

La resiliencia estratégica y las crisis en las PyMes

Strategic resilience and crises in small and medium enterprises

Cecilia López Camacho^{*}
Alfredo Toriz Palacios[†]
Filiberto Valenzuela Mendoza[‡]
Jesús Ramón López Sánchez[§]

Recibido el 28 de Marzo de 2018. Aceptado el 25 de Junio de 2018.

Resumen

En general cuando se menciona la palabra crisis, se piensa en una situación difícil que puede provocar resultados inesperados para las organizaciones. Esta asunción se puede convertir en una realidad, pero también se podría transformar en una oportunidad para realizar cambios e innovar y así encontrar los elementos que ayuden a la Pequeña y Mediana Empresa (PyMe) a salir adelante y en el mejor de los casos de una manera fortalecida. Es fundamental que estas acciones se den a tiempo ya que si la reacción es tardía o no se hace nada al respecto, puede convertirse en un retroceso, con finales muchas veces complicados. Sin embargo, el mejor escenario es prepararse anticipadamente para confrontar estas situaciones problemáticas. Bajo este contexto, en este artículo se presenta el concepto de resiliencia estratégica y se analiza como un factor importante para la gestión de crisis en la PyMe.

Palabras Clave: Crisis, resiliencia estratégica, PyMe.

Abstract

In general when the word crisis is mentioned, one thinks of a difficult situation that can cause unexpected results for the organizations. This assumption can become a reality, but it could also be transformed into an opportunity to make changes and innovate and thus find the elements that help small and medium enterprises to get ahead and in the best case of a strengthened way. It is essential that these actions are given in time because if the reaction is late or nothing is done about it, it can

*Estudiante del Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología: sesiliadaniela@hotmail.com

† Profesor investigador UPAEP: alfredo.toriz@upaep.mx

‡ Profesor Investigador Universidad Estatal de Sonora: fivame@hotmail.com

§ Profesor Investigador Universidad Estatal de Sonora: ramon.lopez@ues.mx

become a setback, with often complicated endings. However, the best scenario is to prepare in advance to confront these problematic situations. In this context, this article presents the concept of strategic resilience and is analyzed as an important factor for crisis management in the small and medium enterprises

Keywords: crisis, strategic resilience, small and medium enterprises

Introducción

Desde un punto de vista conceptual, una crisis se define como un cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación (Corominas, 1973). Véliz (2014) menciona que las crisis surgen porque la vida es incierta y desde esta premisa es factible que una multitud de cosas puedan ocurrir, más allá de los cuidados que se puedan tener, también determina que en una organización pueden ser diversas las causas que generan una situación de crisis entre las cuales se encuentran las catástrofes naturales, fallos funcionales graves, crisis éticas, amenazas financieras así como las crisis internas propias de la empresa, señala que todas tienen dimensiones comunes: el factor sorpresa, el sentido de urgencia y la inestabilidad.

De igual forma, un elemento que se hace transversal a todas las causas anteriormente mencionadas, es que las crisis aparecen sin fecha, ni hora de aviso; ante este panorama de incertidumbre, Lozada y Medina (2005) recomiendan que el método más seguro para solucionar una situación difícil es prevenirla, es decir, no se puede impedir que ocurran eventos que producen tensión, pero si se puede cambiar cómo se interpretan y se reaccionan a ellos (Moreno Velázquez, 2004), por lo tanto se debe evitar ver las crisis como obstáculos insuperables y en el peor de los casos actuar de último momento con estrategias reactivas (Pauchant & Mitroff, 1992).

Este artículo está centrado en el caso específico de las pequeñas y medianas empresas (PyMes) de México, las cuales según la Encuesta Nacional sobre Productividad de las Micro, Pequeñas y

Medianas Empresas (ENAPROCE) realizada por el INEGI en el año 2017, el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total. En la misma encuesta, las empresas pequeñas representan un 2% y las medianas 0.4%, quienes poseen el 13.5% y 11% del total del personal ocupado respectivamente (INEGI-ENAPROCE, 2017). Por su parte el estudio “Empresario PyMe como usuario de productos financieros” realizado por la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) indica que no todas llegan a la etapa de madurez, ya que sólo la mitad de las PyMes que existen en México alcanzan a sobrevivir durante los primeros dieciocho meses (Condusef, 2015). Por lo anterior, se plantean las siguientes preguntas: ¿por qué algunas PyMes sobreviven y otras no lo hacen?, ¿cuáles son los factores que influyeron positivamente para superar la adversidad y en muchos casos salir mayormente fortalecido?, ¿qué tipo de innovación tecnológica realizaron estos negocios y bajo qué esquemas? Puede ser que cada una de las causas que detonan una crisis sea única, pero podrían tener algunos aspectos en común, por lo que entenderlos ayudaría a orientar la acción colectiva hacia soluciones eficientes y eficaces.

Lo que está faltando para que las PyMes se mantengan es crear condiciones para la permanencia y crecimiento de éstas y su transformación en empresas maduras. Cordero (2014) señala que existe la necesidad de aprender de la experiencia de las empresas que se encuentran en estado de madurez, ya que las organizaciones jóvenes generalmente son menos eficientes que las de mayor antigüedad porque han avanzado menos en el camino que lleva desde la innovación desordenada a la optimización disciplinada. Por su parte, Flores (2016) menciona que muchos de los factores que limitan el crecimiento de las PyMes tienen que ver más con ciertas formas de ser y hábitos de los empresarios y los trabajadores, que con elementos externos propiamente. Además agrega

que un ambiente propicio, generoso y de abundancia se provee individualmente, por cada uno de los miembros de la organización y es ahí es donde se hace la diferencia.

1. De la resiliencia a la resiliencia estratégica

El concepto de resiliencia ha sido especificado de diferentes maneras según varios autores; los cuales coinciden en resaltar la capacidad o el proceso de adaptación frente a factores perturbadores. Como una estrategia de afrontamiento y adaptación positiva frente a riesgos y adversidades específicas, es mencionada en Masten (2001), mientras que otros como Luthar, Cicchetti y Becker (2000) la señalan como un proceso dinámico que comprende la adaptación positiva dentro del contexto de adversidad significativa.

En la opinión de Meneghel, Salanova y Mar (2013), existe un consenso compartido sobre dos puntos clave: primero, la resiliencia es considerada como una habilidad o un proceso en lugar de un resultado, y segundo, es reconocida como un proceso de adaptación en lugar de una característica estable; es decir, coincidiendo con (Rojas, 2005), el término resiliencia se hace referencia a un proceso dinámico, a largo plazo, que se construye continuamente. Por lo tanto, no es solamente de carácter innato, es una interacción entre lo innato y lo adquirido y va evolucionando a lo largo de toda la vida.

Considerando los puntos de vistas mencionados, el concepto de la resiliencia es la capacidad de reaccionar y recuperarse de los problemas a través de un conjunto de cualidades que fomentan un proceso de adaptación exitosa y de transformación, a pesar de los riesgos y de la propia adversidad.

Por su parte la resiliencia estratégica tiene como propósito mejorar la posición competitiva de los negocios, mediante la incorporación de buenas prácticas de resiliencia personal, innovación y conocimientos de distinto tipo. El proceso consiste en una serie de actividades no solamente científicas y tecnológicas, sino también organizacionales, humanas y financieras; acciones que en potencia, transforman las fases administrativa, productiva y comercial de las empresas. Estas actividades realizadas en los procesos de resiliencia estratégica, pueden generar propuestas hacia la optimización de métodos y creación de nuevas ideas que brinden soluciones innovadoras que potencialicen a la empresa a salir de la crisis y en muchos casos mucho más fortalecida. En la tabla 1 se presenta un resumen con diferentes aportaciones al tema de resiliencia estratégica hechas por varios autores.

Tabla 1. Aportaciones de diferentes autores hacia la resiliencia estratégica

Título	Autor	Año	Aportación
Resiliencia empresarial e integración internacional, una perspectiva gerencial.	León, Y. Urdaneta, J.	2014	Recomiendan reclutar personal resiliente, definido por la Sociedad Americana de Psicología como el que tiene las siguientes características: capacidad para hacer planes realistas y seguir los pasos necesarios para llevarlos a cabo, así como una visión positiva de sí mismos, confianza en sus fortalezas y habilidades, además de contar con destrezas en la comunicación y en la solución de problemas y por último debe tener la capacidad para manejar sentimientos e impulsos fuertes, todos estos son factores que las personas pueden desarrollar por sí mismas. De ésta manera, las

			organizaciones tienden a utilizar éste personal, para recuperarse rápida y efectivamente ante cualquier adversidad e incertidumbre del mercado.
La resiliencia como estrategia organizacional.	Hoffman, H.	2014	En la definición de resiliencia estratégica , se menciona que no se trata de reaccionar o recuperarse ante una crisis única, sino de ajustes positivos y sacar beneficios de las tendencias profundas y de largo plazo, realizando cambios antes de que sean sumamente necesarios; es por ello que una de las principales características de la resiliencia son la habilidad de recuperarse de las dificultades e incluso mejorar el funcionamiento de la organización y la iniciativa de identificar oportunidades.
Factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales.	Cordero P., Núñez F., Hdez O., Arana O.	2014	Los principales factores resilientes identificados en las MiPyMes rurales fueron: el logro de una mayor coordinación grupal, un mayor compromiso grupal, honestidad, adquirir más disciplina grupal y productiva, así como establecer alianzas estratégicas, entre otras.
Resiliencia y empoderamiento en el sector hotelero en la ciudad de	Redondo A.	2015	Se enfoca en la salud organizacional , relacionan la resiliencia con el compromiso y concluyen que el éxito de las organizaciones depende de la efectividad en la implementación de su capital humano.

Mar del Plata

Líderes resilientes y administración del emporio comercial de Gamarra del Distrito de la Victoria.

Garmendia P., Farfán, M.

2015

Como resultados obtuvieron que las características asociadas directamente a la personalidad de los **líderes resilientes** que convierten las adversidades en oportunidades son: independencia, creatividad e iniciativa, en cuanto a los principales indicadores de gestión la eficiencia y eficacia.

Fuente: Elaboración propia, con información de: (León & Urdaneta, 2014), (Hoffman, 2014), (Cordero Cortéz, Núñez Espinoza, Hernández Romero, & Arana Coronado, 2014), (Redondo, 2015), (Garmendia Florez & Flores Farfán, 2015).

Del análisis de la tabla anterior se puede puntualizar que las empresas que desean ir hacia la resiliencia estratégica deben establecer las siguientes acciones: reclutar personal resiliente, definir puestos y estructuras laborales claras y precisas, promover que las estrategias del negocio sean conocidas por todos los miembros de la organización, establecer sistemas de calidad idóneos, formar una cultura organizacional con valores sólidos, estar atentos a las tendencias económicas, tecnológicas y de preferencias del consumidor, promover de manera activa y constante la iniciativa y la creatividad.

En cuanto a las características que se deben promover, en el personal de este tipo de empresas, son: la introspección, la creatividad, la independencia, la innovación, el manejar relaciones interpersonales adecuadas y la honestidad. Para los líderes se sugiere: independencia, creatividad e iniciativa, gestionar la eficiencia y eficacia, es decir el uso adecuado de los recursos empresariales y el logro de metas. Y por último la empresa debe de mantener un plan permanente de capacitación en los aspectos de desarrollo de habilidades y capacidades resilientes

en todos los miembros del negocio, así como una vinculación con la labor de coordinación, compromiso, disciplina y producción grupal.

2. Resiliencia estratégica: factores que la impactan.

León (2013), analizó a varias empresas que enfrentaron en algún momento una crisis, entre ellas IBM, Motorola, Xerox, Zenith, Merck, etc., concluyendo que han tenido un comportamiento similar en la forma de caer en crisis o recuperarse de éstas, las que no han podido recuperarse casi siempre han repetido los mismos errores y las que han logrado salir de la dificultad, es porque han asumido los problemas con cierto ímpetu y demostrando una gran capacidad para la solución de problemas. En general, los factores que se detectaron en el estudio de León (2013) son: liderazgo, objetividad y sentido de pertenencia, los cuales pueden considerarse importantes a la hora de analizar el comportamiento de las empresas; el diferente manejo que se le dé a estos puede ser vital para la perdurabilidad de cualquier compañía (Medina Salgado, 2012).

En cuanto al factor liderazgo, es uno de los tipos que mejor se adapta a la resiliencia estratégica, ya que se anticipa a futuras tendencias, es un modelo a seguir para adoptar una nueva visión y coadyuva para que otros sean nuevos y mejores líderes que aprenden y están en constante prueba, esto lo define Schneider (2007) como **“liderazgo transformacional**. Lo integran tres componentes, motivación inspiradora, estímulo intelectual y la influencia idealizada. En cuanto a la motivación inspiradora, menciona que la conducta y el discurso les proporcionan a las personas un sentido de significado y desafío, es decir, se debe brindar a todos los integrantes del equipo de trabajo, herramientas que los identifiquen como miembros indispensables de la organización. El estímulo intelectual es el segundo componente, que se refiere como una iniciativa que se promueve en entre los integrantes para que innoven o creen. Usualmente en el

mundo empresarial éste estimulado es logrado a través del incentivo educativo. Y por último, el tercer componente es la influencia idealizada, se conceptualiza como los líderes son idealizados por sus colaboradores que luchan por emular o reflejar, obteniendo un esfuerzo extra. Uno de los principales problemas del liderazgo es delegar y más aún cuando se acaban buenos mandatos, lo importante de esto es saber preparar a los futuros líderes, para evitar una larga transición la cual pueda hacer peligrar el futuro de la empresa.

En Medina (2012), se menciona que la objetividad, es una cualidad más que un factor, que debe construir la organización a lo largo de su vida productiva, debe enfocarse en la capacidad de visualizar el verdadero problema que nos conduce a la crisis y no en sus consecuencias. La optimización de recursos será a lo que la objetividad centre su importancia, ya que estos escasean cuando las empresas se encuentran en mal momento.

El factor de sentido de pertinencia Collins (2010) hace mención que cuando en los trabajadores de una organización existe el sentido de pertenencia además de comprender los valores divulgados por esta, también los comparten y los hacen respetar bajo cualquier circunstancia y es este tipo de pensamiento que permite a las empresas no solo resurjan de forma sólida sino que a su vez estas lo hagan de forma propia e independiente, sin comprometer un solo porcentaje de su capital.

Se pueden generar nuevas maneras de gestionar las empresas y así obtener resultados favorables que se conviertan en prácticas eficaces y eficientes para mantenerse competitivo. En este trabajo se analizaron algunos aspectos de la resiliencia estratégica como un medio para promover elementos que favorezcan la innovación tecnológica e incentiven reacciones positivas en los miembros de la organización ante situaciones de crisis.

Conclusión

Una organización resiliente es aquella que afronta retos, que le permiten crecer superando la prueba del tiempo del tiempo. La resiliencia estratégica se logra con tenacidad, perseverancia y a largo plazo. La adopción de hábitos personales de resiliencia y las mejores prácticas para el éxito de la empresa a través de la creación de competencia y capacidad en todos los aspectos de una organización, permite hacer de la resiliencia estratégica un activo fijo. Esto permite a los líderes asumir riesgos que han sido planeados y experimentados con anticipación, brindando un ambiente de confianza, aprovechando al máximo las oportunidades que se presentan y blindando a la organización ante situaciones de crisis que se puedan presentar.

La resiliencia estratégica propicia que las PyMes trabajen bajo un esquema de prevención de riesgos adoptando buenas prácticas y favoreciendo en todo momento a la innovación tecnológica como fuente de ideas y de estrategias para el fortalecimiento del negocio, a través del trabajo que realizan la gerencia y los colaboradores. Se puede decir que algunos de los factores que limitan el crecimiento de las PyMes tienen mayor relación con conductas y hábitos que los líderes de las organizaciones y los trabajadores practican, que con elementos externos propiamente. Lo que significa que al ser factores internos, se puede tener un control sobre su manejo, en donde, por ejemplo para crear un ambiente favorable, generoso y de abundancia en el negocio, es necesario que cada individuo de la organización lo promueva y lo provea al interior de la misma con actitudes favorables resilientes, ahí es donde se marcará la diferencia.

Referencias

- COLLINS, J. (2010). *¿Cómo Caen Los Poderosos?* . Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

- CORDERO C., P., NÚÑEZ E., F. J., HERNÁNDEZ R., O., & ARANA C., O. A. (2014). Factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 11(4), 481-498.
- COROMINAS, J. (1973). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana* (tercera ed.). Madrid, España: Gredos.
- FLORES, J. (14 de marzo de 2016). *Forbes México*. Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/mexico-necesita-menos-pymes/>
- GARMENDIA FLOREZ, P., & FLORES FARFÁN, M. (2015). Líderes resilientes y management del emporio comercial de Gamarra del Distrito de la Victoria. *Logos*, 5(1).
- HOFFMAN, H. (diciembre de 2014). La resiliencia como estrategia organizacional. *Forum Humanes*, 2(2), 67-75.
- INEGI-ENAPROCE. (2015). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: http://www.inegi.org.mx/est/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx
- LEÓN, Y., & URDANETA, J. (2014). I Jornada binacional de investigación de la URBE (CICAG). *Resiliencia empresarial e integración internacional, una perspectiva gerencial* (págs. 418-425). Maracaibo, Venezuela: Universidad Privada Dr. Rafael Bellosillo Chacín.
- LOZADA DÍAZ, J. C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. UOC, Barcelona.
- LUTHAR, S. S. (2000). The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 543-562.
- MASTEN, A. (2001). Ordinary magic. Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238.

La resiliencia estratégica y las crisis en las PyMes

- MEDINA SALGADO, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y Estrategia*, 29-59.
- MENEGHEL, I., SALANOVA, M., & MAR, I. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica. *Revista de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31(2), 13-24. 31(2), 13-24.
- MORENO VELÁZQUEZ, I. (2004). El camino a la resiliencia. *American Psychological Association*.
- PAUCHANT, T., & MITROFF, I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization: preventing individual, organizational and environmental tragedies*. Jossey-Bass Inc., U.S.
- REDONDO, A. I. (2015). Resiliencia y Engagement en el sector hotelero en la ciudad de Mar del Plata. *Portal de Promoción y Difusión Pública del Conocimiento Académico y Científico*.
- ROJAS, C. (2005). Resiliencia como una herramienta para la implementación de la carrera docente en la Universidad Tecnológica Nacional. *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*.
- SCHNEIDER, B. (2007). *Resiliencia. Cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad*. Bogotá, Colombia: Norma.
- VÉLIZ MONTERO, F. (2014). *Resiliencia organizacional*. Barcelona, España: Gedisa.