

**LIDERAZGO Y RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN LA CRISIS FINANCIERA  
GLOBAL DEL 2008 – 2009**

**MARÍA ALEJANDRA HORTA OCHOA**

**NATALIA PUENTES PERDOMO**

**TRABAJO DE GRADO**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**BOGOTA D.C., JULIO DE 2012**

**LIDERAZGO Y RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN LA CRISIS FINANCIERA  
GLOBAL DEL 2008 – 2009**

**MARÍA ALEJANDRA HORTA OCHOA**

**NATALIA PUENTES PERDOMO**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR:  
FRANCOISE CONTRERAS**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**BOGOTA D.C., JULIO DE 2012**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo es dedicado a nuestras familias, amigos y en general a todas las personas que colaboraron en la realización del mismo y que creyeron en nuestro crecimiento personal y profesional a lo largo de nuestras carreras.

También a los líderes de las grandes empresas, por inspirar nuestra profesión como administradores de negocios internacionales y por enseñarle al mundo que las prácticas empresariales se pueden realizar de una mejor manera en pro del bienestar de las sociedades.

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer principalmente a la persona que nos guio durante la realización de este trabajo, la directora de la línea de investigación de Liderazgo de la universidad del Rosario Francoise Contreras, por su orientación y aportes derivados de su conocimiento y experticia en el tema del liderazgo.

De igual forma un agradecimiento a aquellos docentes que dejaron una huella real en nosotras con su compromiso y conocimientos, profesores que con sus asignaturas nos dejaron enseñanzas perdurables y reales.

Finalmente a nuestras familias y amigos por hacer parte de nuestras vidas y ser parte esencial de quienes somos y por lo tanto contribuyeron con su presencia, apoyo y cariño al desarrollo de este trabajo

## Tabla de Contenido

<b>GLOSARIO</b> .....	<b>I</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VI</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
Formulación del Problema: .....	3
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	<b>3</b>
• Objetivo General .....	3
• Objetivos Específicos .....	3
<b>3. JUSTIFICACION</b> .....	<b>4</b>
<b>4. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>5</b>
LA CRISIS FINANCIERA GLOBAL 2008 .....	5
LAS ORGANIZACIONES Y LA CRISIS FINANCIERA GLOBAL .....	10
RESILIENCIA.....	10
APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE RESILIENCIA AL MUNDO EMPRESARIAL .....	12
LIDERAZGO Y RESILIENCIA.....	19
<b>5. ESTUDIO DE CASOS</b> .....	<b>29</b>
TOYOTA: un modelo de resiliencia durante la crisis .....	29
CHRYSLER: Cómo un líder resiliente puede cambiar el futuro de las compañías .....	38
CIRCUIT CITY: la crisis no fue más que un detonador .....	48
GENERAL MOTORS, Como los líderes de una empresa pueden influir en la quiebra. ....	56

**6. CONCLUSIONES..... 61**

**7. RECOMENDACIONES ..... 68**

**REFERENCIAS ..... 71**

## **GLOSARIO**

**Resiliencia:** Capacidad de afrontar choques externos y volver a su condición normal.

**Resiliencia Organizacional:** Capacidad de las compañías de sobreponerse a las adversidades o crisis y encontrar nuevas formas para mejorar aún en dificultades.

**Liderazgo:** Capacidad de influir en otros con el fin de cumplir objetivos y metas planteadas que satisfagan las necesidades del colectivo.

**Líder:** Persona que ejerce autoridad en el grupo tomando la responsabilidad de dirigir, inspirar e influenciar a los miembros para llegar a las metas y objetivos planteados.

**Liderazgo Transformacional:** Es un estilo de liderazgo aportado por los autores Nielsen, Randall, Yarker & Brenner (2008) que se enfoca en tener un estilo creativo, visionario que inspire a los trabajadores y permita que todos enfoquen sus intereses propios a la obtención del objetivo global.

**Liderazgo generativo:** Estilo de liderazgo aportado por la autora Disch (2009) que busca originar y generar líderes y trabajadores que creen nuevas opciones ante los paradigmas y generen un cambio grupal. Este modelo de liderazgo se enfoca en gran medida en desarrollar la capacidad creativa e innovadora de los trabajadores como también crear ambientes donde las personas estén a gusto con su trabajo y puedan dar mejores resultados.

**Complejidad:** Composición de distintos elementos interconectados que deben tenerse en cuenta a la hora de tomar decisiones.

**Crisis:** Cambio inesperado de alguna situación lo que origina una inestabilidad que afecta a todo el entorno.

**Crisis Subprime:** Crisis financiera y económica presentada inicialmente en Estados Unidos a finales del año 2008 y durante el año 2009. Se evidenció con el colapso del sistema financiero en el 2009 a causa de la crisis hipotecaria. Las bases para el desarrollo de la crisis se empezaron a desarrollar durante el año 2007 y es importante resaltar que ha sido una de las crisis más abrumadoras para toda la economía global.

**Incertidumbre:** Falta de certeza o conocimiento ante alguna situación dada.

**Optimizar:** Búsqueda de la mejor forma de realizar algún procedimiento.

**Perdurabilidad:** Condición que permite continuidad en el tiempo.

**Capital psicológico:** Extensión del concepto de Comportamiento Positivo Organizacional. Busca enfocarse en los aspectos positivos de los trabajadores y no en los errores. Se compone de cuatro características principales: Optimismo, Esperanza y Resiliencia

**Jerarquía:** Criterio que permite establecer niveles o grados dentro de una organización. Permite establecer subordinación entre personas o cargos.

**Innovación:** Modificación de un producto y su introducción al mercado.

**Creatividad:** Generación de nuevas ideas, conceptos que pueden generar soluciones originales y únicas.

**Flexibilidad:** Capacidad de acoplarse o adaptarse a los cambios dados en el ambiente.

**Cultura organizacional:** Conjunto de hábitos, percepciones, comportamientos, creencias, relaciones que enmarcan la vida de todos los miembros de una organización.

**Capacitación:** Educación formal y no formal que pretende dar actualización de temas relevantes con el trabajo a los empleados para que tengan un crecimiento integral en la organización.

## RESUMEN

Durante la crisis financiera global de 2008 muchas organizaciones y mercados financieros tuvieron que terminar sus operaciones o replantearlas debido a los choques que golpearon el bienestar de sus empresas. A pesar de esta grave situación, en la actualidad se pueden encontrar empresas que se recuperaron y salieron del terrible panorama que les presentó la crisis, incluso encontrando nuevas oportunidades de negocio y fortaleciendo su futuro.

Esta capacidad que algunas organizaciones tuvieron y que permitió su salida victoriosa de la crisis se denomina resiliencia, la cual es la capacidad de sobreponerse a los efectos negativos de choques internos o externos (Briguglio, Cordina, Farrugia & Vella 2009). Por tanto en el presente trabajo se estudiará esta capacidad tanto en la organización como en los líderes para hallar factores que mejoren el desempeño de las empresas en crisis como la que ocurrió en el 2008 – 2009.

Primero se realizará un estudio sobre los sucesos y el desarrollo de la crisis *subprime* del año 2008 para tener un entendimiento claro de sus antecedentes, desarrollo, magnitud y consecuencias. Posteriormente se realizará un estudio profundo sobre la teoría de la resiliencia organizacional y la resiliencia en el líder como individuo y los estilos de liderazgo.

Finalmente teniendo un sustento teórico tanto de la crisis como del concepto de resiliencia se tomarán casos de estudio de empresas que lograron perdurar en la crisis financiera del 2008 y empresas que no lograron sobrevivir para posteriormente hallar características del líder y del liderazgo que puedan aumentar o afectar la capacidad de resiliencia de las organizaciones con el objetivo de brindar herramientas a los líderes actuales para que manejen de forma eficiente y eficaz las empresas en un mundo complejo y variable como el actual.

**PALABRAS CLAVE:**

Resiliencia, resiliencia organizacional, liderazgo, líder, crisis, complejidad, crisis Subprime, liderazgo transformacional, liderazgo generativo, Toyota, Chrysler, Circuit City, General Motors.

## **ABSTRACT**

During the global financial crisis of 2008 many organizations and markets had to shut down their activities or they had to rethink them, due to the big shocks that hit the well being of their companies. However, nowadays we can find companies that recovered and got out of the terrible scene the financial crisis created. There is companies that even found new opportunities of business and opportunities of strengthening themselves in the future.

The ability of some organizations of getting out the financial crisis victoriously is called resilience; the capability of overcome from the negative consequences of the inside and outside shocks that hit the companies (Briguglio, Cordina, Farrugia & Vella 2009). That is why the present paper will study the characteristic of resilience in companies and in its leaders in order to find which factors can improve the company's performance during crisis such as the financial one in 2008 - 2009.

First of all, we will study the financial crisis issues and the development of the subprime crisis in 2008 in order to understand clearly the background, expansion, magnitude and consequences of the crisis. Second, we will profoundly study about the organizational resilience theory, the resilience in the leader as a individual and leadership styles.

Finally, by having theoretical support about the financial crisis and about the resilience concepts, we will use cases about companies that made it through the financial crisis of 2008 and also we will study cases about companies that couldn't survive it. This in order to find and define leaders and leadership characteristics that can improve and increase the resilience capability of organizations. Our objective is to offer valuable tools to the leaders of companies of today that will help them to manage in an efficient and effective way their enterprises under the complexity and variability of our current world.

KEY WORDS:

Resilience, Organizational Resilience, Leadership, Leader, Crisis, Complexity, Subprime Crisis, Transformational Leadership, Generative Leadership, Toyota, Chrysler, Circuit City, General Motors.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Después de la crisis financiera global que tuvo lugar en el 2008 muchas organizaciones se vieron seriamente afectadas, muchas empresas cerraron y mercados financieros de todo el mundo sufrieron graves consecuencias. Sin embargo dos años después se pueden reconocer empresas que a pesar de haberse visto gravemente afectadas, se han recuperado y han salido del oscuro escenario que la crisis representó, encontrando nuevas oportunidades de negocio, reponiéndose ante las pérdidas e incluso se han fortalecido.

Esta capacidad de sobreponerse a los efectos negativos de choques internos o externos, lo que se ha llamado resiliencia (Briguglio, Cordina, Farrugia & Vella 2009), la cual es muy importante determinar ya que puede dar razones por las cuales muchas empresas no lograron perdurar.

Para entender más el concepto de resiliencia autores como Briguglio, et.al, (2009) afirman que existen cuatro escenarios en los que un país se encuentra en cuanto a vulnerabilidad y resiliencia, estas son: Estabilidad Macroeconómica, Eficiencia del mercado interno, Gobierno adecuado y Desarrollo social. De acuerdo a lo anterior, los países que mejor panorama tienen son los que poseen planes de contingencia en casos de crisis o adversidades y además tienen políticas de resiliencia que les permiten encontrar oportunidades en los problemas. Esto influye la situación de las empresas ya que el gobierno aporta condiciones de mercado para que las empresas se beneficien o se perjudiquen.

Sin embargo, es cuestionable el porqué muchas empresas bajo las mismas condiciones macroeconómicas, sociales, políticas, culturales y geográficas sobrevivieron mientras que otras cerraron operaciones, así que entra otro factor determinante: el liderazgo de las personas a cargo, y cómo éste afecta la capacidad de resiliencia que algunas empresas tuvieron durante la crisis. El líder es el encargado de encaminar a toda la organización hacia un mismo objetivo y

por ello es importante determinar qué modelo siguieron para haber logrado afectar la capacidad de resistencia de las empresas. La crisis global golpeó a todas las organizaciones, especialmente las que se encontraban en Estados Unidos, muchas personas perdieron sus empleos y otras se llenaron de incertidumbre hacia el futuro económico de las naciones, pero las organizaciones debían seguir funcionando y el rol del líder se evidenció más pues fue el encargado de generar motivación y fuerza para que sus empleados siguieran trabajando en los procesos para seguir dándole satisfacción a un cliente que también se encontraba resentido por los choques negativos del mercado.

El liderazgo en las empresas es muy importante, incluso hay autores que sostienen que el modelo de liderazgo determina la perdurabilidad de la organización. Nielsen&Munir (2009) basados en los conceptos de Bass de 1985 aportan un término muy interesante para la investigación: Liderazgo Transformacional (*Transformational Leadership*), el cual habla del papel del líder como un guía para los empleados dando una forma creativa y significativa sobre cómo abordar el cambio. De acuerdo a los autores algunos conceptos clave para el liderazgo son: motivación inspiracional (*inspirational motivation*), por medio del cual líderes logran dar una visión clara e inspiradora a sus empleados. Estimulación intelectual (*Intellectual Stimulation*), el cual propone que el líder busque que sus empleados tomen sus propias decisiones basadas en creatividad innovación y conocimiento.

La gerencia en épocas de crisis se dificulta y muchos gerentes en la crisis del 2008 no lograron atravesar esta época de recesión, Mago(2009) afirma que “la solución de los grandes problemas que enfrenta la economía mundial requiere aproximaciones creativas y no necesariamente novedosas. Muchas veces las opciones están frente a nosotros y no tenemos los lentes apropiados para identificarlas” (p. 10), lo anterior sugiere que los problemas deben afrontarse desde una perspectiva diferente que deben adoptar los gerentes, poder

administrar bajo escenarios de crisis tales como la crisis mundial del 2008 y de acuerdo a los diferentes modelos de gestión empresarial se pueden determinar características que hacen que las empresas surjan, perduren o se acaben en el intento. Por ello en el presente trabajo se determinarán y analizarán características de factores de liderazgo que inciden en la resiliencia de las organizaciones en la pasada crisis mundial y a partir del análisis se pueden generar mejoras en formas de liderar en escenarios tan inciertos como los actuales.

### **Formulación del Problema:**

- ¿Cuáles fueron las características del líder y de liderazgo que afectaron la resiliencia empresarial en la crisis del 2008?
- ¿Cómo optimizar el liderazgo en las empresas ante las actuales condiciones de incertidumbre creciente e inestabilidad macroeconómica?

## **2. OBJETIVOS**

- **Objetivo General**

- Identificar los aspectos asociados con liderazgo que favorecieron la capacidad de resiliencia de las organizaciones, en la crisis financiera global del 2008, a través del estudio de casos.

- **Objetivos Específicos**

- Describir las características de liderazgo que se evidenciaron en la crisis financiera global del 2008 que tuvieron relación con la resiliencia empresarial de forma que sirvan como ejemplo para optimizar la dirección empresarial en periodos de crisis.

- Identificar las características del líder y de liderazgo de las empresas que sobrevivieron y que colapsaron debido a la crisis financiera del 2008.
- Estudiar el perfil de los Directivos de las empresas que sobrevivieron y colapsaron en la crisis financiera global del 2008.

### **3. JUSTIFICACION**

La meta de toda organización es generar valor a sus *stakeholders* lo cual implica que las empresas estén en continuo mejoramiento de su estructura, procesos, capital humano y en general de todos los aspectos que rodean la actividad comercial de las mismas con el fin de ser sostenibles a través del tiempo.

Sin embargo, así las empresas estén en continuo mejoramiento interno, existen muchos factores externos que pueden afectar la perdurabilidad de las organizaciones, es el caso de las crisis económicas y financieras que pueden presentarse en cualquier momento, ya que son poco predecibles.

La inestabilidad macroeconómica es uno de los principales riesgos que deben enfrentar las empresas hoy en día. Ocampo (2009) afirma que la frecuencia de las crisis obedece a la incapacidad de los sistemas financieros de autorregularse, por lo que las empresas deben ser conscientes de estos riesgos y trabajar en planes de contingencia y de prevención para afrontar cualquier situación que ponga en riesgo su perdurabilidad.

Las crisis económicas y financieras que han tenido lugar a través de la historia han mostrado la fragilidad de algunas empresas y la resiliencia de otras y han dejado gravemente afectadas a las sociedades que las vivieron a causa de los despidos masivos, la reducción de salarios, entre otros.

Los países necesitan empresas solidas y resilientes que brinden seguridad y estabilidad a sus trabajadores y que fortalezcan las economías de los países, para así contribuir con el desarrollo de los mismos, por lo cual las empresas requieren lideres que se anticipen a los hechos, con visión y con capacidades que le permitan guiar y adaptar la organización al entorno actual caracterizado por la incertidumbre y el cambio.

En este orden de ideas, identificar variables de liderazgo que afecten positivamente la resiliencia de las empresas se convierte en una herramienta clave y en un reto para los líderes de todo tipo de organización, ya que podrían ponerse en práctica y adaptarse en cualquier empresa dado que ninguna está exenta de los riesgos que implica pertenecer al mercado actual ya que como lo afirma Charles Kindleberger (Kindleberger & Aliber, 2005), la frecuencia de las crisis financieras es un hecho recurrente en la historia del capitalismo.

#### **4. MARCO TEÓRICO**

##### **LA CRISIS FINANCIERA GLOBAL 2008**

La crisis financiera global que se presentó (en mayor medida) a finales del año 2008 y durante el 2009 ha sido una de las peores y más graves crisis financieras y económicas en la historia de la humanidad desde la gran depresión de los años 30, dejando graves efectos en la economía mundial.

La crisis financiera global, como es comúnmente conocida, se evidenció en Estados Unidos con el colapso del sistema financiero en septiembre del 2009 a causa de la crisis hipotecaria que se había presentado a comienzos de ese año, sin embargo las bases de este terrible acontecimiento económico ya estaban presentes desde mediados del año 2007.

Las economías de todo el mundo, incluso las más sólidas y emergentes como la de China, se vieron gravemente afectadas; la recesión económica disminuyó el consumo de la población lo que llevó al cierre de cientos de empresas, muchos países se vieron afectados por la reducción de las exportaciones a Estados Unidos.

La crisis financiera Global, como se mencionó anteriormente inició en Estados Unidos y se desarrolló impactando negativamente no solo su economía sino a prácticamente todos los países del mundo.

El ex ministro de Hacienda y crédito público José Antonio Ocampo (Ocampo 2009) describe los antecedentes que llevaron a la crisis económica en tres fases; la primera fase que comprende desde el Segundo semestre del 2007 hasta la quiebra de *Bear Stearns* en marzo del 2008, una segunda fase desde ese punto hasta septiembre del mismo año donde empieza la tercera fase con la fatídica semana en que varios de los principales actores del sistema financiero de Estados Unidos colapsaron.

Después del ataque a las torres gemelas en el 2001 el Banco central de Estados Unidos comúnmente llamado FED (*Federal Reserve System*) con el propósito de reactivar la economía impuso una política monetaria expansionista bajo la tasa de interés, lo que permitió que los bancos ofrecieran créditos más fácilmente inclusive a personas con bajos ingresos que no podrían proveer las cuotas en el largo plazo.

Los bajos intereses a su vez generaron una alta liquidez en el sistema financiero, como lo afirma Titelman, Perez- Caldeney & Pineda(2009) la acumulación de liquidez sentó las bases para el aumento de la concesión de préstamos por parte del sistema financiero al sector inmobiliario residencial, es decir los bancos se vieron incentivados a otorgar créditos y además (para tener más ganancias) realizaron diferentes prácticas poco transparentes (llamado innovación financiera)

en sus estados financieros para verse más rentables y obtener calificaciones positivas por parte de las calificadoras de riesgo.

De esta forma se generó la mezcla que provocó el colapso de la economía estadounidense: ya que las entidades financieras al contar con el aval de las calificadoras de riesgo y al ofrecer intereses muy bajos para créditos de viviendas que se habían valorizado en los últimos años en un gran porcentaje, incentivaron la inversión no solo local sino extranjera incluyendo fondos de pensiones de todo el mundo. En este punto entra un actor más, las compañías aseguradoras como AIG (la empresa aseguradora y de servicios financieros más grande de Estados Unidos) que encontraron una oportunidad de negocio al asegurar los créditos que las entidades financieras estaban ofreciendo.

Comúnmente se considera que la crisis financiera de Estados Unidos fue causada principalmente por la crisis del mercado de préstamos hipotecarios de alto riesgo conocida también como *crisis subprime*, sin embargo este fue solo un catalizador de la misma; los bancos ofrecieron tasas de interés muy bajas para obtención de vivienda con planes de pagos que después de un tiempo aumentaban los intereses, hecho que hizo que las personas, al no contar con ingresos suficientes, incumplieran con los pagos haciendo que los precios de las propiedades bajaran.

Con esto, los inversionistas empezaron a cobrar los seguros a las inversiones que habían realizado a las empresas aseguradoras. Éstas debido a volumen de requerimientos, no contaban con los recursos suficientes para responder. Al mismo tiempo los bancos no tenían dinero debido al incumplimiento del pago de los créditos y a la desvalorización de las propiedades. Ni las entidades financieras, ni las compañías aseguradoras, ni los inversionistas locales y extranjeros tenían el dinero.

La semana del 14 de septiembre de 2009 el problema que llevaba casi año y medio generándose se hizo explícito con la quiebra de uno de los más grandes Bancos en Estados Unidos (*Lehman Brothers*) y con Ocampo (2009) el rescate de

otro de ellos, Merrill Lynch, que pasó a ser una subsidiaria del *Bank of America*; *Bear Stearns*, que había recibido ayuda en marzo, entró en proceso de fusión con *J.P. Morgan Chase*. La empresa *American Insurance Group* (AIG) se vio forzada a vender sus activos.

El gobierno de Estados Unidos, bajo el mandato del presidente George W. Bush decidió, ante la grave situación, lanzar el TARP (*Troubled Asset Relief Program*) un paquete de rescate para salvar al sector financiero en Octubre del mismo año, sin embargo para este momento varias entidades financieras habían quebrado, el mercado bursátil de Estados Unidos había sido totalmente afectado con grandes pérdidas y las economías de otros países (principalmente las de Europa) habían sido gravemente afectada.

La desvalorización de las propiedades en Estados Unidos, el cierre de empresas, los despidos masivos, entre muchos otros aspectos generaron la recesión de la economía estadounidense.

La crisis financiera global ha tenido grandes consecuencias en la economía de Estados Unidos y por supuesto para la economía mundial. El impacto en la economía de Estados Unidos es reflejado en cifras por González, Pérez & Montoya (2009) de la siguiente manera:

- El PIB de Estados Unidos decreció en 6.2% en el cuarto trimestre de 2008 con respecto al trimestre anterior en el mismo año.
- La producción industrial en Estados Unidos se contrajo en 1.8% con respecto al mes anterior, esto representó una disminución del 10% de la producción con respecto al 2007.
- La tasa de desempleo alcanzó el 8.5% en marzo de 2009, es decir durante el 2008 y comienzos del 2009 el número de desempleados alcanzó los 5.3 millones aproximadamente.

- Las ventas de sector automotriz cayeron en un 37% en el primer mes del 2009. Las más afectadas fueron las empresas estadounidenses como Chrysler, General Motors y Ford, con descensos del 40% y 50%.
- Las subsidiarias de empresas japonesas como Toyota, Nissan y Honda también se vieron afectadas con reducciones en sus ventas del 35%, 29% y 28%, respectivamente.
- Pérdida de la competitividad de la economía Estadounidense con respecto a las economías Emergentes como Rusia, China e India.

Estados Unidos como líder económico mundial afectó en gran medida el comercio internacional; en el 2006, antes de la crisis financiera, Estados Unidos contaba con el 8,6% de las exportaciones y el 15,5% de las importaciones a nivel mundial, ubicándose en el segundo lugar como exportador y en el primer lugar como importador de mercancías en el ranking mundial (superando a China), a su vez se posicionaba como el líder con el primer lugar de exportación e importación de servicios comerciales (*World Trade Organization [WTO]*, 2007).

Con la crisis para el año 2009 China superó la economía Estadounidense ubicándose como el primer exportador, Estados Unidos bajó al tercer lugar con una participación del 8,5% de las exportaciones de mercancías del comercio mundial, igualmente las importaciones bajaron del 13,1% en el 2008 al 12,7% en el 2009 (*World Trade Organization [WTO]*, 2010).

La disminución de las exportaciones e importaciones de una economía tan grande como lo es la estadounidense afectó a todos sus socios comerciales, principalmente aquellos países con economías en vía de desarrollo.

La recesión en la que entró la economía de Estados Unidos afectó a las empresas de todos los sectores de la economía se vieron debido a la reducción del consumo, al no otorgamiento de crédito y a la incertidumbre macroeconómica.

A nivel internacional, las remesas provenientes de Estados Unidos disminuyeron, afectando la economía de las personas que dependen económicamente de estas.

## **LAS ORGANIZACIONES Y LA CRISIS FINANCIERA GLOBAL**

Con la crisis económica del 2008 las empresas de todo el mundo se vieron afectadas, principalmente las compañías estadounidenses y aquellas extranjeras con subsidiarias en Estados Unidos. Cientos de empresas se vieron obligadas a cerrar o ejecutar despidos masivos para poder mantenerse.

## **RESILIENCIA**

En los últimos años se ha venido desarrollando el concepto que en las organizaciones es importante entender las situaciones particulares de los trabajadores para poder motivarlos hacia un mejor esfuerzo que beneficie a toda la empresa.

El comportamiento positivo organizacional busca aplicar las teorías de la psicología positiva para que los trabajadores encuentren formas de reconocer sus cualidades y desarrollarlas; Su objetivo es desarrollar y analizar fortalezas o capacidades psicológicas que pueden ser medidas y sobre todo que sirvan de base para mejorar el desempeño de las personas en la organización y por lo tanto la organización en general (Luthans, Norman, Avolio&Avey, 2008).

Capital psicológico es una extensión de Comportamiento Positivo Organizacional (POB) y propone enfocarse en los aspectos positivos de la gente en lugar de los negativos o los errores dentro de la organización. Este Capital psicológico tiene ciertas características tales como: Autoeficacia, Optimismo, Esperanza y Resiliencia; Éstas caracterizarán la psicología del individuo en el estado de desarrollo (Luthans, Vogelgesang &Lester, 2006).

La auto-eficacia habla de la confianza necesaria que se debe tener para esforzarse en el cumplimiento de una tarea desafiante. El optimismo busca tener

una actitud positiva frente a los sucesos actuales y los futuros. La esperanza pretende buscar el camino hacia las metas y en caso de necesidad encontrar nuevos caminos que lleven al cumplimiento de éstas. Y por último, resiliencia que se enfoca en cómo se enfrenta un problema y cómo se debe actuar para mantenerse, reponerse y avanzar aún más para tener éxito (Luthans et al. 2006).

El concepto de resiliencia surge hacia los años 70 con investigaciones sobre madres esquizofrénicas y sus hijos, las cuales mostraban cómo algunos niños lograban superar los problemas y las adversidades debido a la condición de sus madres, y de hecho tener vidas saludables y productivas, mientras que otros niños no podían superar sus traumas y durante toda su vida tuvieron desventajas (Luthans et al. 2006).

Posteriormente, este concepto fue adaptado al ambiente organizacional y hace referencia a la capacidad psicológica positiva de volver a su estado normal, superarse y salir de las adversidades, incertidumbre, conflicto y derrota. Cabe aclarar que la resiliencia no solo se determina en cuanto a situaciones negativas sino también a situaciones muy positivas (Luthans et al. 2008).

El concepto de resiliencia también se extiende hacia el desempeño y los trabajadores en particular, pues pueden ocurrir dos escenarios: los trabajadores vuelven a trabajar normalmente después de un evento adverso o también puede ocurrir que mejoren su desempeño. Esto permite determinar una frontera del comportamiento de las personas con relación a cambios inesperados (Luthans et al. 2006).

De acuerdo a los autores anteriormente mencionados las organizaciones que impulsan el desarrollo de la resiliencia en sus empleados tendrán mayores ventajas adaptándose y siendo exitosos con el tiempo.

## **APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE RESILIENCIA AL MUNDO EMPRESARIAL**

### **Resiliencia y vulnerabilidad económica**

La economía en los últimos años se ha vuelto más versátil, riesgosa y cambiante, por lo tanto la dinámica para personas, empresas y países se ha vuelto más difícil ya que estos cambios y estas situaciones buenas o malas afectan a estos sujetos y por lo tanto es más difícil tener una estabilidad. Por ello la resiliencia económica es tan importante ya que logra observar posibles choques y reponerse ante ellos (Briguglio, Cordina, Farrugia & Vella 2009).

La vulnerabilidad económica surge del riesgo que se tiene debido a los choques externos que pueden surgir de factores como: Apertura de mercado, comercio y la economía, concentración de las exportaciones o dependencia de importaciones estratégicas (Briguglio et al 2009).

La liberación de los mercados es un aspecto de riesgo para los países ya que cada Estado debe abogar por el bienestar de su población y en muchas ocasiones estos intereses están contrapuestos. Debido a otros factores como precios, volúmenes de producción, tecnología, acceso a transporte, capacidad de respuesta, entre otros, muchos países dependen más de otros, dificultando su desarrollo y además pueden quedar relegados perjudicando el bienestar de la economía local.

Las importaciones estratégicas es otro factor de riesgo ya que ante situaciones adversas, el comercio con otros países se puede ver estancado por algún tiempo y por lo tanto se puede comprometer todo el bienestar del mercado; ya sea para los consumidores que deben pagar un mayor precio por productos al haber una reducción de la demanda o para los productores que disminuyen sus utilidades o pierden clientes pues no pudieron cumplir con órdenes de pedidos o tuvieron que aumentar sus costos para contrarrestar la disminución de materias primas provenientes de otros países. Al igual que con las importaciones estratégicas, la concentración de exportaciones también se ve afectada por factores tanto políticos

como económicos y por lo tanto un cambio en la dinámica afecta al país exportador y así a toda su población.

Ante esta vulnerabilidad económica surge la necesidad de tomar medidas que permitan reaccionar y no dejarse afectar en gran medida, así la Resiliencia económica hace alusión a políticas de una economía enfocadas a tener flexibilidad, recuperarse o adaptarse ante cambios negativos, también a aprovechar el máximo de los choques positivos o absorber esos choques para poder actuar de la mejor forma (Briguglio et al 2009).

- Factores determinantes en la resiliencia económica

Briguglio et al (2009), aporta cuatro variables en donde se pueden observar los efectos de los riesgos a los que un país está expuesto y cómo en estos panoramas se fortalece o por el contrario se debilita la resiliencia económica de un país. Estos panoramas son: Estabilidad Macroeconómica, Eficiencia del mercado interno, buen gobierno, desarrollo social

-Estabilidad Macroeconómica: este componente esta dividido en otras tres variables: Déficit fiscal, Inflación y desempleo y deuda externa.

El déficit fiscal significa que los impuestos que el gobierno recoge no son suficientes para contrarrestar sus gastos, así que esta variable permite saber cómo se encuentra el presupuesto del gobierno para hacer frente a choques inesperados. Estas políticas fiscales se enfocan en cómo a cambiar los impuestos o los gastos gubernamentales para poder determinar planes de contingencia ante posibles crisis.

Inflación y desempleo también son variables que indican resiliencia ya que cuando un país tiene altas tasas de inflación o desempleo es más probable que los choques externos o los cambios afecten más a su economía y por lo tanto los costos asociados sean aún mayores, dificultando la capacidad de prevenir,

recuperarse y surgir de las dificultades. Caso contrario cuando un país tiene bajas tasas de desempleo o inflación.

Similarmente sucede con la deuda externa, cuando un país tiene gran deuda externa es más difícil reorganizar recursos para reaccionar ante los cambios o situaciones negativas, por ello afecta la resiliencia económica.

-Eficiencia del mercado interno:

La economía muestra cómo la eficiencia del mercado se da a través del mecanismo de precios, y esto muestra cómo afecta la resiliencia. Cuando un mercado es tan eficiente que logra llegar a su equilibrio después de un choque externo entonces el riesgo de dejarse afectar va a ser menor, en comparación con un país que no lo logre y que tampoco sea capaz de reordenar sus recursos para enfrentar los daños de un cambio no logrará sobreponerse a las crisis.

-Bueno gobierno:

La planeación, la ejecución y la transparencia de un gobierno son factores muy importantes que afectan la resiliencia ya que por medio de leyes, instituciones y otros mecanismos es más fácil para un país elaborar planes de contingencia que le permitan salir de una crisis de la mejor forma.

-Desarrollo social:

Este factor permite determinar qué tan efectivos son los diálogos entre la población y qué tan colaboradores son para poder sacar a su propio país de la crisis.

La resiliencia económica muestra cómo un país puede tener éxito en la recuperación de una crisis y cómo por medio de esa crisis se pueden encontrar nuevas oportunidades que repercutirán en mayor beneficio para la población.

## **Resiliencia Organizacional**

Así como los cambios del macroambiente afectan la economía de los países, el bienestar de las empresas también se ve comprometido ante estas variaciones sospechadas o totalmente inesperadas, por ello es importante determinar cómo la capacidad de resiliencia influye en las empresas que afrontan riesgos similares en aspectos económicos, ambientales, políticos, sociales y legislativos, entre otros.

La resiliencia organizacional está definida como la capacidad que tiene la compañía y todos sus miembros de aceptar y hacer propio el cambio sin disminuir o perder la energía y el bienestar de la organización y sus individuos (Patterson, 1997).

También, Somers (2009) afirma que la resiliencia no es vista específicamente como una serie de pasos sino como un conducta, actitud y patrón dentro de la cultura de la organización; Además Lengnick-Hall y Beck (2003, citado en Somers 2009) afirma que la resiliencia es una mezcla de comportamientos, perspectivas e interacciones que se desarrollan, se miden y se administran, por ello es un factor tan importante para medir cuando se observa cómo las organizaciones responden ante las crisis.

Algunos autores como Lovins&Lovins (1982, citado en Somers 2009) sirven de base en el estudio de Somers (2009) para determinar una división de resiliencia organizacional: Pasiva y Activa. La resiliencia pasiva es la habilidad de renacer sin comprometer la prosperidad. La resiliencia activa es vista como un esfuerzo para ser más capaces de enfrentarse a cambios inesperados. Así la resiliencia no es sobrevivir sino también identificar riesgos, (Longstaff, 2005 citado en Somers 2009) y tomar pasos que aseguren un buen resultado en adversidades (Kanigel, 2001 citado en Somers 2009).

Existen muchos beneficios ligados a la resiliencia y en general al desarrollo de las características del capital psicológico, aunque no son tan conocidos en el mundo

empresarial ya que son conceptos nuevos que se habían estado aplicando en otros campos como la psicología. De acuerdo Toor&Ofori (2010)el desarrollo del capital psicológico en la organización es muy importante ya que contribuye a aumentar el talento, fortalezas y capacidades de los empleados y los lideres.

También los anteriores autores afirman que la inversión en el desarrollo del capital psicológico en los empleados da grandes beneficios debido a que se obtiene alto potencial de mejora en la construcción de la organización. La satisfacción y el compromiso se aumentan, las alianzas estratégicas mejoran y se obtiene ventaja competitiva ya que el tiempo de respuesta de las otras organizaciones no logrará ser tan efectivo para entender y reaccionar ante estas mejoras.

Particularmente la resiliencia logra que las organizaciones estén más capacitadas para resurgir de las crisis y podrán ver las situaciones negativas como formas de aprendizaje, más no como restricciones que afectarán a la organización (Toor &Ofori, 2010).

Las organizaciones buscan perdurabilidad y por ello la resiliencia es tan importante pues a pesar de que existan cambios y choques que están fuera de las manos de las organizaciones y sus líderes, se logra enfrentarlos y sobreponerse a ellos (Cascio, 2009). Conjuntamente la construcción de resiliencia en la organización contribuye a crear elementos en la planeación de procedimientos de respuesta ante crisis, donde el comportamiento de los trabajadores y líderes se adapta y se obtiene ventaja de la improvisación y la creatividad que se desarrolla (Somers, 2009).

Cascio (2009) afirma que la resiliencia puede determinar estrategias para abordar decisiones y enfoques de las compañías hacia evitar quedar atrapados en situaciones poco favorables y volver a encontrar el camino de una mejor forma.

También determina que la resiliencia tiene varios principios que en este caso se aplican directamente a la organización y logran afectar la capacidad de reponerse y de respuesta ante diferentes incidentes.

-La diversidad: en una organización deben existir diferentes tipos de soluciones o planes de contingencia para no dejarse afectar rápidamente.

-Colaboración: integración entre departamentos o hasta entre empresas del sector es muy importante para buscar mejores soluciones a las adversidades.

-Transparencia: poder tener claridad en procesos, departamentos, sistemas, entre otros, permite que sea más fácil determinar el problema y por lo tanto la solución.

-Flexibilidad: la realidad no es estable, por lo tanto los planes y procedimientos deben cambiar cuando no funcionan de la forma que se esperaba.

Además de los anteriores factores, Somers (2009) afirma que dependiendo del nivel que se tenga se obtendrá mejor flexibilidad para adaptarse y basado en el trabajo de Mallak (1998, citado en Somers 2009) aporta otros seis factores que afectarán este potencial de resiliencia:

1. Percepción de los gerentes de departamento hacia el riesgo.
2. El alcance que tiene la búsqueda de información de riesgo de los gerentes.
3. La estructura de la organización.
4. El alcance que tenga la participación en actividades de planeación de la comunidad.
5. El nivel de cumplimiento con la continuidad de las operaciones y planeación.
6. El nivel de acreditación profesional que tengan los departamentos.

Somers (2009) también aporta otros factores influyentes en la resiliencia, como por ejemplo la descentralización de la organización, la cual permite que se

aumente el potencial pues mejora la flexibilidad y facilita respuestas rápidas en cambios o choques. Otros factores influyentes que describe este autor apoyado en los conceptos de Drabek (2003, citado en Somers 2009) son las relaciones interpersonales que permiten coordinación entre departamentos durante las crisis y así se logran mejores capacidades para sobreponerse.

La incertidumbre del mundo y el aumento de las crisis refleja la necesidad de la gerencia de riesgo, pero en esta clase de administración se cuestiona si lo que se debe hacer es anticiparse a los desastres y crear planes para mitigarlos, por medio de planes paso a paso o en lugar de esto, implementar medidas que mejoren la habilidad para responder a esos desastres por medio del aumento de la resiliencia, desarrollando métodos de planeación que creen procesos internos y estructuras organizacionales que construyan este factor y así tengan comportamientos positivos para adaptarse cuando haya stress, cambios, crisis o choques (Somers, 2009).

Existen diferentes organizaciones que tienen en cuenta este factor del capital psicológico que con el paso de los años ha cobrado tanta importancia. Algunas organizaciones que emplean procedimientos enfocados hacia la resiliencia han sido denominadas Organizaciones Altamente Confiables (*High Reliability Organizations*) (Burke, Wilson & Salas, 2005).

Estas funcionan bajo sistemas complejos consientes del ambiente cambiante y ambiguo y a pesar de esto mantienen records de seguridad por medio de su capacidad para adaptarse. Algunas de las características habladas por Burke, Wilson & Salas (2005) basados en Roberts and Rousseau (1989) son: hiper-complejidad, unidas e interconectadas, diferenciación entre jerarquías en cuanto a que tienen mecanismos propios de control, trabajadores que toman decisiones en redes complejas de comunicación, alto grado de responsabilidad, retroalimentación constante, mediciones en cuanto a tiempos, resultados sincronizados.

Además de la estructura de la organización y otros factores mencionados anteriormente, la resiliencia de las organizaciones está relacionada en gran medida con la resiliencia de los individuos a cargo y los diferentes modos de liderazgo que existan dentro de cada organización, por ello a continuación se hace referencia a la relación que existe entre resiliencia y liderazgo.

## **LIDERAZGO Y RESILIENCIA**

Para estudiar y determinar la resiliencia organizacional es necesario abordar un tema muy importante dentro de las empresas, el liderazgo, definido como la influencia que se aplica a un grupo determinado de personas con el fin de cumplir ciertos objetivos y metas que logran satisfacer las necesidades del grupo (Alfonso, Alvero & Tillán, 1999).

Como afirma Stoltz (2004), la resiliencia de las organizaciones depende en gran medida de la resiliencia que las personas a cargo tengan dentro de sus formas de operar y guiar, por ello se hace necesario establecer el papel del líder como persona y cómo logra influir este concepto del capital psicológico. También es importante determinar la relación entre formas o modelos de liderazgo para observar cómo éstos pueden o no afectar la capacidad resiliente de las organizaciones en un mundo cambiante como el actual.

### **El Líder como Individuo**

Para determinar de dónde surge o cómo se construye resiliencia organizacional es necesario establecer que existe una relación de dependencia entre ésta y el comportamiento, los aspectos propios de la personalidad, la forma de actuar y de dirigir de sus líderes. Por ello, es necesario observar las características de resiliencia que tengan sus propios líderes, ya que ellos son los encargados de enseñar y servir como modelo a seguir, de esta manera todos los empleados podrán aprender este concepto y lo aplicarán en sus actividades para conseguir el bienestar de toda la organización (Stoltz, 2004).

Así, el papel de líder en las organizaciones es muy importante pues de acuerdo a su desempeño se podría determinar el rumbo de la organización. Un líder resiliente es aquel que sabe que el futuro es incierto pero junto a su equipo buscará desenvolverse de la mejor forma ante los desafíos y sacar provecho de estas situaciones.

A continuación se describen varias características y aspectos que un líder resiliente debe poseer y manejar con el fin de aumentar la capacidad de resiliencia de su organización y de las personas que tiene a cargo, según el autor Stoltz (2004).

-Flexibilidad: Es uno de los elementos más importantes que se debe tener en cuanto a la personalidad y también la forma en que se lidera. Un líder resiliente no puede ser rígido y mecánico a la hora de manejar su organización ya que como se ha visto el mundo actual es complejo, cambiante, caótico y tiene grandes variaciones con los más mínimos acontecimientos.

Por el contrario los gerentes y altos ejecutivos deben tener en mente constantemente cómo pueden cambiar los planes, la dirección de la empresa cuando llega la crisis o los choques externos y cómo encaminan a todos los involucrados hacia estos nuevos métodos.

-Comunicación: Otra de las funciones de un líder resiliente es la de ayudar y guiar a las personas para que sean capaces de determinar qué asuntos importan para la compañía y cuáles no. Por medio de esta comunicación abierta se pueden desarrollar mayor cantidad de planes de contingencia y formas innovadoras para afrontar las crisis, sin contar con que los trabajadores sentirán que su papel es de gran importancia y el grado de compromiso llegaría a aumentar en toda la organización.

También Existe otra herramienta muy útil mencionada que debería ser usada por los líderes con características resilientes: una conversación profunda y sincera, con dos preguntas básicas, importantes y reveladoras:

- ¿Qué le importa más en su trabajo, en su vida?

-¿Qué sería lo que lo alejaría por completo de la compañía?

Estas dos preguntas no solo deberían ser aplicadas al personal sino también a los clientes, ya que tendría la base primero para complacerlos en los aspectos más importantes para ellos y enfatizar la relación de fidelidad especialmente en épocas de crisis donde un líder resiliente puede forjar nuevas unidades de negocio en lugar de cerrar la empresa por bancarrota y tendría la respuesta de qué NO hacer para no alejar a los clientes.

En épocas de crisis, las empresas enfrentan muchos obstáculos externos pero paradójicamente muchos de los problemas se encuentran al interior de la misma compañía ya que como afirma Patterson (1997) la mayoría de personas no están interesadas en entender qué y porqué la compañía debe cambiar o esta atravesando una serie de problemas ocasionados por una crisis. Por ello la comunicación es básica a la hora de definir cómo un líder influye la capacidad de resiliencia, pues es el encargado de mantener a todo el personal informado de todo lo que está ocurriendo al interior de la empresa y lo que ocurre en el entorno. De no ser así los empleados no estarán motivados a esforzarse por mejorar su trabajo y mucho menos a idear nuevas ideas, nuevos planes que permitan que la organización atraviese la crisis, se reponga de ser necesario y por el contrario logre encontrar nuevas posibilidades de crecimiento aún en tiempos difíciles.

-Motivación, Innovación, Mente abierta y Aprendizaje: Los líderes deben gastar más tiempo preparándose y preparando la compañía para afrontar los desafíos del futuro y no siguiendo rígidamente formas antiguas de manejar empresas (Stoltz, 2004). Un líder resiliente debe derribar antiguos paradigmas y tener una mente

abierta ante los cambios del mundo, estar abierto al aprendizaje y la renovación del conocimiento, no puede ser estático ni dejarse intimidar por el cambio.

Stoltz (2004) también describe al líder resiliente como aquel que motiva y premia a aquellos que están dispuestos a ver al futuro y están dispuestos a tomar riesgos. En lugar de castigar a aquellos que tratan nuevas cosas y de pronto fracasan, los líderes deben empujar a los trabajadores a ser más flexibles y no ser conformistas, aunque los planes nuevos y nuevas acciones deben ser meticulosamente medidas basadas en relaciones beneficio-costos, midiendo impactos ya que ninguna acción puede ser tomada sin tener en cuenta la complejidad del mercado y del mundo.

La comunicación y la motivación son dos aspectos que se entrelazan y se necesitan mutuamente. En muchas ocasiones las personas actúan de acuerdo a su propio interés y no el interés general de la organización. Por ello es necesario que el líder resiliente logre comunicar las ideas por medio de una motivación hacia el trabajador de modo que se vea cómo al obtener el beneficio de la organización se obtendrá el beneficio particular de cada individuo (Patterson, 1997) enseñar a los trabajadores que la organización es un sistema en el que todos pueden triunfar o todos pueden perder.

La capacidad de resiliencia de las organizaciones es necesaria durante toda su vida productiva y el cambio hacia esta nueva perspectiva no debe ser momentánea, dada por un evento o calamidad solamente sino que debe generarse como una nueva mentalidad, un valor, una estrategia de la compañía a largo plazo (Patterson, 1997).

Es así como una de las funciones más difíciles para el líder es lograr cambiar la cultura de la empresa y como afirma Patterson (1997) en su escrito *“Coming Clean about Organizational Change: Leadership in the Real World”* es de suma importancia que todos los miembros de la compañía no se vean como víctimas del cambio sino como promotores y forjadores del cambio. Una organización con personal que tenga esta frase en su mente logrará aumentar su capacidad de

resiliencia significativamente y tener una ventaja competitiva sobresaliente en el mercado.

Finalmente un gerente con capacidad de resiliencia no puede olvidar que el cambio viene intrínsecamente ligado a conflicto (Patterson, 1997) pues no todas las personas responden a éste de la misma manera y no por ello se debe prescindir de los servicios de las personas que no reaccionen inmediatamente de la forma como se quiere, por ello se necesita nuevamente una comunicación libre, abierta, respetuosa , motivación de los empleados para resolver los conflictos de su compañía de la mejor forma y excelentes relaciones interpersonales como se describió anteriormente.

### **Estilos y Modelos de Liderazgo**

Siendo el liderazgo un proceso de influencia, como afirman Lussier & Achua (2005) el estilo que los líderes adoptan indiscutiblemente influirán en todo el manejo de la organización. Especialmente la resiliencia se puede encontrar en modelos de liderazgo específicos que los líderes adoptan para manejar las empresas y lograr perdurabilidad.

### ***Liderazgo Transformacional***

Nielsen, Randall, Yarker & Brenner (2008) en su trabajo Los Efectos de Liderazgo Transformacional en la percepción del trabajo de los seguidores, brindan un estilo de liderazgo muy importante para construir la resiliencia dentro de la organización.

El líder transformacional busca enfocarse en tener un estilo creativo y visionario para lograr inspirar a sus trabajadores ya que permite que ellos enfoquen todos sus intereses en obtener un objetivo común para la organización. El compromiso que cada persona adquiere dentro de la organización permite que todos, líderes y

subordinados, trasciendan de sus propios intereses y busquen la mejora continua del grupo.

El concepto de liderazgo transformacional de Nielsen, Et al (2008) (citando también a autores como Seltzer, Numerof & Bass) es importante para determinar qué modelos permiten aumentar la resiliencia de las organizaciones ya que cuando todo el personal está enfocado hacia un mismo objetivo, es decir unen sus propios objetivos con los de la empresa, lograrán reponerse de las adversidades que ocurren en el micro y macro ambiente y de esta manera se podrán determinar estrategias para continuar.

Otro factor importante según Nielsen et al (2008) es que los líderes transformacionales logran tener la habilidad de tener una visión clara del futuro, por lo tanto pueden hacer que las personas trabajen fuertemente, colectivamente hacia esa imagen del futuro. Cuando los líderes logran tener una visión de lo que podría pasar en un tiempo lejano, son capaces de visualizar posibles problemas, crisis o conflictos y de esta manera su capacidad de resiliencia aumenta pues pueden determinar cómo lograrán pasar por la crisis sin fracasar y cómo salir de la crisis encontrando nuevas oportunidades de Mercado.

También en el mismo trabajo Bass (1985, citado en Nielsen, 2009) se brindan 4 conceptos que componen El liderazgo transformacional:

- Influencia idealizada/carisma: el líder debe actuar como un modelo a seguir y por lo tanto debe inspirar a sus trabajadores a actuar de la mejor forma.
- Motivación inspiracional: el líder formula una visión clara y atractiva para que todos la sigan.

- Estimulación intelectual: el líder debe lograr que su personal sea capaz de tomar sus propias decisiones, que sean creativos e innovadores.
- Consideración particularizada: el líder debe actuar como un mentor o entrenador.

Las características anteriores permiten dar un marco de referencia por medio del cual se entiende el por qué este modelo se relaciona con resiliencia organizacional, ya que en épocas de crisis una de las formas para que las organizaciones surjan es desarrollando soluciones y modelos creativos e innovadores pues no es lógico implementar los mismos procesos que en un primer lugar los llevaron al conflicto.

Otro factor importante que ya se ha mencionado anteriormente y se retoma con este concepto de liderazgo transformacional es que el líder ya no es una persona intocable de la organización que debe mantenerse lejos de su personal; por el contrario la resiliencia en gran medida debe provenir de él y por lo tanto este mismo debe ser capaz de enseñarla a sus subordinados ya que debe ser un ejemplo, un maestro y debe tener claros los objetivos de la empresa pues dependiendo de esto, los demás lo harán.

El líder logra que los trabajadores se enfoquen en lo que se debe y de esta manera toman responsabilidad de sus propias acciones (Nielsen, et al, 2008) y cuando existan crisis o problemas cada uno empleara lo que ha aprendido de sus líderes para afrontarlos efectivamente, tomando responsabilidad de sus propias acciones e igualmente buscando nuevas soluciones.

Otro aspecto importante del trabajo de los anteriores autores es la medida de riesgo que los trabajadores estarán dispuestos a tomar a través del impulso que su líder les dará. En épocas de crisis no existe una ley o teoría que diga si las

medidas a tomar deben ser riesgosas o no, pero en muchos casos las medidas riesgosas tomadas concienzudamente pueden llevar a las organizaciones a tomar una ventaja competitiva pues les permite innovar y encontrar nuevas formas de operar, reduciendo costos, aumentando sus clientes, mejorando su productividad, entre otros.

El liderazgo transformacional es un estilo que pueden tomar los líderes de las organizaciones y a través de éste se puede indiscutiblemente aumentar la capacidad de resiliencia de las organizaciones.

### ***Liderazgo Generativo***

Otro modelo de liderazgo muy importante para construir la resiliencia organizacional y en las personas es el liderazgo generativo descrito por Joanne Disch en su trabajo "*Generative Leadership*".

Este modelo de liderazgo permite crear, originar y generar líderes y trabajadores que logreen crear nuevas opciones ante los paradigmas y también puedan trabajar en equipo para generar el cambio necesario (Disch, 2009).

De acuerdo al mismo autor citado anteriormente, los líderes generativos tienen las siguientes características:

- **Intelectuales y curiosos:** Los líderes que sigan este modelo deben interesarse por aprender y siempre estar cultivando el aspecto del conocimiento pues solo a través de ello serán capaces de construir planes de contingencia para mitigar el riesgo y desarrollar esa capacidad curiosa que les permita ir en búsqueda de nuevas metodologías.

- Nunca satisfechos con el status quo: los líderes generativos jamás estarán dispuestos a quedarse estancados porque la situación aparentemente esta bien. Por el contrario ellos siempre están visualizando todas las situaciones que pueden ocurrir y están en búsqueda de desafiar la realidad para generar innovación y posiciones competitivas en el mercado.
- Resilientes y optimistas: las personas que apliquen este modelo deben tener estas dos características en su modo de actuar para que sean capaces de inculcarlo en toda la organización. La resiliencia permite tener la estructura necesaria para atravesar las crisis y el optimismo generará confianza en los empleados para que todos trabajen conjuntamente por la sostenibilidad de la organización.
- No son inocentes: no están alejados de la realidad por el contrario son capaces de reorganizar situaciones de forma que surjan nuevas opciones.
- Usan la confrontación positivamente: las diferentes opiniones que surjan no serán vistas como problemas, por el contrario son una herramienta muy útil para encontrar las soluciones a los problemas ocurridos en la organización.
- Anticipación: un líder generativo es capaz de anticiparse y forjar el cambio, en lugar de reaccionar ante el. Esta capacidad es muy importante para la sostenibilidad de la empresa y así mismo para construir la resiliencia en las organizaciones pues las empresas deben tener una planeación detallada a futuro.

El modelo de liderazgo generativo se enfoca en desarrollar la capacidad creativa e innovadora de los trabajadores. De igual manera pretende crear ambientes en donde las personas puedan hacer su trabajo de la mejor manera (Disch, 2009)

pero siempre inculcando la proactividad y el aporte de todos sus conocimientos y habilidades a la organización.

El mismo autor anterior afirma que el líder generativo es similar al líder transformacional pero un aspecto que los diferencia es que el líder generativo no solo busca enfocar a toda la organización hacia un mismo objetivo para afrontar los problemas eficientemente, el líder generativo tiene muy presente que dentro de su forma de trabajo siempre se deben encontrar nuevas opciones y soluciones.

Igualmente los líderes generativos deben tener claro el pensamiento sistémico y complejo. Cuando los líderes son capaces de tener esa percepción clara de todas las variables que pueden afectar a su compañía, desarrollan la capacidad de anticipación y por ello pueden generar resiliencia, optimismo para ser emprendedores y llevar a su organización hacia un cambio competitivo.

También brinda una serie de principios del liderazgo generativo que dan un modelo a seguir muy importante para los líderes de las organizaciones actuales:

- Ver posibilidades en todas las situaciones.
- Replantear desafíos.
- Aceptar la diversidad en todas sus formas.
- Entender que existen múltiples respuestas.
- Cuestionar siempre todos los supuestos.
- Ver conexiones y relaciones.
- Aumentar el espíritu de confianza y gratitud.

Estos principios son muy importantes para los líderes actuales pues al concebir que los problemas en realidad no son problemas sino oportunidades logran desarrollar su capacidad de resiliencia. Así mismo entender que a partir de la diversidad pueden surgir distintos puntos de vista potencializará el trabajo de

todos ya que se construirán nuevos modelos; no es viable que todos los trabajadores o líderes dentro de una organización piensen igual porque de esa manera siempre se llegará a la misma respuesta, destruyendo la oportunidad de la innovación y la creatividad.

Cuando se cuestionan los paradigmas se puede encontrar que dentro de la empresa siempre existirán cuellos de botella, vacíos, problemas que no se habían contemplado y que pueden llegar a tener un mejor control.

## **5. ESTUDIO DE CASOS**

La crisis dejó muchas empresas quebradas y nefastas consecuencias para la economía, sin embargo se destacan compañías que después de verse afectadas por la crisis empezaron a recuperarse rápidamente, es decir mostraron ser empresas resilientes.

A continuación se presentan algunos casos de empresas que atravesaron la crisis financiera global de 2008 -2009 de diferentes maneras y con diferentes resultados, con el fin de analizar que características poseían aquellas que mostraron altos niveles de resiliencia y como estas están asociadas al estilo de liderazgo de las mismas.

### **TOYOTA: un modelo de resiliencia durante la crisis**

Durante la crisis financiera de 2009, Toyota, al igual que todas las empresas ubicadas en Estados Unidos y en otros países del mundo, se vio seriamente afectada, ya que no solamente tuvo que enfrentar la recesión económica sino que a su vez tuvo uno de los episodios más difíciles que ha enfrentado la compañía en años: En 2009 los estudios sobre un accidente de una familia que se movilizaba en un vehículo Toyota y que dejó como consecuencia 4 personas fallecidas en el

estado de California arrojaron que la causa del mismo habían sido errores en el vehículo. A pesar que después de muchos estudios se conoció que la culpabilidad no era directamente de Toyota sino de la distribuidora que no siguió el proceso de calidad correspondiente, las pérdidas de Toyota dejaron de ser netamente económicas debido a la recesión y pasaron a ser una pérdida de la buena Imagen de la empresa y de su reputación tanto en Estados Unidos como a nivel global. La marca que por años había sido sinónimo de calidad y seguridad era ahora objeto de desconfianza por parte de sus clientes.

Estas dos crisis que se unieron en tiempos, no han sido las únicas que ha atravesado Toyota como empresa. En 1950 Toyota se vio en una situación bastante desfavorable debido a la mala situación económica de Japón en la época como consecuencia de la segunda guerra mundial.

La forma en la que Toyota enfrentó una crisis en el pasado, dos crisis prácticamente al mismo tiempo recientemente y la forma en que logró salir ilesa de las mismas es admirable, ya que hoy en día a pesar de la gran dificultad sigue estando posicionada como una de las mejores marcas de automóviles en el mundo.

¿Qué hizo que Toyota lograra algo tan difícil? ¿Qué hizo de Toyota una empresa con un nivel de resiliencia tan alto? Muchas características de Toyota como empresa la han convertido en una de las empresas más resilientes, todas estas características se derivan de la cultura organizacional que han implantado sus líderes.

## **El problema**

Con la crisis financiera global muchos bancos empezaron a declararse en quiebra, había incertidumbre, recesión en la economía, despidos masivos, entre otros que cambiaron el panorama para las empresas de todos los sectores.

En el caso de Toyota, las ventas prácticamente se desplomaron. La mayoría de compras de vehículos se hacen por medio de financiamiento pero como se evidenció en el análisis de la crisis financiera no había créditos, ni los bancos tenían dinero. Por otro lado las personas que estaban en condición de adquirir vehículos sin financiamiento tampoco lo hacían, debido a la incertidumbre, la recesión y la mala situación económica que atravesaba no solo Estados Unidos sino la economía internacional en general. En esas épocas normalmente los consumidores prefieren abstenerse de realizar compras de bienes costosos como automóviles, hecho que alteró bastamente el panorama económico de Toyota.

La reducción abrupta en las ventas de Toyota se dio tanto en el mercado Estadounidense como en el global. Para Mayo de 2009 el record de ventas estaba un 40% por debajo de los resultados del año anterior. (Liker & Odgen, 2011). Además la caída de las ventas no era el único problema que enfrentó Toyota como consecuencia de la crisis financiera; el dólar americano se devaluó con respecto al yen japonés, es decir los ingresos operacionales de Toyota además de verse afectados por las ventas, estaban afectados por la tasa de cambio lo que les implicaba más pérdidas en yenes.

Lo anterior le generó a Toyota, como lo expresan (Liker & Odgen, 2011) en su libro, una pérdida de más de 4 billones de dólares en el año fiscal 2009. Cabe aclarar que a pesar de estas alarmantes cifras, el autor contrasta las pérdidas de Toyota con las de otras empresas del mismo sector; en el último trimestre de 2008 General Motors había perdido 9.6 billones de dólares y Ford a final de 2008 había perdido en totalidad 15 billones de dólares.

### **Antes de la crisis**

A finales del 2008 Toyota ya veía venir la crisis; la burbuja financiera que se había estado generando durante los últimos años, los precios altos y la demanda

elevada eventualmente iban a terminar con nefastas consecuencias. Es por esto que los líderes de Toyota nunca consideraron la crisis financiera como algo por fuera del control de la empresa (Liker & Ogden, 2011).

Toyota ya había atravesado una crisis en 1950 cuando estuvo muy cerca de declararse en bancarrota, desde ese momento la empresa ha tenido como política adelantarse a los hechos, estudiar la complejidad y generar planes de acción antes de que las cosas pasen. Por esta razón, la empresa desde esa época ha implementado un principio de prevención que consiste en conservar de 25 a 40 billones disponibles en todo momento, en caso de contingencias.

Tanto la crisis (que era un riesgo inminente) al igual que otros factores externos a la empresa son contemplados por la empresa en su plan *Vision 2020*, que incluye aspectos como el aumento de los precios de la gasolina, el crecimiento de la conciencia ambiental en los consumidores, entre otros y por los cuales ya se estaban tomando medidas y creando estrategias en la compañía.

Además de la reserva económica y el plan *Vision 2020*, la empresa como parte de su cultura organizacional ha implementado en todos sus miembros la mentalidad de ahorro y eliminación del desperdicio incluso en tiempos de abundancia, llamado por ellos “*saving in good times for a rainyday*” (Liker & Ogden, 2011).

### **Durante la crisis**

Cuando Toyota empezó a evidenciar el quiebre en las ventas y las pérdidas que estaba generando, se aferró a sus principios y a su cultura organizacional para implementar medidas con el fin de reducir costos sin afectar a los clientes ni comprometer el futuro de la empresa.

En tiempos de crisis es común ver en las noticias como las empresas comienzan a despedir empleados y a cerrar subsidiarias, sin embargo éste no fue el caso de Toyota. La empresa no hizo despidos masivos, no cerró plantas de producción, no

cancelo la inversión en capacitación ni en investigación y desarrollo. La pregunta es entonces, ¿cómo Toyota redujo sus costos durante la crisis?

Primero, para no acudir a los despidos masivos Toyota implemento el acuerdo o plan de retiro voluntario de empleados y las bonificaciones y horas extras quedaron canceladas temporalmente.

Además, Toyota analizó qué vehículos iban a tener mayor disminución en sus demandas y suspendió la producción de estos durante la crisis. Hay plantas de producción que se dedicaban únicamente a estos vehículos, por lo que estas plantas quedaron sin actividades relacionadas con la producción de vehículos. A pesar de esto y como se planteó anteriormente, ninguna planta de producción fue cerrada. Estas plantas siguieron funcionando en actividades de entrenamiento, capacitación, implementación de círculos de calidad, reuniones para lluvia de ideas con el fin de buscar soluciones a problemas como reducción de costos, mejoramiento de la calidad, entre otros. En la época de la crisis el 40% de los empleados de Toyota no estaban produciendo automóviles. (Liker & Ogden, 2011).

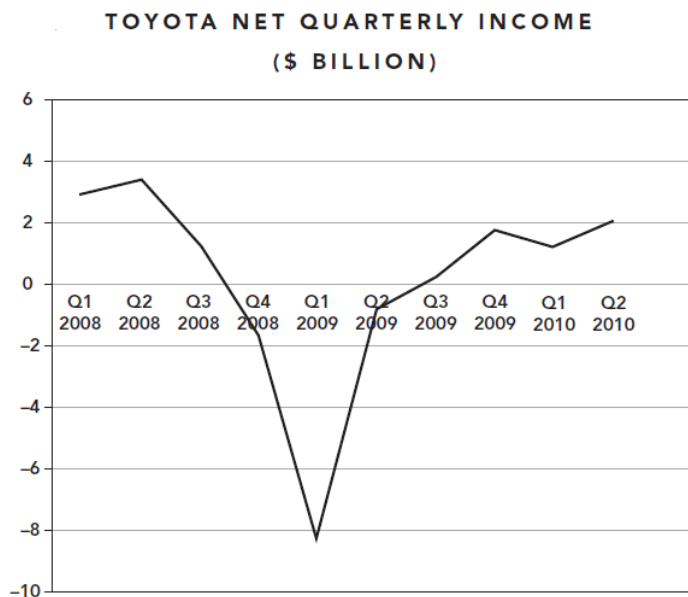
De éstas actividades se generaron soluciones a inconvenientes que tenían las plantas de producción en sus procesos, planes de ahorro de energía, nuevos procesos de reciclaje entre otros que al final se implementaron en todas las plantas de producción y que generaron grandes reducciones en costos y grandes beneficios para la compañía.

Por otro lado, si bien no se canceló la inversión en investigación y desarrollo, si hubo una reducción en los valores de inversión debido a la crisis. El personal dedicado a R&D se enfocó principalmente en modelos de vehículos amigables con el medio ambiente, motores eléctricos, híbridos, entre otros que estaban teniendo mejor acogida en el mercado y mayor demanda.

Por último, Toyota siempre ha entendido la complejidad, por lo cual sabía que salir de la crisis no solo dependía de la empresa sola, sino que también dependía de sus proveedores.

El principal miedo de Toyota era que sus proveedores se declararan en bancarrota y ellos quedaran sin materias primas de calidad para los vehículos, por esto, Toyota decidió aumentar sus inventarios con dos propósitos: primero ayudar a sus proveedores con el pago inmediato de las materias primas inyectándoles dinero y segundo, si sus proveedores se declararan en bancarrota y se vieran obligado a cerrar ellos tendrían provisiones de materiales para continuar con la producción.

Gracias a todos estos esfuerzos y a pesar de los grandes impactos financieros y en el mercado que dejó la crisis, para el 2010 Toyota conservaba su posición como el productor de vehículos número uno a nivel global y en Estados Unidos. También seguía siendo la marca mejor vendida por tercer año consecutivo. (Liker & Ogden, 2011). La siguiente tabla muestra como los ingresos netos de la empresa se vieron afectados durante la crisis pero se empezaron a recuperar hasta casi los niveles que registraba antes de que estallara la crisis financiera global.



Fuente: Toyota Under Fire,  
Liker y Ogden. 2011.

## **¿De dónde surgió la resiliencia de Toyota?**

Toyota no solo sobrevivió los impactos de la crisis financiera global, sino que cuando atravesaba por ésta a su vez tuvo que enfrentar el escándalo por el accidente de una familia en un vehículo Toyota y que fue asociado con fallas que responsabilizaban a la empresa (como se enuncio en la primera parte).

A pesar de esto y como se observó en la grafica anterior, la empresa recuperó su posicionamiento y empezó a recobrar el ritmo de las ventas y por lo tanto de sus ingresos. Este hecho es un ejemplo de resiliencia organizacional activa.

Es importante recordar el concepto de resiliencia activa como la capacidad de la empresa en su totalidad de aceptar y hacer propio el cambio sin disminuir o perder la energía y el bienestar de la organización y sus individuos, estos últimos hacen un esfuerzo para que la compañía alcance ese estado (Patterson, 1997).

En las acciones que Toyota implementó durante la crisis, y que fueron descritas anteriormente, se evidencia como toda la empresa, contando con el apoyo y flexibilidad de su personal pudo manejar las consecuencias de la crisis como el cambio negativo en las ventas sin dejar perder el rumbo de la compañía.

La resiliencia de Toyota surgió entonces de la cultura organizacional que sus líderes han creado, formado, transmitido y conservado.

Como se plantea a lo largo de éste trabajo, la resiliencia organizacional está directamente ligada con el estilo de liderazgo que se lleve en la empresa, como lo afirmaba Stoltz (2004) ya que el líder es la principal influencia en el capital psicológico de la empresa, el que transmite en últimas con su ejemplo y actuar los principios y cultura que se desea implementar en una organización.

Todas las medidas que Toyota implementó durante la crisis se derivaron y basaron en la cultura organizacional de la empresa; ésta fue creada y transmitida al resto de miembros por su líder Akio Toyoda. Estos principios se encuentran

consignados en una guía que Toyoda tituló “*Our attitude*” y que consta de 10 actitudes (Liker & Ogden 2011), estas son:

1. El cliente primero
2. Desafío
3. *Kaizen* (Mejoramiento continuo)
4. *Genchi Genbutsu* (ir y ver para entender)
5. *Shitsujitsu Goken* (Usar el dinero y el tiempo sabiamente y evitar el desperdicio)
6. Trabajo en equipo
7. Responsabilidad y apropiación
8. Humildad y gratitud
9. Integridad
10. Nosotros amamos Toyota (Alegría y orgullo de trabajar para Toyota)

Estos principios actitudinales son conocidos ampliamente por todo el personal, han sido transmitidos a todas las subsidiarias, plantas de producción, oficinas y en general a toda la *Toyota Motor Corporation* por medio de sus líderes, que por medio del ejemplo y de la apropiación de estos principios han fortalecido y transmitido la cultura organizacional de Toyota.

La cultura de Toyota fue creada por su líder, formada por sus líderes y transmitida por los mismos, éste ha sido el factor determinante y diferenciador de la empresa y que a su vez le ha permitido convertirse en una empresa que aumenta sus niveles de resiliencia con el pasar de los años. De nada sirve que una empresa tenga estipulada una lista de valores y principios si sus líderes no los transmiten y los viven, esta es la única forma de convertir los principios en la cultura de la empresa, por medio de la vivencia y ejemplo de los líderes.

Otro aspecto de importancia sobre factores de liderazgo que aumentan la resiliencia en una empresa y que se evidencia en el caso de Toyota es el hecho

de que sus líderes se anticipen a los problemas, tengan una visión sobre qué pasará en el futuro y como la empresa lo afrontará. Como se describió en el marco teórico los estudios de Stoltz (2004) y de Nielsen et al (2008) los líderes de Toyota desde su primera caída en 1950 sabían que el futuro era incierto y tomaron medidas como tener reservas de dinero y crear planes hacia el futuro (*Vision 2020*) que eran actualizados constantemente.

Stoltz (2004) afirma que el líder resiliente es capaz de llevar a su empresa durante un episodio conflictivo sacando el mejor provecho posible de la situación, tal y como lo hizo Toyota, gracias a las plantas que cancelaron producción y se dedicaron a capacitarse, mejorar procesos, dedicar su tiempo a investigar y desarrollar nuevas ideas para la empresa, la empresa obtuvo resultados y aportes para el futuro contrastando con las pérdidas por la suspensión momentánea de la producción.

Otra forma en la que Toyota aprovecho una situación negativa, fue la inversión que ha hecho en R&D sobre vehículos amigables con el medio ambiente, híbridos, motores eléctricos, entre otras tecnologías que le ha representado una nueva oportunidad de mercado. Lo anterior gracias a la visión de sus líderes.

### **Características de los líderes de Toyota**

- Asumieron el reto y se apropiaron de él, no se pasaron la responsabilidad de los malos resultados entre departamentos ni entre ejecutivos.
- Nunca vieron la crisis como algo fuera del control de la empresa.
- Pasan tiempo en las plantas de producción y con todos los miembros de la empresa, conocen el trabajo, los procesos y el mercado.
- Siempre pensaban en el futuro incierto y como adelantarse a los hechos.
- Eran consientes de la complejidad y unían esfuerzos para entenderla y abordarla.
- Dan la oportunidad a todos los miembros de la empresa de participar con sus opiniones y percepciones (círculos de calidad).

## **CHRYSLER: Cómo un líder resiliente puede cambiar el futuro de las compañías**

La industria automotriz en Estados Unidos siempre había jugado un papel muy importante en la economía americana ya que generaba empleos y un bienestar muy alto para las personas que interactuaban en él. Sin embargo después de la mitad del Siglo XX la industria automotriz empezó a presentar problemas ya que los productores no eran capaces de responder a las necesidades nuevas, cambiantes y complejas de los consumidores. (Jacobson J, 2011)

Según el autor Joel Jacobson en su artículo "*The Chrysler bankruptcy and reorganization with Fiat*" (2011), en el año 2008 la demanda por carros, Camionetas SUV's, camionetas con platón, Minivans, entre otros, empezó a disminuir aproximadamente de 16 a 17 millones de unidades por año. Esta situación tuvo una complicación mayor debido a los resultados adversos de la crisis subprime iniciada en el año 2008.

En el segundo semestre del 2008, Chrysler tuvo que acudir al gobierno para pedir ayuda pues debido a las fallas de la economía, se estaban generando grandes pérdidas; en Diciembre de 2008 la compañía generó pérdidas netas por un valor de \$16,8 billones de dólares.

Chrysler era una de las compañías más importantes de la economía americana, con casa matriz en Michigan era una de los productores de carros más grande del mundo, con aproximadamente 3.200 concesionarios independientes.

El autor anterior también describe en su artículo cómo los problemas de Chrysler iniciaron antes que la crisis los golpeará fuertemente. A comienzos del año 2007 la compañía empezó a reportar reducciones de utilidades, por lo que buscaron ayuda externa por medio una alianza con la compañía italiana Fiat, sin embargo en el año 2008 la crisis sacudió la situación de las dos compañías de tal manera que tuvieron que pausar sus negociaciones.

En el mismo artículo anteriormente citado, se menciona que la crisis conllevó a que los consumidores, distribuidores u otros aliados comerciales no pudieran acceder a préstamos de consumo y por otro lado la demanda y la confianza de los consumidores decayó notablemente. Chrysler al afrontar estos problemas tuvo que invertir sus reservas de efectivo, destinadas inicialmente para la reestructuración con Fiat, a compensar la reducción de flujo de caja.

Sin embargo en el año 2009, la compañía decidió acogerse a ayudas del gobierno para poder mantenerse en el mercado, así decidieron solicitar un préstamo por \$ 7 billones de dólares al gobierno americano quien solo accedió a ofrecerles \$4 billones de dólares que provenían del programa TARP (*Troubled Asset Relief Program*).

Este programa consistía en darle una suma de dinero a empresas con problemas financieros. Para poder acceder al préstamo las compañías debían explicar cómo saldrían de la crisis y cuál sería su plan para tener una sostenibilidad en el mercado.

Chrysler presentó un plan en donde demostraba cómo saldría de la crisis y lograría tener una sostenibilidad a largo plazo, mejoraría la eficiencia energética y tendría una posición competitiva en el mercado de automóviles en Estados Unidos. Por lo tanto para poder cumplir el plan presentado, la compañía tuvo que disminuir la inversión destinada para desarrollar nuevos productos, cerró temporalmente algunas de sus plantas y vendió a precios menores algunos inventario de automóviles. Sin embargo durante la primavera de 2009 Chrysler volvió a tener un gran déficit, situación ante la cual el gobierno y el Departamento del Tesoro Americano accedieron a seguir ayudándolos en sus necesidades de capital de trabajo hasta Abril del 2009, no obstante momentos después Chrysler tuvo que acogerse al capítulo 11 de Bancarrota.

Una vez que se declararon en bancarrota, la compañía italiana Fiat accedió a comprar Chrysler en Junio 10 de 2009, aunque ya habían empezado sus

negociaciones desde Marzo de 2009 pues el gobierno y el Departamento del Tesoro tenían esta petición como un elemento clave para seguir auxiliando a la compañía.

Posteriormente, una vez fue efectuada la compra, Chrysler resurgió con una nueva organización en Septiembre de 2009, en donde ellos serían dueños del 55%, Fiat tendría una participación del 20% y el gobierno canadiense y americano tendrían participaciones menores.

De esta manera surgió New Chrysler, una figura creada por Fiat para interactuar en el proceso de la nueva alianza de las dos compañías. Así, New Chrysler transfirió muchas de sus ganancias operacionales a Chrysler, también asumiría parte de las deudas de Chrysler e igualmente les pagaría 2 billones de dólares en efectivo. A su vez, Fiat contribuiría a New Chrysler para que pudiera desarrollar vehículos con eficiencia en gasolina, le darían acceso a tecnología específica, canales y recursos para distribución en mercados crecientes y diferentes oportunidades para reducir costos.

### ***Chrysler y la resiliencia***

La situación que Chrysler afrontó durante sus años de crisis permite afirmar que no tuvieron capacidad de resiliencia pues como Patterson (1997) la define, no fueron capaces de hacer propio el riesgo sin disminuir o perder la energía y el bienestar de la organización y sus individuos. Por el contrario fábricas, varios concesionarios cerraron dejando a miles de personas sin trabajo, Chrysler no tuvo la capacidad de anteponerse a la crisis y afrontar los problemas que tenían pre-crisis, no lograron mantener la energía y el bienestar de la organización y mucho menos de sus individuos.

Para que Chrysler hubiera tenido una buena capacidad de resiliencia hubiera sido necesario que contaran con una estructurada planeación, innovación, visión a

largo plazo. No lograron afrontar la crisis por sí solos y de hecho no fueron capaces de asumir los problemas que ya se estaban presentando antes de la crisis financiera del 2008 y tampoco pudieron resurgir con la primera ayuda dada por el gobierno, porque precisamente al no tener resiliencia organizacional no pudieron aprovechar todas estas oportunidades.

Asimismo al no tener resiliencia organizacional no pudieron desarrollar estrategias oportunas y eficientes que los hubieran prevenido de quedar en bancarrota, por el contrario hubieran podido encontrar un nuevo camino dentro de la crisis.

Existen dos elementos también muy importantes que los aporta el autor Cascio (2009) quien habla de los principios importantes que afectan la capacidad de resiliencia organizacional. Primero, no fueron flexibles pues no se adaptaron a las nuevas tendencias del mercado, a los nuevos requerimientos de los consumidores quienes estaban pidiendo carros más pequeños que consumieran menos gasolina, por el contrario Chrysler seguía ofreciendo los mismos carros y camionetas de mayor tamaño a pesar de las cifras negativas de consumo por producto. También fallaron en el principio de diversidad pues no lograron ofrecer variedad de productos y tampoco lograron consolidar diversidad de planes de contingencia para afrontar la crisis.

Así se observan elementos claves que logran que una organización tenga menos resiliencia organizacional: poca visión a futuro, poco manejo de la complejidad del macroentorno, poca innovación, poca capacidad de visualizar el riesgo ya que sus problemas habían empezado antes de la crisis y no lograron corregirlos y mucho menos visualizar que llegaría una crisis económica de la que muchos ya venían especulando.

### ***Chrysler después de Sergio Marchionne***

Pero el caso de Chrysler no termina acá, ya que la compañía al aliarse con Fiat logró retomar una posición competitiva en el mercado automotriz de Estados

Unidos. Principalmente hubo una razón para que esta alianza tuviera tanto éxito a pesar de tantas críticas: su nuevo CEO Sergio Marchionne.

Es así como un caso negativo logra convertirse en un ejemplo para otras empresas en donde se muestra cómo un líder con cualidades resilientes puede lograr que una compañía aumente esta misma capacidad y no solo salga de la crisis sino que también logre volverse un referente para los competidores.

En el artículo de *The Chrysler Miracle* (2011) de Laura Berman se relata la llegada del nuevo líder de la empresa y sus grandes aportes como líder para el futuro de Chrysler. Sergio Marchionne llegó a la compañía como CEO en Junio de 2009, desde ese momento empezó a hacer cambios estructurales, gerenciales, estratégicos y hasta actitudinales dentro de la compañía.

Dentro del mismo artículo se cuenta una acción muy importante que tuvo Marchionne: le dejó claro a sus empleados hacia donde iría la compañía, describiendo las metas y los objetivos. De esta manera los empleados estarían dispuestos a dar más y por lo tanto el CEO tendría que exigir mucho más.

Asimismo, Marchionne también tenía mucho empeño en reducir las jerarquías existentes en la compañía y tratar de aplanar la estructura tanto como se pudiera. Para él los cambios debían empezar por la cima de la estructura, por ello decidió mover su oficina (anteriormente ubicada en un *penthouse* dentro de las instalaciones de Chrysler) a una mucho más pequeña dentro del departamento de ingeniería en donde estaría más cerca de los procesos de diseño y producción (Berman, 2011).

Marchionne aportaba una capacidad analítica que favorecía a todos los departamentos de la organización pero también estaba abierto a recibir toda clase de ideas. Marchionne no quiso darle a entender a los anteriores trabajadores de Chrysler que ellos habían sido culpables de los errores cometidos y también quería acabar con las barreras que se generaban por tantas jerarquías, por ello

incorporó antiguos trabajadores de Chrysler al equipo gerencial, que nunca habían podido participar pues estaban por debajo de muchos niveles jerárquicos, (Saporito, 2011). Esto evidencia que Marchionne buscó darle la oportunidad a las personas de participar y tomar un rol importante en la compañía.

Así se redujo la jerarquía pues se ordenó 25 antiguos ejecutivos reportaran únicamente al gerente y de esta manera se eliminarían capas jerárquicas (Berman, 2011).

Para Marchionne no era adecuado tener una posición alejada y presuntuosa pues tal y como afirmó en un artículo del *Harvard Review Business*, el modelo de gerencia del “gran hombre” estaba acabado.

Un buen líder no solo debe cumplir con sus responsabilidades y encaminar a la organización hacia el éxito, sino que también debe tomarlo como un modelo de vida en donde ponga todo su empeño pues sabe que muchas vidas dependen de él. De esta manera para Sergio Marchionne tomar la gerencia de Chrysler no era un simple trabajo, por el contrario era un reto personal ya que en sus manos estaría el futuro de 47.000 empleados de Fiat y Chrysler. La compañía que él tomó estaba dirigida anteriormente por líderes que no se tomaban el trabajo en serio y de hecho no se apersonaban de lo que sucedía en la empresa por ello no eran capaces de atender la complejidad del entorno, hubo técnicas poco eficientes y eficaces que resultaron en despidos masivos, sin importarles el bienestar de todas las personas de la empresa.

Otra de las medidas desarrolladas por Marchionne descritas en el artículo *The Chrysler Miracle* (2011) fue aumentar los estándares de calidad y darle gran espacio a los gerentes para innovar, ya que él mismo afirmaba que era necesario darle la oportunidad a las personas para que inventaran, desarrollaran y hasta se equivocaran pero también era claro que el espacio para fallar era mínimo y si los empleados pasaban esa barrera aceptable, no habría ninguna otra solución que el retiro (Berman, 2011); por ello su modo de actuar: es necesario darle cuerda las

personas cuando lo necesiten pero apretarla tanto como sea necesario o incluso cuando no sea necesario (Saporito, 2011).

Marchionne buscaba aumentar la habilidad de las personas de desarrollar su propia inteligencia pero sin abusar de la libertad, pues de esta manera las personas estarían concentradas en el objetivo sin darle tanta importancia a generalizar un solo método de ejecución.

Otra estrategia importante para que Chrysler resurgiera de la crisis fue capacitar a su personal. Esta iniciativa la desarrollaron llevando personal italiano de producción de Fiat a Estados Unidos y no un grupo de ingenieros; de esta manera todos los involucrados pudieron estar en un ambiente más amigable y desarrollaron herramientas analíticas que aplicarían al entendimiento detallado del proceso productivo y también para aportar al máximo sus capacidades. Esta situación aumentaría la productividad, la proactividad y reduciría la jerarquía pues todos, tanto capacitadores como trabajadores estarían en el mismo nivel (Saporito, 2011)

Finalmente en Mayo de 2011 Chrysler liderado por Sergio Marchionne logró pagar las deudas con el gobierno e igualmente compró porcentaje de participación del Departamento del Tesoro Americano (Berman, 2011). La compañía transfirió \$5,9 billones de dólares al Departamento del Tesoro Americano y de esta manera terminó su deuda que inicialmente estaba prevista para ser pagada durante los 6 años siguientes de la fecha del préstamo (Saporito, 2011)

Chrysler logra posicionar sus marcas y darle a cada una, una identidad válida para cada segmento de mercado. Dodge es un estilo de vida para personas con actitud y preferencias por carros grandes; Ram camionetas con platón para grandes cargas o trabajos; Fiat logró desarrollar automóviles acordes a las preferencias de los consumidores: más pequeños y con un menor consumo de gasolina y atractivos; Jeep líder en carreteras.

Las cifras demostraban la buena gestión de Sergio Marchionne, a comienzos del segundo semestre del 2011 las ventas del grupo Chrysler estaban aumentando en un 23% y esperaban llegar a tener ingresos operacionales por \$55 billones de dólares anuales. Chrysler estaba obteniendo \$5 billones de dólares como utilidad operacional cuando en el 2009 perdía millones de dólares mensualmente.

Para el 2011 Fiat tenía control del 53,5% de Chrysler y dentro de los planes a futuro de Chrysler se espera que para el 2014 aumente su participación a 60%, también se espera para el 2014 se inviertan \$23 billones de dólares para el desarrollo de nuevos carros.

Después de meses de arduo trabajo, las ventas de Chrysler comenzaron a aumentar, incluso superando grandes competidores como Toyota. Siempre inculcando en todos compromiso, pasión y control de calidad. La compañía salió de la crisis de una forma tan eficiente que logró obtener ventaja en precios en comparación con competidores japoneses y europeos (Berman, 2011).

### ***Marchionne y la resiliencia***

En Marchionne se ven muchas características de un líder resiliente ya que tiene una gran capacidad para manejar la fricción (Saporito, 2011). Es un líder reconocido mundialmente que demuestra factores de resiliencia como tener claro que las crisis actuales no pueden resolverse con enfoques tradicionales o antiguos pues el enfoque de complejidad hace que las soluciones tengan que ser cambiantes, diversas, innovadoras y todo esto conllevará a que el líder resiliente logre encaminar a la organización en general hacia esta misma capacidad tan importante en el mundo actual.

Chrysler estuvo en gran riesgo y por lo tanto, según Marchionne tuvieron que desarrollar sus planes bajo este panorama, en donde debían preguntarse si de verdad tenían las capacidades de producir y desarrollar lo propuesto. También

afirmaba que es necesario mirarse como persona y preguntarse a sí mismo si se tiene lo que se necesita como persona para lograr las metas.

De acuerdo a Marchionne el liderazgo es algo que se tiene y se debe demostrar, la gente, los trabajadores deben confiar en que el líder los sacará de los problemas y ellos tendrán la confianza para seguirlo, si esto no sucede los trabajadores abandonarían a la organización.

La resiliencia de Chrysler estuvo muy influenciada por la resiliencia de sus líderes, como afirma Stoltz (2004) la resiliencia organizacional depende en gran medida de la resiliencia de las personas a cargo, dentro de sus formas de operar, guiar y por ello el papel del líder como persona es muy importante para la perdurabilidad de las organizaciones.

Un líder resiliente es aquel que sabe que el futuro es incierto y riesgoso pero con su equipo buscará desenvolverse de la mejor forma ante los desafíos y sacar provecho de estas situaciones. Sergio Marchionne es un gran ejemplo de cómo un líder resiliente puede llegar y transformar una compañía que se hundía en la crisis por su vacío en esta misma capacidad.

Dentro de las características que debe tener un líder resiliente que aporta Stoltz (2004), un líder debe ser flexible pues un modelo rígido y mecánico no será la mejor forma para manejar el mundo actual complejo, cambiante y caótico. Marchionne tiene la flexibilidad necesaria para generar una sinergia entre las dos compañías aliadas y forjar una nueva cultura organizacional que permita ser resilientes y sostenibles en el tiempo.

También la comunicación es muy importante pues debe de ser abierta y clara (Stoltz, 2004) de esta manera el paso de la información entre todos los niveles de la organización será mejor y se pueden crear diferentes planes de contingencia, nuevos desarrollos que permitan que la capacidad de resiliencia aumente pues las empresas tendrán más herramientas y recursos para afrontar las crisis. Esta

capacidad se evidencia en el manejo gerencial de Marchionne cuando le da la oportunidad a antiguos trabajadores para que tengan voz dentro de la compañía y formando grupos gerenciales logren sacar a Chrysler de la crisis.

También como afirma Patterson (1997) muchas personas de las organizaciones no están interesadas en entender la situación por la que atraviesa la compañía, sino que se limitan a cumplir estrictamente sus tareas laborales. Este es un grave problema pues las personas no ven la importancia de interesarse por colaborar con su compañía, no se genera sentido de pertenencia. Es así como Marchionne logra evitar esta situación que dificulta la capacidad de resiliencia en las empresas pues como se describió anteriormente al inició de la alianza el nuevo CEO cuenta detalladamente a sus trabajadores para dónde va la compañía con esta nueva alianza y así logra un avance muy grande para que todos se encaminen hacia el mismo objetivo y también aporten lo que más puedan.

Marchionne al afirmar que el modelo del “gran hombre” está pasado de moda, evidencia sus características de líder resiliente pues éste abandona antiguos paradigmas y tiene una mente abierta ante los cambios del mundo.

Otro aspecto importante mencionado por Stoltz (2004) es la motivación y el aprendizaje en organizaciones y líderes resilientes. Los líderes deben motivar el aprendizaje de todos los miembros de la empresa para que estén al tanto de nuevas formas de enfrentar los desafíos y no siguiendo formas antiguas de manejar las empresas. Marchionne cumple detalladamente estas características pues su estilo gerencial moderno busca capacitar al personal no para que aprendan de memoria un proceso productivo sino para que desarrollen su intelecto y aporten mucho más a la organización.

Una de las frases que enmarca la forma de actuar de Marchionne hace referencia a darle cuerda a las personas y espacio para innovar pero apretarla cuando sea necesario (Saporito, 2011). Este pensamiento es muy importante en un líder resiliente pues éste premia a aquellos que vean hacia el futuro y estén dispuestos

a tomar riesgos, no se castiga a quien piensa diferente, se castiga a los conformistas (Stoltz, 2004).

El caso Chrysler es un ejemplo real de cómo una compañía sin capacidad de resiliencia no puede resurgir de la crisis pues no cuenta con las capacidades para desenvolverse en un ambiente tan complejo como el actual. Pero lo interesante de este caso también es que demuestra cómo un líder resiliente como Sergio Marchionne puede transformar toda una organización hacia el futuro por medio de sus características de liderazgo resiliente.

### **CIRCUIT CITY: la crisis no fue más que un detonador**

*Circuit City Stores Inc.* era una compañía Americana de gran nombre en su país, con una trayectoria de 60 años y gran cantidad de tiendas por todo el territorio americano. Parte de su éxito era atribuido a que la empresa basaba todas sus operaciones en 4 principios básicos: Ahorro, selección, servicio y satisfacción (Wulf, 2011).

Circuit City era una cadena de tiendas que se enfocaba en la venta de grandes electrodomésticos, computadores, software y otros aparatos electrónicos. Debido a su historia era un gran ejemplo de cómo se debía gerenciar una empresa, basado en ellos el autor James C. Collins realizó un libro llamado “*Good to Great: Why some companies make the leap... and others don't*”, en donde describía con base en casos de varias empresas cuál era la forma adecuada para tener éxito empresarial.

Wulf (2011) afirma que a pesar de todos estos puntos a su favor, Circuit City empezó a tener problemas durante el comienzo de la década del 2000; su acción venía bajando, perdiendo utilidad para todos los interesados pero la situación se empeoró aún más en el año 2007 cuando el precio de la acción bajó abruptamente de \$30 USD por acción a \$5 USD por acción. No existe alguna prueba de que esto haya sucedido por alguna circunstancia en especial, pero si se relaciona con el

hecho de que la empresa haya despedido a 3.400 trabajadores porque afirmaban que les estaban pagando más que lo que el mercado laboral pagaría.

Posteriormente en el 2008 cuando la crisis financiera finalmente estalló, la compañía no poseía efectivo ni liquidez y los proveedores no estaban dispuestos a darle crédito para que siguieran comprando mercancía ya que debido a la crisis, los préstamos eran un gran problema tanto para consumidores como para empresas, así en Noviembre 10 de 2008 la compañía se declaró en bancarrota.

La crisis financiera tuvo un impacto en la deteriorada situación de Circuit city, los consumidores estaban preocupados por conservar sus casas y no pensaban invertir gran parte de su dinero en la compra de bienes de lujo como los aparatos electrónicos (Fox, 2009) por tanto la demanda era menor y según algunos de sus líderes ésta fue una de las razones principales para que entraran en quiebra.

Sin embargo, otros competidores como *Best Buy* o *Apple* atravesaron la crisis y a pesar de los choques económicos pudieron continuar sus operaciones en esa época. Esta situación solo evidencia que Circuit city no tuvo la capacidad de cambiar rápidamente y el mercado le ganó.

En el año 2008 los gerentes anunciaron que la empresa entraría al capítulo 11-bancarrota y desarrollaron planes para demostrar que podrían salir de sus problemas financieros, pero a pesar de sus intentos no hubo ningún comprador que pudiera cubrir los \$2.3 billones de dólares en deudas que poseían (Fox, 2009). Buscaron cerrar negocios con el mexicano Ricardo Salinas o el *Golden Gate Capital* para mantener las operaciones de la empresa sacrificando un poco su alcance en el mercado, pero estas negociaciones no llegaron a ningún acuerdo (Wolf 2009).

Así, el 17 de Enero de 2009 Circuit City Stores Inc. anunció sus planes de liquidar 567 tiendas en Estados Unidos y hacer un despido masivo de 34.000 empleados (Fox 2009).

Fox (2009) relata cómo a pesar de desarrollar planes para salir de la bancarrota, Circuit City entró en liquidación debido a órdenes judiciales pues se decidió que no habría nada más que hacer ya que la compañía no tenía nada detallado o estratégico para salir de sus problemas y por lo tanto debía liquidarse. La crisis financiera conllevó a que para empresas liquidadoras y otras compañías fuera difícil pedir préstamos para poder comprar los activos de la empresa.

Posteriormente ante el fallo del juez, los directivos crearon un grupo de gerentes de áreas como finanzas, recursos humanos, tecnologías de la información, judicial y de mercancías para poder llevar el proceso de liquidación de la mejor forma y terminar con lo que en una época había sido un ejemplo gerencial.

### ***La verdadera causa de la crisis de Circuit City***

Para muchos la crisis fue la causa de la bancarrota de la compañía, pero en realidad fue el detonador de sus problemas, En el artículo *"It isn't the economy, Stupid"* (2009) de Spolsky se relata un comunicado de su CEO quien afirmaba que las malas condiciones macroeconómicas y la expansión de la crisis financiera habían sido las razones de la quiebra de Circuit City pero en realidad fue el mal manejo lo que conllevó a que la empresa fracasara.

De acuerdo a Stephen Baker, en el artículo *Circuit's Demise Augurs Big Changes for CE* (2009) escrito por Alan Wolf, Circuit City había estado luchando dos años antes para poder salir de sus dificultades pero cuando llegó la crisis financiera e hizo que la situación se complicara mucho más, la empresa tuvo que anunciar su mala situación y en ese momento no había ningún incentivo del gobierno para que esa clase de comerciantes salieran del capítulo 11 de bancarrota.

Incluso en la época de liquidación no se hicieron las cosas bien, de acuerdo al mismo artículo de Spolsky (2009) se afirma que en la página web de los reportes del consumidor se observa que la empresa liquidadora de Circuit City subió los

precios a muchos productos que se encontraban en “promoción” por tanto sus competidores ofrecerían el mismo precio, disminuyendo las oportunidades de compras finales.

En realidad Circuit City venía teniendo malos manejos desde años atrás, desarrollaron muchas medidas sin una buena planeación a futuro y no midieron el impacto que tendría en sus ventas y sobre todo en la relación con sus clientes fieles (Wulf, 2011).

Por ejemplo algunas de estas medidas a comienzos de 2000 fueron (Wulf, 2011):

- reducir en gran medida el inventario de electrodomésticos para aumentar el espacio de computadores, esto generó una gran confusión en sus consumidores.
- Eliminar el programa de capacitación para su personal.
- Delegar los servicios de tecnologías de la información a otra empresa.

Así, la relación con el cliente se deterioró pues estaban descuidando muchos aspectos de la empresa que lograban una ventaja competitiva en el Mercado.

Los culpables del destino de Circuit City fueron sus líderes quien tuvieron una pésima planeación, pues desde hacía varios años la compañía venía teniendo graves problemas, sabían que la economía de Estados Unidos estaba entrando en una burbuja hipotecaria que podría afectar a toda la economía y aun así rechazaron una oferta que hizo *Blockbuster* un año antes de su liquidación por \$1.2 billones de dólares para comprarla (Taylor, 2009).

Lo anterior evidencia la controversia de las acciones de sus gerentes pues no tenían ninguna clase de visión a futuro y no se anteponían a las situaciones que podrían ocurrir, no estaban actuando como gerentes buscando estrategias, fomentando la resiliencia sino que actuaban como administradores que simplemente buscaban efectuar tareas operacionales.

El fracaso de Circuit City no solo se extendió hasta sus empleados y accionistas, también según Wolf (2009) afectó a sus proveedores quienes tuvieron un gran vacío pues la empresa era un gran comprador. También a algunos de sus competidores los afectó ya que la empresa desarrollaba grandes campañas publicitarias que incentivaban en general a todos los consumidores a comprar más aparatos electrónicos.

Es necesario precisar cuáles malos manejos le dieron esa mala perspectiva a Circuit City; en épocas previas a la crisis cuando ya se especulaba sobre la misma, se cometió un error muy grave pues despidieron en Marzo de 2007 a 3.400 empleados que recibían sueldos altos debido a sus grandes conocimientos y al buen servicio que le prestaban a los clientes cuando necesitaban asesorías (Fox 2009). Después de este terrible error los encargados en Circuit City trataron de recuperar a sus trabajadores pero muchos de éstos no aceptaron pues se les pagaría un sueldo mucho menor al esperado, por lo tanto contrataron personas sin experiencia, sin conocimiento y con sueldos inferiores (Spolsky 2009).

Otro problema que se reportaba en Circuit City era que sus líderes no tenían un control claro de todas las sucursales en Estados Unidos pues muchas de las tiendas estaban localizadas en barrios o localidades donde no había un gran flujo de demanda, no había un manejo óptimo del inventario y el servicio al cliente era de muy mala calidad (Perry, 2009).

Circuit city antes era una marca que vendía aparatos electrónicos pero el ambiente de sus tiendas era amigable y divertido, sus campañas publicitarias eran reconocidas por su simpatía con los consumidores y su relación con lo que la compañía ofrecía, sus empleados eran personas capacitadas que podían ayudarle al cliente en todo lo que necesitaran. Sin embargo los gerentes no buscaron innovar sino que se dejaron opacar por competidores en todos sus campos: DELL en computadores, el negocio online de la música, *Best Buy*, entre otros (Taylor, 2009).

Por otro lado Circuit city realizó una expansión muy ambiciosa de sus tiendas dentro de Estados Unidos de una manera tan rápida y tan costosa que los llevo a contraer demasiadas deudas (Taylor, 2009). Una vez más los gerentes no tomaban acciones con una visión a largo plazo y no estaban midiendo que podría pasar en un futuro al quedarse sin liquidez por sus altas inversiones.

Esta compañía lucho mucho para salvar su marca pues cada vez estaba perdiendo los principios que en un tiempo le habían daban tanto poder de mercado, se estaba convirtiendo en una opción para los clientes por sus precios más que por el conocimiento, la calidad y tecnología que encontrarían allí (Taylor, 2009) por ello al llegar la crisis financiera del 2008 los sacudió a tal punto que tuvieron que optar por acabar lo que por tanto tiempo había sido una empresa exitosa de Estados Unidos.

Finalmente aproximadamente hacia junio de 2009 vendieron sus últimos activos y su nombre y pagina web fue vendida por \$14 millones de dólares a otra compañía (Taylor, 2009)

### ***La resiliencia en Circuit City***

Como se observa en el caso descrito de Circuit City, la empresa no tuvo ninguna característica de resiliencia organizacional ni resiliencia en sus líderes, por ello es necesario tener claridad de las situaciones en las cuales no se logró tener esta capacidad que los hubiera podido sacar de la crisis interna que atravesaban y posteriormente la crisis financiera que los llevó al final de su trayectoria.

La cultura organizacional en las compañías es muy importante para profundizar el concepto de resiliencia en toda la empresa. Como afirma Somers (2009) esta propiedad es una conducta, una actitud y un patrón dentro de la organización. Así, se concluye que Circuit City tenía una cultura organizacional que no fomentaba esa capacidad de resurgir y atravesar las crisis pues durante mucho tiempo la empresa pasó por diferentes problemas que se derivaban de su cambio de cultura

y por lo tanto de la confusión que se creaba en el cliente, pero ningún funcionario pudo advertir este problema, sino que hasta el final de su historia la cultura no ayudó a que se forjarán planes que lograrán mejorar la situación.

Por otro lado existen dos conceptos aportados por Lovins y Lovins (1982) que no se observaron en Circuit City: la resiliencia organizacional pasiva y activa.

La primera habla de la habilidad de renacer sin comprometer la prosperidad, esta habilidad no la tuvo la compañía mencionada ya que no pudieron establecer estrategias válidas que les permitieran salir de sus problemas antes de la crisis financiera del 2008 y por lo tanto tampoco tuvieron resiliencia activa pues no fueron capaces de identificar ese mismo riesgo, no tuvieron esa capacidad para visualizar lo que podría ocurrir con la crisis *subprime* del 2008.

Los problemas que enfrentaba Circuit City desde el 2002 no fueron tomados como ejemplos para forjar un cambio fuerte hacia un futuro prometedor, esto se hubiera logrado si hubieran tenido resiliencia pero al no tenerla la compañía siguió cometiendo una serie de errores sin aprender del pasado.

Sus líderes formaron el destino de la compañía pues no pudieron desenvolverse ante los desafíos de los choques económicos y no sacaron provecho de estos como otras compañías como Apple que siguieron vendiendo productos y de hecho lanzaron aparatos innovadores y revolucionarios para llamar la atención de los consumidores.

Otro aspecto importante dentro de la resiliencia organizacional es la motivación y el aprendizaje que los líderes deben inculcar en sus trabajadores. Los directivos de Circuit City decidieron por un lado acabar con los programas de capacitación y por otro despedir a los empleados que mejor trabajaban por sus sueldos supuestamente altos.

Esta situación fue catastrófica pues primero que todo no inculcaron en sus trabajadores la innovación, la creatividad para que desarrollaran un conocimiento

que creara medidas que previnieran que la compañía siguiera destruyéndose. Segundo al despedir a los trabajadores generaron un malestar en toda la compañía pues no se estaría motivando a quien trabajaba mejor sino a quien cobraba menos.

Esta situación es bastante delicada ya que dentro de una organización resiliente es necesario que la jerarquía sea mínima para que todos los trabajadores tengan una voz cuando sea necesario desarrollar planes de mejora, de riesgo o de innovación. Circuit City por el contrario despidió a quienes estaban más capacitados para darle toda la retroalimentación a los gerentes y que éstos hubieran armado planes de contingencia ante los problemas que se presentaban.

Adicionalmente los líderes de la compañía no tuvieron una visión a futuro y tampoco encaminaron a toda los trabajadores hacia el cumplimiento de esos objetivos, por lo tanto no tuvieron una imagen clara del futuro conllevando a que no hubiera una capacidad de resiliencia que los ayudara a salir de la crisis sin fracasar y por el contrario hubieran encontrado nuevas oportunidades.

El caso Circuit City brinda un marco de referencia muy importante para demostrar que muchas de las empresas que fracasaron en la crisis financiera del 2008 no tuvieron este problema debido a las condiciones de la economía americana, por el contrario muchas de ellas venían teniendo problemas serios interiormente y esta situación no les permitió atravesar la crisis *subprime* como otras sí lo hicieron.

## **GENERAL MOTORS, Como los líderes de una empresa pueden influir en la quiebra.**

General Motors ha sido durante mucho tiempo una de las empresas más emblemáticas y distintivas en Estados Unidos, hasta 2008 fue la empresa productora de vehículos más grande del mundo, con subsidiarias en todos los continentes y empleadora de más de 234.500 personas (The Economist, 2009).

General Motors ha sido mucho más que una gran empresa estadounidense, ha sido un símbolo del poderío de la industria manufacturera americana y símbolo del nacionalismo estadounidense.

La empresa fue líder del mercado de automóviles durante mucho tiempo, sin embargo llevaba muchos años arrojando malos resultados derivados de su poca adaptación al cambio, de su poco estudio y seguimiento de competencia, de la pérdida en el enfoque hacia el cliente, situación que cuando se unió a la crisis financiera global, que ocasionó el desplome de las ventas, ocasionó la quiebra de la empresa.

### **Durante la crisis**

Cuando las ventas se desplomaron, la empresa ya venía registrando pérdidas, ya había reducido en un monto significativo la planta de personal, la marca estaba debilitada y la calidad de sus vehículos no era la mejor.

La empresa siguió acudiendo a los despidos masivos para poder mantenerse y evitar declararse en bancarrota (situación que de igual forma ocurrió). Además de los despidos también recortó los salarios del personal que se quedó en la empresa entre el 3% y 10% dependiendo del puesto. Tan solo en Mayo de 2009 la empresa había despedido 3400 empleados, cuando ni siquiera había estallado la crisis financiera global (Smerd, 2009 b).

En Junio de 2009, General Motors aplicó para el acuerdo del capítulo 11 de bancarrota para reorganización o reestructuración de la empresa. Después de 40 días después de su aplicación la empresa logró salir de su estado de quiebra gracias a la ayuda del gobierno. El gobierno Estadounidense termino de esta forma siendo el dueño del 60% de la compañía (Kerr, 2011).

Con la ayuda del gobierno Estadounidense, la empresa obtuvo un poco de liquidez para resistir a las malas épocas, que se habían empeorado aun en el periodo en el que aplicó para el capítulo 11 de reorganización, ya que esto debilito aun más la imagen de la empresa y la percepción de las marcas de vehículos. Como se expresa en el artículo de *The Economist*- "A Giant Falls", nadie quería comprar un producto tan caro y durable como un carro de una compañía que podría desaparecer y no existir el año siguiente.

En Octubre de 2011 la empresa había pasado de emplear un total de 226.000 personas en 1998 a emplear tan solo 101.000 en Estados Unidos, menos de la mitad (Smerd, 2009 a).

### **¿Qué pasó?**

Muchos estudios sobre General Motors como compañía han arrojado que la empresa durante su historia siempre careció de una base de principios, una filosofía implementada, esfuerzos conjuntos y coherentes de sus líderes que en últimas se traducen en la cultura organizacional.

*The Economist* en su artículo "A Giant Falls", que ha sido citado anteriormente, presenta los hechos sobre qué pasó con la compañía y como empezó su declive:

El liderazgo de General Motors en el sector se empezó a ver opacada desde 1980 cuando empresas Japonesas como Toyota empezaron a ganar liderazgo y a producir mejores vehículos de una forma más eficiente. Cuanto esta situación ya estaba clara en el panorama de general Motors la empresa hizo un *Joint venture* con Toyota para poder implementar su método de *lean manufacturing* sin embargo

los esfuerzos dejaron detrás los procesos que ya estaban implementados en la empresa y en realidad le quito atención a la calidad de los carros que ya estaba enviando a sus respectivos *dealers*.

Con esta situación, todas las marcas de General Motors empezaron a perder su posicionamiento, los productos de la competencia eran mejores y por lo tanto la demanda de vehículos fabricados por la general motos empezó a bajar paulatinamente. Lo anterior a su vez provoco que los precios de los vehículos de GM debieran estar debajo de la competencia manteniendo los mismos costos. Todo empezó como una cadena que se derivo de las malas decisiones y mala administración de los líderes de la empresa.

El cambio hacia el *Lean manufacturing* no fue el único intento de GM por encontrar la fórmula que le permitiera recuperar sus ganancias y su posicionamiento, con anterioridad había implementado un programa para reducir el desperdicio producto de la burocracia llamado *Go Fast*. También el programa de ingeniería *Synchronous* que consistía en implementar las practicas de *lean manufacturing* entre otras que habían vuelto a las empresas Japonesas importantes jugadores en el sector de manufactura. Lo anterior sin éxito alguno debido a la falta de incentivo en los empleados, las divisiones y organizaciones tan burocráticas (Smerd, 2009 a).

El alto nivel de burocracia en GM se había generado por la forma en que los líderes de la empresa decidieron hacer las adquisiciones y divisiones entre marcas. Durante un tiempo GM se dedico a adquirir empresas dando como resultado un portafolio gigante en dentro de los que se encontraba Cadillac, Chevy entre otras que actuaban por aparte y que jamás se unieron como una sola empresa. La organización de GM era equivalente a la de Estados Unidos, cada departamento se gobernaba al igual que los estados que componen el país (Smerd, 2009 a).

En general, GM fue debilitándose como empresa poco a poco durante el tiempo mientras que su competencia iba ganando mercado. El principal problema fue la burocracia de la empresa que no les permitió a los líderes difundir los principios que querían empezar a implementar, a su vez sus líderes no conocían la compañía. No supieron manejar la burocracia, no supieron cambiarla y esto se derivó del poco contacto de los directivos con los niveles más operativos; cuando un líder experimenta el trabajo de la compañía y pasa tiempo en sus plantas de producción puede observar y analizar que está pasando. No cabe duda que los líderes de la compañía desperdiciaron mucho tiempo pensando en que hacer sin ni siquiera conocer que pasaba al interior de la empresa.

En el mundo de los negocios siempre se asocia al líder de una empresa como el capitán de un barco, es su responsabilidad llevarla por el camino que considera conveniente para la empresa como un todo, es decir sus miembros, stakeholders, la sociedad en la que se desenvuelve, entre otros. GM no tuvo niveles de resiliencia ya que fue conducida por el camino incorrecto que la llevó a su quiebra, catalizada por la crisis financiera global de 2008 – 2009.

### **Rick Wagoner**

Rick Wagoner fue el CEO de GM por el periodo del año 2000 al 2009 cuando el gobierno estadounidense salvó a la empresa y exigió su renuncia. Además Wagoner había desempeñado el cargo de CFO desde 1992 y hasta que asumió el liderazgo total de la empresa.

A pesar de que anteriormente vimos como los bajos niveles de resiliencia de la empresa se derivaban de varios años de mal gestión, Wagoner siempre ser el culpable de la pérdida de General Motors ya que si bien los líderes anteriores habían cometido errores, Wagoner no aprendió de las experiencias sino que cometió los errores una vez más (Sonnenfeld, 2009) .

Sonnenfeld (2009) en su artículo “*How Rick Wagoner Lost GM*” lista varias de las acciones que Wagoner tomó y ocasiono en su posición como CEO y que muestran como su falta de capacidades como líder llevo a GM al fracaso:

- Perdió 82 billones de dólares en los últimos 4 años de su gestión, además el efectivo de la empresa estaba tan deteriorado que la deuda de la empresa había sido objeto de una reducción en su calificación de riesgo.
- Tomó malas decisiones en cuanto a los productos de la empresa; primero apoyó la producción del vehículo *Pontiac Aztek* aun cuando las ventas de este eran muy bajas. Además cancelo el alcance que había hecho GM en vehículos híbridos y eléctricos.
- Ignoró la necesidad de enfocarse en investigación y desarrollo de nuevos vehículos.
- Mantuvo muchas divisiones en la empresa y su burocracia, además incentivo el crecimiento del un portafolio con muchos productos parecidos entre sí.
- No respondió vio cuando la demanda disminuyó con la crisis, empresas como Ford y Toyota cortaron producción alrededor del 40%, Wagoner la disminuyó únicamente el 25%.
- Durante su periodo de CEO las marcas Saab, Opel, Saturn y Hummer tuvieron menos inversión, permitiendo que estas se debilitaran en el mercado.
- Lideró un *Joint venture* con Fiat que le costó a la empresa cerca de 2 billones de dólares y que no tuvo ningún resultado positivo para la empresa.

- Cerró plantas de producción y disminuyó la planta del personal en grandes volúmenes.
- Cuando la crisis estalló y la empresa se declaró en bancarrota, la actitud de Wagoner fue de rabia y no de responsabilidad. Asistía a la corte sin preparación, sin objetivos claros, sin un plan de acción ante la crisis.

Todas las situaciones descritas a continuación son muestra de un líder que no tenía visión de hacia dónde iba la empresa, que tampoco conocía que estaba pasando ni en la empresa ni a su alrededor y tampoco tenía una cercanía con el resto de miembros de la empresa.

### **Características de los líderes de General Motors**

- No tuvieron en cuenta la complejidad, es decir todos los factores que afectan a la empresa, proveedores, el mercado los competidores, la situación económica.
- No contaban con planes de contingencia.
- No se adelantaban a los hechos, no tenía una visión clara sobre hacia donde estaban dirigiendo la empresa.

## **6. CONCLUSIONES**

A partir del marco teórico y los estudios de casos desarrollados, se hallaron características del líder y del liderazgo que pueden aumentar o afectar la capacidad de resiliencia de una organización con el fin de otorgar herramientas y conocimiento que optimicen el liderazgo resiliente en un mundo tan complejo y variante como el actual.

El perfil del líder es la base de sus decisiones y de su estilo de liderazgo, por este motivo se dividirán las características del líder como individuo para después

identificar los factores y herramientas que un líder resiliente tendría en cuenta al momento de gerenciar en épocas de crisis.

### ***El líder resiliente como individuo***

En muchas publicaciones se habla de las características que debe poseer un líder ya que es un tema que ha ido cobrando importancia con los años pues es el líder quien direcciona la empresa. Sin embargo por los propósitos de este trabajo nos enfocaremos en particular en aquellas identificadas bajo el contexto de resiliencia en la crisis financiera global de 2008 - 2009 y que fueron clave al momento de afrontar la crisis como empresa permitiéndole volver a su estado normal o incluso a un estado superior.

- **Flexibilidad:**  
Entendida como la capacidad del líder de acomodarse al cambio e ir evolucionando según la empresa lo va necesitando. El líder flexible es capaz de romper paradigmas y estándares logrando cambiar el rumbo de la empresa si es necesario para poder moverse en el entorno con mayor facilidad y adaptación.
- **Confianza:**  
Un líder resiliente genera confianza y tiene la capacidad de confiar en su grupo de trabajo. La confianza es clave para que un equipo funcione: genera sinergia, facilita la delegación de roles, apropia a las personas de su trabajo y crea sentido de pertenencia. Lograr que una empresa sea resiliente implica que la empresa funcione como un equipo, es decir que cada uno de miembros estén vinculados entre sí por medio de la confianza.
- **Responsabilidad:**  
Cuando se habla de responsabilidad nos referimos a un líder que comprende que tiene en sus manos la gestión de la empresa. Muchos

líderes son los primeros en tomar el crédito cuando la empresa arroja resultados positivos, esto debe ser igual cuando la empresa pasa por momentos de dificultad. Como se mencionaba anteriormente el líder es como el capitán de un barco, si bien este está expuesto a un sinnúmero de factores exógenos, el capitán comprende que depende de sus acciones llevar el barco de regreso a salvo. El líder responsable no culpa a las externalidades de los malos resultados, sino que los afronta y los hace propios.

- Convierte las amenazas en oportunidad:  
Un líder resiliente no se asusta ante la crisis, tiene la capacidad de analizar el por qué y saca el mejor provecho de la situación negativa. La resiliencia no solamente se refiere a sobrevivir sino a salir victorioso y más fuerte de la crisis, esto solo es posible cuando los líderes encuentran en los problemas oportunidades para crecer.

El modelo de liderazgo resiliente sabe destinar los recursos con los que cuenta según las necesidades de la empresa, incluso en épocas de crisis. Como hablamos anteriormente cuando una empresa atraviesa una reducción de la demanda muchas veces debe reducir la producción para no generar costos de inventario. Muchas otras situaciones como estas pueden presentarse en las empresas, lo importante es que los líderes aprovechen cada situación para beneficio de la empresa o como decíamos anteriormente hacer de la amenaza una oportunidad.

En el caso de Toyota por ejemplo, los trabajadores que tuvieron que dejar de trabajar directamente en la producción de vehículos se dedicaron a encontrar formas de optimizar los procesos, reducir costos en las plantas, se enfocaron en participar en los programas de R&D y capacitación lo que

después de la crisis benefició a la empresa y de la cual surgieron numerosos aportes.

- Conoce la V.I.A hacia la resiliencia:

El líder resiliente tiene la mezcla perfecta entre visión, intuición y actualización. Un líder con visión, ve hacia dónde va el mercado y en general el mundo de los negocios, lo que lo ubica un paso adelante de sus competidores. El líder con visión tiene claros los objetivos que persigue y siempre direcciona la empresa hacia ellos.

Un líder intuitivo tiene una conexión y percepción inmediata del entorno, a pesar de no tener la certeza para escoger un camino determinado, tiene la capacidad o sensibilidad de saber hacia dónde llevar la empresa.

Un líder actualizado sabe que está pasando en el entorno, conoce la realidad de la sociedad en la que se desempeña la empresa, entiende el macro-entorno y así puede aterrizar su intuición a la realidad y sustentarla con hechos.

La mezcla de estas tres permite que el líder nunca este desprevenido ante situaciones inesperadas, además que le permite poseer información útil para que actúe por medio de acciones preventivas y no correctivas como sucede en muchas organizaciones. Un líder que conoce la V.I.A a la resiliencia toma medidas oportunas y adecuadas para la empresa en tiempo de crisis, posibilitándola para que salga de las dificultades y encuentre nuevos rumbos en el mundo actual caracterizado por su complejidad.

- Creatividad e Innovación

Estas dos características se complementan ya que la creatividad es la cualidad del líder de mantener su mente abierta ante lo que está

establecido y crea la necesidad de encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas que bajo el contexto organizacional hace posible la innovación para que una empresa no se quede estancada en una crisis sino que encuentre nuevas formas de llegar al cliente y obtener beneficios por medio de sus productos, procesos, servicios y prácticas.

### ***Liderazgo Resiliente***

Un líder con y gracias a las características anteriormente mencionadas entiende la importancia de los siguientes aspectos y basa su estilo de liderazgo en

- Crear o mantener una cultura organizacional adecuada:

La cultura organizacional son los valores, acciones y prácticas en la cual se basa el trabajo de todas las personas que hacen parte de una empresa. Las decisiones, el clima laboral, el ritmo de trabajo entre muchos otros aspectos en una empresa se derivan de la cultura organizacional que ésta ha adoptado. Cuando la cultura está basada en principios adecuados y es entendida por toda la organización, los esfuerzos en tiempos de crisis son conjuntos, hay más flexibilidad entre sus miembros y más sentido de pertenencia lo que hace a la empresa más resiliente.

La cultura de una empresa es creada por sus líderes, formada por sus líderes y transmitida por los mismos, la clave para que una organización viva su cultura organizacional es que sus líderes la vivan y la enseñen con el ejemplo.

- Comunicación:

Un líder resiliente debe promover una comunicación abierta y fluida con todos los miembros de la organización por muchas razones: primero, el flujo de información dentro de la organización hace que se puedan generar ideas

y propuestas desde otros puntos de vista, sobretodo en épocas donde se necesita buscar planes de acción ante problemas o dificultades. Segundo, cuando todos los miembros de una compañía saben y comprenden hacia dónde va la empresa y qué está ocurriendo pueden direccionar sus esfuerzos, identificarse y sentirse parte importante de la organización al ser tenidos en cuenta. Por último, los cambios, decisiones, medidas, etc., que se tomen desde la gerencia deben ser comunicadas a todas las personas de la empresa con el fin de evitar chismes e incertidumbre que pueden afectar el clima laboral y por lo tanto el buen desempeño del trabajo.

- Entender la complejidad:

Este es uno de los aspectos más importantes, ya que cuando el líder entiende que para lograr que la empresa sea resiliente debe tener en cuenta todas las variables del micro y macro entorno, como lo son los proveedores, la sociedad, el medio ambiente, los consumidores, la política, entre muchos otros. Los líderes que comprenden esto crean programas de responsabilidad social, tienen mejor comunicación con sus proveedores y muchas otras medidas que les permite tener un mayor control sobre todas las variables que afectan a la empresa y por lo tanto la resiliencia aumenta, pues se pueden generar más planes de contingencia, de prevención que ayuden a las empresas a enfrentar de una forma más adecuada las amenazas y crisis que puedan atravesar.

- Jerarquía participativa y plana:

En un modelo de liderazgo resiliente la jerarquía debe ser más plana ya que permite que la comunicación fluya fácilmente, pues se evitan protocolos en donde el valor de los mensajes entre los trabajadores se pierde. Especialmente para grandes compañías la jerarquía burocrática es peligrosa, pues hace que diferentes subsidiarias o departamentos estén tan alejados que funcionen como empresas diferentes y olviden que la

organización debe ser un sistema completamente interconectado consiente de la complejidad que los rodea.

También, cuando existe una jerarquía mas plan las personas sienten que su opinión sí puede ser tenida en cuenta y por lo tanto se vuelve más participativa; Un ejemplo de esto son los operarios quienes tienen información directa de la producción y pueden tener las soluciones ante problemas de calidad. De igual forma los encargados de ventas pueden aportar gran conocimiento sobre los clientes en épocas de crisis cuando la demanda disminuye.

Específicamente en épocas de crisis la jerarquía plan ayuda a mejorar el clima organizacional afectado por los problemas que la compañía atraviesa, ya que los recortes de presupuesto y los cambios al interior de la compañía deben empezar en los niveles más altos.

## 7. RECOMENDACIONES

La resiliencia de la empresa se prueba en tiempos de crisis. Del estudio de los casos que se realizó y que está descrito anteriormente se evidenciaron las siguientes herramientas o decisiones que fueron tomadas por los líderes de las empresas y que ayudaron directamente a la resiliencia organizacional y a la obtención de buenos resultados después de la crisis.

- Innovar en las crisis para contrarrestar la reducción de la demanda:  
Cuando una empresa afronta una crisis, que en el mundo actual se derivan de problemas del sistema económico, una de las primeras manifestaciones es la reducción del consumo. Las empresas deben innovar por medio de nuevos productos, nuevos procesos y servicios para incentivar la demanda u optimizar la situación actual. En los casos estudiados se evidencia como entre empresas del mismo sector (que ofrecían el mismo producto) algunas se recuperaron y enfrentaron la crisis adecuadamente mientras otras llegaron a la bancarrota.
- No acudir a las formas tradicionales de reducir costos:  
En las crisis económicas y financieras que han tenido lugar a lo largo de la historia, se ha evidenciado como las empresas tienden a acudir a los despidos masivos, recortes de presupuesto en capacitación e investigación y desarrollo como la primera solución para recortar los costos de la compañía y poder sobrevivir a la crisis.

Esta práctica en realidad es nociva para la empresa. El líder resiliente si bien sabe que debe reducir costos, también entiende que los empleados constituyen el principal y más importante activo de la organización en el cual se invierte por medio de la capacitación lo cual lo valoriza. Cuando las empresas acuden a los despidos masivos están eliminando conocimiento y la oportunidad de sobreponerse a la crisis.

Si bien hemos visto que la resiliencia organizacional solo se logra con el esfuerzo conjunto de todos los miembros de la organización, acudir a los despidos masivos únicamente genera indisposición, incertidumbre y desconfianza en el personal que se queda, desequilibrando totalmente a la empresa y volviéndola más vulnerable.

Por otro lado dejar de invertir totalmente en investigación y desarrollo (R&D) es quitarle valor agregado a los productos y es quitarse la oportunidad de generar una ventaja competitiva (ya que comúnmente la competencia habrá recortado la inversión en *R&D* igualmente) que en últimas contribuye a la resiliencia de la empresa y por lo tanto a aumentar su perdurabilidad.

En estos casos los líderes de una empresa que afrontan una crisis deben hacer un análisis detallado y profundo del presupuesto para hallar en qué áreas y aspectos se puede ahorrar sin afectar ni comprometer los clientes ni los objetivos de la empresa. Es claro que en muchos casos el presupuesto en R&D y Capacitaciones se verán afectados pero no debe ser la primera opción ni deben ser totalmente cancelados.

- Entender la importancia de la capacitación:  
Como se enunció anteriormente capacitar los empleados de la empresa hace que estos se valoricen y por lo tanto también lo haga la organización. Cuando los empleados están capacitados pueden realizar mejor sus labores, lo cual reduce costos por errores, aportan ideas, los clientes se llevan una buena impresión de la empresa, el clima organizacional es mejor, los empleados establecen un vínculo más cercano con la empresa entre otras ventajas que afectan de forma positiva la resiliencia organizacional porque la empresa tendría más herramientas para afrontar la crisis.

A partir de los casos de empresas en los que se evidenció la teoría encontrada y del análisis realizado, puede concluirse que el líder tiene en sus manos gran responsabilidad ante el hecho de que la empresa sea resiliente o no, con estas herramientas se busca que los líderes comprendan que son muchas las medidas que pueden tomar y las oportunidades que tienen de contribuir positivamente con la resiliencia de las empresas que gerencian.

Éste trabajo busca ser una herramienta de gran ayuda para líderes que son conscientes de la importancia de contribuir a la perdurabilidad de la empresa por medio de su resiliencia y de la complejidad y evolución del mundo de los negocios actual.

## REFERENCIAS

- Alfonso, I., Alvero, Y., Tillán, S. (1999). *Liderazgo: un concepto que perdura. CIMED*, 7 (2), 132- 135.
- Berman, L. Junio 13 de 2011. The Chrysler Miracle. *Newsweek*, 157(24/25), 35-36.
- Briguglio, L., Gordon, C., Farrugia, N., & Vella, S. (2008). Economic Vulnerability and Resiliencie: Concepts and Mesurements. *Oxford Development Studies*, 37(3), 229-247.
- Burke, C., Wilson, K. A., & Salas, E. (2005). The use of a team-based strategy for organizational transformation: guidance for moving toward a high reliability organization. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 6(6), 509-530.
- Cascio, J. (2009). Resilience.(Cover story). *Foreign Policy*, 172, 92.
- Cronología de la crisis. (2008). *Contenido*, (545), 15-19.
- Disch, J., (2009). Generative Leadership. *Creative Nursing*, 15 (4), 172-177.
- Fox, A. (2009). Pulling the plug on Circuit City. *HR Magazine*, 54 (6), 58-64.
- García, O. (2008). La crisis financiera: lo nuevo, lo viejo y sus implicaciones. *Debates IESA*, 13(4), 50-53.
- Gonzalez, J., Pérez, J., & Montoya, F(2009). La crisis financiera y económica del 2008. Origen y consecuencias en los Estados Unidos y México. *Cotidiano – Revista de la Realidad Mexicana*, (157), 17 – 27.
- Jacobson, J. (2011). The Chrysler bankruptcy and reorganization with Fiat: United States, rules-based regulation should control future labor disputes between the U.S and Italian divisions. *Wisconsin International Law Journal*, 28 (3), 521-546 .
- Kerr, J. (2011). The Financial Meltdown of 2008 and the Government's Intervention: Much Needed Relief or Major Erosion of American Corporate Law? The Continuing Story of Bank of America, Citigroup, and General Motors. *St. John's Law Review*. Vol. 85 (1), 49-114.

- Kindleberger, C. & Aliber, R. (2005). *Manias, panics and crashes: A history of financial crisis*. New York: John Wiley and Sons.
- Liker, J.K. & Ogden, T.N. (2011). *Toyota Under Fire: Lessons to turning crisis into opportunity*. United States: Mc Graw Hill.
- Lussier, R. & Achua, C. (2005). *Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Thompson Learning.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. & Lester, P. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review* 5(1), 25-44.
- Luthans, F., Norman, S., Avolio, B. & Avey, J. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate – employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238
- Mago, R. (2009). Gerencia en crisis o crisis de la gerencia. *Debates IESA*, 14(2), 8-10.
- Nielsen, K., & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work and Stress*, 23(4), 313-329.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. (2008). The effects of transformational leadership on followers perceived work characteristics and psychological well-being: a longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16-32.
- Ocampo, J.A, (2009). Impactos de la crisis financiera mundial en America Latina. *Revista CEPAL*, (97), 9 - 32.
- Lewis, M. (2011). *The big short: inside the doomsday machine*. United States: W.W. Norton & Company Inc.
- Patterson, J., (1997). *Coming clean about organizational change: Leadership in the real world*. Arlington, VA: American Association of School Administrators.
- Perry, D. (2009). Circuit City's failure of service a lesson for mattress retailers. *Furniture/Today*, 33 (43), 19.
- Smerd, J. (2009 a). GM's Latest model: Back to the drawing board. *Workforce Management*, 88 (11), 1-34.

- Smerd, J. (2009 b) At GM, Downsizing Strategy Moves with great efficiency: Layoffs. *Workforce Management*, 88 (6), 1-3.
- Sonnenfeld, J. (2009). How Rick Wagoner Lost GM. Tomado de: [http://www.businessweek.com/managing/content/jun2009/ca2009061\\_966638.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/jun2009/ca2009061_966638.htm)
- Somers, S. (2009). Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 17(1), 12-23.
- Saporito, B. Diciembre 12, 2011. Power Steering. *Time International*, 178 (4), 28-33.
- Spolsky, J. (2009). It isn't the economy, stupid. *Inc.*, 31 (4), 37-38.
- Stoltz, P. G. (2004). Building resilience for uncertain times. *Leader to Leader*(31), 16-20.
- Taylor, D. (2009). When bad things happen to good brands, it's worth examination. *Central Penn Business Journal*, 25 (23), 11.
- The Economist. (2009). A giant falls. Tomado de: <http://www.economist.com/node/13782942>
- Titelman, D., Pérez-Caldentey, E., & Pineda, R. (2009). Cómo algo tan pequeño terminó siendo algo tan grande?: Crisis financiera, mecanismos de contagio y efectos en América Latina. *Revista CEPAL*, (98), 7-34.
- Toor, S., & Ofori, G. (2010). Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations. *Journal of Construction Engineering & Management*, 136(3), 341-352.
- Wolf, A. (2009). Circuit's demise augurs big changes for CE. *TWICE: This week in consumer electronics*, 24 (3), 1-20.
- World Trade Organization [WTO].(2007). International Trade Statistics 2007. Tomado de: [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2007\\_e/its2007\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2007_e/its2007_e.pdf)

World Trade Organization [WTO].(2010). International Trade Statistics  
2010. Tomado de:

[http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2010\\_e/its2010\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2010_e/its2010_e.pdf)

Wulf, T. (2011). Good to great to gone. *Training*, 48 (3), 20-22.