

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Informe Final Sobre Resiliencia Organizacional

Trabajo de Grado

Laura Milena Morales Pineda

Bogotá D.C.

2022

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Informe Final Sobre Resiliencia Organizacional

Trabajo de Grado

Laura Milena Morales Pineda

Hugo Alberto Rivera

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2022

Tabla de Contenido

Introducción	1
Conceptos.....	4
Metodología	14
Resultados Obtenidos.....	21
Conclusión	30
Referencias.....	31

Índice de Tabla

Tabla 1. Descripción de Textos	2
--------------------------------------	---

Introducción

El mundo ha vivido crisis con gran impacto en las empresas, como la gran depresión de la década de 1930, la crisis financiera de principios de la década de 2000 y, más recientemente, la crisis global de COVID-19 (Tsilika et al., 2020). La contingencia COVID 19 vivida a nivel mundial ha afectado economías y cadenas productivas, perjudicando a millones de personas y empresarios (IDB, 2020a, 2020b). Forzó el bloqueo mundial, el cierre económico, afectó la demanda, la oferta, la producción y el consumo de tal manera que todo el ciclo de desarrollo económico ha llegado a sus niveles más bajos siendo los países en desarrollo los más afectados. Así mismo, la pandemia desató una crisis económica que condujo a migraciones laborales, desempleo y pobreza creciente (Economía y Negocios, 2020).

Sin embargo, en cierto nivel, algunas industrias y organizaciones han mostrado resiliencia con mejor anticipación y capacidad de supervivencia, lo cual puede llevarlos a una recuperación más rápida (Rai et al., 2021). La resiliencia juega un papel crucial en la sostenibilidad de las organizaciones dado que se considera la capacidad de anticipar, sobrevivir y recuperarse de un entorno turbulento con la posibilidad de volver al estado original o mejorado (Chowdhury y Quaddus 2017; Brusset y Teller 2017; Pettit et al. 2013; Christopher y Peck 2004).

Con el objetivo de identificar el impacto de la emergencia económica y social causada por las consecuencias de la llegada del COVID-19 en el mundo y su relación con la resiliencia organizacional, en el presente informe se exponen los objetivos, las metodologías y los resultados obtenidos de diferentes documentos investigativos relacionados con la pandemia y la resiliencia empresarial desde el año 2020 hasta el año 2021. Para ello, se realizó una

búsqueda de documentos en tres bases de datos conocidas como *Web of Science*, *Scopus* y *Google Scholar* utilizando palabras clave como pandemia, COVID-19, resiliencia organizacional o empresarial. Los criterios de inclusión fueron artículos en inglés y español durante el tiempo mencionado con el fin de incluir estudios recientes. Esta selección se considera adecuada, ya que al contar con al menos dos o más bases de datos evita la posible omisión de estudios relevantes.

La búsqueda arrojó 78 artículos relacionados con las palabras claves anteriormente mencionadas, 62 de ellos fueron encontrados en *Google Scholar*, 9 en *Web of Science* y 2 en *Scopus*. Después de revisar los resúmenes de los artículos, para determinar si los estudios se relacionaban con el objetivo de la consulta, se destacaron 12 estudios los cuales se analizarán en el presente documento. La tabla a continuación describe brevemente los textos e incluye información como nombre del autor, título, fecha de publicación, metodología utilizada y definición de resiliencia:

Tabla 1.

Descripción de Textos

Autor	Título	Año de Publicación	Metodología	Concepto
Ortiz-Fajardo, Hernán Adrián, Erazo-Álvarez, Cristián Andrés	Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia. Retos y desafíos de las microempresas	2021	Cuantitativa, muestreo no probabilístico	La resiliencia se logra con la capacidad de resistir ante una crisis
Siddharth Shankar Rai, Shivam Rai & Nitin Kumar Singh	Organizational resilience and social-economic sustainability:	2021	Cuantitativa, modelo de ecuaciones	La resiliencia es la capacidad de volver a un estado estable después de

	COVID-19 perspective			enfrentar una situación disruptiva
Fatima Boutaleb, Meriem Filali	Exploratory study on the impact of COVID-19 outbreak on organizational resilience: case of moroccan owner-managers	2021	Cualitativa, entrevistas	Una organización resiliente puede sobrevivir y seguir creciendo, logrando resultados positivos
Klein, Vinicius Barreto. Todesco, Jose Leomar.	COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation	2021	Cualitativa, búsqueda bibliográfica	La resiliencia organizacional puede guiar el desarrollo de conocimiento estratégico
Konstantin Neumann, OrcID, Tim van Erp, Erik Steinhöfel, Felix Sieckmann and Holger Kohl	Patterns for Resilient Value Creation: Perspective of the German Electrical Industry during the COVID-19 Pandemic	2021	Cualitativa, búsqueda bibliográfica	Resiliencia organizacional a partir de factores que impulsan la transformación sostenible, la mitigación y la adaptación
Massimo Bergami, Marco Corsino, Antonio Daood, Paola Giuri	Being resilient for society: evidence from companies that leveraged their resources and capabilities to fight the COVID-19 crisis	2021	Cualitativa, entrevistas	Resiliencia en el sistema social donde construye y utiliza su dotación de capacidades para interactuar con el entorno
Portuguez Castro, May. Gomez Zermeno, Marcela Georgina.	Being an entrepreneur post-COVID-19-resilience in times of crisis: a systematic literature review	2020	Cualitativa, búsqueda bibliográfica	Resiliencia como una habilidad emprendedora para adaptarse al cambio
Supardi, & Hadi, S.	New Perspective on the Resilience of SMEs Proactive, Adaptive, Reactive from Business Turbulence: A Systematic Review	2020	Cualitativa, búsqueda bibliográfica	Resiliencia organizacional como gestión de crisis y continuidad del negocio

Abel Duarte Alonso, Seng Kiat Kok, Alessandro Bressan, Michelle O'Shea, Nikolaos Sakellarios, Alex Koresis, Maria Alejandra Buitrago Solis y Leonardo J.Santoni	COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An international perspective	2020	Cualitativa, muestreo intencional	Resiliencia organizacional y su relación con la autoeficacia creativa y con la innovación
Acciarini, Chiara.Boccardelli, Paolo.	Resilient companies in the time of Covid- 19 pandemic: a case study approach	2021	Cualitativa, entrevistas	Capacidad empresarial para aumentar el nivel de resiliencia organizacional
Huang, Arthur. Farboudi Jahromi, Melissa.	Resilience building in service firms during and post COVID-19	2021	Cualitativa, análisis de estrategias	Estrategias prácticas de creación de resiliencia
Nordhagen S. Igbeka U. Rowlands H.Shine R.S.Heneghan E.Tench J.	COVID-19 and small enterprises in the food supply chain: Early impacts and implications for longer-term food system resilience in low- and middle- income countries	2021	Cualitativa, encuesta	Resiliencia organizacional y su relación con las medidas de control

Fuente: Elaboración propia.

Conceptos

Para los autores Ortiz y Erazo (2021), el término resiliencia organizacional es la capacidad de adaptarse a los cambios e inmediatamente recuperarse ante la adversidad. La resiliencia evidencia como un negocio estando en óptima condición puede disminuir su vulnerabilidad ante eventos inesperados y cómo de efectivo puede ser, recuperando su nivel en

el menor tiempo y con los menores costos posibles. Dentro de este contexto, se dice que una organización es resiliente cuando logra la capacidad de resistir ante una crisis y sobrellevar de manera exitosa los cambios y conflictos, todo esto como camino hacia el éxito y no solamente como mecanismo de supervivencia. Además, es importante mencionar que estas circunstancias pueden liberar el potencial real de una empresa, siendo muchas veces la principal causa de innovación y creatividad.

Aunque varios autores opinen que la resiliencia se refiere a la capacidad de una empresa para sobrevivir, adaptarse y crecer en un entorno dinámico e incierto (Fiksel 2006; Sawik 2013), cuando se habla de resiliencia, la principal preocupación es la vulnerabilidad organizacional, las interrupciones y las complejidades. Para los autores Rai y Singh (2021), el concepto de resiliencia se refiere a su capacidad de volver a un estado estable después de enfrentar una situación disruptiva (entiéndase como un evento no planificado o imprevisto). Durante la disrupción, la resiliencia permite a la empresa hacer frente a nuevos entornos y circunstancias de riesgo, proporcionando una plataforma para gestionar de forma eficaz la variabilidad y la incertidumbre del entorno (McDonald et al., 2014).

Los autores Rai y Singh (2021) opinan que las interrupciones son inevitables y hay varios factores del entorno interno y externo que causan variaciones en las organizaciones. Así mismo, ellos enfatizan que una empresa resiliente está lo suficientemente preparada para absorber los impactos de la disrupción y para desarrollar resiliencia organizacional ante una crisis. Establecen que la capacidad de anticipar la crisis, la capacidad de ser proactivos para construir robustez organizacional y la capacidad de recuperación, minimizan los impactos de una crisis disruptiva. Por lo tanto, hay tres áreas generales de clasificación de la resiliencia organizacional: prevención y preparación, respuesta y adaptación y ajuste y recuperación (Ponomarov y Holcom, 2009).

De tal manera, los autores Boutaleb y Filali (2021) opinan que el concepto de resiliencia evolucionó hacia aquellas organizaciones que experimentan disrupciones. Consideran que una organización resiliente puede sobrevivir y seguir creciendo, logrando resultados positivos a pesar del riesgo y de la crisis que pueda enfrentar. También es responsabilidad y capacidad de una determinada organización mantener un estado de estabilidad dinámica, que le permita continuar durante y después de un incidente mayor o en presencia de un estrés mayor. (Hollnagel, 2006: 16). Los autores Boutaleb y Filali (2021) concluyen que la resiliencia organizacional presupone un enfoque defensivo, proactivo e innovador que permita absorber impactos cuando se presenten y así mismo, permita que el sistema se renueve o se regenere. Por lo tanto, se puede deducir que la resiliencia es un concepto que no solo permite a las organizaciones continuar con sus actividades, sino también le permite aprender y crecer.

Por ejemplo, los autores Barreto y Todesco (2021) consideran que las consecuencias de la pandemia en las empresas han impulsado la transformación digital y, a su vez, recalcan el cambio en el comportamiento de los clientes. Comentan que la resiliencia organizacional puede guiar el desarrollo de conocimiento estratégico ya que es necesario para comprender los nuevos patrones de consumo, la nueva relación oferta-demanda, las herramientas a utilizar y en qué productos o servicios de tecnología digital invertir. Los autores opinan que cualquier compañía debería incorporar la resiliencia organizacional para estar preparada y responder a las incertidumbres de un futuro digital cercano.

Desde otra perspectiva, los autores Neumann et al (2021) abordan el término resiliencia organizacional a partir de factores que impulsan la transformación sostenible, la mitigación y la adaptación. La mitigación tiene como objetivo eliminar las causas negativas ocasionadas por las tendencias globales y sus riesgos relacionados, mientras que la adaptación tiene como objetivo aumentar la resiliencia al incrementar la capacidad de reaccionar adecuadamente ante

los choques (Neumann et al, 2021). Los autores tienen la intención de contribuir a los enfoques de sostenibilidad brindando una visión holística sobre la forma de aumentar la resiliencia mientras que se fortalece la adaptación a riesgos de sostenibilidad global.

Hasta ahora, la investigación existente sobre la resiliencia se ha centrado principalmente en la capacidad de una organización empresarial para superar una crisis por sí misma (por ejemplo, supervivencia y retorno a la rentabilidad). No ha explicado claramente cómo las empresas pueden contribuir directamente a aumentar la resiliencia en un nivel de sistema de orden superior, es decir, el sistema social en el que está inmersa la empresa (Bergami et al, 2021). Los autores Bergami et al (2021) describen la resiliencia como el proceso mediante el cual una organización 'construye y utiliza su dotación de capacidades para interactuar con el entorno de una manera que se ajusta positivamente y mantiene el funcionamiento antes, durante y después de la adversidad' (Williams et al., 2017, p. 742). Las organizaciones también contribuyen a la resiliencia de la comunidad a través de externalidades positivas de empleo, servicios y flujo de caja otorgados por la capacidad de la organización para continuar operando durante una crisis (McManus et al., 2008).

Por otro lado, ser resiliente implica comprender las fuentes de riesgos y oportunidades para aprender a afrontar la incertidumbre. Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD), la resiliencia se aborda en cuatro dimensiones amplias que abarcan cuestiones económicas, sociales, institucionales y ambientales. Para la OECD (2014), la resiliencia económica es la capacidad de minimizar todos los riesgos para promover un crecimiento más robusto y para reasignar recursos a nuevas áreas de crecimiento. Comenta que la resiliencia de una sociedad depende de la capacidad de las políticas sociales y de las redes para ayudar a amortiguar los efectos de una economía.

Es por eso que, las instituciones son clave para el fortalecimiento de la resiliencia, cualquier choque depende de la capacidad institucional de respuesta, en especial las instituciones de protección social, ya que en la pandemia se demostró la importancia que desempeñan en la mitigación de los efectos de las perturbaciones económicas. Así como, el fortalecimiento de la resiliencia ambiental es relevante frente a evidencia de degradación ambiental y el uso excesivo de recursos. Cada una de estas dimensiones son importantes a su manera y todas están fuertemente interconectadas, lo que refleja la capacidad de las personas, las organizaciones y los sistemas para resistir y recuperarse de las crisis (OECD, 2014).

Por otra parte, la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto incierto en la economía mundial, especialmente para los emprendedores y las pequeñas y medianas empresas que han sufrido importantes consecuencias. Sin embargo, la resiliencia ha contribuido a ser una habilidad empresarial que permite a los emprendedores adaptarse y fortalecerse frente a los desafíos (Portuguez y Gómez, 2020). La resiliencia ha sido vista como una habilidad emprendedora para adaptarse al cambio y se ha vuelto esencial para enfrentar crisis como las provocadas por la pandemia mundial COVID-19 (Sawalha, 2020). Estudios previos muestran que la resiliencia de los empresarios puede ser un factor de éxito empresarial porque demuestran un alto grado de tolerancia a la ambigüedad, pueden adaptarse al cambio rápidamente, aprovechar esas situaciones y aprender de sus errores (Ayala y Manzano, 2014).

Los autores Portuguez y Gómez (2020) realizan una revisión de la literatura para identificar los factores que componen la resiliencia con el fin de fortalecer los programas de formación en habilidades emprendedoras. Este documento tiene como objetivo conducir a futuros estudios empíricos que proporcionarán una mayor comprensión y equiparán a los profesionales con las habilidades para adaptarse a las crisis, quienes han demostrado con comportamientos creativos e innovadores, una gran diferencia en su resultado.

Además de causar un daño dramático a la salud de las personas, la pandemia causada por el COVID-19 también ha afectado la salud financiera de las empresas en todo el mundo. Como efecto secundario, muchas economías se vieron fuertemente afectadas. Los impactos de los bloqueos están provocando una recesión global, desde las principales economías hasta los países en desarrollo (Globaldata, 2020; OCDE, 2020). Entre las empresas afectadas, las pyme (pequeñas y medianas empresas) tienden a ser más vulnerables a la crisis por la pandemia (Beley y Bhatarkar, 2013). Características como la escasez de recursos económicos y la falta de conocimientos especializados dificultan aún más su situación (Garengo, Biazzo, y Bititci, 2005).

Por tal razón, los autores Supardi y Hadi (2020), consideran que la interrupción de las actividades comerciales incluso reduce su rendimiento empresarial, por lo que las empresas realizan despidos y enfrentan la amenaza de quiebra (Mulyani, 2020), e incluso, algunas de estas han quebrado porque no pueden sobrevivir (Humas LPDB-KUMKM, 2020). Esta pandemia ha desplazado los objetivos estratégicos de muchas organizaciones de la “búsqueda de beneficios” a la “búsqueda de la resiliencia”, tanto la resiliencia absorbente como la adaptativa (Baggio et al., 2015; Conz&Magnani, 2019). En el mundo empresarial, la resiliencia se entiende como una gestión de crisis y continuidad del negocio, además de dar respuesta a todo tipo de riesgos a los que se pueden enfrentar las organizaciones, desde las amenazas del ciberespacio hasta los desastres naturales, entre muchos otros. Además, para superar las consecuencias de los incidentes mayores, la resiliencia empresarial está relacionada con la capacidad de la organización para adaptarse al entorno y las nuevas circunstancias posteriores al incidente (Hadi et al., 2019).

De igual manera, los autores Alonso et al. (2020) buscan identificar los impactos percibidos, las medidas de adaptación, los cambios y los ajustes de las pymes como respuesta

a la pandemia de COVID-19. Debido a que las pequeñas y medianas empresas se consideran como pilar socioeconómico clave en todas las economías, y realizan contribuciones sustanciales a través del empleo, la competitividad, la innovación y la actividad económica en general (Eggers, 2020). Sin embargo, las pymes pueden verse gravemente afectadas por perturbaciones importantes que requieren un alto grado de resiliencia, por ejemplo, durante crisis económicas agudas (Pal et al., 2014). Dado su menor tamaño, las pymes tienen más flexibilidad cuando se presentan amenazas u oportunidades en su entorno (Eggers, 2020) y es por eso que, los empresarios son conocidos por sus capacidades resilientes, habiendo experimentado directamente la adversidad u operado en entornos inciertos (Branicki et al., 2018).

En relación con la investigación de las pyme, varios autores han discutido la resiliencia ante los desastres que afectan a las industrias del turismo y la hostelería, desarrollando así nociones y argumentos teóricos (Alonso et al., 2020). Los autores Sydnor-Bouso et al. (2011) encontraron que el capital físico (infraestructura local), así como el capital humano y social, eran variables determinantes que ayudaban a la industria hotelera a desarrollar resiliencia. Por el contrario, Hallak et al. (2018) propusieron un marco teórico, donde la resiliencia empresarial está fuertemente relacionada con la autoeficacia creativa y con la innovación.

Las intersecciones entre la autoeficacia y el desempeño pueden sugerirse “a través de sus fuertes efectos en el establecimiento de metas personales y el pensamiento analítico competente” (Bandura, 1991, p. 271). En consecuencia, la autoeficacia percibida afecta los logros de desempeño y la motivación, por ejemplo, a través del impacto en la expectativa de resultado o las metas (Bandura, 2000). Además, la autoeficacia es fundamental para apoyar la persistencia de uno frente a experiencias y obstáculos aversivos (Bandura y Adams, 1977), que

afectan el esfuerzo de la tarea, el nivel de dificultad de la meta elegida para el desempeño o interés expresado (Gist, 1987).

Cuando se habla de innovación, se describe como un producto de capacidades combinatorias (Kogut y Zander, 1992), que permite a una empresa recombinar elementos de conocimiento existentes para generar nuevas aplicaciones tecnológicas (Yayavaram y Ahuja, 2008) o configuraciones organizativas (Damanpour, 2014). De manera similar a la literatura sobre resiliencia, el trabajo académico sobre innovación se ha centrado principalmente en cómo las empresas implementan sus capacidades de innovación para navegar a través de dinámicas competitivas en tiempos normales y salvaguardar su propia supervivencia frente a la adversidad (Bergami, 2021). Sin embargo, la innovación es el núcleo del cambio transformacional y la renovación necesaria para que las empresas sean resilientes, no solo en términos de "recuperación de lo perdido" de un desastre, sino también de "recuperación hacia el futuro" (Giustiniano et al., 2018).

Por tal razón, para los autores Acciarini et al (2021), la crisis por el COVID-19 está aumentando la fragilidad de todo el sistema y también está cambiando la forma en que las empresas e instituciones crean, comparten y capturan valor. Los autores discutieron y reflexionaron sobre la capacidad de las empresas para aumentar su nivel de resiliencia organizacional cuando ocurren eventos inesperados. La capacidad de respuesta ante eventos inesperados también depende del tamaño de las empresas (Iborra et al., 2019; Linnenluecke, 2017); por ejemplo, las grandes empresas tienden a concentrarse en estar preparadas para las disrupciones mientras que otras implementan rutinas organizacionales para reducir la complejidad y la incertidumbre y estar alineadas con el entorno externo (Boisot y Child, 1999; Lengnick-Hall y Beck, 2005). Los autores Lengnick-Hall y Beck (2005) encontraron que la forma en que las empresas ejecutan rutinas creativas específicas de resolución de problemas

realmente influye en su probabilidad de ser más resilientes. Otras posibles respuestas para aumentar la resiliencia incluyen potenciar ciertas fortalezas de los empleados y el desarrollo de determinadas habilidades de los empleados, como la confianza y la esperanza (Luthans, 2002).

En otro orden de ideas, los estudios mencionados anteriormente sobre resiliencia empresarial y su relación con el impacto de la pandemia, identificaron estrategias prácticas o factores influyentes para aumentar la resiliencia. Sin embargo, se enfocaron en un negocio o sector en específico, lo cual limita sus hallazgos. Por lo que, los autores Huang y Faboudi (2020) desarrollan un nuevo marco conceptual de estrategias de construcción de resiliencia para la industria de prestación de servicios, que involucra varios sectores, incluidos el comercio, el transporte, los servicios públicos, la educación, entre otros.

Las empresas de servicios han sido devastadas por la pandemia de COVID-19 más que cualquier otro tipo de empresas (Suneson, 2020). Han experimentado una fuerte disminución repentina de sus ingresos; por lo tanto, han promulgado despidos masivos, licencias y recortes salariales (Kochnar & Barroso, 2020). Para responder a esta crisis, algunas empresas de servicios cambiaron sus rutinas, adoptaron el teletrabajo o redujeron significativamente sus gastos. Algunas otras firmas han aumentado su presencia en plataformas en línea para mantener sus relaciones con sus partes interesadas. Otros han cambiado sus estrategias comerciales adoptando nuevos canales de distribución, ofreciendo nuevos productos/servicios o creando nuevas asociaciones (Huang y Faboudi, 2020).

Para los autores Huang y Faboudi (2020) la mayoría de los estudios conceptuales sobre la resiliencia empresarial se centraron en factores o recursos organizativos específicos que podrían aumentar la resiliencia, pero no proporcionaron estrategias prácticas de creación de resiliencia. Durante una crisis, las empresas vulnerables, como las nuevas empresas, pueden decidir buscar asociaciones para reducir sus costos y fortalecer su posición en el mercado. Por

el contrario, las empresas bien establecidas con importantes recursos de capital pueden estar interesadas en adquirir otros negocios para crear oportunidades de crecimiento y aumentar sus ingresos. Estas estrategias pertenecen a la categoría de reorganización corporativa, que incluye fusiones y adquisiciones, empresas conjuntas y alianzas estratégicas (Fromhold-Eisebith, 2015; Nafday, 2011). Las empresas de servicios pueden adoptar cualquiera de estas estrategias considerando sus necesidades y recursos; sin embargo, las fusiones y adquisiciones son más comunes que otras (Allen & Overy, 2011).

Desde otra perspectiva, en la mayoría de los países de ingresos bajos y medianos, las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (Mipymes) desempeñan un papel fundamental en las cadenas de suministro de alimentos (Demmler, 2020, Reardon, 2015). Sin embargo, se ha prestado poca atención a cómo estos actores críticos del sistema alimentario están siendo impactados por la pandemia y las medidas asociadas. Los autores Nordhagen et al (2021), describen las formas en que la pandemia y las medidas de control asociadas han afectado las operaciones en las organizaciones, destacando las características que parecen hacer que las empresas sean más o menos resistentes al shock.

Las cadenas de valor alimentarias domésticas, de uso intensivo de mano de obra y tradicionales y los pequeños agricultores a los que sirven parecen verse particularmente afectados (De La Fuente, 2020). Las medidas de distanciamiento impuestas para controlar la pandemia han dejado a los pequeños agricultores incapaces de acceder a los mercados y han agravado aún más su capacidad de generación de ingresos y su autosuficiencia. Durante un choque sistémico en el que fallan las estrategias para hacer frente al riesgo, la resiliencia organizacional se vuelve esencial para proteger los medios de vida de los empresarios (Francesconi, 2019).

Metodología

Utilizando un método cuantitativo bajo la técnica de muestreo no-probabilístico, los autores Ortiz y Erazo (2021), en su investigación, diseñan un plan de resiliencia empresarial dirigido a los negocios ecuatorianos que permita enfrentar los retos y desafíos que provoca la actual pandemia causada por el coronavirus. Seleccionan una muestra de 33 propietarios de empresas, los cuales tienen la misma probabilidad de ser escogidos. Los resultados más notables de la investigación proporcionan una visualización panorámica de la situación actual de las empresas del sector estudiado, por lo que se dividieron en tres variables: los ingresos y datos demográficos, seguida por la variable medidas y acciones de resiliencia, y la variable resultados que contiene temas como son el tipo, sector y estabilidad económica del negocio.

Esta investigación aportará bases sólidas para incrementar no solo la capacidad resiliente de las empresas, sino que también a mejorar su innovación y desarrollo, ya que los pilares fundamentales de este esquema se basan en un proceso eficiente de resiliencia que lo conforman la preparación, prevención, recuperación y adaptación a los diferentes eventos disruptivos que se puedan generar en el entorno interno y externo de una empresa y que interrumpen sus actividades operativas, generando una crisis dentro de esta (Ortiz y Castro, 2021).

Así mismo, los autores Rai S y Singh (2021) tienen como objetivo presentar una visión de resiliencia organizacional que conduce al desarrollo sostenible. El estudio considera tres aspectos de la resiliencia organizacional como anticipación de crisis, solidez organizacional y recuperabilidad. Además, evalúa el impacto de los aspectos de la resiliencia en la sostenibilidad

social y económica. La investigación sigue un análisis empírico de datos cuantitativos primarios que se recopilan con base a una técnica de encuesta extensa a través de un cuestionario estructurado que fue enviado a las empresas de múltiples industrias que realizan sus operaciones en India. Los cuestionarios se enviaron electrónicamente a través de correos electrónicos a más de 700 personas y después de rigurosos seguimientos; se recibió un total de 261 respuestas completas. Los autores utilizan un análisis empírico de datos primarios para verificar las relaciones hipotéticas mediante el uso de un enfoque de modelado de ecuaciones. Los hallazgos del estudio tienen implicaciones prácticas para la industria, los investigadores y la sociedad (Rai y Singh, 2021).

Por otro lado, el objetivo de la investigación de los autores Boutaleb y Filali (2021) es analizar las variables que podrían influir en la resiliencia organizacional. Optan por implementar un enfoque cualitativo con la realización de una serie de entrevistas, ya que es adecuado para alcanzar los objetivos de su estudio. Su muestra son ocho propietarios de empresas marroquíes pertenecientes a diferentes industrias que se mantuvieron activas durante el periodo de confinamiento debido a la crisis COVID-19. Utilizaron la Técnica del Incidente Crítico dado que es un método cualitativo de recolección de datos que se basa en la narración de eventos críticos.

La adaptación se logró primero mediante la reducción de personal según los propietarios-gerentes. De hecho, la reducción de la plantilla parece ser una de las medidas adoptadas por algunos de los propietarios-directivos entrevistados. El uso del teletrabajo y el refuerzo de la seguridad también son acciones iniciadas por la mayoría de los propietarios-directivos para adaptarse a esta nueva situación (Boutaleb y Filali, 2021). La adaptación es también la capacidad de imaginar nuevas soluciones a situaciones inusuales (Lengnick-Hall y

Beck, 2005). Además, algunos directivos anunciaron un cambio en su modelo económico (nueva estrategia, diversificación de productos y reorientación comercial).

En el mismo ámbito empresarial, los autores Barreto y Todesco (2021) analizan las debilidades, fortalezas, desafíos y oportunidades generales de las pymes para enfrentar esta pandemia, y cómo el campo de la gestión del conocimiento (GC) puede ayudar. A partir de los conceptos de resiliencia organizacional, se establece un modelo conceptual para ilustrar cuáles fueron las primeras respuestas y cómo podrían adaptarse mejor. En primer lugar, los autores realizan una búsqueda bibliográfica, en plataformas como Google Scholar y la interfaz web CAPES (Coordinación para la Mejora del Personal de Educación Superior), para investigar cómo respondieron las pymes a este escenario. Se encontraron respuestas a los impactos financieros en forma de despidos masivos, cierres temporales y permanentes, arranque de la digitalización y alianzas estratégicas. Los autores presentan las respuestas de las pequeñas y medianas empresas, donde describen el impacto y sus reacciones durante la pandemia. Finalmente, estructuran la revisión de artículos en forma de análisis DOFA, donde discuten las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades generales de las pymes al enfrentar el COVID-19.

Así mismo, los autores Bergami et al (2021), implementaron un estudio cualitativo centrado en factores organizacionales y del entorno que permiten a las empresas contribuir a la resiliencia en el sistema social. Adoptando un método de muestreo teórico, los autores estudiaron cinco empresas que operan en diferentes industrias (tres en la automoción, una en la impresión y una en la fabricación de productos de caucho y plástico) que lograron reorganizar sus actividades y emplear sus capacidades de I + D e innovación para mejorar su resiliencia y que hayan emprendido transformaciones notables para ayudar el sistema nacional de salud italiano en respuesta a la crisis de COVID-19.

Los autores Bergami et al (2021) recopilaron datos primarios a través de entrevistas semiestructuradas basadas en un protocolo de entrevista ad-ho, que desarrollaron con base en conceptos de la literatura sobre innovación y resiliencia respecto al contexto y el fenómeno investigado. Además, utilizaron datos secundarios como 49 materiales documentales, que fueron principalmente artículos de prensa, revistas, blogs, comunicados de prensa de las empresas y documentación en medios. A través de su estudio inductivo cualitativo, basado en entrevistas con gerentes de empresas, se evidenció que las empresas movilizaron sus recursos y capacidades para ampliar su capacidad de adaptación y afrontamiento de la adversidad a nivel organizacional.

Con el fin de investigar los patrones de modelos relevantes para la creación de resiliencia durante el COVID-19 y futuras crisis, la investigación de los autores Neumann et al (2021) se basó en la revisión de publicaciones académicas. Primero, se identificaron fuentes relevantes de información mediante el análisis de publicaciones de acceso abierto relacionadas con la resiliencia en diferentes sitios web, además se destacaron las declaraciones relevantes y se identificaron patrones, es decir comentarios o aportes nuevos sobre la resiliencia organizacional. Al final de esta revisión, se establecieron 110 patrones que comprendieron 13 objetivos que fueron validados a través de entrevistas con tres expertos de la industria eléctrica alemana. El principal resultado de esta investigación es un estudio cualitativo de patrones relacionados con resiliencia en el sector industrial basado en prácticas reales del sector.

De la misma manera, los autores Portuguesez y Gómez (2021) utilizan una metodología cualitativa al realizar revisiones sistemáticas y análisis de 30 estudios empíricos relacionados con el emprendimiento, la resiliencia y la crisis. Para llevar a cabo esta revisión, los autores establecieron tres fases: planificación, implementación y reporte. En la primera fase, se analizó literatura reciente relacionada con el emprendimiento y la resiliencia, en el contexto actual de

COVID-19, con el fin de conocer las brechas en la investigación que existen y los temas de mayor interés. Esta revisión inicial expuso que, en las crisis, el espíritu empresarial y la resiliencia son cruciales para superar las condiciones de incertidumbre y volatilidad (Apostolopoulos et al., 2020; Sawalha, 2020; Liu et al., 2020). La fase de revisión de los artículos buscados en plataformas como *Web of Science* y *Scopus* les ayudó a los autores a validar y descartar artículos relacionados con su base de estudio.

Una vez seleccionados los estudios, se realizó un análisis de contenido para investigarlos a profundidad, y se categorizó la evidencia aportada por los artículos para sustentar el análisis. La revisión identificó factores de resiliencia como las actitudes adoptadas frente a la crisis, las características de la empresa y del emprendedor, las relaciones con las instituciones, el capital humano y social y la gestión estratégica. Estos factores pueden ser considerados en los programas de formación de emprendedores resilientes y por los diferentes actores del ecosistema emprendedor, incluidas las universidades y las instituciones públicas, que los apoyan (Portuguez y Gomez, 2021).

Utilizando el mismo método, los autores Supardi y Hadi (2020) realizaron una revisión sistemática de artículos relevantes para determinar la perspectiva de la resiliencia empresarial de las pymes en el ámbito de los negocios y la gestión. Esta revisión se construye con base a documentos almacenados en bibliotecas digitales como *Ebsco Host*, *Proquest*, *Science Direct*, *Wiley Online Library*, *Emerald Insight* y *Taylor & Francis* desde el año 2011 hasta el año 2020, utilizando palabras clave relacionadas con las pequeñas y medianas empresas. Finalmente, los autores identificaron 2.642 artículos potencialmente relevantes que luego fueron filtrados según el protocolo de inclusión y exclusión de sistemática (Hadi et al., 2019).

Sin embargo, después de este proceso, solamente se incluyeron 23 artículos publicados por siete editoriales reconocidas como *Taylor & Francis*, *Inderscience Publishers*, *Emerald*

Group Publishing, Royal Society Publishing, Wiley, Elsevier y Springer. El proceso de análisis de contenido sigue las pautas confiables de Bengtsson (2016) para que los resultados de este estudio sean veraz y válidos. Finalmente, el análisis de artículos se lleva a cabo utilizando métodos de análisis de contenido cualitativos inductivos que tienen como objetivo describir un fenómeno que ocurre. Este método es más apropiado cuando la literatura de investigación es bastante limitada (Azungah, 2018; Erlingsson & Brysiewicz, 2017). Este análisis de contenido cualitativo inductivo conduce a la interpretación de la definición de resiliencia empresarial de cada autor, el análisis de su conocimiento y a la construcción de un marco conceptual con las posibles contradicciones y diferencias.

Basándose en la teoría de la resiliencia y en una muestra internacional de 45 empresas hoteleras, predominantemente pequeñas, los autores Alonso et al. (2020) profundizan el conocimiento sobre las preocupaciones clave, las formas de enfrentar la crisis y los cambios y ajustes realizados por los propietarios y gerentes de estas empresas durante el brote de COVID-19. Los autores desarrollaron diferentes dimensiones que amplían la comprensión sobre las acciones y alternativas a las que recurren los propietarios-administradores cuando se enfrentan a un cambio extremo. Por lo tanto, se adoptó un método de muestreo intencional bajo las siguientes características: estar asociado con la industria hotelera, ser propietario o administrador y tener experiencia en el sector durante al menos tres años.

Durante abril y mayo de 2020 se estableció contacto con empresas en ocho países diferentes. Esta amplitud geográfica pretendía brindar una perspectiva internacional a los temas estudiados utilizando un método de investigación de encuesta como instrumento de recolección de datos. Luego, los miembros del equipo de investigación analizaron las respuestas cualitativas a través del análisis de contenido, identificando, clasificando y codificando sistemáticamente patrones extraídos del contenido de los datos del texto (p. ej., Hsieh y

Shannon, 2005). El software de análisis cualitativo de datos asistido por computadora (CAQDAS) NVivo versión 12 se utilizó en el proceso de codificación y para desarrollar visualizaciones de las asociaciones en el conjunto de datos, es decir a través de la creación de nodos o mapas mentales.

De la misma forma, con el objetivo de identificar y discutir las transformaciones más desafiantes, así como las posibles respuestas estratégicas exitosas a la pandemia de Covid-19, los autores Acciarini et al (2021), analizaron cuatro empresas italianas en el sector de multiservicios, medios, servicios públicos y telecomunicación. Se realizaron entrevistas semiestructuradas que sirvieron como fuente principal de datos y los directores ejecutivos representaron el objetivo del estudio, estas se realizaron en el período de marzo a junio del 2020 y se basaron en preguntas sobre las implicaciones del COVID-19. Después de ello, cada uno de los entrevistados comentó su opinión sobre los impactos de la crisis y las estrategias adoptadas.

Igualmente en el ámbito empresarial, los autores Huang y Faboudi (2020) construyeron su marco de estudio con base en cinco estrategias prácticas principales y varias subestrategias que pueden ayudar a las empresas de servicios a sobrevivir y prosperar en medio y después de la pandemia de COVID-19. Las estrategias propuestas incluyen la orientación al mercado, optimización de la cadena de suministro, reorganización corporativa estratégica, innovación y transformación del modelo comercial. Además, se examinan cuatro recursos principales, incluido el capital financiero, humano, social y tecnológico, como requisitos previos para adoptar las estrategias de fomento de la resiliencia. Los autores utilizan la teoría de la capacidad dinámica y el marco Fromhold-Eisebith (2015), el cual proporciona información sobre estrategias, factores de éxito y recursos que pueden ayudar a las empresas de servicios a responder con éxito y crear oportunidades a partir de crisis, como la pandemia de COVID-19.

En otro sector, los autores Nordhagen et al (2021) consideran que las mipymes desempeñan un papel fundamental en la cadena de suministro de alimentos. En su estudio desarrollan el análisis de datos de 367 mipymes agroalimentarias en 17 países, recopilados en mayo de 2020 y que capturan los impactos tempranos de la pandemia en sus operaciones. En su encuesta evaluaron como el impacto de la pandemia y sus medidas de control afectaron su organización. De las 367 empresas elegibles, sólo 17 empresas respondieron, las cuales el 59% de los encuestados estaban establecidos en África y el 41% en Asia, con grandes acciones en Bangladesh, Kenya y Nigeria. Los encuestados reportaron cambios en el volumen de producción, en el precio de venta, en el comportamiento del consumidor, en el empleo y en el acceso a recursos como financiamiento, a equipos y servicios.

Resultados Obtenidos

A raíz de la encuesta aplicada por los autores Ortiz y Erazo (2021) en su investigación, se evidencia que las empresas adoptaron varios mecanismos y acciones para enfrentar la crisis. En ese sentido los administradores poseen una capacidad eficaz y eficiente en cuanto a la innovación se refiere, ya que, al no recibir apoyo por parte del gobierno, se vieron en la necesidad de adoptar medidas propias como el trabajo semipresencial, el comercio en plataformas digitales, entregas a domicilio y la oferta de nuevos bienes o servicios. Además, fue notorio que los propietarios de empresas ecuatorianas buscaban generar el presente año los mismos ingresos que el año pasado, cabe resaltar que existen emprendimientos y lanzamientos de nuevas ideas para enfrentar la crisis económica y social.

De igual manera, el estudio de los autores Bergami et al (2021) demuestra que una organización puede fomentar directa y positivamente la resiliencia del sistema social en general. Demuestra las capacidades de innovación como un antecedente fundamental de la respuesta de construcción de resiliencia ante la adversidad (tanto a nivel organizacional como comunitario). Las capacidades de innovación permiten la recombinación de recursos y tecnología existentes para encontrar nuevas aplicaciones (Kogut y Zander, 1992). También es cierto que, para ayudar a la sociedad de manera rápida y significativa frente a una emergencia extrema, las capacidades de innovación de una empresa deben combinarse con capacidades de liderazgo, relacionales y emocionales, que respectivamente permiten una pronta reorganización, el aprovechamiento y la ampliación de las redes relacionales. Este estudio contribuye a la literatura sobre la innovación al identificar las capacidades de cambio, en combinación con recursos tecnológicos y el liderazgo, como antecedentes fundamentales de la construcción de resiliencia para la respuesta organizacional, estrechando el camino para fortalecer el vínculo entre resiliencia e innovación.

En el ámbito del liderazgo, las publicaciones analizadas por los autores Neumann et al (2021) mostraron mayor enfoque en los problemas de salida, las oportunidades de ingresos y los procesos digitales. La capacidad de tomar una buena decisión rápidamente, entre otros factores, está influenciada por el liderazgo, las estructuras de toma de decisiones y la gestión del conocimiento, y la flexibilidad de una organización (McManus et al, 2008). Esto confirma la relevancia general de los objetivos planteados por los autores de “adaptar y alinear el liderazgo” y “empoderar a las personas y crear cultura”. Definir una visión a largo plazo se considera un factor positivo para la resiliencia (Bhamra et al, 2011). Según la literatura, incluir otras opiniones en el proceso de toma de decisiones, así como descentralizar el control favorece la resiliencia (Barasa et al, 2018).

En el ámbito tecnológico, las consideraciones que realizan los autores Barreto y Todesco (2021) en su análisis DOFA, después de realizar la revisión sistemática de lecturas, están relacionadas con el límite de recursos de capital, el potencial reducido de aplicar soluciones digitales, un enfoque operacional en vez de estratégico, acceso reducido a ayudas económicas, entre otros. Los autores consideran que es necesario desarrollar la administración del conocimiento para que el potencial de las tecnologías digitales pueda explorarse y explotarse, mientras que la resiliencia organizacional se puede combinar para crear un ciclo de aprendizaje, anticipación y adaptación, con base en la creación y aplicación del conocimiento.

Antes de los cierres, la transformación digital estaba imponiendo algunos desafíos específicos a las pequeñas y medianas empresas, aun así, la proximidad con los grupos de interés y la fluidez de la comunicación son fortalezas que pueden ayudarles a captar oportunidades provenientes de las nuevas necesidades de los clientes (Barreto y Todesco, 2021). Los autores abordan la estrategia de desarrollo de conocimiento a partir de los conceptos de resiliencia organizacional para ayudar a las Pymes a aprovechar las oportunidades de transformación digital.

Así mismo, para los autores Acciarini et al (2021), el papel de las tecnologías digitales es decisivo para desarrollar respuestas efectivas contra las consecuencias de la crisis del COVID-19. Para los empresarios encuestados existe una fuerte asociación entre las inversiones en soluciones digitales y las respuestas estratégicas positivas a eventos inesperados con un mayor nivel de resiliencia organizacional. Las entrevistas mostraron que las inversiones digitales representan una estrategia clave para navegar este escenario complejo. De todos modos, para aprovechar todo el potencial de la adopción de nuevas tecnologías, es obligatorio fomentar el acceso general a las infraestructuras, los servicios y los datos digitales.

Además, las entrevistas revelaron que el apoyo financiero representa una de las principales prioridades para proteger a los ciudadanos y fortalecer los activos tanto de las pequeñas y medianas empresas como de las grandes empresas. En conclusión, los autores recomiendan que un marco de política incisivo capaz de amplificar la resiliencia organizacional debe considerar: apoyo financiero, definición de nuevas normas sanitarias, desarrollo de nuevos modelos de negocios y nuevos sistemas de negocios, inversiones digitales y apoyo a la educación. Además, construir y potenciar una red valiosa de partes interesadas (por ejemplo, asociaciones público-privadas) es fundamental para dar forma a un enfoque de política integrado.

Por otro lado, a raíz de los artículos analizados en su revisión sistemática, los autores Supardi y Hadi (2020), consideran que la resiliencia empresarial de las Pymes tiene diferentes atributos a lo largo de un continuo: antes, durante y después de la turbulencia. Adekola y Clelland (2019) definen la resiliencia empresarial de las Pymes como arreglos especiales que se aplican para responder a amenazas naturales u otras emergencias en términos de "protección", "preparación" y recuperación "inesperada" y "posterior al evento". Mientras tanto, Demmer et al. (2011) comparan la resiliencia empresarial de las pymes con la anticipación del comportamiento y la reacción a tendencias seculares profundas que pueden dañar permanentemente la estabilidad empresarial central. Es decir que, no solo se necesita creatividad sino también capacidad de competitividad dinámica y aplicación a la organización.

En el mismo sentido, los autores Portuguez y Gomez (2021) consideran que, para minimizar el impacto de las crisis, los empresarios deben conocer los riesgos globales para evaluar, monitorear y mejorar su gestión y darles continuidad a sus negocios. Del total de 30 estudios, la mayoría informan que la crisis relacionada con la pandemia COVID-19 afectó a los emprendedores debido al aumento de los costos, la reducción en el consumo de los clientes,

el aumento del desempleo, entre otros. Los resultados de esta investigación destacaron la evolución de la resiliencia en el campo del emprendimiento. Se identificaron factores que explican cómo las organizaciones y personas con estas características no solo recuperan su estado inicial, sino que producen transformaciones que fortalecen a los involucrados y al entorno en el que se desenvuelven e impulsan el desarrollo local o regional.

Durante la turbulencia, la resiliencia empresarial de las Pymes está relacionada con la capacidad de respuesta a los fenómenos que ocurren tanto internos como externos. En esta etapa, las Pymes acuden a la adaptación a factores de turbulencia externa como resultado, la empresa realiza cambios internos en sus recursos para reducir la turbulencia que se produce. Por lo tanto, cuanto más ágil, innovadora y flexible sea la organización para adaptarse al entorno externo, más capaces serán las pymes para ajustar rápidamente sus procesos comerciales y estrategias, que pueden generar respuestas resistentes a las turbulencias que afectan a la organización (Supardi y Hadi, 2020).

De igual manera, los autores Rai y Singh (2021) a raíz de su investigación descubren que la predicción de la crisis y las interrupciones, la construcción de solidez y recuperabilidad tienen un efecto positivo en los aspectos sociales y económicos de la sostenibilidad. El estudio descubre que la capacidad de anticiparse a las crisis tiene un efecto positivo en la sostenibilidad económica. Las organizaciones que están más preparadas y muestran más robustez son más inmunes a la crisis, sin embargo, la robustez proviene de la disposición para enfrentar y sobrevivir. Donde la crisis depende de los recursos que la organización ha preservado y la mano de obra que ha asegurado de manera sostenible (Sheffi 2005; Ambulkar et al. 2015; Brusset y Teller 2017). Se requiere un enfoque sostenible en todas las situaciones antes mencionadas donde ambos el empleador y los empleados pueden confiar el uno en el otro y pueden mantener valores perdurables.

Después de la turbulencia, la resiliencia empresarial se define como un atributo que posee la empresa al llevar a cabo el proceso de estabilización y recuperación. Varias definiciones de la serie de resiliencia empresarial de las Pymes según los autores Supardi y Hadi (2020), describen la resiliencia como la percepción de "revivir" o recuperarse en un estado de equilibrio anterior o incluso mejor porque ha pasado por un proceso de supervivencia o adaptativo en el momento en que ocurre la turbulencia hasta que se produce. En general, el documento escrito por estos autores se centra en definir la resiliencia como la capacidad de hacer frente y responder a un cambio para mantener o lograr un nuevo equilibrio, consideran que las configuraciones de los recursos son consecuencia de las nuevas condiciones ambientales.

Por otro lado, para los autores Boutaleb y Filali (2021) la resiliencia organizacional se está filtrando gradualmente en el panorama empresarial marroquí, incluso si esta noción sigue siendo un concepto distante y no claramente delimitado. Además, la investigación cualitativa fue una oportunidad para refinar la comprensión de ciertos conceptos y examinar la resiliencia tal como la experimentan las empresas marroquíes. El análisis de las entrevistas realizadas a propietarios confirmó las variables citadas en la literatura y reveló nuevas variables no tenidas en cuenta inicialmente como la movilización de los recursos humanos, la naturaleza de la actividad y la reputación de la empresa. Ante estos hallazgos, se puede pensar en un enfoque innovador para garantizar una transición hacia las mejores condiciones y una mejor resiliencia.

En cuanto al sector hotelero, el estudio realizado por los autores Alonso et al (2020) abordó dos objetivos clave asociados con la pandemia de COVID-19 y la industria, contribuyendo así a la literatura sobre resiliencia existente. En primer lugar, el estudio examinó las principales preocupaciones percibidas por los propietarios y gerentes, las formas de hacer frente y los cambios-ajustes como resultado de este contexto extremo (Hannah et al., 2009). El

60% de los encuestados reconocieron haber emprendido cambios, con un enfoque especial en generar flujos de ingresos alternativos. Mientras que aproximadamente un tercio de los participantes eligió una posición de vigilancia, que implica la preparación para cambios en los requisitos de salud y seguridad mientras sus operaciones se han visto afectadas de manera crítica.

La resiliencia empresarial con enfoque de autosuficiencia destacó la innovación y la creatividad de los participantes al generar nuevas oportunidades comerciales en tiempos de crisis. Los autores Alonso et al (2020) consideran que las preocupaciones clave a raíz de la pandemia, son fundamentalmente en forma de impacto financiero agravados por la incertidumbre, la duración desconocida de la crisis y el impacto en el empleo. Después de estos impactos, los propietarios y gerentes de las empresas adoptarían un enfoque activo, inactivo e inoperativo.

En cuanto al sector de servicios, los autores Huang y Faboudi (2020) proporcionan un marco de estrategias de construcción de resiliencia organizacional. Consideran que la primera estrategia, orientación al mercado, destaca el papel fundamental de la recopilación y difusión de inteligencia de mercado en respuesta a las cambiantes demandas del mercado durante y después de una crisis. La segunda estrategia, la optimización de la cadena de suministro, se centra en la agilidad y la resiliencia de los sistemas de adquisición y distribución y la visibilidad en las cadenas de suministro, lo que puede ayudar a las empresas de servicios a responder de manera rápida y adaptable a las interrupciones de la cadena de suministro provocadas por una crisis.

La tercera estrategia, la reorganización corporativa estratégica, enfatiza la importancia de buscar alianzas para fortalecer la posición de mercado de uno durante y después de una crisis. La cuarta estrategia, la innovación, subraya el papel de la innovación de

productos/servicios, procesos, marketing y organización en el crecimiento de las empresas después de una crisis. Finalmente, la quinta estrategia, la transformación del modelo de negocios, analiza cómo las empresas pueden obtener una ventaja competitiva al abordar una demanda de mercado identificada con nueva tecnología durante y después de una crisis.

La segunda contribución de este documento es la introducción de los factores de éxito de cada estrategia de desarrollo de la resiliencia, así como los recursos necesarios para el desarrollo de la resiliencia. Aunque los factores de éxito de cada enfoque son diferentes, generalmente están relacionados con los siguientes temas: estructura organizacional, estilo de liderazgo, comunicación entre empleados, interacción con las partes interesadas, gestión del conocimiento, utilización de tecnología y adopción de procesos flexibles. Estos temas muestran que se requiere la utilización de diversos recursos, incluido el capital financiero, social, humano y tecnológico, para el éxito del proceso de creación de resiliencia. Los recursos financieros sientan las bases para la creación de resiliencia, mientras que los recursos humanos y sociales facilitan el acceso a los recursos financieros y aceleran el proceso de creación de resiliencia. Los recursos tecnológicos, en particular los sistemas inteligentes de Industria 4.0, se encuentran entre los principales componentes básicos de la resiliencia y deben ser cultivados por las capacidades tecnológicas. En general, este estudio proporcionó una revisión exhaustiva de las estrategias y subestrategias prácticas de creación de resiliencia para las empresas de servicios, así como los factores de éxito y los recursos necesarios para desarrollar la resiliencia (Huang y Faboudi, 2020).

En cuanto al sector de alimentos, se ha observado que la pandemia de COVID-19 tiene efectos significativos en los sistemas alimentarios de todo el mundo, tanto por las fragilidades que ha revelado dentro de las cadenas de suministro de alimentos (Torero, 2020) como por sus efectos en la demanda de alimentos y el poder adquisitivo de los consumidores (Barrett, 2020).

A raíz del análisis de datos recopilados por los autores Nordhagen et al (2021) en su encuesta aplicada a 17 empresas del sector alimentario en África y Asia, los autores evidenciaron que aproximadamente el 94,3% de los encuestados opinan que las operaciones de su empresa se habían visto afectadas por la pandemia, principalmente a través de una disminución de las ventas y un menor acceso a insumos y financiamiento en medio de reservas financieras limitadas, así como las dificultades con la dotación de personal. La mayoría de los encuestados consideran que el impacto es considerable, del cual será difícil recuperarse, solo el 3% consideraron el impacto como menor. Además, el 83.8% de las empresas reportaron cambios en el volumen de producción y 54% reportaron cambios en los precios de los productos como resultado de la pandemia. Las firmas esperan grandes impactos en su cadena de suministro y anticipan un recorte de recursos, personal y financiamiento debido al aumento de los costos operacionales.

En su análisis, los autores Nordhagen et al (2021) consideran que la mayoría de las empresas se han visto afectadas por la pandemia, y la gran mayoría de estos impactos fueron negativos, principalmente en forma de disminución de las ventas (e ingresos) y dificultad para acceder a insumos, equipos y servicios. Opinan que la vulnerabilidad de las empresas surge debido a menores utilidades, lo cual reduce el apalancamiento financiero disponible para proporcionar resiliencia ante choques adversos. Esto enfatiza la necesidad de garantizar que las respuestas de política, como las que brindan subvenciones y préstamos a las MIPYME (Rosenbach y Resnick, 2020), no solo busquen las empresas más grandes en términos de producción o empleo, sino que también consideren la vulnerabilidad de las empresas. Es decir que, las implicaciones de las respuestas políticas para abordar los desafíos inmediatos, así como aumentar la resiliencia del sistema alimentario a largo plazo es un apoyo para respaldar un mayor progreso hacia el desarrollo sostenible.

Conclusión

Los estudios analizados en el presente documento demuestran las diferentes perspectivas del concepto resiliencia organizacional a raíz de las consecuencias de la pandemia por COVID-19. Los autores concuerdan al describir la base de la resiliencia como la capacidad de anticipar, sobrevivir y recuperarse de un entorno turbulento con la posibilidad de regresar al mismo estado o mejorado (Chowdhury y Quaddus 2017; Brusset y Teller 2017; Pettit et al. 2013; Christopher y Peck 2004). Sin embargo, abordan la resiliencia a profundidad desde otros puntos de vista como su capacidad de resistir ante una crisis, su capacidad de mitigación de los hechos, su capacidad de desarrollo estratégico y su influencia en la sostenibilidad económica y social. También se abordan otros temas relevantes como la innovación, la creatividad y la autoeficacia como factores que impulsan resultados positivos de la resiliencia empresarial.

Se destaca la resiliencia como una habilidad emprendedora para adaptarse al cambio, como una ayuda para la gestión de crisis y la continuidad de las compañías. En el ámbito empresarial se resalta el uso de recursos digitales y cambios estratégicos para desarrollar conocimiento e impulsar la resiliencia en las organizaciones. Principalmente, para las pequeñas y medianas empresas en diferentes sectores quienes se han visto mayormente afectadas y tienden a ser más vulnerables que las grandes empresas, esto debido al choque de la pandemia

en el mundo y su escasez de recursos económicos y de conocimiento. Sin lugar a duda, la pandemia reduce el desempeño empresarial, por lo que las empresas deciden realizar cambios internos para disminuir el impacto de la turbulencia que se produce, junto al impulso de la resiliencia organizacional para resistir, sobrevivir y superar el impacto de la pandemia por COVID-19.

Referencias

- Adekola, J., & Clelland, D. (2019). Two sides of the same coin: Business resilience and community resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28(1), 50–60. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12275>.
- Acciarini, C., Boccadelli, P. and Vitale, M. (2021), "Resilient companies in the time of Covid-19 pandemic: a case study approach", *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JEPP-03-2021-0021>.
- Ambulkar, S., Blackhurst, J., & Grawe, S. (2015). Firm's resilience to supply chain disruptions: Scale development and empirical examination. *Journal of operations management*, 33, 111–122.
- Allen & Overy. (2011). The Allen & Overy M&A index: Q4 2010 insight Report. Retrieved June 17, 2020 from <https://www.allenoverly.com/en-gb/global/news-and-insights/publications/financialservices—manda-index-sector-analysis-q4-2010>.
- Alonso, A.D., Kok, S.K., Bressan A., O'Shea, M., Sakellarios, N. Koresis, A., Solis, M.A.B., & Santoni, L.J. (2020). Covid-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An

international perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91(2020) 102654.

Apostolopoulos, N., Ratten, V., Stavroyiannis, S., Makris, I., Apostolopoulos, S. and Liargovas, P. (2020), "Rural health enterprises in the EU context: a systematic literature review and research agenda", *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, available at: <https://doi.org/10.1108/JEC-04-2020-0070>.

Arthur Huang & Melissa Farboudi Jahromi (2021) Resilience building in service firms during and post COVID-19, *The Service Industries Journal*, 41:1-2, 138-167, DOI: 10.1080/02642069.2020.1862092.

Ayala, J.C. and Manzano, G. (2014), "The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business: a longitudinal analysis", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 42, pp. 126-135, disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.joep.2014.02.004>.

Azungah, T. (2018). *Qualitative research: Deductive and inductive approaches to data analysis*. *Qualitative Research Journal*, 18(4), 383–400. <https://doi.org/10.1108/QRJ-D-18-00035>.

Bandura, 1991 A. Bandura. Social cognitive theory of self-regulation. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.*, 50 (1991), pp. 248-287.

Bandura, 2000. A. Bandura. Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. E.A. Locke (Ed.), *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behaviour*, Blackwell, Oxford, UK (2000), pp. 120-136.

Bandura and Adams, 1977. A. Bandura, N.E. Adams. Analysis of self-efficacy theory of behavioral change. *Cognit. Ther. Res.*, 1 (4) (1977), pp. 287-310.

- Baggio, J. A., Brown, K., & Hellebrandt, D. (2015). Boundary object or bridging concept? A citation network analysis of resilience. *Ecology and Society*, 20(2). <https://doi.org/10.5751/ES-07484-200202>.
- Barasa, E.; Mbau, R.; Gilson, L. What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *Int. J. Health Policy Manag.* 2018, 7, 491–503.
- Barreto, V and Todesco, J. "COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation", *Journal of Wiley Online Library*. <http://https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/kpm.1660>.
- Beley, S. D., & Bhatarkar, P. S. (2013). The role of information technology in small and medium sized business. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(2), 1–4 ISSN 2250-3153.
- Bergami, M., Corsino, M., Daood, A. and Guiri, P. "Being resilient for society: evidence from companies that leveraged their resources and capabilities to fight the COVID-19 crisis" *R&D Management*. <https://doi.org/10.1111/radm.12480>.
- Boisot, M. and Child, J. (1999), "Organizations as adaptive systems in complex environments: the case of China", *Organization Science*, Vol. 10 No. 3, pp. 237-252.
- Boutaleb, F. and Filali, M. "Exploratory study on the impact of Covid-19 outbreak on organizational resilience: Case of Moroccan owner-managers" . *Revue des Etudes et Recherches en Logistique et Développement(RERLED) | Edition 2021–Vol 6, N° 1*.
- Branicki et al., 2018 L.J. Branicki, B. Sullivan-Taylor, S.R. Livschitz How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs *Int. J. Entrep. Behav. Res.*, 24 (7) (2018), pp. 1244-1263.

- Bhamra, R.; Dani, S.; Burnard, K. Resilience: The concept, a literature review and future directions. *Int. J. Prod. Res.* 2011, 49, 5375–5393.
- Brusset, X., & Teller, C. (2017). Supply chain capabilities, risks, and resilience. *International Journal of Production Economics*, 184, 59–68.
- Conz, E., & Magnani, G. (2019). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>.
- C.B. Barrett. Actions now can curb food systems fallout from COVID-19. *Nature Food*, 1 (6) (2020), pp. 319-320, 10.1038/s43016-020-0085-y.
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1–14.
- Chowdhury, M. M. H., & Quaddus, M. (2017). Supply chain resilience: Conceptualization and scale development using dynamic capability theory. *International Journal of Production Economics*, 188, 185–204.
- Damanpour, F. (2014) Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35, 9, 1265–1285.
- De La Fuente, A.; Jacoby, H.G.; Lawin, K.G. Impact of the West African Ebola Epidemic on Agricultural Production and Rural Welfare: Evidence from Liberia. *J. Afr. Econ.* 2020, 29, 454–474.
- Demmer, W. A., Vickery, S. K., & Calantone, R. (2011). Engendering resilience in small- and medium-sized enterprises (SMEs): A case study of Demmer Corporation. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5395–5413. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563903>.

- Demmler, K. (2020). The Role of Small and Medium-Sized Enterprises in Nutritious Food Supply Chains in Africa. Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN). <https://doi.org/10.36072/wp.2>.
- Erlingsson, C., & Brysiewicz, P. (2017). A hands-on guide to doing content analysis. *African Journal of Emergency Medicine*, 7(3), 93–99. <https://doi.org/10.1016/j.afjem.2017.08.001>
- Economía y Negocios. (5 de abril del 2020). Recesión y disparo de la pobreza, riesgos latente para Latinoamérica. *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/los-riesgos-para-latinoamerica-frente-al-covid-19-481048>.
- F. Eggers Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis *J. Bus. Res.*, 116 (2020), pp. 199-208.
- Francesconi, G.N.; Wouterse, F. Building the Managerial Capital of Agricultural Cooperatives in Africa. *Ann. Public Coop. Econ.* 2019, 90, 141–159
- Fromhold-Eisebith, M. (2015). Sectoral resilience: Conceptualizing industry-specific spatial patterns of interactive crisis adjustment. *European Planning Studies*, 23(9), 1675–1694. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1047329>
- Fiksel, J. (2006). Sustainability and resilience: Toward a systems approach. *Sustainability: Science, Practise, Policy*, 2(2), 14–21.
- Fromhold-Eisebith, M. (2015). Sectoral resilience: Conceptualizing industry-specific spatial patterns of interactive crisis adjustment. *European Planning Studies*, 23(9), 1675–1694. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1047329>.

- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *Wiley International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25–47.
- Giustiniano, L., Clegg, S.R., Cunha, M.P., and Rego, A. (Eds.). (2018) *Elgar Introduction to Theories of Organizational Resilience*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Gist, 1987. M.E. Gist. Self-efficacy: implications for organizational behavior and human resource management. *Acad. Manag. Rev.*, 12 (3) (1987), pp. 472-485.
- Globaldata. (2020). Coronavirus (COVID-19) executive briefing. Retrieved from <https://globaldata.com/covid-19/>.
- Hannah et al., 2009. S.T. Hannah, M. Uhl-Bien, B.J. Avolio, F.L. Cavarretta. A framework for examining leadership in extreme contexts. *Leadersh. Q.*, 20 (6) (2009), pp. 897-919.
- Hallak et al., 2018 R. Hallak, G. Assaker, P. O'Connor, C. Lee Firm performance in the upscale restaurant sector: the effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience *J. Retail. Consum. Serv.*, 40 (2018), pp. 229-240.
- Hollnagel, E. (2006). Resilience: The challenge of the unstable. In E. Hollnagel, D. D. Woods & N. Leveson (Eds.), *Resilience Engineering: concepts and precepts* (pp. 9-17). Burlington: Ashgate.
- Humas LPDB-KUMKM. (2020). Lembaga Pengelola Dana Bergulir. Menghadapi Krisis Covid-19, LPDB-KUMKM Percepat Penyaluran Pinjaman Guna Bantu Ketahanan Ekonomi KUMKM. <http://lpdb.id/update/kabarlpdb/2020/04/15/menghadapi-krisis-covid-19,-lpdb-kumkm-percepat-penyalaran-pinjaman-guna-bantu-ketahananekonomi-kumkm/>.
- H.F. Hsieh, S.E. Shannon. Three approaches to qualitative content analysis. *Qual. Health Res.*, 15 (9) (2005), pp. 1277-1288.

- Iborra, M., Safón, V. and Dolz, C. (2019), “What explains resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency”, *Long Range Planning*, Vol. 53, p. 101947.
- IDB (2020a), “Coronavirus: ¿cómo apoyar desde el sector de fomento a la innovación y las pymes?”, disponible en: <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/innovacion-coronavirus-pymesemprendimientos/>.
- IDB (2020b), “Políticas Para combatir la pandemia. Informe macroeconómico de américa latina y el caribe 2020”, Disponible en https://publications.iadb.org/publications/english/document/2020_Latin_American_and_Caribbean_Macroeconomic_Report_Policies_to_Fight_the_Pandemic.pdf.
- Kochnar, R., & Barroso, A. (2020, March 27). Young workers likely to be hard hit as COVID-19 strikes a blow to restaurants and other service sector jobs. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/03/27/young-workers-likely-to-be-hard-hit-as-covid-19-strikes-a-blow-to-restaurants-and-other-service-sector-jobs/>.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 3, 383–397.
- Lengnick-Hall, C.A. and Beck, T.E. (2005), “Adaptive fit versus robust transformation: how organizations respond to environmental change”, *Journal of Management*, Vol. 31 No. 5, pp. 738-757.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757.
- Liu, Y., Ming Lee, J. and Lee, C. (2020), “The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian

- perspective”, *Asian Business and Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 277-297, available at: <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00119-x>.
- Linnenluecke, M.K. (2017), “Resilience in business and management research: a review of influential publications and a research agenda: resilience in business and management research”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 19 No. 1, pp. 4-30.
- Luthans, F. (2002), “The need for and meaning of positive organizational behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 No. 6, pp. 695-706.
- McDonald, T. M., Florax, R., & Marshal, M. I. (2014, July 27–29). Informal and formal financial resources and small business resilience to disasters (No. 329-2016-12746). Agricultural & Applied Economics Association’s 2014 AAEA & CAES Joint Annual Meeting, Minneapolis, MN.
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., and Brunson, D. (2008) Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9, 2, 81–90.
- Mulyani, sri. (2020, April 1). Beda dengan Krisis 1998, UMKM Paling Terpukul Akibat Korona. medcom.id.. Disponibel en: <https://www.medcom.id/ekonomi/bisnis/5b2XVxeK-beda-dengan-krisis-1998-umkm-paling-terpukul-akibat-korona>.
- M. Torero. Without food, there can be no exit from the pandemic. *Nature*, 580 (7805) (2020), pp. 588-589, 10.1038/d41586-020-01181-3.
- Nafday, A. M. (2011). Strategies for professional engineering firms during economic recession. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 137(1), 7–11. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)EI.1943-5541.0000035](https://doi.org/10.1061/(ASCE)EI.1943-5541.0000035).
- Neumann, K.; van Erp, T.; Steinhöfel, E.; Sieckmann, F.; Kohl, H. Patterns for Resilient Value Creation: Perspective of the German Electrical Industry during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability* 2021, 13, 6090. <https://doi.org/10.3390/su13116090>.

- OECD (2014a). Overview paper on resilient economies and societies, Meeting on the OECD Council at Ministerial Level, Paris, 6-7 May 2014. Retrieved from: [https://www.oecd.org/mcm/C-MIN\(2014\)7-ENG.pdf](https://www.oecd.org/mcm/C-MIN(2014)7-ENG.pdf)
- OECD (2014b). Guidelines for Resilience System Analysis: How to analyze risk and build a roadmap to resilience, OECG Publishing. Retrieved from: <https://www.oecd.org/dac/Resilience%20Systems%20Analysis%20FINAL.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). Coronavirus (COVID-19): SME policy responses. Retrieved from https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119_119680-di6h3qgi4x&title=Covid-19_SME_Policy_Responses.
- Ortiz, H and Erazo, C. "Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia. Retos y desafíos de las microempresas". Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, ISSN-e 2542-3088, Vol. 6, Nº. 12, 2021. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1293>.
- Pal et al., 2014 R. Pal, H. Torstensson, H. Mattila Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs Int. J. Prod. Econ., 147 (2014), pp. 410-428
- Pettit, T. J., Croxton, K. L., & Fiksel, J. (2013). Ensuring supply chain resilience: Development and implementation of an assessment tool. Journal of business logistics, 34(1), 46–76.
- Ponomarov, S.Y. and Holcomb, M.C., (2009). Understanding the concept of supply chainresilience. International Journal of Logistics Management, 20 (1), 124–143.
- Portuguez Castro, M. and Gómez Zermeño, M.G. (2021), "Being an entrepreneur post-COVID-19 – resilience in times of crisis: a systematic literature review", Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, Vol. 13 No. 4, pp. 721-746. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0246>.

- Rai, S.S., Rai, S. & Singh, N.K. Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective. *Environ Dev Sustain* 23, 12006–12023 (2021). <https://doi.org/10.1007/s10668-020-01154-6>.
- Rosenbach, G. & Resnick, D. (2020). Enabling or enfeebling the private sector? Government policy responses and business initiatives during COVID-19 (0 ed.). International Food Policy Research Institute. <https://doi.org/10.2499/p15738coll2.134068>.
- Sawalha, I.H. (2020), “A contemporary perspective on the disaster management cycle”, foresight, Vol. 22 No. 4, available at: <https://doi.org/10.1108/FS-11-2019-0097>.
- Sawik, T. (2013). Selection of resilient supply portfolio under disruption risks. *Omega*, 41, 259–269.
- Suneson, G. (2020, March 21). Industries hit hardest by coronavirus in the US include retail, transportation, and travel. *USA Today*. <https://www.usatoday.com/story/money/2020/03/20/us-industriesbeing-devastated-by-the-coronavirus-travel-hotels-food/111431804/>.
- Supardi, & Hadi, S. (2020). New Perspective on the Resilience of SMEs Proactive, Adaptive, Reactive from Business Turbulence: A Systematic Review. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12(5), 1265-1275.
- Sheffi, Y., & Rice, J. B., Jr. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan management review*, 47(1), 41.
- Stella Nordhagen, Uduak Igbeka, Hannah Rowlands, Ritta Sabbas Shine, Emily Heneghan, Jonathan Tench. COVID-19 and small enterprises in the food supply chain: Early impacts and implications for longer-term food system resilience in low- and middle-income countries, *World Development*, Volume 141, 2021, 105405. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105405>.

- Sydnor-Bouso et al., 2011 S. Sydnor-Bouso, K. Stafford, M. Tews, H. Adler Toward a resilience model for the hospitality & tourism industry *J. Hum. Resour. Hosp. Tour.*, 10 (2) (2011), pp. 195-217.
- T. Reardon. The hidden middle: The quiet revolution in the midstream of agrifood value chains in developing countries. *Oxford Review of Economic Policy*, 31 (1) (2015), pp. 45-63, 10.1093/oxrep/grv011.
- Tsilika, T., Kakouris, A., Apostolopoulos, N. and Dermatis, Z. (2020), “Entrepreneurial bricolage in the aftermath of a shock. Insights from greek SMEs”, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 1, pp. 1-18, doi: 10.1080/08276331.2020.1764733
- Williams, T.A., Gruber, D.A., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D.A., and Zhao, E.Y. (2017) Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11, 2, 733–769.
- Yayavaram, S. and Ahuja, G. (2008) Decomposability in knowledge structures and its impact on the usefulness of inventions and knowledge-base malleability. *Administrative Science Quarterly*, 53, 2, 333–362.