

Resiliencia organizacional como estrategia antes los nuevos enfoques en la gestión empresarial del siglo XXI

Weruska Gabriela Bustamante Uzcátegui¹
Universidad de los Andes. Mérida - Venezuela.
weruskabustamante@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4709-7922>

Informe de investigación

Recibido: 22-07-2023

Revisado: 30-09-2023

Aceptado: 22-11-2023

Resumen

Introducción: En búsqueda de la competitividad, las organizaciones han recorrido un largo camino para mantenerse activos en el mercado y no tener que cesar sus actividades al no poder adaptarse a los cambios, en este sentido ha emergido un pensamiento conocido como Resiliencia Organizacional, el cual se presenta como una filosofía de trabajo, que influye en el manejo de las disrupciones, e impulsa a los líderes a replantear la metodología de hacer las cosas, incursionando en las tendencias de los nuevos enfoques de gestión del mercado, que le permite ir a la vanguardia de la innovación y nuevos gustos de los clientes, sin perder su esencia y cosmovisión holística. **Objetivo:** El presente trabajo, basado en una investigación documental, captó la evolución que han tenido los enfoques de trabajo durante la historia, hasta llegar al momento actual, donde las empresas han tenido que darle paso a las tecnologías a través de las nuevas formas de trabajo, que le hacen frente a la turbulencia del entorno social. **Conclusión:** La importancia de la identificación de los riesgos, con el objetivo de prever los cambios futuros, para los que se deben desarrollar habilidades en el talento humano proactivamente, en dirección de las transformaciones los procesos, con el fin de adaptarse oportunamente a través de una cultura que permita enfrentar las crisis en las organizaciones, sin efectos colaterales que afecte la operatividad y competitividad de las mismas, a través del enfoque basado en Resiliencia.

Palabras Claves: Resiliencia Organizacional, Nuevas Formas de Trabajo, Organizaciones Inteligentes.

Organisational Resilience as a Strategy Before the New Approaches in XXI Century Business Management

Introduction: In search of Competitiveness, organisations have come a long way to stay active in the market and not have to cease their activities due to being unable to adapt to changes. In this sense, a thought known as Organizational Resilience has emerged, which is presented as a work philosophy which influences the management of disruptions and encourages leaders to rethink the methodology of doing things, dabbling in the trends of new market management approaches, which allows them to be at the forefront of innovation and new customer tastes, without losing its essence and holistic worldview. **Objective:** This article, based on documentary research, captured the evolution that work approaches have had throughout history up to the present moment, where companies have had to give way to technologies through new ways of working to cope with the turbulence of the social environment. **Conclusions:** The importance of identifying risks to anticipate future changes, for which skills must be developed in human talent proactively, in the direction of process transformations, to adapt promptly through a culture that allows organisations to face crises without side effects that affect their operation and competitiveness, through the Resilience-based approach.

Keywords: Organizational Resilience, New Ways of Work, Smart Organizational.

¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Bustamante, W. (2024). Resiliencia organizacional como estrategia antes los nuevos enfoques en la gestión empresarial del Siglo XXI. *Revista Visión Gerencial*, 23(1), pp. 109-123. Recuperado de: <https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2024.01.23.09>

¹ Ingeniero Industrial, Magister en Gerencia Empresarial y Candidata a Doctora en Ciencias Organizacionales de la Universidad de los Andes, Mérida – Venezuela. Profesora Asistente FACES – ULA.

1. Introducción

El éxito y fracaso de una organización, está determinado por el nivel de concienciación que se tenga con respecto a la relevancia de estar continuamente reinventándose, para adaptarse a los cambios y necesidades del mundo de los negocios, ya que la misión de una organización no se limita solamente a producir y vender, se trata de ser resiliente entendiéndose por este concepto como la "habilidad para surgir de la adversidad, adaptarse, recuperarse y acceder a una vida significativa y productiva". (ICCB,1994), ante la complejidad de los mercados, en los que se requiere saber acoplarse oportuna y eficientemente a la era de transformaciones sociales y comerciales.

En la actualidad las organizaciones deben enfrentar la complejidad de vivir en una era de globalización, donde la economía y la tecnología se presentan como uno de los grandes retos a los que deben hacer frente la alta gerencia; para ellos se han propuesto infinidad de estrategias que siguen diferentes estilos de paradigmas todos orientados a la mejora continua, a la optimización de los márgenes de rentabilidad, competitividad, capacidad de adaptarse y reinventarse para dar respuesta oportuna y asertiva a las variaciones que se van dando.

En este orden de ideas, la investigación desarrollada, se orientó en reconocer los primeros enfoques organizacionales, a los que estuvieron sometidos las células de trabajo desde la primera revolución industrial, hasta llegar a detallar las Nuevas Formas de Trabajo que se caracterizan por la tecno-industrialización, que se ha profundizado en la actual y cuarta revolución industrial, que exigió por parte de los líderes y altos ejecutivos una cultura fundamentada en la flexibilidad para transformarse y adaptarse a los nuevos gustos del mercado, tecnología de información y comunicación (TIC), equipos de trabajo y maquinaria.

Ante dicho contexto, es imperante destacar que las tendencias de trabajo es consecuencia de una evolución promovida por la turbulencia de un entorno asociado a riesgos sociales,

económicos, ambientales, tecnológicos, entre otros que por años han afectado a las empresas, dando origen a las siguientes interrogantes ¿Qué tan vulnerables son las organizaciones a los cambios abruptos en los mercados?, ¿Están las empresas preparadas para dar respuesta a eventos disruptivos?. Estas preguntas se dan en consideración con la realidad de la última década, donde las corporaciones han estado en una posición de jaque, impulsando a la alta gerencia, a optar por tomar decisiones estratégicas que les permita maniobrar la crisis hasta superarla, desde un enfoque basado en Resiliencia.

2. Primeros Enfoques de Organización del Trabajo

Para poder hablar de las formas en que las empresas están desarrollando sus actividades de trabajo en esta era de la industria 4.0, y de cómo se ha adoptado una cultura de Resiliencia en las Organizaciones, es necesario recordar la evolución que han tenido estas, desde los primeros enfoque de gestión de las operaciones, que no han parado de transformarse, reinventándose cada cierto tiempo para mantenerse operativos en los mercados. Dichas prácticas laborales, a pesar del tiempo y los cambios, aún en la actualidad se encuentran presente en las organizaciones, las cuales siguen impregnadas de las raíces del Taylorismo y la división del trabajo, enmarcada en el estudio de tiempo y en la especialización de la mano de obra, que constituye uno de los primeros actos de Resiliencia Organizacional de la historia en las fábricas, en busca de mejorar los niveles de productividad en los puestos de trabajo, que le permitiera dar respuesta efectiva a las exigencias de un mercado cada vez más competitivo.

Las debilidades del enfoque Taylorista, enmarcadas por actividades monótonas, la baja calidad en los productos terminados y ausencia de cultura organizacional, se vio reflejado en un descontento de su fuerza laboral, sumergiendo a las corporaciones en un ambiente de mutación radical alineado a

la propuesta del Fordismo, que comenzó a implementar mejoras en los sistemas de producción existentes en la época, promoviendo en este sentido la producción en masa, a través de la cadena de ensamblaje, ofreciendo mejores condiciones laborales, que se vieron manifestadas en el incremento considerable de la productividad y los ingresos, hasta el momento en que el modelo comenzó a presentar debilidades, dando paso a otras formas alternativas de organización, asociado inconscientemente a una conducta resiliente.

El Fordismo al igual que el Taylorismo, fue reemplazado gradualmente por el Toyotismo, originado en la industria automotriz japonesa, como un acto de resiliencia brindando así un nivel de mayor eficiencia en el uso de los recursos, al aplicar la filosofía de lean manufacturing, que se traduce como manufactura sin desperdicios, que ha sido la base para el desarrollo de la mayoría de los paradigmas y prácticas organizacionales, fomentando la calidad y la mejora continua, que repercute directamente en los costos de operaciones y en la satisfacción de los clientes.

Los enfoques tradicionales de operaciones, se centraron en la productividad de la mano de obra y en la disminución de los costos, para lograr la competitividad que cada vez se hacía más compleja de alcanzar, por la rigidez de la estructura organizacional debido al tipo de diseño vertical, jerárquico y burocrático; de allí que el manejo de la información para la mejora continua era en un solo sentido direccional y la comunicación inexistente entre los actores estratégicos. Los sistemas de abastecimiento eran conservadores, sin eslabones intermedios y el comercio a pesar de ser internacional era muy rudimentario, limitados prácticamente eran monolíticos, con poca variedad y disponibilidad de materias primas, los estándares de control de calidad se limitaba a un proceso de inspección para un muestreo de aceptación; y las habilidades buscadas en el personal solo eran técnicas, ya que estos solo eran vistos como un recurso más para producir, mas no para pensar, dificultando la adaptación ante los cambios sociales, colocando en riesgo la operatividad y rentabilidad.

El Toyotismo marcó el inicio de una era de cambios, no solo en el contexto de la globalización, sino en la forma en que las empresas comenzaron a organizar su gestión de operaciones, a la que se le conoce con el nombre de Posfordismo, caracterizado por la flexibilización, la humanización y la tecnoindustrialización en el desarrollo organizacional de los procesos, conllevando a una mejora potencial de la productividad, a lo que al respecto Suárez, citado por González (2006) señala:

En razón de la integración global, la necesidad de captar nuevos mercados y los avances tecnológicos, se han operado cambios fundamentales en la organización del trabajo empresarial, privado y público, que forman parte de la modernización empresarial, y persiguen básicamente la reducción de costos, pero también aumento de la diversidad y calidad del producto, entre otros, a fin de lograr la competitividad.

Tras la modernidad emergente, de la civilización en la industria manufacturera posfordista, se han generado paradigmas gerenciales, diseñados para dar respuesta a las necesidades generadas, tras los cambios suscitados en las empresas vanguardista, alejándose poco a poco de la administración tradicional jerárquica y acercándose cada vez a los liderazgos participativos, con equipos de alto desempeño, que han desencadenado no solo una mano de obra especializada, sino multifuncional, polivalente del sistema productivo, capaces de dar respuesta acertada a las contingencias que se pueda estar expuesto en el acontecer de sus jornadas laborales, logrando así mitigar los riesgos en los resultados a obtener.

3. Escenarios de Turbulencia

Los escenarios de turbulencia, son los promotores del surgimiento de una cultura resiliente, que ha obligado prácticamente al hombre a innovar en el diseño de nuevas formas de hacer las cosas, de manera de dar continuidad al quehacer diario.

En este marco de ideas, se identifica la concepción de resiliencia organizacional,

como uno de los campos más analizados del mundo moderno, ante la incierta exposición a los riesgos, devenido de la globalización de las culturas y la expansión de las organizaciones en esta era de la industria 4.0, conllevando a que estas últimas se enfrenten a nuevas amenazas provocadas tal vez por eventos naturales, como también por el accionar del hombre, o simplemente por eventos de índole político-sociales, entre otros, que tienen incidencia en el normal desenvolvimiento de las operaciones, que afectada las instalaciones, el personal, los procesos y equipos, que se ve reflejado en las pérdidas financieras. En concordancia con dichos panorama, y desde la cosmovisión de los entornos VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), y en pro de mitigar el impacto de los escenarios a presentarse, el Foro Económico Mundial (WEF), desde hace 16 años se reúne en Davos - Suiza para elaborar el Informe de Riesgos Globales, donde se analizan anualmente los principales riesgos a nivel mundial de acuerdo al nivel de impacto y grado de incertidumbre, asevera el portal web del Gobierno de España.

El Informe reúne los aportes de un grupo considerable de expertos y líderes mundiales, que todos los años presentan un top de los diez mayores riesgos por probabilidad de ocurrencia, así como por impacto pronosticado en el corto y mediano plazo. En relación con el informe que se dio a conocer a principio del año 2021, establece que los riesgos medioambientales son el bloque protagonista en la próxima década (temperaturas extremas, fallo de la acción climática o pérdida de la biodiversidad), inclinación que se viene repitiendo desde el año 2017. Así como el surgimiento de enfermedades infecciosas, continúa ubicando a los societarios en los riesgos más acuciantes. En la misma medida los riesgos de carácter geopolítico, que ha sido estable estos últimos años. Mientras por otra parte, los riesgos tecnológicos continúan conservando el top 10.

En función al impacto que pueda causar dichos riesgos, surgen crisis organizacionales, presentadas como escenario turbulento que requieren del accionar de los gerentes proactivamente con medidas que permitan paliar la situación, para ello se requiere el

desarrollo de una cultura resiliente, siendo consciente de que esta tiene numerosas ventajas, incluyendo la adaptabilidad al cambio, la promoción de la innovación, un mejor desempeño, una gestión efectiva del riesgo, un fortalecimiento del equipo y una mejor reputación y confianza en el mercado, contribuyendo directamente al éxito a largo plazo de la organización en un entorno empresarial dinámico y desafiante. Promoviendo a su vez la competitividad en el mercado, a través de estrategias que se orienten a la mejora continua, para garantizar la operatividad, a través de la adquisición de una flexibilidad que le permite adaptarse a los cambios imprevistos, reconociendo en este sentido a las organizaciones resilientes.

Los riesgos organizacionales sean internos o externos, representan un alto grado de peligro sobre la economía organizacional, afectando los salarios de los empleados, los recursos, la gestión de las empresas, la lealtad y satisfacción de los clientes. Surgiendo así un nuevo tipo de organizaciones capaces, no solo de resistir estos eventos desfavorables, de cambios y las turbulencias, sino de hacerles frente y de aprender de estas situaciones adversas volviéndose organizaciones más fuertes, a través de una cultura resiliente.

Por lo tanto, en búsqueda de la competitividad, las organizaciones han recorrido un largo camino para mantenerse activos en el mercado y no tener que cesar sus actividades al no poder adaptarse a los cambios; en este sentido ha emergido un pensamiento conocido como Resiliencia Organizacional, el cual se presenta como una filosofía de trabajo, que influye en el manejo de las disrupciones, e impulsa a los líderes a replantear la metodología de hacer las cosas, incursionando en las tendencias de los nuevos enfoques de gestión del mercado, que le permite ir a la vanguardia de la innovación y nuevos gustos de los clientes, sin perder la esencia y cosmovisión holística por la que fue creada la organización.

4. Resiliencia Organizacional

El inicio del siglo XXI, se dio bajo un ambiente de transformación multifacético,

donde se profundizó la tecno-industrialización de los procesos organizacionales por un lado, mientras que por el otro se desplegaba una globalización de los negocios, exigiendo a los gerentes que desarrollaran habilidades y estrategias que le permitan surfear la ola de cambios que se pudieran suscitar, con la finalidad de hacerle frente de manera efectiva a la realidad vivida en su entorno, permitiéndole de este modo, mantenerse productivos y rentables en el tiempo. Ante esta premisa, es tomado el concepto de Resiliencia y adaptado al campo de las Organizaciones, a lo que al respecto Romero (2017), reseña que autores como Sutcliffe y Vogus, Barnett y Pratt, Woods y otros, han utilizado el concepto de resiliencia como un atributo que las organizaciones desarrollan a lo largo de su ciclo de vida, con el objetivo de garantizar la supervivencia ante los escenarios de complejidad que amenace la subsistencia de las corporaciones.

Por su parte Wildavsky (1988), señala que la resiliencia organizacional "es la capacidad dinámica de adaptabilidad de la organización que crece y se desarrolla con el tiempo". (Rogel y Urquiza, 2019). Esto implica que una organización resiliente es capaz de ajustarse y responder de manera efectiva a los cambios y desafíos a lo largo del tiempo, no solo sobreviviendo a ellos, sino también creciendo y desarrollándose a partir de ellos.

La preocupación por la tendencia de los mercados cambiantes y la interacción que han tenido los sujetos ante el desarrollo organizacional, promovió que la Organización Internacional de Normalización (ISO) en el 2017, elaborará la norma ISO 22316:2017 "Seguridad y Resiliencia-Resiliencia Organizacional", para regular los principios, atributos y actividades que las organizaciones deben considerar para mantener y mejorar su resiliencia, todo esto con el propósito de que las organizaciones cuenten con un paraguas que le ayude a cubrir el rango disciplinario en la gestión.

En el mundo globalizado de esta era, las instituciones con o sin fines de lucro, han acogido el término de Resiliencia, a partir de su significado etimológico, encontrado en el latín el origen del vocablo resilio, que ha sido interpretado como volver hacia atrás, volver de un salto, resaltar o

rebotar (Enciclopedia Hispánica, citada por Kotliarenko, 1997), permitiendo sintetizar a la resiliencia como la cualidad de flexibilidad que se tiene ante un estado de presión, en el que es posible encontrar un punto de equilibrio para la adaptación tras una situación perturbadora.

En este orden de idea Navarro et al. (2017), han definido a la empresa resiliente como aquella que es capaz de absorber cambios y rupturas internas o externas que han sido producidos por el entorno organizacional sin que ello afecte su rentabilidad. En este sentido, las empresas a través de sus líderes adquieren la destreza de direccionar los procesos en climas adversos a lo rutinario, desencadenando una serie de beneficios adicionales, sin perder el norte del plan de negocio.

En los últimos años, los ambientes organizacionales se han caracterizado por transitar en entornos VUCA, entendiéndose estos por ser Volátiles, Complejo, Inciertos y Ambiguos, que coloca a las empresas en un contexto de riesgo, ante los acontecimientos novedosos, dificultando la toma de decisiones acertadas, conllevando a responder en muchas ocasiones de manera reactiva a situaciones inesperadas, por lo que los directivos se han visto obligados a asumir actitudes más dinámicas, en pro de responder proactivamente; para ello se ha requerido que los ejecutivos tengan a la mano una valoración de los riesgos a los que están expuestos tanto ellos, como sus clientes y proveedores, de manera de prever eventos futuros, con la visión de blindar la gestión organizacional, reinventando los procesos y adaptando las metodologías utilizadas para llevarlos a cabo, con el fin de fortalecer el accionar a través de una conciencia de resiliencia organizacional.

Los ecosistemas organizacionales se encuentran sometidos a experiencias disruptivas que no se limita en área o rango de impacto, que puede ir desde aspectos sociales, financieros, ambientales, hasta los procedimentales que los integran a todos, generando un efecto de tensión ante la forma tradicional de gestionar las unidades

productivas, tras años de la primera revolución industrial, el hombre desde su cognición no ha dejado de innovar en los planteamientos estructurales de las operaciones, adquiriendo plasticidad ante cada crisis que se le ha presentado, por lo que en las últimas décadas ha tenido que aprender a desaprender, para volver aprender, con la misión de adaptarse a los cambios que se han engendrado tras la aparición de las llamadas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), haciendo a las empresas acreedoras de la distinción resiliente, al cumplir con las siguientes características Gráfico N° 1. “a) cantidad de cambio o transformaciones que un sistema complejo puede soportar, manteniendo las mismas propiedades funcionales y estructurales; b) grado en el que un sistema es capaz de generar una organización integral y c) habilidad del sistema complejo para desarrollar e incrementar la capacidad de aprender, innovar y adaptarse” (Calvente, citado por Rogel y Urquiza, 2019).

La automatización está revolucionando el mundo laboral, por lo que las organizaciones han tenido que replantear sus procesos e incursionar en nuevas formas de trabajo, que permita mantenerse activos y rentable en el mercado comercial. Para ello se requiere que las empresas dejen de ser tan rígidas en su estructura, y opten por configurar el diseño de organizaciones líquidas caracterizadas por ser más adaptativas y flexibles. Estas características son importantes para que una organización pueda enfrentar y superar los desafíos y cambios constantes en su entorno. Al ser flexibles, aprender de las experiencias pasadas, comunicarse efectivamente y contar con un liderazgo sólido, las organizaciones pueden adaptarse y prosperar en situaciones adversas.

Por lo tanto, la resiliencia permite gestionar los cambios eficientemente, en el Gráfico N° 1, se ilustra el marco de referencia de las organizaciones resilientes, que promueve una cultura que prevenga el sesgo informativo, al mismo tiempo que capitalice las experiencias, para predecir los comportamientos endógenos y exógenos, dando paso a dar respuesta oportuna, de modo de dar continuidad con las actividades del negocio, sin perder la misión del

mismo, garantizando la salud financiera, el buen ambiente y clima organizacional entre los clientes internos y externos de los procesos.



Gráfico N° 1. Marco de Resiliencia Organizacional. Fuente: The International Consortium of Organizational Resilience (2016).

Un ejemplo de resiliencia organizacional es el caso de la empresa Zappos, que en el año 2013, tras sufrir un incendio en su almacén principal de distribución, se vio significativamente afectado con pérdidas de millones de dólares en inventario. La empresa se vio obligada a demostrar resiliencia al tomar acciones inmediatas, que le permitiera satisfacer las necesidades de sus clientes, como enviar pedidos desde otros almacenes y trabajar con proveedores externos para mantener su inventario. Zappos, aprovechó esta adversidad como una oportunidad para mejorar sus operaciones y fortalecer su cultura organizacional. Este ejemplo muestra cómo una empresa resiliente puede enfrentar y superar desafíos inesperados, adaptándose y aprendiendo de ellos para seguir adelante de manera exitosa.

Otro caso que ilustra la aplicabilidad y el éxito de la Resiliencia Organizacional, lo representa Airbnb, dedicados a la industria de los viajes y el turismo, y quienes durante la pandemia de COVID-19, se vieron gravemente afectados por las regulaciones de desplazamiento. Airbnb, una plataforma de alquiler de alojamientos, experimentó una

disminución masiva en las reservas; por lo que tuvieron que ingeniársela y demostrar resiliencia al adaptarse rápidamente, lanzando nuevas iniciativas como "Experiencias en línea" y ajustando sus políticas para ofrecer cancelaciones flexibles.

Estos ejemplos muestran cómo las organizaciones resilientes logran superar las adversidades y encontrar fortaleza y éxito en situaciones desafiantes. Ambas empresas tienen en común rasgos específicas que las diferencia del resto de empresas que no han adoptado como estilo de gestión la resiliencia. La principal característica que las define es la Flexibilidad: Las organizaciones resilientes son capaces de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y ajustar sus estrategias y operaciones en consecuencia. Por lo que ha logrado desarrollar la capacidad de cambiar de dirección y encontrar nuevas soluciones cuando se presentan obstáculos. Otra cualidad que las caracteriza es la Orientación por el aprendizaje: ya que este tipo de organización ven las dificultades como oportunidades de aprendizaje. Aprendiendo de las experiencias pasadas y utilizan ese conocimiento para mejorar y fortalecerse.

La Comunicación efectiva: es otra de esas características que resalta en una organización resiliente, ya que la comunicación clara y abierta es esencial. Un Liderazgo sólido, es fundamental para fomentar la resiliencia organizacional. Los líderes resilientes inspiran a los demás, promueven la confianza. Estas características son importantes para que una organización pueda enfrentar y superar los desafíos y cambios constantes en su entorno. Al ser flexibles, aprender de las experiencias pasadas, comunicarse efectivamente y contar con un liderazgo sólido, las organizaciones pueden adaptarse y prosperar en situaciones adversas.

Por lo tanto, la resiliencia organizacional se refiere a la capacidad de una empresa o institución de adaptarse y superar los desafíos, crisis o cambios que se presenten en su entorno. Esta habilidad es fundamental para asegurar la continuidad, el crecimiento y la competitividad de cualquier organización, especialmente en un mundo más complejo e incierto. Algunas de las ventajas de la resiliencia organizacional son:

- Permite anticiparse y prevenir los riesgos potenciales, así como mitigar sus efectos negativos.
- Facilita la innovación y la creatividad, al fomentar una cultura de aprendizaje y mejora continua.
- Fortalece el compromiso y la motivación de los colaboradores, al generar un clima de confianza, colaboración y apoyo mutuo.
- Mejora la reputación y la imagen de la organización, al demostrar su responsabilidad social y su capacidad de respuesta ante las demandas de los clientes y la sociedad.
- Aumenta la rentabilidad y el valor de la organización, al optimizar el uso de los recursos, reducir los costes y aprovechar las oportunidades de mercado.

La resiliencia organizacional ofrece entre otras ventajas la habilidad para adaptarse, la capacidad de recuperación, la innovación, la gestión del riesgo, mejores relaciones laborales, así como ventajas competitivas. Estas ventajas permiten a las empresas enfrentar los desafíos y cambios del entorno empresarial de manera efectiva logrando un mayor éxito a largo plazo.

5. Nuevas Formas de Trabajo

En los últimos años, los ecosistemas organizacionales se han transformado drásticamente en comparación a los primeros esquemas laborales, asumiendo hoy como nunca antes la práctica de una cultura basada en resiliencia organizacional, como respuesta a las disrupciones sociales; a tal punto que los propulsores de la administración científica del trabajo no lo lograron imaginar, debido a la profundización de la digitalización, caracterizado por el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), asociada a una visión de adquirir competitividad y facilitar la coordinación de actividades, emergiendo nuevas formas de hacer negocios, las cuales han "revolucionado no solo la forma en la que ocurren las transacciones de negocios entre las empresas o entre estas y los clientes, sino el modo en el que se abastece la cadena de suministro de manera eficiente" por ejemplo.

(Schroeder, R. Goldstein, S. y Rungtusanatham, M. 2011).

En este sentido, los sistemas de abastecimiento evolucionaron a una praxis de adquisición electrónica e-procurement, que cumple de igual manera con los protocolos tradicionales del proceso de compras, como lo son las cotizaciones electrónicas e-purchasing, licitaciones e-tendering, catálogo electrónico e-catalogue, subastas electrónicas e-auctions, que derivan de la práctica del comercio electrónico e-commerce, donde convergen proveedores y consumidores, que llevan a cabo transacciones sin limitaciones entre ellos, como son empresa a empresa (B2B), empresa a consumidor (B2C), consumidor a consumidor (C2C) y consumidor a empresa (C2B). La tendencia de los procesos electrónicos en la gestión de compra, tuvo repercusiones en el desempeño de la Cadena de Suministro, que evoluciona al campo de la Inteligencia Artificial, aprovechando sus bondades para ganar eficiencia, a lo que al respecto Bustamante (2021), señaló que la cadena de suministro será cada vez más eficiente al predecir los patrones de compras, ligado al continuo uso de canales electrónicos para obtener los insumos deseados, repercutiendo en el estímulo del comportamiento de la demanda que puede ser omnicanal al difundir el portafolio de productos, con efecto directo en la planificación, al sincronizar la demanda con respecto a la oferta, evitando la rotura de stock de inventarios, el desabastecimiento en el mercado, la obsolescencia de los productos, al mismo tiempo que mitiga los costos y contribuye con la satisfacción de clientes.

El comercio electrónico solo puede ser eficiente, si trabaja de la mano con el marketing digital, que ha sido otra de las metamorfosis que ha sufrido las prácticas gerenciales, redirigiendo las estrategias de impulsar una marca Branding, al entorno virtual que le permite masificar su contenido, al mismo tiempo que le permite analizar los resultados en tiempo real, por lo cual han surgido nuevos especialistas encargados de gestionar la marca como es el caso de los posicionadores en buscadores (SEO) y los community manager encargados de la

interacción con los clientes por los canales digitales.

Las innovaciones implementadas por las áreas de compra y comercialización, influenciadas por el uso de las tecnologías, han impactado proporcionalmente en el diseño de nuevos modelos de negocio que buscan dar respuesta a las necesidades del entorno organizacional, al mismo tiempo que mitigan los riesgos y promueve la productividad laboral, asociado a la competitividad, tal es el caso del surgimiento de los trabajadores autónomos Freelance, que se ajustan a las necesidades de cada empresa tanto en conocimiento y tiempos, como en costos y en lugar donde operen estos profesionales, que regularmente suele ser desde sus casas, mediante una conexión on-line o a través de oficinas compartidas, a lo que se conoce como co-working, que le ofrece al individuo un ambiente de alianzas profesionales, así como autonomía para cumplir con los clientes y los contratos acordados.

La disrupción de las organizaciones ha dado paso a nuevas formas de trabajar más flexibles, rompiendo las barreras geográficas y de comunicación, sin dejar de lado la calidad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, al implementar políticas de trabajo remoto, e incursionar en los ambientes de oficinas virtuales, valiéndose del concepto de Teletrabajo, que le permite a un trabajador operar desde cualquier parte del mundo garantizando así la operatividad, que se ve reflejado en la disminución de los costos fijos. En este sentido, se conoce del planteamiento de al menos dos (2) modelos de oficinas en ambientes digitales, los cuales comprende, trabajar de manera totalmente remota fuera de las instalaciones de la empresa, así como trabajar de manera híbrida alternando los días de permanencia en la oficina física con algunos días de manera remota desde casa.

Tras un proceso de reformas laborales, la demanda de habilidades requeridas para los equipos de trabajo, han migrado de Hard Skills, habilidades técnicas o duras, a Soft Skills, habilidades sociales o blandas, por el valor agregado que representa no solo para el

sujeto, sino para los componentes del desarrollo organizacional (ambiente, cultura y clima), que se ve reflejado en la productividad y asertividad en la toma de decisiones. Las habilidades técnicas siguen siendo importantes, y no pierden vigencia, sino por el contrario se debe complementar con la inteligencia emocional, ya que el lado técnico, ubica al sujeto en el dominio de las habilidades propias de su especialidad, que debe combinarlo con habilidades tecnológicas, es decir, habilidades que le permitan manejarse en el mundo de hoy, al mismo tiempo que con todo lo que tiene que ver con habilidades de gestión, (Cánepa, citada por Pichel, 2020).

En contraste con dicho planteamiento, el informe más reciente del Foro Mundial de Economía, considera que antes del año 2025, un tercio de las habilidades que hasta el año 2015 que se buscaban en la mano de obra, habrán perdido relevancia y serán sustituidas, de conformidad con las nuevas realidades devenidas de la influencia de la cuarta revolución industrial, por lo que la inclinación se dirige como muestra le gráfico N° 2, hacia la capacidad de adaptación, análisis e innovación, que empoderara al trabajador.

Las 10 mejores habilidades para 2025



Gráfico N° 2. Top 10 de Habilidades requeridas. Fuente: Foro Económico Mundial, 2020

La vertiginosa necesidad de alcanzar niveles óptimos de productividad, que conlleven a la rentabilidad, y competitividad, ha hecho que las organizaciones integren la tecnología gradualmente a las líneas de producción y en muchos casos sean implementadas las automatizaciones en los procesos en su totalidad instantáneamente, mediante el uso de la Inteligencia Artificial (IA) aplicada a la Robótica (RPA) Robotic Process Automation, garantizando en este sentido la perfección, evitando así las demoras en los reprocesos, entre otros escenarios que represente una amenaza y/o un punto de mejora para las organizaciones, lo que provoca el desplazamiento de la mano de obra a otras áreas donde se requiera apoyo, en consecuencia de la eliminación de puestos de trabajo, que ya no son queridos, por lo que en otros casos se ha incurrido en la disminución de la fuerza laboral considerablemente, al no ser ya necesaria y ser remplazada esta por un robot. Cabe

mencionar por otra parte, que dicha automatización abre la opción de liderar los mercados donde se convergen, al lograr tener mayor porcentaje de participación en los mercados mundiales.

La Mejora Continua ha sido y será el pilar de éxito para todas las organizaciones, desde sus inicios en la revolución industrial, por lo que estas no han parado de transformarse de incursionar en nuevas formas de organizarse, abandonando los esquemas tradicionales y adoptando prácticas de Organizaciones Inteligentes, de aprendizaje colaborativo, no solo en el contexto de absorción de tecnología en pro de mejorar los índices de productividad y de ingresos por aumento de ventas al disminuir los costos, sino por la transmutación de dogmas, caracterizando por un sentir más holístico, con liderazgo más participativo, que se identifican por ser transformacionales, disruptivos sin protagonismos y antagonismos; de tal modo que las estructuras organizativas han modificado su orden jerárquico vertical a esquemas horizontales menos burocráticos, con un matiz de descentralización y flexibilidad, que facilite el manejo de la información y comunicación, al mismo tiempo que se adapta a las realidades emergentes, del mismo modo hay casos que se habla de adhocracia es decir de la ausencia de jerarquía, dando paso a liderazgo situacional al trabajar por proyectos con equipos transdisciplinarios. □

Las prioridades en las organizaciones han cambiado, desde la primera célula de trabajo de la historia, por lo que la alta gerencia ya no solo se preocupa por producir, sino también por la calidad del producto, al igual que no solo se enfoca en vender, sino por el contrario busca productividad, que le permitan mejorar los márgenes de rentabilidad, al disminuir los costos, del mismo modo que la logística se centraba en los aspectos relacionados con la cadena de suministro, a la fecha de hoy eso ha cambiado, el enfoque de la gestión logística de las empresas, siendo mucho más amplio al punto de preocuparse y responsabilizarse por la logística inversa de los bienes producidos, es decir no es solo el manejo de información desde el cliente al proveedor y la garantía de devolución por fallos e imperfecciones en el producto, sino en el

manejo de los residuos desde antes de ser despachados, es decir desde su diseño, hasta la entrega del producto final, al último eslabón de la cadena que es el consumidor y la disposición que este le dé a los desechos del producto consumido, de manera de contribuir con la mitigación del impacto ambiental, así como también con la huella de carbono, que va de la mano con el concepto de economía verde, sustentabilidad, que han sido estandarizados en las Normas ISO.

6. Conclusión

La automatización está revolucionando el mundo laboral, por lo que las organizaciones han tenido que replantear sus procesos e incursionar en nuevas formas de trabajo, que le permitan mantenerse activos y rentables en el mercado comercial. Para ello se requiere que las empresas dejen de ser tan rígida en su estructura, y opten por configurar el diseño de organizaciones líquidas caracterizadas por ser más adaptativas y flexibles.

Por lo tanto, las empresas que prevalecerán en el tiempo y consolidarán el éxito, serán aquellas con la capacidad de adaptarse a los cambios, de lo contrario corren el riesgo de quedar desfasadas en el tiempo por los consumidores, a lo que al respecto Castells, citado por Gil (2007),

identifico tres cambios fundamentales que definen la llamada sociedad de la información. En primer lugar, la revolución tecnológica; en segundo lugar, la reorganización profunda que ha tenido el sistema socioeconómico, conocido como globalización; y en tercer lugar, un cambio organizativo no menos profundo, como lo es, el paso de las organizaciones verticales a las organizaciones en red.

Hoy en día son pocas las empresas que no cuentan con una cultura de cambio, por lo que su adopción se hace imprescindible, sin distinción de la época por la que se transite, pues bien lo decía Heráclito hace un par de siglos atrás, el cambio es una constante humana, por lo cual los CEO's de las organizaciones debe constantemente estar evaluando las gestiones, para buscar

mejores resultados de su equipo a través del empoderamiento, contribuyendo a la reducción de la resistencia al cambio, que se pueda presentar en algunos miembros del equipo. La actuación que se tenga en el presente, marcará los resultados del futuro, todos los días emergen nuevas formas de hacer las cosas en las organizaciones, por lo que los CEO ☐s tendrán que replantear las estrategias para garantizar el éxito y mantener el ciclo de vida de la empresa en una constante de madurez, que no solo genere utilidades, sino bienestar para sus colaboradores.

En este orden de ideas, cabe destacar que la resiliencia permite gestionar los cambios eficientemente, encontrados un marco de referencia de las organizaciones resiliente, que promueve una cultura que previene el sesgo informativo, al mismo tiempo que capitaliza las experiencias, para predecir los comportamientos endógenos y exógenos, dando paso a dar respuesta oportuna, de modo de dar continuidad con las actividades del negocio, sin perder la misión del mismo, garantizando la salud financiera, el buen ambiente y clima organizacional entre los clientes internos y externos de los proceso.

Cabe resaltar, que la resiliencia organizacional no es algo que se logre de la noche a la mañana, sino que requiere de un proceso estratégico, sistemático y participativo, que involucre a todos los niveles y áreas de la organización. Para ello, es necesario contar con un liderazgo inspirador, una visión compartida, una comunicación efectiva, una gestión del cambio adecuada y una evaluación constante. Así, se podrá construir una organización más sólida, flexible y preparada para afrontar el futuro con éxito.

La resiliencia organizacional implica tener la capacidad de anticiparse y adaptarse a los cambios en el entorno, ser flexible y ágil en la toma de decisiones, tener la capacidad de aprender y mejorar continuamente, y contar con una cultura organizacional que fomente la colaboración, la innovación. y la creatividad.

Una organización resiliente es capaz de superar obstáculos, resistir crisis y adaptarse a nuevas circunstancias, manteniendo su estabilidad y logrando resultados positivos a

pesar de las adversidades. La resiliencia organizacional es fundamental para garantizar la supervivencia y el éxito a largo plazo de una organización en un entorno empresarial cada vez más complejo y cambiante.

Las organizaciones como fueron concebidas en la época de Taylor, Smith, Ford, entre otros no han parado de transformarse y menos de buscar la excelencia en su gestión; el secreto del éxito de las organizaciones que se han logrado mantener en el tiempo y las que han logrado alcanzar niveles óptimos de competitividad han sido aquellas que han asumido la Resiliencia como estrategia organizacional, desarrollando la habilidad de innovar, adaptarse, responder y gestionar los imprevistos y cambios. Al respecto Rivas (2002, s.p.) señala que:

La evolución de las formas organizacionales ha seguido la dinámica de los grandes ciclos que han enfrentado las organizaciones contemporáneas durante el siglo XX. A partir de este siglo es posible distinguir tres grandes épocas: la primera, llamada época de la estandarización, que está dominada por la idea de la búsqueda de la especialización, la producción en masa, los controles y el orden para lograr la eficiencia. Este modelo de organización es el inspirado por los primeros precursores de la organización y sus conceptos básicos se encuentran reunidos en la teoría funcional y la estructura del mismo nombre.

Las bases epistemológicas de las organizaciones, sentadas por los padres de la administración, han servido de precedente ante los entornos organizacionales disruptivos y turbulentos, por lo cual no se deben ignorar, ya que representa aprendizaje de que decisiones han funcionado y cuáles no para no volver a repetir patrones erróneos, sino por el contrario replantear estrategias aprovechando las bondades de las nuevas tecnología que han logrado humanizar a las organizaciones en sus prácticas, maximizando los niveles de satisfacción tanto de cliente como de empleados, vistos todos como un sistema que se complementa con la productividad y los eslabones de la cadena de valor.

7. Referencias

- Acosta Veliz, M. (2018). Marketing Digital como herramienta para el Freelance del Siglo XXI. *Espirales Revista Multidisciplinaria De investigación*, 2(15). Recuperado de: <https://doi.org/10.31876/re.v2i15.212>
- Aktouf, Omar. (1998). *La Administración: entre Tradición y Renovación*. Cali: Ediciones. Universidad del Valle, segunda Edición en español. Sección 1. Capítulos 1. Colombia.
- Aktouf, Omar. (1998). *La Administración: entre Tradición y Renovación*. Cali: Ediciones. Universidad del Valle. Segunda Edición en español. Capítulo 6. Colombia.
- Álvarez Newman, D. (2012). El Toyotismo como Sistema de Flexibilización de la Fuerza de Trabajo: Una Mirada desde la Construcción de Productividad en los Sujetos Trabajadores de la Fábrica Japonesa (1994-2005). *Si Somos Americanos*, 12(2), 181-201.
- American Psychological Association (2009). Resilience. Recuperado de: <http://www.apa.org/practice/programs/campaign/resilience.aspx>
- Asociatia Smart Educational Projects. Path For Career. Capítulo II. Soft Skills para el Trabajo. Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union.
- Barrón Torres, J. y Sánchez Limón, M. (2022). Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura. *estud.gerenc.* vol 38, N° 163, pp.235-249. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232022000200235
- Blasco, L. (2020). Coronavirus y teletrabajo: 5 modelos de "oficina del futuro" que están emergiendo gracias a la pandemia. *BBC News Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-54356853>
- Barria, C. (2020). 5 grandes cambios que revolucionarán el empleo en los próximos años (y cómo pueden afectarte). *BBC News Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55224333>
- Bustamante Uzcátegui, W.G., (2021). Cadena de Suministro 4.0 una Tendencia Disruptiva. *Revista Visión Gerencial* 20(2), pp. 335-345. Universidad de los Andes. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/viewFile/17255/21921928407>
- Castells, M. (2001). *La Galaxia Internet*. Areté.
- CIDEC. (2000). Perspectiva internacional del trabajo: Nuevas formas de trabajo en la sociedad de la información. Disponible en: <http://www.cidec.net>
- Crissien C, J., (2005). Gerencia del Siglo XXI *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 54, mayo-agosto, 2005, pp. 59-83 Universidad EAN Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605404.pdf>
- Cuchillac, V. (2016). Descripción de la Organización Virtual. *Realidad y reflexión*, 16(43), 87-96.
- Drucker, P., (1996). "Administración en Tiempos de Grandes Oportunidades", Editorial Norma, Bogotá Colombia.
- Equipo Unikemia (29 marzo, 2021). Top 10 de las principales habilidades para el año 2025. Recuperado de: <https://unikemia.com/top-10-de-las-principales-habilidades-para-el-ano-2025/>
- Foro Económico Mundial. (2020). Estas son las 10 principales habilidades laborales del futuro – y el tiempo que lleva aprenderlas. Disponible en: <https://es.weforum.org/agenda/2020/10/estas-son-las-10-principales-habilidades-laborales-del-futuro-y-el-tiempo-que-lleva-aprenderlas/>
- García Contreras, R., Valle Cruz, D. y Canales García, R.A. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73-84. Recuperado de: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>

- Gentilin, M. (2015). La organización virtual. Caracterización, diferenciación y conceptualización. Revista Estudios Interdisciplinarios de la Organización, (7), 2-24.
- Gil Domínguez, J. (2007). La gestión empresarial bajo el enfoque de las organizaciones inteligentes en la sociedad de la información. Negotium, 2(6), 33-54.
- Giménez Plano, F. (2020). 5 Prioridades Durante la Pandemia que Contribuyen a Desarrollar Resiliencia Organizacional. ORH - Observatorio de Recursos Humanos, [s. l.], n. 161, p. 34-38, 2020. Disponible en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=147079475&lang=es&sit=ehost-live>. Acceso em: 5 out. 2021.
- González, M. (2006). Flexibilización de las relaciones laborales: Una perspectiva teórica postfordista. Gaceta Laboral, 12(1), 33-69.
- González-Molina, M. G., Enciso-Galindo, B. V., Arciniegas-Hurtado, L. F., Tovar-Arévalo, P. A., Bonza-Forero, P. I., & Arévalo-Peña, L. P. Y. (2021). Importancia de las Habilidades Blandas para la Empleabilidad y Sostenibilidad del Personal en las Organizaciones. Encuentros Con Semilleros, 2(2). Recuperado de: <https://journal.poligran.edu.co/index.php/encuentros/article/view/2646/2608>
- Heizer J., Render B. (2001). Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas. Sexta edición. Pearson Educación. Madrid
- ICCB/BICE (1994). Elements for a Talk on Resilience: Growth in the Muddle of Life. Ginebra, Suiza.
- Isotools Excellence (2017). Resiliencia Organizacional con el nuevo estándar ISO 22316. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2017/06/06/resiliencia-organizacional-iso-22316/>
- Jácome L. I., Tinajero J. M., Suárez G. I., La nueva administración del siglo XXI. Pol. Con. (Edición núm. 21) Vol. 3, No 7, julio 2018, pp. 612-625, ISSN: 2550 - 682X. Recuperado de: <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/576/pdf>
- Kotliarenco, M. A., Caceres, I., & Fontecilla, M. (1997). Estado de Arte en Resiliencia. Washington: Organización Panamericana de la Salud. Recuperado de <https://www.paho.org/Spanish/HPP/HPF/ADOL/Resil6x9.pdf>
- Kotter, J. P., "La organización del futuro: un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado", en Reinventar la empresa en la era digital, Madrid, BBVA, 2014. Recuperado de: <https://www.bbvaopenmind.com/articulo/s/la-organizacion-del-futuro-un-nuevo-modelo-para-un-mundo-de-cambio-acelerado/>
- Lam, A. (2011) "Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación", Artículo del libro Innovación. Perspectivas para el siglo XXI, Madrid, BBVA. Recuperado de: <https://www.bbvaopenmind.com/articulo/s/organizaciones-innovadoras-estructura-aprendizaje-y-adaptacion/>
- Lash, S. (2005). Crítica de la información. Amorrortu editores.
- Navarro Silva, O., Luciani Toro, L., & Juca Maldonado, F. (2017). Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO. Universidad y Sociedad, 9(5), 165- 170. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Martínez Crespo, J. (2005). Administración y Organizaciones: Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. Revista Administración y Organizaciones. Semestre Económico. Julio/diciembre de 2005. Colombia. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/28264983_Administracion_y_organizaciones_su_desarrollo_evolutivo_y_las_propuestas_para_el_nuevo_siglo
- Martínez Moreno, E. (2003). El impacto de las tendencias tecnológicas y organizacionales en el trabajo administrativo. Análisis Económico vol. XVIII, núm. 39, tercer cuatrimestre, 2003, pp. 303-324 Universidad Autónoma Metropolitana

- Unidad Azcapotzalco Distrito Federal, México. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41303914>
- Meneghel, I., Salanova M., & Martinez, I. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica. *Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 32(2), pp 13-24. Universitat Jaume I, España. Recuperado de: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/85291/61988.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ortiz-Fajardo, Hernán Adrián; Erazo-Álvarez, Cristián Andrés Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, vol. 6, núm. 12, 2021 Fundación Koinonía, Venezuela Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576868967015>
- Osio Havriluk, L. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5) 93-109. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219014912006>
- Pacheco Mangas, J., Palma Garcia, M., & Hombrados Mendieta, I. (2020). La Cultura de las Organizaciones en la Era de la Digitalización. *Revista Prisma Social* N° 29, 2er trimestre, abril 2020 | sección temática | pp. 123-137.
- Palermo, H., Radetich, N., & Reygadas, L. (2020). Trabajo mediado por tecnologías digitales: sentidos del trabajo, nuevas formas de control y trabajadores ciborg. *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*, N°7 Enero/Julio 2020. Recuperado de: <http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/index.php/lat/article/view/File/687/549>
- Pichel, M. (2020). Coronavirus: ¿cómo será el mundo laboral después de la pandemia y qué habilidades se necesitarán?. *BBC News Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-54668226>
- Porter, M., *Estrategia competitiva*, CECSA, México, 1982.
- Riva Tovar, L.A. (2002). Nuevas Formas de Organización. *Estudios Gerenciales. estud.gerenc.* vol.18 no.82 Cali Jan./Mar. 2002. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100001
- Robayo Botiva, D. M. (2020). El comercio electrónico: concepto, características e importancia en las organizaciones (Generación de contenidos impresos N.º 20). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado de: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20500.12494/20171/3/2020_LC_El%20comercio%20electronico_Robayo_VF.pdf
- Rogel Gutiérrez, E. M., & Urquiza Villafuerte, J. I. (2019). Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXV, núm. 2, pp. 112-119, 2019. Universidad del Zulia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/280/28059953009/html/index.html>
- Romero, G., Rivero, J. (2017). Resiliencia organizacional: estudio de caso del sector agricultura y riego a partir del fenómeno El Niño 2015-2016. 1a edición. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/110700/SSCCGG%204.pdf?sequence=1>
- Rouhiainen, L. (2019). Inteligencia Artificial para Empresas. Recuperado de: https://libro.ai/wp-content/uploads/2019/02/Informe_AI_2019.pdf
- Schroeder, R. Goldstein, S. y Rungtusanatham, M. (2011). *Administración de Operaciones. Conceptos y casos contemporáneos*. Quinta edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. México DF.

Suarez R.O., (2020). Marketing digital y estrategias de negocios para el posicionamiento competitivo de las empresas. UTEG. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Ecuador. Recuperado de: <https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2021/06/L4-2020.pdf>

The International Consortium of Organizational Resilience (2016). Marco de Resiliencia Organizacional. Recuperado de: <https://drjenespanol.com/marcos-de-resiliencia/marco-de-resiliencia-organizacional/>

Véliz Montero, F. (2020). Resiliencia Organizacional. 2ª ed. Editorial Gedisa. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr&id=RaQjEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=resiliencia+organizacional&ots=v0aGraa7Pv&sig=-IOIYzCAObuwDfVyOEC5tOvql5c#v=onepage&q=resiliencia%20organizacional&f=false>

Villalba Rivera, r. (2017). Modelos de Resiliencia Organizacional en las Pymes y su Impacto en la Cadena de Abastecimiento. Rev. Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información vol. 4 / núm. 8 / julio-diciembre de 2017; pág. 77-88. recuperado de: <https://urepublicana.edu.co/ojs/index.php/ingenieria/article/view/398/351>

World Economic Forum (2020). The Future of Jobs Report 2020. Disponible en: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

Zukerfeld, M. (2020). Bits, plataformas y autómatas. Las tendencias del trabajo en el capitalismo informacional. Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo, N°7 Enero/Julio 2020. Recuperado de: <http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/index.php/lat/article/view/File/623/532>