

CAPÍTULO 9

RECURSOS HUMANOS, TECNOLOGÍA Y CULTURA DE SOSTENIBILIDAD PARA LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL POST-COVID

Data de submissão: 08/02/2024

Data de aceite: 01/04/2024

José Luis Calderón Mafud

Universidad de Colima, Facultad de Contabilidad y Administración Colima
Colima, Colima
<https://orcid.org/0000-0001-8888-2931>

Sergio Felipe López Jiménez

Universidad de Colima, Facultad de Contabilidad y Administración Colima
Colima, Colima
<https://orcid.org/0000-0001-6524-8435>

Pedro Flores García

Universidad de Colima, Facultad de Contabilidad y Administración Colima
Colima, Colima

Martín Álvarez Ochoa

Universidad de Colima, Facultad de Contabilidad y Administración Colima
Colima, Colima

José Miguel Barajas Figueroa

Universidad de Colima, Facultad de Contabilidad y Administración Colima
Colima, Colima

A partir del contexto socioeconómico producido por el COVID 19, se analizan estudios realizados durante la pandemia, así como investigaciones previas, con la finalidad de destacar los elementos relevantes para la recuperación. Se encuentra que el desarrollo de un ambiente favorable para los recursos humanos, junto con el aprovechamiento de las Tecnologías de Información y Comunicación para la flexibilidad laboral, pueden aprovecharse como base de una cultura de sostenibilidad. El liderazgo transformacional funciona como mediador para que las estrategias de gestión basadas en la descentralización y el empoderamiento sirvan a la toma de decisiones y la agilidad organizacional.

PALABRAS-CLAVE: Resiliencia, Recursos Humanos, Gestión, Tecnología.

HUMAN RESOURCES,
TECHNOLOGY AND
SUSTAINABILITY CULTURE FOR
POST-COVID ORGANIZATIONAL
RESILIENCE

RESUMEN: El objetivo de esta investigación es revisar el proceso de resiliencia, los factores que pueden ayudar a desarrollar esta capacidad en las organizaciones.

ABSTRACT: The objective of this research is to review the resilience process, the factors that can help develop this capacity in organizations. Based on the socioeconomic

context produced by COVID 19, studies carried out during the pandemic are analyzed, as well as previous research, to highlight the relevant elements for recovery. It is found that the development of a favorable environment for human resources, together with the use of Information and Communication Technologies for labor flexibility, can be used as the basis of a culture of sustainability. Transformational leadership functions as a mediator so that management strategies based on decentralization and empowerment serve decision-making and organizational agility..

KEYWORDS: Resilience, Human Resources, Management, Technology.

INTRODUCCIÓN

Como principal antecedente, la pandemia por COVID-19 ha representado la mayor amenaza para la salud y las economías mundiales en el siglo XXI. Hasta el día de hoy se han reportado 702,871,779 casos y 6,980,500 muertes (worldometers, 2024), que representan solo los más visibles entre los negativos efectos de la pandemia en el mundo. Entre otros aspectos, la crisis sanitaria puso en evidencia las debilidades de los sistemas de salud y de protección a los trabajadores y con ello dejaba al descubierto la marcada desigualdad y baja capacidad de sostenibilidad social en las organizaciones laborales (Reid, Abdoool-Karim y Goosby, 2021).

Los efectos de la pandemia en el trabajo han sido muchos y diferenciados a nivel social, individual y organizacional. Uno de los impactos duraderos de COVID 19 fue en la salud de aquellos que atravesaron por trastornos mentales y problemas de salud física, por lo que aún son necesarias intervenciones que aseguren la recuperación de quienes las padecieron.

Además de ello, múltiples estudios confirman que los efectos a nivel social incluyeron la pérdida masiva de los empleos, la precariedad laboral (disminución del salario e incremento en las horas trabajadas) y el aislamiento a causa del confinamiento (Kartseva, y Kuznetsova, 2020). A nivel individual se presentaron trastornos psicológicos como la ansiedad y la depresión, además de la disminución del compromiso y la satisfacción laboral en quienes continuaron laborando. A nivel organizacional el incremento en horas trabajadas también provocó los efectos de un clima laboral empobrecido y las limitaciones a la innovación a causa de la ausencia de talento (Giorgi, Lecca, Alessio, Finstad, Bondanini, Lulli y Mucci, 2020). Además, en México 10,000 negocios formales y 12,000 informales aproximadamente, cerraron entre abril y mayo de 2020, con más de 600,000 empresas en riesgo debido a la pandemia (BBVA, 2020).

Ante ese escenario, la capacidad de interdependencia de países, organismos y organizaciones para contener los efectos de la pandemia, producir vacunas y crear formas flexibles de trabajo, provocó como resultado que actualmente ya se hable abiertamente de una nueva normalidad; No obstante, para lograr la sostenibilidad social y ambientes saludables para las personas habría que comprender mejor el nuevo contexto y definir aspectos esenciales para mejorar las condiciones del trabajo y la competitividad.

Las organizaciones son conjuntos estructurados de personas, que han construido una forma particular de ser competitivos en su contexto, posee conocimientos y una identidad particular que se refuerza a base de normas y creencias, que es lo que se conoce como cultura (Paaís & Pattiruhu, 2020). En ella recaen una serie de recursos organizacionales y sociales que funcionan para que las personas afronten las demandas del trabajo y obtengan satisfacción con el mismo, además de las formas de producción y conocimientos técnicos, que sirven para el desempeño. Dichos recursos recibieron el mayor impacto durante la pandemia lesionando el compromiso, la transmisión de conocimientos y apoyo que antes ayudaban a contener los efectos de las condiciones de trabajo (Barello, Falcó-Pegueroles, Rosa, Tolotti, Graffigna & Bonetti, 2020).

Sin duda, una gran cantidad de diferentes elementos alrededor de las condiciones de trabajo deberían ser considerados para responder a esas preguntas. Sin embargo, las recientes renuncias masivas en diferentes países, fenómenos como el llamado “*quiet quitting*” (Strahilevitz, 2022). Nuevas formas efectivas de trabajo y sus efectos en la vida cotidiana nos permiten destacar del resto, la importancia del compromiso organizacional, las nuevas formas de trabajo y la carga cognitiva para construir la nueva normalidad y rehabilitar entornos laborales.

MARCO TEÓRICO

Resiliencia organizacional en la post pandemia

El término resiliencia aparece en las ciencias sociales desde hace relativamente poco tiempo, se refiere a la capacidad que tiene un individuo de hacer frente a situaciones adversas o traumáticas desde estrategias positivas que le hacen sentir bien, además de fortalecerse a partir de estas situaciones. El concepto fue tomado de la física y hace alusión a la capacidad de volver a su forma original que tienen algunos materiales al ser sometidos a fuertes presiones.

En el contexto organizacional, hace referencia a la capacidad que tiene una organización para recuperarse de una circunstancia desafiante, obteniendo fortalezas de ésta y generando más recursos para poder recuperarse de otras en caso de que se llegaran a presentar (Vogus y Sutcliffe, 2007); y más recientemente para Barasa et al., (2018), la resiliencia organizacional es la capacidad para anticipar, sobrevivir y recuperarse después de una situación adversa, volviendo a la condición inicial o una mejor, saliendo fortalecidas de la misma. Esta capacidad a su vez es percibida como una habilidad o proceso, no como un resultado por sí misma, ni como un componente estable y se logra al asimilar los cambios afrontados y cambiar, adaptándose y transformándose. (Meneghel et al., 2013). De esta manera, la organización continúa creciendo al tener que enfrentar las adversidades. Por lo tanto, la resiliencia organizacional ayuda a la empresa a recuperar la estabilidad y fortalecerse.

Hay que distinguir también entre resiliencia y recuperación. La recuperación nos habla de volver a la normalidad después de un periodo de crisis, en cambio, la resiliencia es caracterizada por la estabilidad y la capacidad de recuperarse de manera constante en el tiempo (Meneghel, 2016). En general, autores como Wilson (2016) sostienen que este fenómeno depende en general, de la capacidad de mantener relaciones laborales de colaboración, en lugar de relaciones conflictivas.

Factores promotores de la Resiliencia Organizacional

La resiliencia organizacional depende de diferentes tipos de factores. Algunos autores como Ferris et al. (2005) sugieren que puede desarrollarse mediante estrategias basadas en desarrollo organizacional, a través de sistemas de compensaciones y premios, estimulando estrategias de resolución de problemas a nivel horizontal y vertical, definiendo un propósito laboral, mediante la autonomía en la toma de decisiones, horarios flexibles y actividades que prevengan o reduzcan las consecuencias del estrés laboral. Para otros autores (Bristow, 2010; Grabher, 2009) la resiliencia depende de estrategias corporativas como la diversificación geográfica, empresas independientes o la integración de redes de empresas en grupos sociales locales.

Entre los principios más importantes en el desarrollo de la resiliencia organizacional están la gestión de información, el liderazgo, la cultura organizacional, el capital humano, las redes sociales y la colaboración (Barasa, Mbau & Gilson, 2018; Rodríguez-Sánchez, Guinot, Chiva y López-Cabrales, 2021). Es decir, la resiliencia incluye competencias, pero a la vez estrategias asociadas a la gestión de las empresas, por lo cual a continuación, se exploran factores relevantes relacionados con la gobernanza, con la cultura organizacional, la tecnología y con los recursos humanos para mencionar su aportación a la resiliencia organizacional y proponer un marco de gestión para la resiliencia.

DESARROLLO TEÓRICO

Recursos Humanos

El primero de los factores tiene que ver con los recursos humanos. Los empleados resilientes, con mayor nivel de competencias, adaptabilidad y proactividad pueden ayudar a la organización a recuperarse después de una crisis (Kim, 2020). Aunque, la capacidad de reestructurar una empresa no esté basada solamente en los empleados, sino en la capacidad de resiliencia de la organización.

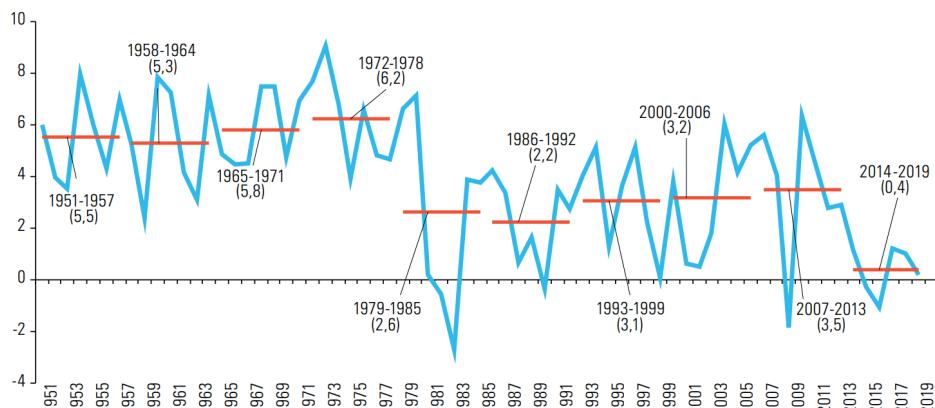
Además de contar con una adecuada cantidad de personal con las competencias necesarias, un ambiente de trabajo orientado al bienestar y la flexibilidad laboral son fundamentales en casos de crisis (Cooper, Wang, Bartram & Cooke, 2019). Diferentes autores señalan la importancia de “poner en el centro” a los empleados como una dimensión

crítica, y la adopción de prácticas de recursos humanos para desarrollar la resiliencia organizacional durante la crisis. Ngoc Su, Luc Tra, Thi Huynh, Nguyen & O'Mahony (2021), encontraron en un estudio realizado con empresas de turismo en Vietnam durante la pandemia que las prácticas de recursos humanos pueden ser parte de un proceso para desarrollar resiliencia organizacional. Los hallazgos evidencian que las prácticas de recursos humanos que mejoran la salud y la seguridad (por ejemplo, un entorno de trabajo seguro, arreglos de trabajo flexibles y respuesta de emergencia) son críticos cuando ocurren cambios repentinos o amenazas dentro de una organización.

El *work engagement* y los niveles de compromiso organizacional logrados pueden funcionar como indicadores de bienestar laboral, además de que mediante el entrenamiento y apoyo es posible crear ambientes que favorezcan las relaciones positivas y compartir información que faciliten la adaptación.

Aprovechamiento de las TIC's

Varias décadas atrás, desde antes de la pandemia del COVID-19, América Latina y El Caribe tenían el menor crecimiento económico (véase Figura 1), así como un limitado espacio de política fiscal y una considerable vulnerabilidad macroeconómica. Definitivamente la llegada de la pandemia complicó todavía más el escenario en los sectores productivos. A nivel empresarial, las organizaciones tuvieron que enfrentar problemas relacionados con: disminución de ingresos, dificultades para acceder a créditos, así como elevados niveles de insolvencia (CEPAL, 2020).



Nota. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por coronavirus (COVID-19): estudio elaborado en respuesta a la solicitud realizada por el Gobierno de México en el ejercicio de la Presidencia Pro Témpore de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) durante la Reunión Ministerial Virtual sobre Asuntos de Salud para la Atención y el Seguimiento de la Pandemia COVID-19 en América Latina y el Caribe celebrada el 26 de marzo de 2020 (LC/TS.2020/45), Santiago, 2020.

Figura 1 - América Latina y El Caribe: tasa de crecimiento del PIB real, 1951-2019 (en porcentajes)

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), el impacto global de la pandemia del COVID-19 ha venido afectando considerablemente el crecimiento económico y el desarrollo social y ha provocado crisis en las sociedades y economías que las obliga a la cooperación y la colaboración para desarrollar el aprendizaje.

Una opción viable que han aplicado las empresas para contrarrestar el embate del COVID-19, fue el aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020), entre las estrategias emergentes que han venido aplicando las empresas durante y después de la pandemia se encuentran: “el uso de nuevas herramientas digitales, la flexibilización laboral y la reorganización de las jornadas” (p. 7). Sin embargo, esto no ha sido una labor sencilla debido a que hay un número considerable de micro y pequeñas empresas que han enfrentado “la escasez y los altos precios de insumos críticos para la sanidad (alcohol, gel desinfectante, barbijos, etc.), así como la falta de dispositivos (principalmente computadoras), conectividad, acceso a software y las escasas competencias digitales de los empleados” (BID, 2020, p. 7).

En la medida de sus posibilidades las empresas pueden implementar paulatinamente aquellas tecnologías que mejor se adapten a sus necesidades y presupuesto, esto les permitirá desarrollar ventajas competitivas, así como una mayor capacidad de conexión entre colaboradores, proveedores y acercamiento con sus clientes (Codara & Sgobbi, 2020; Gu, Yang & Huo, 2021). A partir de esa interacción es como podrá agregar valor a los productos y servicios que ofrecen, de ahí la importancia de disponer de mecanismos eficientes que permitan recuperar esas interacciones, para más adelante poder predecir la demanda, tomar mejores decisiones, incorporar la innovación, brindar un mejor servicio a los clientes, entre otros beneficios que representa incorporar la tecnología a los procesos productivos de las empresas (Lv, Tian, Wei & Xi, 2018).

Flexibilidad Laboral

Una de las perspectivas del aprovechamiento de las tecnologías al incorporarse a la organización del trabajo es la flexibilidad laboral. Como se sabe, a manera de respuesta al confinamiento para evitar la propagación del COVID-19, se optó por el cambio al trabajo remoto y el impulso hacia la digitalización (Brynjolfsson, Horton, Ozimek, Rock, Sharma, TuYe, 2020), lo cual generó un impacto en el estrés y la motivación, no solo de trabajadores de oficinas, sino también aquellos que laboraban en la industria, servicios de salud y otros de carácter presencial (Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà & Toscano2021).

El trabajo remoto trae consigo el aumento del desempeño, la flexibilidad, la autonomía, el equilibrio entre la vida laboral y personal, como muestran algunos estudios (Caulfield & Charly 2022), mientras que los principales retos se percibieron en factores

sociales como la pérdida del apoyo y el aislamiento social (Babapour Chafi, Hultberg y Bozic Yams, 2021; Kane, Nanda, Phillips y Copulsky, 202; Rigotti, Yang, Jiang, Newman, De Cuyper, Sekiguchi, 2021).

Aunque durante el trabajo remoto, las capacidades de innovación organizacional, el bienestar y desempeño de trabajadores se ven significativamente disminuidos, la flexibilización de una gran cantidad de sistemas de trabajo (horario y lugar de trabajo o trabajo remoto.) tiene impacto en el bienestar de los empleados mostrando resultados positivos, si se generan formas especiales de supervisión del trabajo (Babapour Chafi, Hultberg, y Bozic Yams, 2021; Putra, Pratama, Linggautama, y Prasetyaningtyas, 2020) y nuevas perspectivas de liderazgo que ayuden a los empleados a lidiar con el tecnoestrés (Contreras, Baykal & Abid, 2020; Spagnoli, Molino, Molinaro, Giancaspro, Manuti & Ghislieri, 2020).

Por su ocupación, no todas las personas pueden contar con el beneficio del trabajo flexible y remoto; el cual, a pesar de sus limitaciones parece generar incrementos en el bienestar subjetivo. La toma de decisiones por parte de los líderes y la percepción de equidad organizacional por parte de quienes no pueden teletrabajar son factores que podrían estar provocando aumentos en la rotación de personal, la intención de renunciar y un menor compromiso organizacional en los empleados presenciales (Hopkins y Figaro, 2021; Koekemoer, Beer, Govender y Brouwers, 2021; Szyszko, 2021).

Cultura Organizacional

La cultura organizacional ha sido estudiada desde hace más de 40 años, y se sabe que la cultura nacional tiene efecto en ella (Bogosian, 2018; Hofstede, 2011). La resiliencia también ha sido estudiada en función de factores nacionales, y según el FM Global Resilience Index (2022), Dinamarca es el país más resiliente a nivel internacional, esta fortaleza se debe a los resultados obtenidos en los siguientes rubros: a) Economía (productividad, riesgo político, intensidad de la energía, tasa de urbanización e inversión en salud), b) Cadena de suministros (calidad de la infraestructura, control de la corrupción, gobierno corporativo, visibilidad de la cadena de suministros y eficiencia de la cadena de suministros) y c) Calidad del riesgo (exposición al riesgo sísmico, exposición al riesgo climático, calidad del riesgo climático, calidad del riesgo de incendios y calidad del riesgo cibernético). En estudios recientes realizados sobre cultura organizacional y resiliencia en empresas, se advierte la importancia de la cultura nacional, la cultura de sostenibilidad y mantener la integridad del sistema organizacional.

A continuación, en la Tabla 1 se hace un comparativo de los resultados obtenidos por Dinamarca, Japón y México en el índice antes mencionado:

	Posición que ocupan		
	Dinamarca	Japón	México
A nivel global	1º	24º	66º
Economía	4º	15º	67º
• Productividad	13	32	63º
• Riesgo político	16	10	110º
• Intensidad de la energía	26	68	58º
• Tasa de urbanización	21	10	53º
• Inversión en salud	11	19	68º
Cadena de suministros	2º	13º	68º
• Calidad de la infraestructura	1º	18	107º
• Control de la corrupción	17º	5	57º
• Gobierno corporativo	28º	42	61º
• Visibilidad de la cadena de suministros	3º	12	65º
• Eficiencia de la cadena de suministros	2º	10	53º
Calidad del riesgo	5º	67	77º
• Exposición al riesgo sísmico	1º	109	80º
• Exposición al riesgo climático	28º	114	112º
• Calidad del riesgo climático	7º	31	45º
• Calidad del riesgo de incendios	29º	51	67º
• Calidad del riesgo cibernético	41º	14	66º

Nota. El FM Global Resilience Index es una medida ponderada compuesta por igual de tres factores básicos de resiliencia: la economía, la calidad del riesgo y la propia cadena de suministro. Cada factor se compone de cinco impulsores principales. Los puntajes están vinculados en una escala de 0 a 100, donde 0 representa la resiliencia más baja y 100 la resiliencia más alta. Para este estudio fueron considerados 130 países (<https://www.fmglobal.com/research-and-resources/tools-and-resources/resilienceindex/explore-the-data/>).

Tabla 1 - Comparativo del nivel de resiliencia entre Dinamarca, Japón y México

Desde ese punto de vista, aunque Dinamarca aparece en primer lugar, a nivel internacional Japón ha sido considerado un ejemplo de crecimiento y recuperación económica, no obstante, los eventos catastróficos que han afrontado sus ciudadanos. En primer término, se encuentra la destrucción provocada por la Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Al finalizar este conflicto, el país quedó en ruinas, totalmente devastado, la escasez, la inflación y el nulo poder adquisitivo de su moneda eran algo cotidiano, de lo cual se recuperaron generando un rápido crecimiento demográfico y económico (Sugiura,

Ju, Yasuoka y Jimba, 2010), al igual que en otros casos como el del desastre de Fukushima (Kaye-Kauderer, Levine, Takeguchi, Machida, Sekine, Taku, Katz, 2019).

Pese a la gran cantidad de adversidades, la cultura japonesa ha sido un factor muy importante para recuperarse, como evidencia el rápido crecimiento económico en la posguerra, basado en la transferencia tecnológica, además de conocimientos sistémicos y organizativos (Okazaki Tetsuji, 2015; Tamaki, 2019).

Los efectos de dicha cultura nacional pueden observarse en la facilitación del desempeño de las actividades empresariales, mejor clima laboral y participación de los empleados (García, 2015), y en específico en sistemas de gestión, como es el Sistema de Producción Toyota (*TPS, Toyota Production System*) en donde se puede evidenciar lo relevante de las características de la cultura en la efectividad organizacional (Barrientos, 2010).

Sobre la influencia de la cultura nacional en la resiliencia organizacional, por ejemplo, en un estudio realizado por Fietz, Hillmann y Guenther (2021) en empresas ($n=464$) de la región del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), se encontraron efectos de las dimensiones de distancia del poder, individualismo, evitación de la incertidumbre e indulgencia propuestas por Hofstede, en la resiliencia de una organización. Esta investigación, confirma la necesidad de reflexionar sobre la influencia de las culturas nacionales en la resiliencia y sobre cómo los factores culturales desempeñan un papel importante en la formación de recursos humanos, los estilos de liderazgo y la gestión de las partes interesadas y las alianzas externas para mejorar la resiliencia de la organización.

Para otros autores (Everly, 2011; Kantabutra & Ketprapakorn, 2021; Suryaningtyas, Sudiro, Eka & Dodi, 2019), contar con una cultura organizacional de sostenibilidad, puede fomentar la resiliencia corporativa a través de seis prácticas, estas son: identificar las virtudes, la responsabilidad social y ambiental y la innovación como valores fundamentales; líderes que actúen como modelos de los valores; desarrollar a los propios gerentes para que mantengan la cultura corporativa; diseñar canales de comunicación para enfatizar los valores fundamentales entre los empleados; usar los valores centrales como criterio de atracción de personal; evitar el despido de empleados para preservar los valores fundamentales incluso en tiempos de crisis financiera.

Finalmente, en un estudio realizado en 20 empresas de turismo y hotelería en Vietnam (Ngoc Su, Luc Tra, Thi Huynh, Nguyen & O'Mahony, 2021) se analizaron estrategias que desarrollaron resiliencia organizacional durante la primera ola de la crisis de Covid-19. El estudio, encontró que las estrategias basadas en mantener la integridad de la cultura y el sistema organizacional podían mejorar la moral y el compromiso de los trabajadores, al igual que lo mencionado por Holtorf (2018).

Liderazgo

Con relación al contexto laboral actual, uno de los factores más mencionados sobre la recuperación y adaptación al trabajo, son las prácticas de liderazgo. Se ha demostrado empíricamente que el liderazgo compartido mejora los resultados organizacionales y de equipo en una variedad de entornos diferentes, en presencia de otras formas de liderazgo (Barasa, et al., 2018; Gichuhi, 2021; Love, Ika, Matthews & Fang, 2021).

Por otro lado, los modelos de liderazgo dedicado, transformacional y ético se han vinculado a la mejora de la resiliencia, además de la toma de decisiones inclusiva, donde se involucran a todos los actores relevantes. Un líder que brinde apoyo, además de orientación y orientación, tendrá una influencia positiva en el clima y la salud psicosocial de los empleados (Young, Cunningham, Van Gronigen & O'Doherty, 2021). En el caso del liderazgo transformacional, se sabe que estas prácticas no afectan significativamente el desempeño de los empleados, pero sí promueven la preparación para el cambio (Kin, Im & Shin, 2021), gracias a que mejoran los niveles de confianza y el funcionamiento de los equipos (Djourova, Rodríguez Molima, Tordera Santamatilde & Abate, 2020; Dimas, Rebelo, Lourenço & Pessoa, 2018).

La influencia del liderazgo transformacional a través del efecto mediador de la cultura adaptativa en la resiliencia organizacional, (Odeh, Obeidat, Jaradat & Alshurideh, 2021) se investigó en una muestra aleatoria de empresas de servicios de Dubai ($n=379$) y en ella, las evidencias respaldaron que el liderazgo transformacional se asocia positivamente tanto con la cultura adaptativa como con la resiliencia de la empresa y los impacta significativamente. En conclusión, cuando las fortalezas culturales se ven reflejadas en la organización, se convierten en prácticas que pueden generar ventajas en las empresas que afrontan crisis.

Finalmente, el factor gestión se ve influenciado por los dos anteriores y sus elementos clave (toma de decisiones y gobernanza) se exponen como capacidades de la empresa para generar resiliencia.

Gestión Organizacional

Procesos de gobernanza descentralizada. Gobernanza es el término que se usa para referirse a las reglas y procesos que guían las operaciones y los asuntos de las organizaciones. Para algunos autores, (Helmrich, Markolf, Li, Carvalhaes, Kim, Bondark & Chester, 2021) las capacidades para responder a entornos volátiles, inciertos y cada vez más complejos son vitales para la resiliencia (Vakilzadeh & Haase, 2020), por lo que se hace énfasis en la descentralización como factor clave (Andersson, Cäker, Tengblad & Wickelgren, 2019; Kirchhof, 2020).

En una investigación realizada acerca de 51 estudios con datos de 25 países, los autores (Abimbola, Baatiema & Bigdeli, 2019), encontraron que el impacto de la descentralización, tiene efectos positivos en tres mecanismos: la equidad, la eficiencia

y la resiliencia del sistema; al igual que Barasa, et al., (2018), que sostienen que las organizaciones resilientes suelen adoptar el control distribuido, en lugar de la jerarquización centralizada del control, con lo que se permitió que las unidades respondieran mejor a los cambios en el entorno, debido al empoderamiento de los actores locales y a la flexibilidad necesaria para facilitar respuestas oportunas a los desafíos cotidianos y en tiempos de crisis.

La descentralización por su complejidad (Abimbola, et al., 2019; De la Garza & Lot, 2022), requiere seguir estrategias de implementación a través de una perspectiva de gobernanza de red, donde las capacidades para cambiar entre estabilidad e inestabilidad estén mediadas por sistemas de información eficientes (Helmrich, et al., 2021) que faciliten la distribución, el empoderamiento y la responsabilidad compartida.

Toma de decisiones

De los principios mencionados, se destaca que la toma de decisiones de manera descentralizada tiene más peso sobre el funcionamiento resiliente de una empresa. Al tener empleados que planifican y toman decisiones en contextos complejos se genera agilidad para la organización, además de que pueden disponer de recursos adicionales como una reserva en caso de crisis (Helmrich, et al., 2021; Ngoc Su, et al., 2021).

El empoderamiento como estrategia, rara vez es referido en momentos de crisis, ya que se busca centralizar el poder para responder desde una óptica central. Van den Berg, Alblas, Blanc y Romme (2022) informaron sobre un estudio en la industria holandesa de atención domiciliaria, donde afirman que el empoderamiento estructural afectó positivamente la resiliencia organizacional, pero que este efecto depende de un clima de seguridad psicológica, así como del compromiso sostenido de la alta dirección con el empoderamiento estructural. Para Blaigue, Ismail & Aldabbas (2022) dicho empoderamiento es antecedente del *work engagement* necesario para afrontar crisis como el COVID-19 y resurgir fortalecidos.

CONCLUSIONES

La resiliencia es una capacidad organizacional que puede desarrollarse y mantenerse a partir de un flujo que empieza con un ambiente de trabajo favorable, la flexibilidad para reorganizar el trabajo cuando sea necesario y el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación como precursor. Sin embargo, siempre es necesario atravesar por un proceso de recuperación, tanto en el caso de las personas, como las empresas, antes de llevar a cabo cambios organizacionales en las empresas. Asegurarse de que personas y equipos de trabajo, se encuentran nuevamente en condiciones de bienestar favorables para el trabajo, es el primer paso para generar resiliencia en las empresas.

En cuanto al papel de los recursos humanos, hacemos énfasis en que el bienestar y un ambiente de trabajo favorable, funcionan como un *buffer* de recursos que funcionará en tiempos de crisis para afrontar adversidades y presiones externas que afectan el desempeño y la productividad. Además, la flexibilidad laboral, implica generar la capacidad de mantener la integración y el compromiso organizacional, necesarios para que la cultura y ventaja competitiva se mantengan, aún en circunstancias difíciles para la organización.

Se sabe que las personas que contaron con el beneficio del trabajo flexible y remoto tuvieron incrementos en el bienestar laboral (Babapour, et al, 2021). Sin embargo, el liderazgo, el compromiso y la justicia organizacional percibida de los trabajadores presenciales son factores que sería indispensable analizar para determinar los efectos en la rotación de personal, la intención de renunciar y un menor compromiso organizacional que podrían ser el antecedente de los fenómenos de Gran Renuncia y *Quiet Quitting* actuales (Hopkins y Figaro, 2021; Koekemoer, Beer, Govender y Brouwers, 2021).

Se recomienda aprovechar los nuevos conocimientos para desarrollar formas de organización híbridas, estructuradas, sistemáticas y equitativas para el futuro. En ese sentido, se espera que los empleadores faciliten el rediseño y la flexibilidad de los nuevos lugares de trabajo físicos y digitales para adaptarse a las nuevas necesidades de las personas y crear entornos sostenibles, garantizando la capacidad de las generaciones futuras de contar con una sociedad saludable.

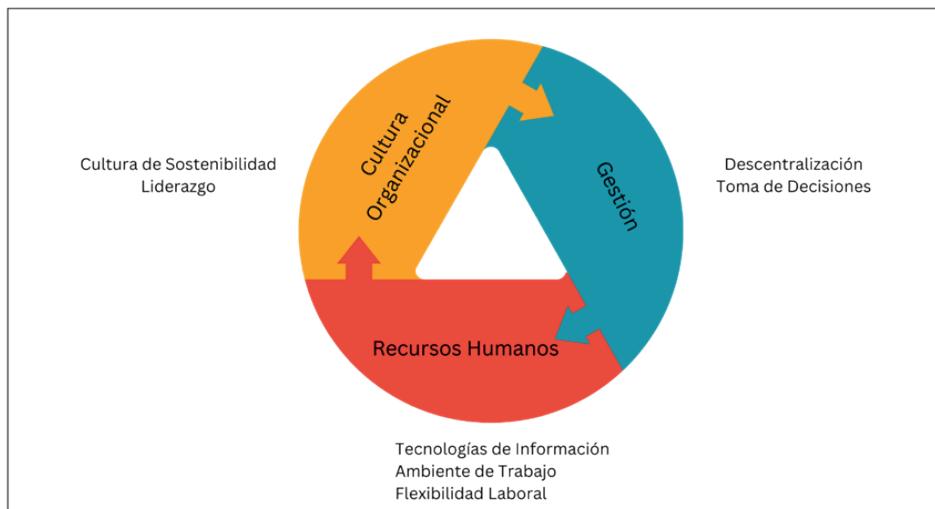
En seguida, una vez que se cuenta con recursos humanos en un ambiente favorable y con las competencias tecnológicas necesarias para la flexibilidad laboral, la cultura organizacional y el liderazgo se integran para generar mejores prácticas y comportamientos que garanticen la toma de decisiones participativa e inclusiva, además de aprovechar las fortalezas culturales y valores que mantengan la propuesta de valor e impulsen las estrategias para la recuperación y para la vuelta a la normalidad de las empresas (Almanza, Calderón y Vargas, 2016).

Finalmente, al exponer las estrategias de gestión que pueden desarrollar mayores capacidades de resiliencia, encontramos que la descentralización de la gobernanza y la toma de decisiones en tiempos de mayor estabilidad redundará en la flexibilidad necesaria para que los miembros de las empresas generen la redundancia necesaria para actuar en tiempos de crisis.

El empoderamiento y la capacidad de pensamiento crítico son claves para que las unidades de gestión puedan cambiar ágilmente de una gestión centralizada, mientras la estabilidad sea constante, a la descentralización que facilite el control durante las adversidades.

En conclusión, al analizar diferentes estudios realizados con empresas sobre resiliencia organizacional a partir de la experiencia del COVID-19, se destacan aspectos humanos, culturales, de gestión y tecnológicos que se pueden exemplificar en un marco de gestión como menciona la Figura 2. En donde se propone que, al basar las estrategias

de resiliencia en un ambiente de trabajo favorable y competencias para la flexibilidad, la organización puede desarrollar prácticas de liderazgo y culturales que generen participación y empoderamiento. Los efectos de la cultura y el liderazgo influyen en la gestión generando agilidad y descentralización, necesarios para la resiliencia.



Nota. Elaboración propia a partir de la revisión teórica, 2024.

Figura 2 - Marco de Gestión para la Resiliencia Organizacional

En la práctica, los gerentes y directivos pueden replantearse sus visiones hacia un enfoque en la sostenibilidad, en donde sí evalúen sus valores organizacionales incluyendo la sostenibilidad, la responsabilidad socioambiental y la innovación; posteriormente deben garantizar inversiones en el desarrollo de sus empleados, reconociendo a los que se desempeñen mejor en los valores de sostenibilidad. Finalmente, con esa base, es posible desarrollar ambientes de trabajo flexibles y favorables, con mejores canales de información y comunicación, para que sirvan de base a una cultura de sostenibilidad, donde los líderes sean el ejemplo que seguir, y con los mecanismos y las estrategias de participación necesarias para responder a los cambios y las crisis de manera descentralizada o distribuida con la mayor agilidad posible.

REFERENCIAS

Abimbola, S., Baatiema, L., & Bigdeli, M. (2019). The impacts of decentralization on health system equity, efficiency and resilience: a realist synthesis of the evidence. *Health policy and planning*, 34(8), 605-617.

Almanza, R., Calderón, P. y Vargas, J. (2016). La resiliencia empresarial elemento clave en el cambio organizacional. *Revista Iberoamericana de Gobierno Local*, 10, 2-15.

Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S., & Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 36-45.

Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2021). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14(1), 294.

Banco Bilbao Vizcaya (30 de Junio de 2020). *La-pérdida-de-empleos-no-ha-tocado-fondo: empresas-medianas-y-grandes-con-tasas-de-cierre-más-altas*. <https://www.bbvareresearch.com/en/publicaciones/mexico-job-loss-hasnt-bottomed-out-yet-large-companies-with-higher-closing-rates/>

Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International journal of health policy and management*, 7(6), 491.

Barello, S., Falcó-Pegueroles, A., Rosa, D., Tolotti, A., Graffigna, G., & Bonetti, L. (2020). The psychosocial impact of flu influenza pandemics on healthcare workers and lessons learnt for the COVID-19 emergency: a rapid review. *International journal of public health*, 65(7), 1205-1216.

Barrientos, A. (2010). *Toyota, calidad e innovación en cadena. Executive Excellence*. <https://www.excellence.es/expertos-en-gestion/toyota-calidad-e-innovacion-en-cadena>

Beresford-Dey, M., Howden, S., & Martindale, L. (2022). *Leading in a complex world: Enabling leadership practices to support innovation, change and resilience*.

BID. (2020). *Respuestas al Covid-19 desde la ciencia, la innovación y el desarrollo productivo* [Archivo PDF]. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Respuestas-al-COVID-19-desde-la-ciencia-la-innovacion-y-el-desarrollo-productivo.pdf>

Blaique, L., Ismail, H. N., & Aldabbas, H. (2022). Organizational learning, resilience and psychological empowerment as antecedents of work engagement during COVID-19. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Bogosian, R. (2018). The intersection of national cultural values and organizational cultures of silence and voice, and the moderating effect of leadership. *AIB Insights*, 18(2), 16-20.

Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H. Y. (2020). *COVID-19 and remote work: An early look at US data (No. w27344)*. National Bureau of Economic Research.

Caulfield, B., & Charly, A. (2022). *Examining the potential benefits of remote working hubs*. Transport Policy.

CEPAL. (2020). *Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por coronavirus (COVID-19): estudio elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en respuesta a la solicitud realizada por el Gobierno de México en el ejercicio de la Presidencia Pro Témpore de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) durante la Reunión Ministerial Virtual sobre Asuntos de Salud para la Atención y el Seguimiento de la Pandemia COVID-19 en América Latina y el Caribe celebrada el 26 de marzo de 2020 (LC/TS.2020/45)* [Archivo PDF]. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45602/1/S2000313_es.pdf

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271.

Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85-97.

De La Garza, C., & Lot, N. (2022). The socio-organizational and human dynamics of resilience in a hospital: The case of the COVID-19 crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30(3), 244-256.

Dimas, I. D., Rebelo, T., Lourenço, P. R., & Pessoa, C. I. P. (2018). Bouncing back from setbacks: On the mediating role of team resilience in the relationship between transformational leadership and team effectiveness. *The Journal of psychology*, 152(6), 358-372.

Djourova, N. P., Rodríguez Molina, I., Tordera Santamatilde, N., & Abate, G. (2020). Self-efficacy and resilience: Mediating mechanisms in the relationship between the transformational leadership dimensions and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 256-270.

Everly, G. S. (2011). Building a resilient organizational culture. *Harvard Business Review*, 10(2), 109-138.

Fietz, B., Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Cultural effects on organizational resilience: Evidence from the NAFTA Region. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73(1), 5-46.

FM Global. (2022). *FM Global Resilience Index (2022)*. <https://www.fmglobal.com/research-and-resources/tools-and-resources/resilienceindex/explore-the-data/>?

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), e426.

García, G. (16 de julio de 2015). *Valores Culturales Japoneses en las Relaciones Empresariales*. Real Instituto Elcano. <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/valores-culturales-japoneses-en-las-relaciones-empresariales/>

Gichuhi, J. M. (2021). *Shared leadership and organizational resilience: a systematic literature review*.

Giorgi, G., Lecca, L. I., Alessio, F., Finstad, G. L., Bondanini, G., Lulli, L. G., ... & Mucci, N. (2020). COVID-19-related mental health effects in the workplace: a narrative review. *International journal of environmental research and public health*, 17(21), 7857.

Government of Japan. (julio de 2021). *Disaster Management in Japan* [Archivo PDF]. https://www.bousai.go.jp/1info/pdf/saigaipamphlet_je.pdf

Gu, M., Yang, L., & Huo, B. (2021). The impact of information technology usage on supply chain resilience and performance: An ambidexterous view. *International Journal of Production Economics*, 232, 107956.

Helmrich, A., Markolf, S., Li, R., Carvalhaes, T., Kim, Y., Bondark, E., ... & Chester, M. (2021). Centralization and decentralization for resilient infrastructure and complexity. *Environmental Research: Infrastructure and Sustainability*, 1(2), 021001.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.

Holtorf, C. (2018). Embracing change: how cultural resilience is increased through cultural heritage. *World archaeology*, 50(4), 639-650.

Hopkins, J. C., & Figaro, K. A. (2021). The Great Resignation: An Argument for Hybrid Leadership. *International Journal of Business and Management Research*, 9(4), 393-400. <https://revista.cigob.net/10-mayo-2016/articulos/la-resiliencia-empresarial-elemento-clave-en-el-cambio-organizacional/ver-online/>

Kane, G. C., Nanda, R., Phillips, A., & Copulsky, J. (2021). Redesigning the post-pandemic workplace. *MIT Sloan Management Review*, 62(3), 12-14.

Kantabutra, S., & Ketprapakorn, N. (2021). Ensuring Corporate Resilience via A Strong Corporate Culture. *Asian Pacific Tech Monitor. United Nation ESCAP*, 31-37.

Kartseva, M. A., & Kuznetsova, P. O. (2020). The economic consequences of the coronavirus pandemic: which groups will suffer more in terms of loss of employment and income?. *Population and Economics*, 4, 26.

Kaye-Kauderer, H. P., Levine, J., Takeguchi, Y., Machida, M., Sekine, H., Taku, K., ... & Katz, C. (2019). Post-traumatic growth and resilience among medical students after the March 2011 disaster in Fukushima, Japan. *Psychiatric quarterly*, 90(3), 507-518.

Kirchhof, P. (2020). A tale of two countries: how decentralized organization and long-term investment build resilient healthcare systems. *European Heart Journal-Quality of Care and Clinical Outcomes*, 6(3), 201-203.

Koekemoer, L., Beer, L. T. D., Govender, K., & Brouwers, M. (2021). Leadership behaviour, team effectiveness, technological flexibility, work engagement and performance during COVID-19 lockdown: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(1), 1-8.

Lv, W. D., Tian, D., Wei, Y., & Xi, R. X. (2018). Innovation resilience: A new approach for managing uncertainties concerned with sustainable innovation. *Sustainability*, 10(10), 3641.

Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 24(22), 3189-3205.

Odeh, R. B. M., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., & Alshurideh, M. T. (2021). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Our World in Data (2022). *GDP per cápita 1870 a 2018 entre Estados Unidos de Norteamérica, Reino Unido y Japón*. <https://ourworldindata.org/grapher/gdp-per-capita-maddison-2020?yScale=log&time=1870..latest&country=USA~GBR~JPN>

Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.

Putra, K. C., Pratama, T. A., Linggautama, R. A., & Prasetyaningtyas, S. W. (2020). The Impact of Flexible Working Hours, Remote Working, and Work Life Balance to Employee Satisfaction in Banking Industry during Covid-19 Pandemic Period. *Journal of Business and Management Review*, 1(5), 341-353.

Reid M, Abdool-Karim Q, Geng E, Goosby E (2021) How will COVID-19 transform global health post-pandemic? Defining research and investment opportunities and priorities. *PLoS Med*, 18(3): e1003564. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1003564>.

Rigotti, T., Yang, L. Q., Jiang, Z., Newman, A., De Cuyper, N., & Sekiguchi, T. (2021). Work-related psychosocial risk factors and coping resources during the COVID-19 crisis. *Applied psychology=Psychologie appliquée*, 70(1), 3.

Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R., & López-Cabrales, Á. (2021). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 442-459.

Siami, S., Gorji, M., & Martin, A. (2022). Psychosocial Safety Climate and Supportive Leadership as Vital Enhancers of Personal Hope and Resilience during the COVID-19 Pandemic. *Stress and Health*, 39(2):404-413..

Spagnoli, P., Molino, M., Molinaro, D., Giancaspro, M. L., Manuti, A., & Ghislieri, C. (2020). Workaholism and technostress during the COVID-19 emergency: The crucial role of the leaders on remote working. *Frontiers in psychology*, 11, 620310.

Strahilevitz, Michal. (2022) *Professor Michal Strahilevitz Speaks to KTVU News about Quiet Quitting and Work-Life Balance*. KTVU News. [expert_opinion]. <https://digitalcommons.stmarys-ca.edu/faculty-community-engagement/239>

Sugiura, Y., Ju, Y. S., Yasuoka, J., & Jimba, M. (2010). Rapid increase in Japanese life expectancy after World War II. *Biosci Trends*, 4(1), 9-16.

Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Eka, T. A., & Dodi, I. W. (2019). Organizational resilience and organizational performance: examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1-7.

Szyszko, N. (2021). *The Effect of a Remote Working Structure on Perceived Supervisor Support and Affective Organizational Commitment* (Doctoral dissertation, Azusa Pacific University).

Tamaki, T. (2019). Repackaging national identity: Cool Japan and the resilience of Japanese identity narratives. *Asian Journal of Political Science*, 27(1), 108-126.

Tetsuji, O. (16 de febrero de 2015). *70 años persiguiendo la prosperidad*. <https://www.nippon.com/es/in-depth/a04003/#>

Vakilzadeh, K., & Haase, A. (2020). *The building blocks of organizational resilience: A review of the empirical literature*. *Continuity & Resilience Review*.

Van den Berg, J., Alblas, A., Blanc, P. L., & Romme, A. G. L. (2022). How structural empowerment boosts organizational resilience: A case study in the Dutch home care industry. *Organization Studies*, 43(9), 1425-1451.