

- WOODWARD, J. (1965): *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2016): *World Economic Forum White Paper Digital Transformation of Industries: In collaboration with Accenture. Digital Enterprise*. Obtenido de <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/digital-enterprise-narrative-final-january-2016.pdf> (última consulta: 8 de mayo de 2020).
- ZAMMUTO, R. F., GIFFORD, B. y GOODMAN, E. A. (2000): "Managerial ideologies, organization culture, and the outcomes of innovation". In N.M. Ashkanasy, C. M. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 261–278). Sage: Thousand Oaks, CA.

## RESILIENCIA EMPRESARIAL EN ÉPOCA DE PANDEMIA

### ENTERPRISE RESILIENCE IN TIMES OF PANDEMIC

Raquel Sanchis

Investigadora del Centro de Investigación, Gestión e Ingeniería de Producción (CIGIP) de la Universitat Politècnica de València.

Raúl Poler

Catedrático de Universidad y Director del Centro de Investigación, Gestión e Ingeniería de Producción (CIGIP) de la Universitat Politècnica de València.

#### RESUMEN

Cada día las empresas tienen que hacer frente a un mayor número de amenazas debido a su propia naturaleza cambiante y al gran dinamismo del entorno en el que operan. Un ejemplo de este entorno inestable e incierto es el provocado por la pandemia COVID-19 que ha tenido y está teniendo efectos devastadores en la salud de la población, pero también en la salud económica de las empresas. Para hacer frente a esta situación, los expertos apuntan a la capacidad resiliente de las empresas, entendida como la capacidad para anticiparse y prepararse ante las amenazas, adaptarse al nuevo contexto y recuperarse una vez que la amenaza ya ha acontecido y ha impactado de manera negativa. El artículo realiza un repaso a las capacidades constituyentes de la resiliencia empresarial y detalla la respuesta de las empresas españolas ante la COVID-19 en materia de resiliencia empresarial.

*Palabras clave:* Resiliencia Empresarial, Preparación, Adaptación, Recuperación, Pandemia.

#### SUMMARY

Every day companies have to face a greater number of threats due to their own changing nature and the great dynamism of the environment in which they operate. An example of this unstable and uncertain environment is the one caused by the COVID-19 pandemic that has had and is having devastating effects on the health of the population, but also on the economic health of companies. To cope with this situation, experts point to the resilient capacity of companies, understood as the ability to anticipate and prepare for threats, to adapt to new contexts and to recover once the threat has already occurred and has been negatively affected the company. This article reviews the constitutive capacities of enterprise resilience and describes the response of the Spanish companies to COVID-19 from an enterprise resilience viewpoint.

*Key words:* Enterprise Resilience, Preparation, Adaptation, Recovery, Pandemic.

## 1. Introducción

Actualmente, Junio de 2020, España está viviendo una desescalada progresiva tras la crisis de la COVID-19. La desescalada está siendo gra-

dual y por fases con el objetivo de recuperar poco a poco la “nueva normalidad” teniendo en cuenta que la probabilidad de rebrote es elevada. La transición en cada una de las fases se ha decidido en función de indicadores relacionados con la capacidad sanitaria, la situación epidemiológica así como datos de movilidad y socioeconómicos.

La resiliencia, aunque parece que sea un concepto reciente, debido a los acontecimientos que han ido acaeciendo en los últimos tiempos, es un área de estudio muy importante en los últimos 30 años. Su predecesor, la gestión de riesgos, siempre ha estado presente en el mundo empresarial y una gran cantidad de recursos y esfuerzos han ido destinados a hacer frente a las diferentes vulnerabilidades a las que estaban expuestas las empresas. Incendios como el que sufrió una planta de la empresa Campofrío en Burgos y la gota fría que afectó a buena parte de las empresas de la Vega Baja en Alicante en septiembre de 2019 son vulnerabilidades y amenazas a las que están expuestas constantemente las empresas. La capacidad con la que se preparan y responden a dichas vulnerabilidades determina el grado de resiliencia empresarial de las mismas.

El estudio de la resiliencia aplicado al mundo empresarial ha ido creciendo en las últimas décadas debido al gran dinamismo del entorno en el que operan las compañías. Áreas afines a la gestión de la resiliencia como la gestión de riesgos, la continuidad del negocio, la recuperación ante desastres, no han ido evolucionado a la misma velocidad con la que las empresas precisan para lidiar con las amenazas del entorno y con las situaciones de crisis. Es por ello que nace la gestión de la resiliencia como un nuevo enfoque en el que se definen y desarrollan nuevas herramientas que complementen a los enfoques tradicionales para satisfacer las necesidades actuales y el carácter dinámico del entorno en el que las empresas operan (Sanchis y Poler, 2019a).

Los clientes cada más exigentes y con requerimientos y demandas más cambiantes, el entorno cada vez más inestable, la globalidad de los mercados, los productos con ciclo de vida menores, entre otros, son factores que hacen que las empresas tengan que estar preparadas ante estas situaciones, adaptarse rápidamente a los cambios y recuperarse eficientemente ante los efectos negativos de las amenazas.

Durante el confinamiento provocado por la COVID-19, mucho se ha hablado de la capacidad de las personas para gestionar de forma adecuada el encierro en casa, el estrés que ello ha provocado y el desasosiego en la población debido a la situación de incertidumbre e inseguridad provocada por la pandemia.

Desde la perspectiva psicológica, muchos expertos afirman que la medida de confinamiento en casa no solo ha supuesto una amenaza para la vida física, sino también para la estabilidad psicológica de las personas, y definen la resiliencia como el proceso de adaptación exitosa frente a situaciones adversas y crisis. Las personas se adaptan de manera eficiente cuando son capaces de interpretar la situación como una oportunidad de aprendizaje, sobreponerse y salir, si cabe, fortalecidos tras ella.

Otras definiciones de resiliencia desde el área de la psicología apuntan a que es la capacidad de los individuos para recuperarse ante la adversidad (Gorman, 2005) o como la capacidad positiva de los individuos para hacer frente al estrés y a eventos catastróficos, así como su nivel de resistencia ante eventos futuros (Erol et al., 2010).

Una sociedad es resiliente cuando se mantiene unida, colaborando para alcanzar un bien común, cuando existe un respeto colaborativo, y la sociedad se ve como un todo, cohesionada y solidaria. Además, la resiliencia de una sociedad aumenta cuando disminuye la sensación de inseguridad, la incertidumbre o simplemente cuando hay una gran confianza en el liderazgo político.

¿De qué depende la resiliencia de las personas? Muchos son los factores que determinan por qué durante una situación de crisis como la que hemos vivido durante el confinamiento, algunas personas gestionan mejor dicha situación que otras. Aspectos como ser realistas, mantener la calma, gestionar las emociones, tener autoconfianza, con algunos rasgos que suelen compartir las personas resilientes.

Y en el caso del tejido empresarial, ¿qué hace que unas empresas sean más resilientes que otras? No existe una regla específica ni unas pautas universalmente aceptadas que determinen las causas del por qué unas empresas son más resilientes que otras. En el apartado 2 se detalla en que consiste la resiliencia empresarial, así como las características de las empresas resilientes, para en la sección 3 realizar un repaso por las capacidades constituyentes de la resiliencia y finalizar en el apartado 4 con un análisis de dichas capacidades ante la COVID-19. Finalmente, el apartado 5 realiza un repaso a las consideraciones más importantes descritas en este artículo.

## 2. Resiliencia Empresarial

La gestión de la resiliencia empresarial consiste en un proceso iterativo para garantizar la continuidad a largo plazo y no se debe tratar como

un mecanismo para gestionar crisis puntuales (McManus et al., 2007). Por ello, las empresas deben estar constantemente atentas al entorno que las rodea y a la mínima señal de amenaza diagnosticar su capacidad para prepararse, adaptarse y recuperarse ante la nueva situación de crisis.

Algunos autores como Gallopín, (2006) considera que cuanto más sencillas y simples sean la estructura, organización y configuración de las empresas, más resilientes serán éstas para adaptarse a las amenazas y tolerar imprevistos. Por ello es importante poseer información precisa y fiable acerca de las relaciones y dependencias entre las diferentes operaciones y unidades funcionales de la empresa, así como fomentar la interoperabilidad tecnológica (Goble, Fields y Cocchiara, 2002).

Aspectos como la visión del negocio, el plan y la dirección estratégica de la empresa, el posicionamiento en el mercado, situación financiera, plan de marketing, publicidad y promoción, sistemas de información, maquinaria, equipamiento, soportes tecnológicos así como un sin fin de otros aspectos relevantes en la dirección de empresas son, sin duda alguna, muchos de los factores que coadyuvan a ser resilientes en mayor o menor medida (Minolli, 2007).

Ballesta (2010) realiza un repaso por los aspectos más relevantes que pueden determinar el grado de resiliencia de las empresas. Entre ellos destaca que la entrega y responsabilidad por parte de la alta dirección de la empresa, mediante la observación constante y directa del entorno, es primordial para el desarrollo de empresas resilientes. Como cualquier aspecto empresarial, la alta dirección de la empresa debe estar comprometida y transmitir la importancia de ser resiliente a los niveles tácticos y operativos, de forma que toda la organización se sienta implicada.

Asimismo, el compromiso de toda la empresa con su misión, visión y valores, es esencial para transmitir principios de seguridad, cohesión y confianza. El fomento del trabajo colaborativo donde la información fluya libremente es también un aspecto a tener en cuenta para reducir la incertidumbre y generar sentimiento de unión, coherencia y cohesión.

Las empresas que promueven, entre sus estrategias, ideas innovadoras para el desarrollo de proyectos originales con potencial de generar valor añadido no temen al cambio, sino que todo lo contrario, la innovación es el medio para hacer frente a los nuevos acontecimientos que se van presentando de forma que puedan aprender de ellos y salir fortalecidos. Las empresas con estas aptitudes suelen ser más adaptativas ante los cambios y reaccionar de forma más eficiente.

De la misma manera, las empresas que concilian las perspectivas de desarrollo y promoción profesional de sus recursos humanos consiguen que sus empleados estén más satisfechos, realicen sus labores de manera más agradable y por ello se cuestionen muchos hechos del entorno laboral que, si están sometidos a una gran carga de estrés, les pueden pasar desapercibidos.

Por último destacar que las empresas resilientes se enfrentan a entornos muy inestables, y que el proceso de toma de decisiones en dichos contextos de crisis es muy complejo y conlleva tomar decisiones de alto riesgo. Por ello es crucial que la empresa disponga de los mecanismos apropiados para analizar la información de entorno, trabajar colaborativamente con proveedores, clientes, e incluso competidores de forma que consigan anticiparse y prepararse ante una nueva situación de crisis, de manera adaptativa y tratar de recuperarse de manera eficiente en caso de inevitabilidad de ocurrencia de la amenaza.

Woods y Wreathall, (2003) afirman que el éxito empresarial depende de que las empresas encuentren el equilibrio entre los objetivos operacionales y los objetivos de resiliencia. Invertir en demasía en resiliencia puede significar que los objetivos de otras áreas funcionales de la empresa queden desatendidos por falta de recursos. Mientras que, en el caso contrario, que es el que se suele dar con mayor probabilidad, se priman los objetivos de la eficiencia productiva de la empresa olvidando que, si no se invierte en resiliencia y no se es resiliente, en el momento que una amenaza impacte sobre la empresa, poco podrá hacer la misma para alcanzar sus objetivos productivos si no se puede preparar, adaptar y recuperar ante dicha amenaza. Dichos autores también destacan la importancia del intercambio de información sobre el entorno de forma transversal horizontal y verticalmente, así como el fomento de la formación y el aprendizaje sobre hechos históricos acontecidos como fuente principal de conocimiento para llevar a cabo a las acciones de preparación, adaptación y recuperación que se precisen.

Todas estas características son aspectos que las empresas resilientes deberían poseer para estar preparadas, adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias y minimizar los efectos negativos de las amenazas, pero ¿qué es la resiliencia empresarial? A través de la revisión de la bibliografía existen diferentes acepciones del término de resiliencia aplicado al mundo empresarial. Algunos autores afirman que la capacidad de resiliencia es intrínseca a las empresas y depende de las habilidades y aptitudes de las personas que trabajan en las mismas. Otros afirman que la

resiliencia se puede generar a través de la adquisición de recursos redundantes para hacer frente a las amenazas. Otros afirman que las empresas pueden aprender a ser resilientes, a través de la concienciación y formación. Sanchis y Poler (2020) realizan una revisión de las definiciones de resiliencia empresarial tal y como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

## Definiciones del término de resiliencia empresarial

Autores	Definición
Mallak, (1999)	Capacidad de una empresa para fortalecer la creación de procesos robustos y flexibles de manera proactiva.
Sutcliffe y Vogus, (2003)	Capacidad para mantener un ajuste positivo en condiciones difíciles, de modo que la empresa emerge de esas condiciones, fortalecida.
Reinmoeller y Van Baardwijk (2005)	Capacidad de renovarse con el tiempo a través de la innovación.
McDonald (2006)	Capacidad para poder adaptarse a los requisitos del entorno y de poder gestionar la variabilidad del entorno.
Minolli (2007)	Capacidad de la empresa para absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin afectar su rentabilidad y a pesar de ello, desarrollar una flexibilidad que, a través de procesos de adaptación rápida, la empresa pueda obtener beneficios, ya sean pecuniarios o intangibles, derivados de los efectos adversos y/o circunstancias imprevistas.
McManus et al., (2007)	Capacidad para evitar, absorber, adaptar y recuperarse de las situaciones adversas.
Ballesta (2010)	Capacidad para anticiparse a eventos clave relacionados con tendencias emergentes, adaptarse constantemente al cambio y recuperarse rápidamente después de desastres y crisis.
Erol et al. (2010)	Capacidad empresarial para reducir la vulnerabilidad, para cambiar y adaptarse, así como la capacidad para recuperarse rápidamente frente a eventos imprevistos.
Alberts (2011)	Capacidad para reparar, reemplazar, parchear o reconstituir de otro modo la capacidad o el rendimiento perdidos (y, por lo tanto, la efectividad), al menos en parte y con el tiempo, debido a la desgracia, el daño o una perturbación desestabilizadora del entorno.
Winston (2014)	Capacidad no solo para recuperarse de las interrupciones, sino para evitarlas por completo.
Gilly et al., (2014)	Capacidad reactiva de la empresa para resistir un evento externo y capacidad activa para anticipar eventos y, por lo tanto, abrir nuevos caminos de desarrollo.

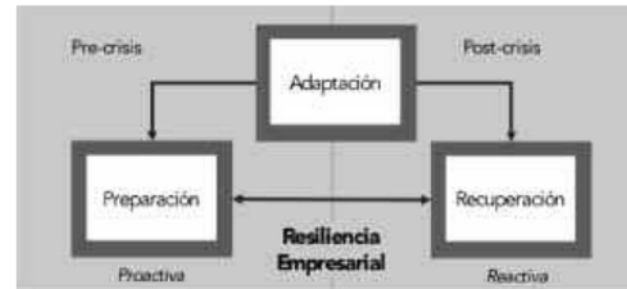
## 3. Capacidades de las Empresas Resilientes

A través de las diferentes definiciones de resiliencia se pueden observar tres capacidades relacionadas con dicha capacidad. Por una parte, la disposición, anticipación y preparación, de forma que, ante un evento inesperado, se minimicen las consecuencias adversas del mismo. En segundo lugar, la adaptación, entendida como la capacidad para ajustar las condiciones de la empresa tanto de manera proactiva como de manera reactiva. Y por último, la capacidad de recuperación para dar una respuesta eficiente ante la amenaza una vez que ya ha acontecido y volver al estado de normalidad en el menor tiempo posible y al menor coste (Sanchis y Poler, 2019b).

Analizando el significado de resiliencia empresarial presentado en la Tabla 1, se podría afirmar que la resiliencia es función de las capacidades de: (i) preparación, (ii) adaptación y (iii) recuperación (Sanchis y Poler, 2013), tal y como muestra la Figura 1.

Figura 1

## Capacidades de las empresas resilientes



Fuente: Elaboración propia.

El concepto de resiliencia es considerado multidisciplinar y polifacético (Bhamra, Dani y Burnard, 2011). Respecto a la multidisciplinaridad, la resiliencia se puede aplicar a muchas áreas y/o dominios de conocimiento como por ejemplo ciencia de materiales, informática, psicología,

turismo, ecología... Respecto a la característica de polifacético, destacar que la resiliencia está constituida por diferentes capacidades, tal y como se muestra la Figura 1.

Las empresas resilientes son proactivas y se anticipan y preparan con antelación al acontecimiento de una situación de crisis para minimizar el impacto de la misma (Mitroff et al., 2003). Sin embargo, la resiliencia además posee una perspectiva reactiva a través de su capacidad de recuperación, para tratar de que las empresas vuelvan a su nivel normal de operación tras el impacto de una amenaza. Asimismo, destacar que para poder prepararse y recuperarse ante las amenazas, es imprescindible la capacidad adaptativa de la empresa, pues tanto la preparación como la recuperación de realizará de forma más eficiente.

### 3.1. Capacidad de Preparación

Las empresas realizan diariamente millones de transacciones tanto físicas como de información lo que provoca que cada vez sea más compleja su gestión, al mismo tiempo que cada vez son más sensibles y vulnerables debido a la gran complejidad derivada por el gran intercambio de flujos (Christopher et al., 2004; McGillivray, 2000; Engardio, 2001). Actualmente, las empresas tienden a intentar ser más eficientes desde el punto de vista de los costes, lo que compromete su capacidad resiliente, haciéndolas más sensibles a cualquier situación de crisis.

Además, cabe destacar que los seres humanos tendemos a sobrevalorar nuestra capacidad de preparación ante cualquier circunstancia adversa, pues siempre solemos creer que estamos más preparados de lo que realmente estamos (Paton y Johnston, 2001). Y este hecho, del mismo modo, también tiene influencia en las empresas. Los autores comentan que cuando a un individuo se pregunta acerca de cuán preparado está para enfrentarse a una amenaza específica, sobrestima su potencial, y normalmente, el hecho de poseer información con antelación no activa, tal y como sería deseable, la toma de las medidas adecuadas para mejorar la capacidad de preparación. Más tarde, se analizará en detalle si se ha sabido anticipar a la pandemia COVID-19 y si se estaba preparado para hacer frente a sus devastadores efectos negativos.

Evidentemente, no se debe sobrestimar los efectos negativos de cualquier amenaza, del mismo modo que no se debe exagerar en cuanto a la adopción de medidas de preparación que requieran tener una gran cantidad de activos inmovilizados que pongan en peligro la continuidad del

negocio. Se debe buscar y encontrar el punto de equilibrio entre las acciones de protección y la resiliencia como medio para mejorar la eficiencia global de la capacidad de preparación (Haines et al., 2008).

Desde el punto de vista de la gestión de riesgos, la capacidad de preparación de una empresa ante amenazas está relacionada con su vulnerabilidad (Sanchis y Poler, 2014). Cuanto más vulnerable sea la empresa, menor preparada se encuentra para hacer frente a las amenazas. Dalziel et al., (2004) afirma que en el momento en que una empresa se ve impactada por una situación negativa, la empresa que normalmente se suele encontrar en un estado de relativo equilibrio ve alterado dicho equilibrio y se sitúa en un estado inestable. La facilidad con la que la empresa pasa a este nuevo estado inestable es medida de la vulnerabilidad, entendida como la falta de capacidad de preparación para hacer frente a la amenaza, mientras que el grado con el que la empresa da respuesta a dicha amenaza, es una medida de su capacidad de recuperación.

Debido a la gran competencia actual, las empresas tienden a asumir mayor cantidad de "riesgos calculados" (Svensson, 2002), entendiendo estos como los riesgos que las empresas suelen aceptar para mantener y/o mejorar su competitividad, minimizar costes y mejorar su rentabilidad. Sin embargo, asumir un mayor número de riesgos calculados puede tener resultados negativos como por ejemplo que no se puedan cumplir los plazos de los clientes, que la calidad de los productos se vea mermada de forma que no se puedan satisfacer los objetivos a largo plazo de las empresas (Svensson, 2002). Antes se apuntaba que la extrema complejidad de las relaciones internas y externas de las empresas es una de las razones por las que éstas son cada vez más susceptibles a las amenazas. Entre otras razones, podemos destacar también la dependencia de fuentes únicas de suministro; mayor dependencia de clientes y proveedores; la globalización; la externalización de la producción u de otras funciones de la empresa, que provoca que se asuman más riesgos y se pierda el propio control de las operaciones; el aumento en la personalización de los productos, que provoca que las previsiones de la demanda no sean tan precisas; entre otras.

Por lo tanto, las empresas resilientes deben estar preparadas ante el entorno cambiante actual, para anticiparse a las amenazas y que, de esta forma, se minimice el impacto negativo de la situación adversa. Más información sobre la capacidad de preparación para la mejora de la resiliencia empresarial, se puede encontrar en Sanchis y Poler (2019c).

### 3.2. Capacidad Adaptativa

La capacidad adaptativa es definida como el grado de un sistema para modificar sus circunstancias y moverse hacia una condición de estabilidad (Luers et al., 2003).

Algunos autores la consideran como una capacidad más de las empresas resilientes, y que iría secuenciada entre la capacidad de preparación, que es una capacidad proactiva en esencia, y la capacidad de recuperación, que es totalmente reactiva. Sin embargo, una empresa con una gran capacidad adaptativa le resultará mucho más fácil prepararse ante las amenazas imprevistas y recuperarse en caso de inevitabilidad en el acontecimiento de las mismas.

Por ello, es deseable que las empresas sean lo más adaptativas posible para facilitar su preparación y recuperación. Dovers y Handmer (1992) destacan la inevitabilidad del cambio y por ello la capacidad adaptativa hará que las empresas modifiquen sus circunstancias actuales en forma de implementación de acciones de preparación ante amenazas que lleven a las empresas hacia una condición de mayor anticipación. Además, la capacidad adaptativa, también mejorará la implementación de los cambios necesarios para recuperarse de forma eficiente.

La capacidad adaptativa es también muy conocida en las estrategias de continuidad de los negocios. Starr et al., (2003) destacan que las empresas que son muy flexibles para modificar estrategias, sistemas y actividades poseen una gran capacidad adaptativa.

Una empresa puede adaptarse a las circunstancias actuales o incluso a nuevas mediante alguna de las estrategias siguientes (Dalziel et al., 2004):

- Adaptación a través de un conocimiento ya existente y disponible en la empresa. Esta estrategia exige una mayor utilización de los recursos actuales y de su funcionalidad. Por ejemplo, si uno de los clientes más importantes de una empresa fabricante cambia de fabricante, la respuesta adaptativa ante esta nueva situación podría focalizarse en mejorar, diversificar e incrementar el esfuerzo de ventas para ampliar la cartera de clientes o abarcar nuevos mercados.
- Adaptación a través de un conocimiento ya existente y disponible en la empresa en un nuevo contexto. Un ejemplo de este caso sería si un país se encuentra en recesión económica, una empresa puede optar por dirigirse hacia nuevos mercados en otras economías que se encuentren en ciclos de bonanza económica.

- Adaptación a través de nuevo conocimiento. En este caso la formación y la innovación es esencial. Por ejemplo, cuando aparece una nueva tecnología en el mercado que hace que el producto de una empresa quede obsoleto, la empresa podrá decidir si retirar su producto definitivamente o invertir en investigación, desarrollo e innovación para mejorar tecnológicamente el producto y volver a competir en el mercado.

Cuanto más adaptable sea la empresa, más fácilmente se podrá preparar ante amenazas y más fácilmente podrá volver a alcanzar el nivel de operación en el que operaba normalmente antes de ser sacudida por dicha amenaza.

Los procesos resilientes son flexibles, ágiles y capaces de cambiar rápidamente (Christopher, 2005). Es por ello, que la capacidad adaptativa debe fomentarse de forma que dote a la empresa de un carácter dinámico, tanto para anticiparse y minimizar los efectos adversos de una amenaza como para recuperarse alcanzando un estado más deseable. Por ello, la capacidad adaptativa es considerada como capacidad necesaria para las capacidades de preparación y de recuperación más que una capacidad constituyente, per se, de la capacidad de resiliencia empresarial.

### 3.3. Capacidad de Recuperación

La tercera capacidad clave de la resiliencia empresarial es la capacidad para dar una respuesta eficiente y recuperarse una vez que la amenaza ya ha acontecido.

Mucho se ha hablado respecto al nivel al que deben recuperarse las empresas tras ser sometidas a una situación de crisis.

¿Deben las empresas tratar de recuperarse y volver a su estado inicial de rendimiento pre-crisis? La gran mayoría de los expertos en resiliencia empresarial opinan que las empresas deben alcanzar un nivel, tras la recuperación, en el que mantengan sus ventajas competitivas y dicho nivel puede ser que sea el mismo en el que se encontraban antes de la crisis, inferior o superior. Además, cabe señalar que, si el proceso de recuperación se dilata en el tiempo, el entorno en el que opera la empresa sigue cambiando y por tanto el nivel post-crisis va cambiando en función del tiempo que las empresas inviertan en el proceso de recuperación (Dalziel et al., 2004).

Craighead et al., (2007) subrayan que es más eficaz reaccionar de forma proactiva ante una crisis mediante la capacidad de preparación y

anticipación que tener que recuperarse por el acontecimiento inevitable de la situación de crisis. La capacidad de recuperación no contribuye, por ejemplo, a reducir la propagación de una amenaza a toda la cadena de suministro en la que opera. Sin embargo, en el caso de inevitabilidad de impacto de una amenaza sin poder haberse preparado adecuadamente, es mucho mejor poder actuar de forma reactiva que no tener ninguna capacidad de recuperación en absoluto.

La capacidad de recuperación tiene que gestionar el restablecimiento de las rutinas de las personas y las actividades económicas. Un aspecto muy importante relacionado con la capacidad de recuperación es la gestión del conocimiento y el aprendizaje en base a las amenazas de las cuales la empresa ya se ha recuperado. El registro de las acciones de recuperación tras una situación de crisis fomentará su utilización si dicha situación o una similar vuelve a acontecer, gestionando los recursos de manera más eficiente y facilitando así el proceso de recuperación pues ya se dispone de información histórica de gran valor (Ponomarov et al., 2009).

Las principales barreras en la fase de recuperación son la falta de comunicación y de cooperación entre las diferentes unidades funcionales de la empresa o entre los diferentes actores de la cadena de suministro (Crainhead et al., 2007). Es muy importante una gestión coordinada, en la que la comunicación y la información se comparta y llegue a todas las partes involucradas en la recuperación en el momento adecuado y con el nivel de detalle preciso.

Además, la cooperación también facilita la fase de recuperación. El trabajo colaborativo, la unión de esfuerzos para sobreponerse, la solidaridad y la cohesión entre todas las partes involucradas son aspectos que ayudarán a volver al nivel deseado de operación y recuperarse.

#### 4. Resiliencia empresarial ante la COVID-19

Aunque de todos es bien conocido cómo ha evolucionado y sigue evolucionando la pandemia a nivel global, es importante realizar un breve repaso sobre fechas y cifras a 1 de Junio 2020, para conocer el impacto que la COVID-19 ha tenido en España. La Figura 2 (a) muestra la perspectiva social a través de la evolución cronológica de la pandemia con datos sobre casos registrados, fallecidos y altas hospitalarias. La Figura 2 (b) muestra la perspectiva legislativa con la cronología de las acciones legales llevadas a cabo.

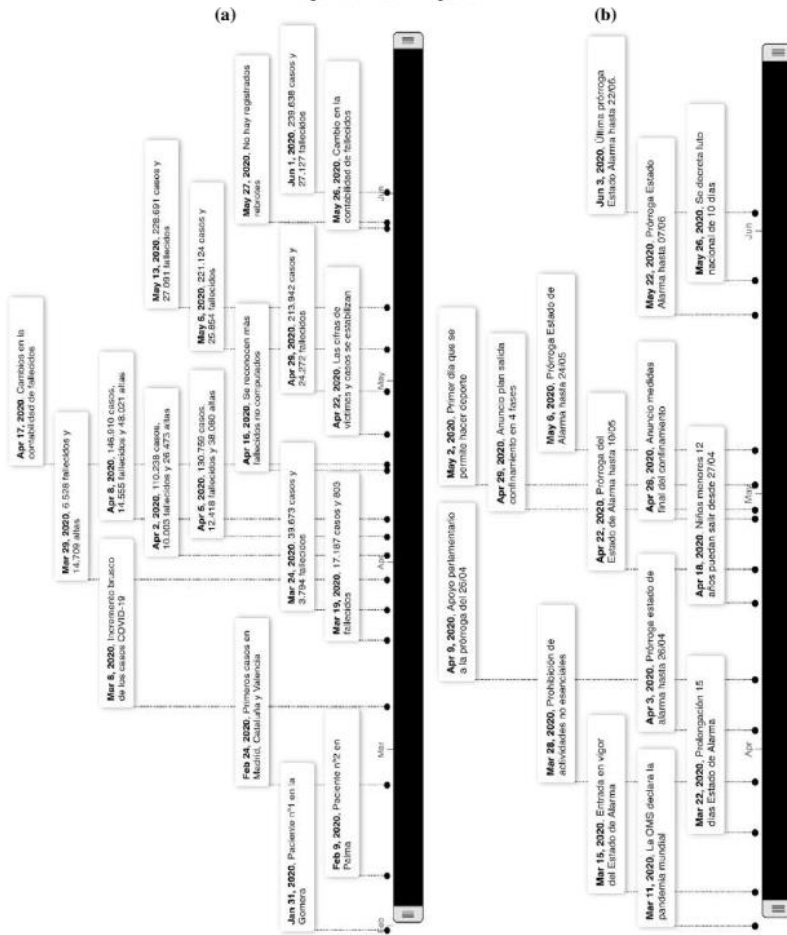
Junto con la trágica pérdida de seres humanos debido a la COVID-19, si algo ha fallado para hacer frente a esta crisis desde el punto de vista de la resiliencia empresarial, ha sido la falta de anticipación y preparación ante los acontecimientos que se avecinaban. La falta de visibilidad sobre la COVID-19, la subestimación de los efectos negativos del nuevo coronavirus, la tal vez excesiva confianza en el estado de bienestar, entre otros, son factores que pueden haber influido en que, el sistema sanitario haya colapsado y las empresas españolas no hayan podido implementar de forma proactiva acciones de preparación que minimizaran los efectos devastadores que ha supuesto la pandemia.

Si bien es cierto que cada país ha reaccionado de forma diferente ante la amenaza de la COVID-19, lo que es incuestionable es que muchos países, empresas e incluso los propios ciudadanos hemos subestimado los efectos demoledores de esta pandemia.

Desde la perspectiva empresarial, teniendo en cuenta la capacidad resiliente de las empresas españolas y sus capacidades constituyentes: preparación, adaptación y recuperación, destacar, desde un punto de vista crítico, que la capacidad menos desarrollada para hacer frente a los efectos de la COVID-19, ha sido la capacidad de preparación y/o anticipación (Figura 3). Muchas empresas afirman que, de haber podido anticiparse y prepararse ante esta crisis, algunas de las medidas que hubiesen adoptado engloban: (i) una mayor provisión de stock de seguridad de materias primas y componentes, sobre todo de aquellas provenientes de China (ii) acopio de ciertos elementos que no eran utilizados hasta el momento como mascarillas, gel hidroalcohólico, guantes, lejía; (iii) análisis de los puestos de trabajo susceptibles de transformarse a la modalidad de teletrabajo, (iv) planificación precisa de los turnos de trabajo garantizando las medidas de seguridad como el distanciamiento, entre otras. Con una mejor preparación y previsión, muchas empresas que han tenido que paralizar su producción (pese a poder seguir trabajando por ser empresas de sectores clasificados como actividades esenciales) debido a por ejemplo falta de materias primas o por no poseer los elementos de protección adecuados, podrían haber continuado trabajando y dando servicio a sus clientes. Asimismo, destacar que en el momento que una empresa considerada como nodo crítico de la cadena de suministro en la que opera falla, toda la cadena se ve afectada y puede provocar el paro de la misma en su globalidad. Con lo cual estamos hablando que se requería de una acción global e integradora de todo el tejido empresarial español para hacer frente de manera completa a los efectos negativos provocados por la pandemia.

Figura 2

Perspectiva social (a) y legislativa (b) de la evolución cronológica de la pandemia en España



Fuente: Elaboración propia (Herramienta: Timetoast).

Figura 3

Capacidades de la resiliencia empresarial ante la COVID-19



Fuente: Elaboración propia.

No obstante, aunque parece que la capacidad de preparación de las empresas españolas no ha sido la más adecuada para dar respuesta a esta crisis, su adaptación a los nuevos condicionantes y requerimientos del entorno ha sido muy positiva. Su capacidad adaptativa para identificar todos aquellos elementos necesarios para hacer frente a la pandemia y para reinventarse ha tenido un gran éxito. Las noticias han estado repletas de informaciones acerca de grandes empresas, que han implementado reingeniería en sus procesos productivos en un tiempo récord para adaptarse a las nuevas exigencias y producir bienes básicos, críticos y muy necesarios ante esta pandemia. Sin intención de mencionar nombres concretos de empresas, destacar un conjunto de pequeñas y medianas empresas (PYMES) que han trabajado de manera colaborativa en la definición, diseño, desarrollo y fabricación de respiradores artificiales para el tratamiento de enfermos de la COVID-19. El sector español de la automoción, a través de varias grandes empresas, también se ha reconvertido y ha adaptado sus procesos productivos para la fabricación de respiradores, pantallas de plástico de protección y máscaras protectoras que han donado al personal sanitario.



Entre las características de las empresas resilientes, destacan la flexibilidad y la agilidad. Sin embargo, si algo nos ha enseñado esta pandemia es que la solidaridad es también una de las características fundamentales para construir empresas resilientes y recuperarse en tiempos de pandemia.

Desde el sector de la moda, destacar del mismo modo la adaptación de muchas empresas que han reconvertido sus talleres y factorías para la fabricación de mascarillas y batas. Por último, hacer mención de otro de los sectores con una gran capacidad de adaptación, la industria de la perfumería y la cosmética que ha sabido reconvertir sus instalaciones para la producción de gel hidroalcohólico.

En cuanto a la capacidad de recuperación de las empresas españolas ante la “Nueva Normalidad” que se implanta próximamente, se desconoce con seguridad cómo será su respuesta. Tanto desde el Gobierno, como desde el Banco Central Europeo se están definiendo estrategias y medidas de auxilio que ayuden en la recuperación del tejido empresarial español. No obstante, aunque toda ayuda será bienvenida, la recuperación de las empresas pasa por sí mismas. Del mismo modo que han sabido adecuarse y adaptarse al nuevo contexto originado por la COVID-19, ahora tienen que enfrentarse al escenario post-COVID. La incertidumbre generada por la pandemia hace unos meses se ha transformado en cierto grado en certidumbre, pues ahora se posee mucha más información. Esta información es muy valiosa y de gran ayuda tanto para recuperarse como para prepararse ante la posibilidad de una segunda ola de coronavirus.

## 5. Conclusiones

Es incuestionable que las condiciones del entorno son cada vez más cambiantes y que las empresas son también cada vez más sensibles a dichos cambios y/o amenazas. Un claro ejemplo de estas amenazas es la crisis actual provocada por la pandemia COVID-19 que se está sufriendo, a nivel global, en todo el mundo. Dicha situación precisa de capacidad resiliente desde el punto de vista empresarial.

Ante una situación como la que estamos viviendo, una empresa resiliente que quiera garantizar su supervivencia a largo plazo debe focalizar sus esfuerzos en tres aspectos primordiales.

En primer lugar, en su capacidad de preparación y anticipación, para prever las posibles amenazas y tomar las decisiones oportunas e implementar las acciones correspondientes para mejorar su disposición de forma que en caso de que la amenaza acontezca, sus efectos negativos se vean minimizados.

En segundo lugar, no siempre estar preparado y anticiparse a una amenaza provoca que sus consecuencias sean completamente nulas. Por ello, la capacidad de recuperación también es vital para facilitar que las empresas vuelvan a su estado normal de operación tras el impacto de la amenaza.

En combinación con las capacidades de preparación y de recuperación destacar que las empresas resilientes también deben ser adaptativas, de forma que sean capaces de dar respuestas rápidas a las nuevas condiciones y amoldarse de forma eficiente a los nuevos requerimientos.

Una empresa con gran capacidad de preparación pero poca capacidad adaptativa y/o de recuperación puede que sea menos resiliente que una empresa que posee una combinación más balanceada de las tres capacidades. No se trata de estar muy bien preparados para hacer frente a cualquier amenaza, o de poseer muchos recursos para recuperarse rápidamente (pues el hecho de tener inmovilizados gran cantidad de recursos es contraproducente desde el punto de vista de los objetivos operacionales y la eficiencia en costes), sino que se trata de alcanzar un equilibrio entre las tres capacidades para prepararse y anticiparse de forma ágil y flexible cuando las circunstancias así lo ameritan, y desarrollar las acciones necesarias para sobrevivir y consolidarse exitosamente en entornos de gran conflictividad y altísimo riesgo de forma adaptativa.

Las empresas españolas han respondido a la pandemia con una gran capacidad de adaptación. Con una mayor capacidad de preparación y anticipación, se hubiesen podido minimizar los ruinosos efectos económicos que la pandemia ha tenido y está teniendo sobre las empresas y la economía en general. Respecto a la capacidad de recuperación, todavía nos queda un largo camino lleno de incertidumbre, pero desde un punto de vista optimista, esta situación ha generado que se obtenga información muy valiosa y se fomente el aprendizaje para sí, desgraciadamente, las empresas españolas y la sociedad, en general, tiene que enfrentarse a una segunda ola de COVID-19, puedan reutilizar el conocimiento de las lecciones aprendidas en esta primera ola. Esperemos que no tengamos que aplicar el conocimiento adquirido de los hechos históricos.

## Referencias

- ALBERTS, D.S. (2011): “The Agility Advantage: A Survival Guide for Complex Enterprises and Endeavors”. Recuperado de: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a631225.pdf>

- BALLESTA, O. (2010): "Resiliencia Organizacional. Transformando la adversidad en fuente de innovación". Recuperado de: <http://www.gerenciadinamicahoy.com/2011/02/resiliencia-organizacional.html>
- BHAMRA, R.; DANI, S.; BURNARD, K. (2011): "Resilience: the concept, a literature review and future directions", *International Journal of Production Research*, vol. 49, N° 18, pp. 5375-5393.
- CHRISTOPHER, M. (2005): "Managing risk in the supply chain", *Supply Chain Practice*, vol. 7, N° 2, pp. 4-21.
- CHRISTOPHER, M.; LEE, H. (2004): "Mitigating supply chain risk through improved confidence", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 34, N° 5, pp. 388-396.
- CRAIGHEAD, C. W.; BLACKHURST, J.; RUNGTUSANATHAM, M. J.; HANDFIELD, R. B. (2007): "The severity of supply chain disruptions: design characteristics and mitigation capabilities", *Decision Sciences*, vol. 38, N° 1, pp. 131-156.
- DALZIELL, E. P.; MCMANUS, S. T. (2004): "Resilience, vulnerability, and adaptive capacity: implications for system performance", *International Forum for Engineering Decision Making*.
- DOVERS, S. R.; HANDMER, J. W. (1992): "Uncertainty, sustainability and change", *Global Environmental Change*, vol. 2, N° 4, pp. 262-276.
- ENGARDIO, P. (2001): "Why the supply chain broke down. Business Week". Recuperado de: <http://www.businessweek.com/stories/2001-03-18/why-the-supply-chain-broke-down>
- EROL, O.; HENRY, D.; SAUSER, B.; MANSOURI, M. (2010): *Perspectives on measuring enterprise resilience*, 4th Annual IEEE Systems Conference, pp. 587-592.
- GALLOPIN, G. C. (2006): "Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity", *Global Environmental Change*, vol. 16, N° 3, pp. 293-303.
- GILLY, J. P.; KICHIDI, M.; TALBOT, D. (2014): "Resilience of organisations and territories: The role of pivot firms", *European Management Journal*, vol. 32, N° 4, pp. 596-602.
- GOBLE, G.; FIELDS, H.; COCCHIARA, R. (2002): *Resilient infrastructure: Improving your business resilience*, IBM Global Services.
- GORMAN, C. (2005): "The importance of resilience. Why do some children bounce back from adversity better than others—and can that quality be taught?", *Time*, vol. 165, N° 3, pp. A52-5.
- HAIMES, Y. Y.; CROWTHER, K.; HOROWITZ, B. M. (2008): "Homeland security preparedness: Balancing protection with resilience in emergent systems", *Systems Engineering*, vol. 11, N° 4, pp. 287-308.
- LUERS, A. L.; LOBELL, D. B.; SKLAR, L. S.; ADDAMS, C. L.; MATSON, P. A. (2003): "A method for quantifying vulnerability, applied to the agricultural system of the Yaqui Valley, Mexico", *Global environmental change*, vol. 13, N° 4, pp. 255-267.
- MALLAK, L.A. (1999): "Toward a Theory of Organizational Resilience. In Toward a Theory of Organizational Resilience", Proceedings of the PICMET'99: *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology*, vol. 1, pp. 223.
- MCDONALD, N. (2006): *Organizational resilience and industrial risk. In Resilience Engineering: Concepts and Precepts*, Hollnagel, E., Woods, D.D., Leveson, N., Eds.; Ashgate: Hampshire, UK, pp. 155-179.
- MCGILLIVRAY, G. (2000): "Commercial risk under JIT", *Canada's Insurance and Risk Magazine*, vol. 67, N° 1, pp. 26-30.
- MCMANUS, S.; SEVILLE, E.; BRUNSDON, D.; VARGO, J. (2007): *Resilience management: a framework for assessing and improving the resilience of organisations*, Resilient organisations research report.
- MINOLLI, C. B. (2000): "Empresas resilientes: Algunas ideas para construirlas", *Temas de Management*, vol. 3, pp. 20-24.
- MITROFF, I.; ALPASAN, M. (2003): "Preparing for the evil", *Harvard Business Review*, pp. 109-115.
- PATON, D.; JOHNSTON, D. (2001): "Disasters and communities: vulnerability, resilience and preparedness", *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, vol. 10, N° 4, pp. 270-277.
- PONOMAROV, S. Y.; HOLCOMB, M. C. (2009): "Understanding the concept of supply chain resilience", *The International Journal of Logistics Management*, vol. 20, N° 1, pp. 124-143.
- REINMOELLER, P.; VAN BAARDWIJK, N. (2005): "The Link Between Diversity and Resilience", *MIT Sloan Management Review*, vol. 46, pp. 61.
- SANCHIS, R.; POLER, R. (2013): "Definition of a framework to support strategic decisions to improve Enterprise Resilience", *IFAC Proceedings Volumes*, vol. 46, N° 9, pp. 700-705.
- SANCHIS, R.; POLER, R. (2014): "Enterprise resilience assessment: a categorisation framework of disruptions", *Dirección y organización*, vol. 54, pp. 45-53.
- SANCHIS, R.; POLER, R. (2019a): "Origins of disruptions sources framework to support the enterprise resilience analysis", *IFAC-PapersOnLine*, vol. 52, N° 13, pp. 2062-2067.
- SANCHIS, R.; POLER, R. (2019b): "Mitigation proposal for the enhancement of enterprise resilience against supply disruptions", *IFAC-PapersOnLine*, vol. 52, N° 13, pp. 2833-2838.
- SANCHIS, R.; POLER, R. (2019c): "Enterprise resilience assessment—A quantitative approach", *Sustainability*, vol. 11, N° 16, pp. 4327.
- SANCHIS, R.; CANETTA, L. & POLER, R. (2020): "A Conceptual Reference Framework for Enterprise Resilience Enhancement", *Sustainability*, vol. 12, N° 4, pp. 1464.
- STARR, R.; NEWROCK, J. & DELUREY, M. (2003): "Enterprise resilience: managing risk in the networked economy", *Strategy and Business*, pp. 70-79.
- SUTCLIFFE, K. M.; VOGUS, T. J. (2003): "Organizing for resilience", *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, vol. 94, pp. 110.

- SVENSSON, G. (2002): "A conceptual framework of vulnerability in firms' inbound and outbound logistics flows", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 32, N.º 2, pp. 110-134.
- WINSTON, A. (2014): "Resilience in a hotter world", *Harvard business review*, vol. 92, N.º 4, pp. 56-64.
- WOODS, D., WREATHALL, J. (2003): "Managing risk proactively: the emergence of resilience engineering", Columbus: Ohio University. Recuperado de: [http://www.academia.edu/download/39750458/Managing\\_Risk\\_Proactively\\_The\\_Emergence\\_20151106-1328-u38wac.pdf](http://www.academia.edu/download/39750458/Managing_Risk_Proactively_The_Emergence_20151106-1328-u38wac.pdf)

## LA INFLUENCIA DEL EMPRESARIO FAMILIAR EN LA CAPACIDAD DE LAS PYMES PARA SOBREPONERSE A LAS CRISIS

### THE INFLUENCE OF THE FAMILY ENTREPRENEUR ON THE ABILITY OF SMEs TO OVERCOME THE CRISIS

Juan Carlos Ayala Calvo

Director de la Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de La Rioja

Guadalupe Manzano García

Subdirectora de la Cátedra de la Empresa de la Universidad Familiar de La Rioja

#### RESUMEN

La mayor parte de los trabajos que han indagado en los factores que podrían influenciar la capacidad de las PYMES familiares para sobrevivir a las crisis lo han hecho desde la óptica de la empresa. Aunque están estrechamente relacionados, y podrían ser considerados complementarios, dado el tamaño de este tipo de empresas, creemos que resulta útil analizar este fenómeno desde una perspectiva más individual. Esto es, defendemos que el factor más importante para explicar la capacidad de las PYMES familiares para sobrevivir a las crisis podría ser el empresario. Como líderes de la organización, los empresarios familiares ejercen una influencia crítica en las actividades y los procesos de sus empresas, ya que sus valores y comportamientos acaban integrándose en la orientación estratégica de la empresa. Por tanto, este trabajo se propone reflexionar sobre cómo algunos de los aspectos que caracterizan al líder de la empresa, en concreto su orientación emprendedora y su resiliencia, pueden influir en el éxito y la supervivencia de las PYMES familiares.

*Palabras clave:* PYMES familiares, empresario, resiliencia, orientación emprendedora, crisis.

#### SUMMARY

Most of the works that have investigated the factors that could influence the ability of family SMEs to survive crisis have done so from the perspective of the company. Although they are closely related, they could be complementary, given the size of this type of company, we believe that it is useful to analyse this phenomenon from a more individual perspective. That is, we defend that the entrepreneur could be the most important factor to explain the ability of family SMEs to survive crisis. As leaders of the organization, family entrepreneurs have a critical influence on the activities and processes of their companies since their values and behaviours end up being integrated into the strategic orientation of the company. Therefore, this work aims to reflect on how some of the aspects that characterize the company leader, specifically his entrepreneurial orientation and resilience, can influence the success of family SMEs and their survival.

*Key words:* Family SMEs, entrepreneur, resilience, entrepreneurial orientation, crisis.

