaptarse sin embargo la gran mayoría suelen o tienden a desaparecer esto como consecuencia de las crisis económicas, altos costos, complejidad de los mercados, competidores más agresivos, etc., (Farfán, Olis, & Castro, 2013). Como se mencionó previamente no existe una definición exacta que abarque toda la dimensión de este término, pero es esencial considerarlo debido al valor que ha generado en lo académico y empresarial.

Varios autores coinciden en que una empresa realmente exitosa y perdurable es aquella que muestra una agilidad de respuesta ante los entornos cambiantes, esto debido a las exigencias a las que enfrenta en un medio ambiente dinámico y en constante mutación (Kubr, 1997). Al respecto Mertens (1996) sostiene que los cambios a los que se enfrentan las organizaciones son cada vez más competitivos, exigentes, complejos y con mercados reducidos e impredecibles, por lo tanto el desafío de la gerencia radica en promover cambios organizativos alineados a un liderazgo efectivo, expectativas tangibles, realidad y participación.

Jim Collins y Jerry Porras autores del libro *Empresas que Perduran* sostienen que los principios que contribuyen al éxito de una empresa radican en: 1) Mantener su ideología básica, que implica estar atenta a los cambios pero sin perder su identidad 2) Buscar constantemente superarse a sí mismas, esforzándose en mejorar cada día lo que se hizo hoy 3) No estar sujetos a una idea específica, ya que enfocarse en la gran idea desvía la atención de ver a la compañía como su creación definitiva 4) Establecer metas es primordial, pero es trascendente el nivel de compromiso con ellas 5)

Estimular y promover a los miembros dentro de la organización producirá impactos significativos que desencadenaran cambios saludables (Collins & Porras, 1996).

Por otro lado Etkin (2003) detalla que otros aspectos primordiales para el desarrollo de la perdurabilidad y en los que cada empresa debe enfocarse apuntan a: procesos de estabilización internos, es decir que al surgimiento de eventos de presión y desequilibrio estarán en la capacidad de responder a acontecimientos críticos, y con procesos emergentes y de adaptación para ser flexibles a los cambios y tener una comprensión más amplia de los sistemas que varían constantemente.

Por su parte Peña (2010) coincide en que otro de los rasgos que caracterizan a las organizaciones perdurables y las hacen diferentes son su identidad, que implica una comprensión clara de su ideología central y su propósito de modo que infunde en sus miembros un sentido de pertenencia, así mismo Wenzler (2005) describe a la identidad por el hecho de reconocer quien eres y por qué existes.

Otro rasgo a considerar es la tolerancia, dentro de la cual la organización se ve involucrada en crear una atmósfera en donde se da apertura para la experimentación como un estímulo que genera progreso y nuevas ideas (Peña, 2010). Al respecto Robb (2000) sostiene que son pocas las organizaciones capacitadas para vivir en un estado de innovación continua y más bien protegen a sus miembros de explorar los cambios en su entorno, acabando así con el espíritu, la pasión y creatividad, en vez de desarrollar una cultura que promueva la apertura a nuevas opciones y la tolerancia a la ambigüedad.

Otro de los rasgos a considerar es la interdependencia, Paredes (2001) menciona que esta es favorable porque promueve la creación de alianzas estratégicas y desarrollo sustentable. De igual manera Peña (2010) sostiene que la interdependencia permite a la organización crear relaciones efectivas con todos los miembros de su grupo de interés promoviendo así la construcción de relaciones sólidas

Así mismo las organizaciones perdurables tienen orientación es decir la habilidad de potencializar el talento de sus líderes con el fin de garantizar el desarrollo de sus miembros y la continuidad del liderazgo (Peña, 2010), al respecto de esto Collins & Porras (1996) expresan que la prolongación de un liderazgo de calidad asegura el fortalecimiento del núcleo de sus procesos. Por otra parte la conservación es una habilidad adquirida por la administración para asegurar el crecimiento sostenible así como la diversificación (Peña, 2010).

Los aspectos mencionados previamente nos llevan a profundizar en aquellas condiciones que

contribuyen a la perdurabilidad en las empresas, en este sentido el Grupo de Investigación en Perdurabilidad de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario establece trece componentes que promueven un modelo que asegura la continuidad los cuales se detallan a continuación: 1) Identidad de la Organización: que contempla la acción del gobierno dentro de la empresa, enmarcados en el compromiso con el desarrollo social, la ética y responsabilidad, buen gobierno, consolidación de valores, reconocimiento en el sector, cohesión social además de estudios de mercado constantes; 2) Formalización para el Gobierno: en esta etapa la organización implanta herramientas y normas que guían el comportamiento de sus miembros, se establecen acciones coherentes y se definen procesos; 3) Cohesión social para la acción: implica el grado de identidad y pertenencia hacia la filosofía de la empresa, la capacitación al personal promueve su desarrollo, la interacción social basada en confianza genera retroalimentación y la estructuración de canales formales benefician la comunicación con sus grupos de interés; 4) Formalización, soporte para las decisiones: la empresa establece protocolos de sucesión y relevo generacional, además conserva registros del nivel de aprendizaje, desarrollo y rotación de sus empleados para gestionar la toma de decisiones 5) Reconocimiento por el Entorno y Sector: la puesta en marcha de buenas prácticas internas como: documentar decisiones, cumplir con el marco legal, ser transparente, utilizar fuentes de financiación, formalizar y contabilizar el conocimiento producido por los empleados logran el reconocimiento por parte del sector a la empresa; 6) Diferenciación: la empresa gestiona prácticas que la destacan entre sus competidores y le otorgan ventajas importantes; 7) Dinámica Social de los Empleados: las opiniones de los empleados son consideradas para la toma de decisiones, se conforman equipos de trabajo como herramienta de integración y comunicación; 8) Factores que aportan a la Eficiencia: la empresa considera primordial el conocimiento de su entorno (Competidores/Clientes/Proveedores), el aprendizaje que recibe de sus operaciones, la forma como gobierna y el conocimiento que tengan sus miembros acerca de sus funciones; 9) Consolidación: la fijación en el mercado depende del grado de proyección que le den sus directivos; 10) Gestión Integral: uno de los pilares fundamentales en la construcción de futuro es la constante planeación estratégica y la consideración de sus grupos de interés en la toma decisiones; 11) Conocimiento del entorno y Mercado: procura la definición clara del tipo de conocimiento que se maneja dentro de la estructura organizacional así también considera importante destinar un presupuesto para publicidad lo cual genera incremento en sus ventas; 12) Eficiencia en Procesos: la empresa

obtiene reconocimiento en su sector de desarrollo a través de la implementación de buenas prácticas en su gestión; 13) Gestión Financiera: la mala administración de las finanzas de una empresa conllevan a consecuencias graves como la falta de liquidez e incluso la mortalidad empresarial (Universidad del Rosario, 2008).

Los componentes antes mencionados convierten a la Perdurabilidad en competencia connatural (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Saboya, 2009) que le otorga a la organización la posibilidad de permanecer en el tiempo gracias a su capacidad para desarrollar soluciones dinámicas e innovadoras que crean valor y satisfacen las demandas que se generan en su entorno. Respecto a esto Rivera (2007) sostiene que una empresa perdura por ser capaz de innovar, aprender y desarrollar nuevas capacidades internas, con componentes y sistemas en constante retroalimentación que le permiten adquirir una identidad propia para generar resultados sostenibles en el tiempo.

CONCLUSIONES

La resiliencia es un término que ha causado gran interés a nivel científico, social y organizacional; como se ha observado son múltiples las definiciones que se han desprendido de este concepto. Por un lado su enfoque está dirigido a potenciar las capacidades de los individuos para que aun al atravesar situaciones de conflicto puedan asumirlas con flexibilidad y así sobreponerse a ellas, por otro hace referencia a aquellos mecanismos que desarrolla una organización para que a largo plazo pueda garantizar su perdurabilidad a través del tiempo.

En este sentido los directivos hoy en día están motivados a incorporar dentro de sus filas individuos quienes muestren características resilientes de modo que puedan crearse grupos sólidos, comprometidos y con habilidades de aprendizaje que transforman a la organización en un ente proactivo que este en la capacidad de establecer estrategias para enfrentar y superar las crisis.

Es evidente que con el pasar del tiempo las empresas se enfrentan a entornos cada vez más dinámicos y competitivos, y no solo contar con individuos resilientes, sino además encontrar aquellos componentes que facilitaran la perdurabilidad dentro de sus organizaciones es un factor clave que contribuirá para su continuidad.

El grupo de investigación de la Universidad del Rosario determino trece componentes que contribuían a la perdurabilidad empresarial. Aspectos como identidad organizacional, eficiencia en procesos, diferenciación, guías y normas de acción, conocimiento acerca del entorno, etc., son componentes que permitirán a la organización desarrollar indicadores internos

para el establecimiento de medidas preventivas que se convertirán en ventajas competitivas y contribuirán a un aprendizaje continuo que les permitirá generar resultados sostenibles en el tiempo.

De estos trece componentes el de Identidad Organizacional beneficia en gran manera a la organización y guarda estrecha relación con la resiliencia organizacional y la perdurabilidad debido a que la organización en conjunto establece guías que orientan la toma de decisiones, propicia la cohesión social, y establece un sentido de identidad que revitaliza y potencia a la organización y sus miembros.

Otro de los componentes que facultan tanto la resiliencia organizacional como la perdurabilidad es la Cohesión Social ya que su énfasis involucra al empleado y su integración con el resto de la organización, desarrollando un sentido de pertenencia y consenso que promueve interacción, confianza, retroalimentación, identidad y comunicación.

Al contar con estas características dentro de las organizaciones se crearán entornos dinámicos e individuos que promueven en sus actividades diarias comportamientos y respuestas positivas, mejorando las relaciones con su entorno proporcionándole mayor asertividad en la toma de decisiones así como en la formulación de metas concretas y objetivos prácticos.

Salanova (2009) señala que las organizaciones resilientes, es decir aquellas con capacidades de aprendizaje y fortalecimiento ante las crisis son las que demuestran mayores ventajas para afrontar situaciones adversas en el futuro, así mismo la resiliencia en las organizaciones provee flexibilidad y oportunidad de desarrollar un sistema sustentable (Tapia, 2012).

Según Bolton (2004) una organización logrará ser resiliente cuando sus miembros desarrollen características resilientes, lo cual dependerá en gran manera de su relación e interacción con el entorno. Para Burnard & Bhamra (2011) la resiliencia ha sido determinante dentro del ámbito empresarial debido a que desarrollan en sus miembros capacidades para hacer frente ante los entornos complejos.

Hammel & Valikangas (2003) enfatizan en su investigación que una organización cae en desacierto cuando considera que su éxito se autoperpetúa, más bien señalan que lo vital de la resiliencia radica en la comprensión de su entorno, el desarrollo de nuevas opciones estratégicas así como en la reasignación de recursos. En este sentido una organización será más resiliente cuando adopte medidas para prever los acontecimientos, promueva prácticas para controlar su medio ambiente, y simule situaciones de riesgo o eventos inesperados, de

modo que desarrolle capacidades de recuperación (Weick & Sutcliffe, 2001).

Con estos antecedentes la resiliencia se convierte en una oportunidad para que una organización promueva el desarrollo de miembros resilientes ya que esto generará beneficios en la medida en que las partes estén dispuestas a adaptarse y reinventarse ante niveles de cambio cada vez mayores. Una organización obtiene valor perdurable cuando desarrolla la capacidad de incomodarse con el éxito obtenido y se auto desafía a la búsqueda constante de reorientar o reinventar su modelo de negocio, de esta manera garantizará la perdurabilidad de la creación de valor en el tiempo porque al igual que la resiliencia no busca reaccionar solo ante una crisis sino anticipar y adaptarse.

Bibliografía

- Auletta, N., Monteferrante, P., & Rodríguez, A. (2013). Resiliencia ante todo: ¿Cómo superan las crisis las empresas familiares? *Debates IESA*, 18(1), 23-27.
- Badilla, H. (1997). *Para comprender el concepto de Resiliencia*. Universidad de Costa Rica, Facultad de Ciencias Sociales.
- Barker Caza, B., & Milton, L. (2012). Resilience at Work Building Capability in the Face of Adversity. In *In the Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 895-908). Oxford University Press.
- Becoña, E. (2006). Resiliencia: Definición, características y utilidad del concepto. (A. E. Psicopatología, Ed.) *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 11(3), 125-146.
- Bolton, D. (2004). Change, coping and context in the resilient organisation. *Mt Eliza Business Review*, 7(1), 56-66.
- Braverman, M. (1999). Research on resilience tobacco prevention and its implications. *Nicotine & Tobacco Research*, 67-72.
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599.
- Cabrejos, J. (2005). La Promoción de la Resiliencia y el diseño de políticas

- sociales. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 10(28), 47-70.
- Cadena, J., Guzmán, A., & Rivera, H. (2006). *¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial?* Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), Red Científica de UCES.
- Carpenter, S., Walker, B., Anderies, J., & Abel, N. (2001). From Metaphor to Measurement: Resilience of What to What? *Ecosystems*, 765-781.
- Cascio, J. (2009). The Next Big Thing: Resilience. *Foreign Policy*, 1-2.
- Chica, M., & Arias, C. (2008). *Identificación de factores promotores y protectores "Pilares" de Resiliencia a partir de una historia de vida, en una mujer en situación de desplazamiento, líder de la comunidad afrodescendiente de la ciudadela Tokio en la ciudad de Pereira*. Universidad Católica Popular de Risaralda, Pereira.
- Claros, P. A., & Asensio, P. M. (2007, Junio 12). La perdurabilidad de las organizaciones y la reflexión estratégica en un entorno complejo. *Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España Sistema de Información Científica*, 6, 292-302.
- Collins, J., & Porras, J. (1996). *Empresas que perduran: principios básicos de las compañías con visión del futuro* (Vol. 34). (Paidós, Ed.)
- Comfort, L., Sungu, Y., Johnson, D., & Dunn, M. (2001). Complex Systems in Crisis: Anticipation and Resilience in Dynamic Environments. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 9(3), 144-158.
- Crissien, J. O. (2010, Enero-Junio). Reseña de "Empresas que sobresalen: por qué unas si pueden mejorar la rentabilidad y otras no" de Jim Collins. (205-2012, Ed.) *Revista Escuela de Administración de Negocios*(68).
- Cyrułnik, B. (2002). *Los Patitos Feos: Una infancia feliz no determina la vida* (5 ed.). Barcelona, España: Gedisa.
- Cyrułnik, B. (2004). La construcción de la resiliencia en el transcurso de las relaciones precoces. In B. Cyrułnik, S. Tomkiewicz, T. Guénard, S. Vanistendael, M. Manciaux, & y. otros, *El realismo de la esperanza*. Gedisa.
- De Geus, A. (2002). *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Etkin, J. R. (2003). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado* (Ilustrada ed.). (O. U. Press, Ed.)
- Farfán, Y., Olis, I. M., & Castro, A. (2013). *Vida y Muerte Empresarial. Estudios Empíricos de Perdurabilidad*. Trabajo Investigativo - Anexo 1, Universidad del Rosario, Bogotá.
- Fonagy, P., Steele, M., Steele, H., Higgitt, A., & Target, M. (1994). The Emanuel Millier Memorial Lecture 1992. The theory and practice of resilience. *The Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 35(2), 231-257.
- Grotberg, E. (1996). *The International Resilience Project Findings from the Research and the Effectiveness of Interventions*.
- Grotberg, E. (2003). Nuevas tendencias en resiliencia. In *Resiliencia, descubriendo las propias fortalezas*. Buenos Aires: Paidós.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). En busca de la resiliencia. *Harvard Business Review América Latina*.
- Horta, M., & Puentes, N. (2012). *Liderazgo y Resiliencia Organizacional en la Crisis Financiera Global del 2008-2009*. Trabajo de Grado, Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Bogotá.
- Kotliarenko, M., Cáceres, I., & Fontecilla, M. (1997). *Estado de Arte en Resiliencia*. Organización Panamericana de la Salud, Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud.

- Kubr, M. (1997). *La Consultoría de las Empresas: guía para la profesión*. (Tercera ed.). Ginebra : Oficina Internacional del Trabajo (OIT).
- Lengnick, C., & Beck, T. (2009). *Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment*. University of Texas, Department of Management, San Antonio.
- León, P. (2013). *Resiliencia Organizacional: Una aproximación*. Trabajo de Grado, Universidad del Rosario, Facultad de Administración de Empresas, Bogotá.
- Lozano, M. (2009). *Aproximación de los componentes del marco teórico para la perdurabilidad de las empresas colombianas*. Trabajo de Grado, Universidad del Rosario, Administración de Negocios Internacionales - Facultad de Administración, Bogotá D.C.
- Manciaux, M. (2003). *La resiliencia: resistir y rehacerse*. Barcelona: Gedisa.
- Masten, A. (2001). Resilience Processes in Development. *American Psychological Association* , 56(3), 227-238.
- Medina, C. (2012). La Resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y estrategia*(41), 29-39.
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica. *Aloma Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31(2), 13-24.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Oficina Internacional del Trabajo (Cintenfor/OIT).
- Minolli, C. (2000). *Empresas Resilientes algunas ideas para construirlas*. Universidad del CEMA.
- Monroy, B., & Palacios, L. (2011). Resiliencia: ¿Es posible medirla e influir en ella? *Salud Mental*, 34(3), 237-246.
- Montuori, L. A. (2000). Organizational longevity - Integrating systems thinking, learning and conceptual complexity. *Journal of Organizational Change Management*,, 13(1), 61-73.
- Moreno, A. (2011). *La promoción de la resiliencia en el vínculo establecido entre adolescentes y educadores en la práctica psicomotriz educativa*. Tesis doctoral, Universidad de Barcelona, Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación - Facultad de Pedagogía, Barcelona.
- Muñoz, V., & De Pedro, F. (2005). Educar para la resiliencia. Un cambio de mirada en la prevención de situaciones de riesgo social. *Revista Complutense de Educación*, 16(1), 107-124.
- Paredes, M. (2001, Diciembre). La Interdependencia Empresarial factor de calidad en la Gestión - Caso Sector Empresarial Pesquero Peruano. *Revista de Investigación en Psicología*, 4(2), 111-132.
- Peña, H. (2010). *Aprendizaje Organizativo y Perdurabilidad Empresarial: Un Estudio de los Factores Determinantes en las Empresas de la Región de Monterrey (México)*. Tesis Doctoral, Universidad de Deusto San Sebastián, Facultad de CC.EE y Empresariales, San Sebastián, España.
- Pereira, R. (2007). *Resiliencia individual, familiar y social*.
- Pollard, J., Hawkins, J. D., & Arthur, M. W. (1999). Risk and protection: Are both necessary to understand diverse behavioral outcomes in adolescence? *Social Work Research*, 23(3), 145-158.
- Quiñones , P., Velásquez , N., & Hernández, A. (2014). *Perdurabilidad Empresarial Conceptos y Significados*. Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario , Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE), Bogotá.
- Real Academia Española. (2012). *Resiliencia*. Retrieved Diciembre 26, 2014, from <http://lema.rae.es/drae/?val=resiliencia>
- Real Academia Española. (2012). *Supervivencia* . Retrieved from

- <http://lema.rae.es/drae/?val=supervivencia>
- Restrepo, L. F., & Rivera, H. A. (2005). ¿ Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial? *Universidad & Empresa*, 4(9), 66-85.
- Rivera, H. (2012, Mayo). Perdurabilidad empresarial: la historia de las empresas mexicanas y colombianas más antiguas. *Ide@sCONCYTEG*, 596-610.
- Rivera, H. (2006, Diciembre). ¿Empresas o Mitos? Elementos comunes de las empresas más antiguas del mundo. La importancia de la demitificación. *Universidad & Empresa*, 5(11), 303-3014.
- Rivera, H. (2012, Enero - Junio). Perdurabilidad empresarial: Concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28(47).
- Rivera, H. A. (2007, Septiembre-Diciembre). La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa. *Revista EOS*(1), 51-66.
- Robb, D. (2000). Building Resiliente Organizations. *OD Practitioner*, 32(3), 27-32.
- Rutter, M. (1990). Psychosocial resilience and protective mechanisms. In J. Rolf, A. Masten, D. Cicchetti, K. Nuechterlein, & S. Weintraub (Eds.), *Risk and Protective Factors in the Development of Psychopathology* (pp. 181-214). Cambridge University Press.
- Rutter, M. (1993). Resilience: Some conceptual considerations. *Journal of Adolescent Health*, 14(8), 626-631.
- Saavedra, E. (2004). *El enfoque cognitivo procesal sistemático, como posibilidad de intervenir educativamente en la formación de sujetos resilientes*. Universidad de Valladolid, Valladolid.
- Saavedra, E. (2005). Resiliencia: la historia de Ana y Luis. *Liberabit. Revista de Psicología*(11), 91-101.
- Saavedra, E., & Villalta, M. (2008). Medición de las características resilientes, un estudio comparativo en personas entre 15 y 65 años. *Liberabit. Revista de Psicología*(14), 31-40.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión práctica de riesgos laborales*(58), 18-23.
- Saleebey, D. (1996). The Strengths Perspective in Social Work Practice: Extensions and Cautions. *Journal of the National Association of Social Workers, Inc.*, 296-305.
- Sampedro, J. (2009). *Resiliencia e impulso creativo en tiempo de crisis*. Global Leadership Consulting, Venezuela.
- Sanchis, R., & Poler, R. (2011). *Medición de la Resiliencia Empresarial ante Eventos Disruptivos. Una revisión del Estado del Arte*. Universidad Politécnica de Valencia, Centro de Investigación en Gestión e Ingeniería de Producción (CIGIP), Cartagena.
- Siebert, A. (2005). *The Resilience Advantage: Master Change. Thrive under Pressure and Bounce Back from Setbacks* (First Edition ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. .
- Siebert, A. (2007). *La resiliencia. Construir en la adversidad*. Barcelona: Alienta.
- Stolker, R., Karydas, D., & Rouvroye, J. (2006). *A Comprehensive Approach to Assess Operational Resilience*. Resilience Engineering Association. Retrieved from http://www.resilience-engineering-association.org/download/resources/symposium/symposium-2006/Stolker_Karydas_Rouvroye_text.pdf
- Tapia, G. (2012). *Resiliencia: Entre la crisis y el valor*. Universidad de Buenos Aires, Administración Financiera .
- Toca, C. (2011). *Perspectivas para el estudio de la realidad y la perdurabilidad de las organizaciones*. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración, Centro de Estudios Empresariales para la

- Perdurabilidad (CEEP). Bogota : Editorial Universidad del Rosario .
- Torres, E. (2013). *Ideas Advisors*. Retrieved Agosto 20, 2014, from <http://ideasadvisors.com/la-resiliencia-como-plataforma-para-la-reinencion-de-los-individuos-las-organizaciones-y-los-paises/>
- Universidad del Rosario. (2008). *Universidad, Ciencia y Desarrollo*. Retrieved Enero 24, 2015, from <http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-III-2008/Fasciculo-1/ur/Los-componentes-para-la-perdurabilidad/>
- Uriarte, J. (2005). La resiliencia. Una nueva perspectiva en psicopatología del desarrollo. *Revista de Psicodidáctica*, 10(2), 61-80.
- Vanistendael, S. (1994). La Resiliencia: un concepto largo tiempo ignorado. (BICE, Ed.) *La infancia en el mundo*, 5(3), 38-41.
- Vanistendael, S. (2005). *La Resiliencia: Desde una inspiración hacia cambios prácticos*. 2º Congreso Internacional de los trastornos del comportamiento en Niños y Adolescentes, Madrid.
- Vásquez, M. (2010). *Instituto Español de Resiliencia*. Retrieved from <http://resiliencia-ier.es/news/articulos/92-resiliencia-vulnerables-pero-invencibles>
- Vera, B. (2006). *Universidad de Granada*. Retrieved from <http://www.ugr.es/~javera/pdf/2-3-resiliencia%20Vera.pdf>
- Villalba, C. (2004). *El concepto de resiliencia. Aplicaciones en la intervención social*. Universidad Pablo de Olvide, Departamento de Trabajo Social y Ciencias Sociales, Sevilla.
- Villalobos, M., & Castelán, E. (2006). Resiliencia: El Arte de Navegar en los Torrentes. (U. P. Pedagogía, Ed.) *Revista panamericana de pedagogía*(8), 287-303.
- Weick, K., & Sutcliffe, K. (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in a Age of Complexity* (Primera ed.). San Francisco: University of Michigan Business School Management Series.
- Wenzler, I. (2005). *Some Insights into the Requirements for Business Resilience*.
- Wildavsky, A. (1988). *Searching for Safety*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publisher.
- Windle, M. (1999). Critical Conceptual and Measurement Issues in the Study of Resilience. In M. Glantz, & J. Johnson (Eds.), *Resilience and Development: Positive Life Adaptations* (pp. 161-178). New York: Plenum.
- Wolin, S., & Wolin, S. (1993). *The Resilient Self: How survivors of troubled families rise above adversity*. New York: Villard Books.
- Zukerfeld, R., & Zonis, R. (2011). Sobre el Desarrollo Resiliente: Perspectiva Psicoanalítica. *Clínica Contemporánea*, 2(2), 105-120.