RESILIENCIA ESTRATÉGICA Y VALOR COMPARTIDO.

El modelo disruptivo de la gestión empresarial sostenible.

Área de Conocimiento:
Administración de empresas

Homero Vaca[1]

Universidad de las Fuerzas Armadas-Extensión Latacunga/Ecuador. Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio. P.O.BOX 171-5-231BFax: +593(2) 2334 952.
shvaca@espe.edu.ec

Francisco Contreras[2]

Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Campus Barbula. Municipio Naguanagua, Edo. Carabobo. Venezuela.
Tlfs: +58 0241- 8670169 - 8670676
fjcontre35@gmail.com

RESUMEN

El reto de este artículo es proponer un punto de vista original sobre la gestión de empresas en períodos posmodernos fundamentado en contribuciones teóricas sobre resiliencia estratégica y valor compartido de connotados autores, mediante el análisis crítico y reflexivo en el contexto empresarial y sostenible. Desde esta perspectiva, las organizaciones que buscan posicionamiento y liderazgo, están condicionadas a romper con los moldes de gestión establecidos a través de una concepción disruptiva de la creatividad gerencial que resuelva problemas en el menor tiempo posible. Por tal motivo, resulta importante destacar que este estudio, bajo lineamientos epistemológicos, administrativos, sociales y ambientales, explica el potencial estratégico de la resiliencia en las empresas para su desarrollo sustentable, esto es su capacidad exponencial para crecer con rapidez y efectividad, en función de los escenarios cambiantes. Para concluir, la metodología de recopilación de información es de tipo documental; las bases teóricas se obtienen de referencias científicas de actualidad, las cuales son explicadas e interpretadas heurísticamente, con criterios propositivos que permiten determinar la relevancia de la gestión empresarial resiliente/compartida, en el entorno en el que operan.

Palabras clave: Resiliencia estratégica, valor compartido, gestión empresarial sostenible

ABSTRACT

The challenge of this article is to propose an original point of view on the management of companies in postmodern periods based on theoretical contributions on strategic resilience and shared value of renowned authors, through critical and reflexive analysis in the business and sustainable context. From this perspective, organizations seeking positioning and leadership are conditioned to break with the management molds established through a disruptive conception of managerial creativity that solves problems in the shortest possible time. For this reason, it is important to highlight that this study, under epistemological, administrative, social and environmental guidelines, explains the strategic potential of resilience in companies for their sustainable development, this is their exponential capacity to grow quickly and effectively, depending on of the changing scenarios. To conclude, the methodology for gathering information is documentary; the theoretical bases are obtained from current scientific references, which are explained and interpreted heuristically, with proactive criteria that allow to determine the relevance of the resilient / shared business management, in the environment in which they operate.

Keywords: Strategic resilience, shared value, sustainable business management

INTRODUCCIÓN

En este trabajo, se articulan aspectos teóricos y conceptuales sobre la resiliencia, la administración estratégica y el valor compartido para la toma de decisiones, los cuales son propuestos desde una visión paradigmática, puesto que el éxito no se mide por los logros sino por los obstáculos que se enfrentan para crear oportunidades. Por tal motivo, las situaciones adversas a la cuales hay que

anticiparse demandan de doctrinas enmarcadas en modelos proactivos de generación de valor.

Conviene reflexionar entonces, que las empresas que gravitan en un marco de toma de decisiones mesuradas y tradicionales, son vulnerables a desaparecer intempestivamente porque la dirección de los negocios modernos gira en torno a su capacidad resiliente y la habilidad para lograr transformaciones inmediatas. En la actualidad se habla de las organizaciones exponenciales, que son aquellas que logran resultados altamente exitosos, y esto se alcanza mediante la práctica de habilidades disruptivas que conducen a la agilidad empresarial, mediante políticas de mejora gradual y sostenible.

Hecha esta salvedad, el crecimiento sostenible de las organizaciones apela a éstos nuevos conceptos de gestión frente a amenazas y cambios que eventualmente pueden causar daño a la supervivencia de las mismas; esta facultad de superar la adversidad se basa en la habilidad de los administradores y propietarios de negocios para reinventar los modelos y estrategias en tiempos de crisis, dado que las empresas hoy en día son vulnerables y el desempeño es cada vez más crítico.

A este punto, conviene subrayar la liquidez de las empresas como motivo de análisis; pues no constituye una ventaja competitiva, y tampoco un éxito, dada la realidad cambiante de los mercados. En este sentido, enfrentar condiciones de riesgo o fracaso constituye lo que muchos denominan ‘un mal necesario´, llamado también desde la perspectiva económica, “la destrucción creativa*”,* un proceso de autoflagelación acelerada que consiste en destruirse a sí mismo, y luego, revertir o cambiar sus resultados en condiciones más favorables que garanticen la prosecución de los procesos, antes que los supere la competencia.

Con estos razonamientos, se plantea justificar el criterio de valor compartido sostenible como herramienta estratégica de gestión, aquella fórmula filosófica para confrontar la competitividad en tiempos postmodernos, que rompa los paradigmas de la administración clásica, basados en la acumulación de capital y que además desestiman la importancia de responsabilidad social corporativa en beneficio público.

DESARROLLO

1. Estado del arte

Resiliencia

En virtud de que la temática de este documento gira en torno a la resiliencia, es pertinente señalar su concepto etimológico; así por ejemplo, Iglesias (2006),

manifiesta: “El término resiliencia procede del latín (Kotliarenco, Cáceres y Fontecilla, 1997), de la palabra resilio, que significa volver atrás, volver de un salto, resaltar, rebotar” (p.125). En este mismo sentido, Antonio, Agustín & Concepción (2017) aseveran también que (la resiliencia) es: “La capacidad de volver atrás y recobrar la forma original ante presiones externas” (s.n).
Melillo & Suárez (2001), por otra parte señalan: “Es la capacidad humana para enfrentar, sobreponerse y ser fortalecido o transformado por experiencias de adversidad” (p.20). A estos elementos se suma también, el siguiente concepto: “[…] es la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas e inclusive, ser transformados por ellas” (Eguiarte, 2015, s.n).
Como resultado de lo expuesto, es evidente que este concepto tiene que ver con la capacidad del ser humano y/o las organizaciones para superar los eventos adversos que representan los escenarios económicos mundiales, los cuales pueden combatirse desde un enfoque social y sostenible para el crecimiento y desarrollo exitoso de los mismos.

Resiliencia empresarial

En la dimensión conceptual de este análisis, converge la siguiente definición de resiliencia planteada por Ortega, (2011)**:**

> Esa cualidad universal que da la posibilidad de afrontar unas perturbaciones nada previsibles, de superarlas e, incluso, de aceptar se transformada por ellas. Es decir, que la resiliencia es la facultad que poseen ciertas organizaciones para resistir, venirse arriba y rehacerse ante unos contratiempos no contemplados ni por asomo. Siendo así, se analiza a la resiliencia como un requisito indispensable para lograr éxito en entornos turbulentos y altamente competitivos” (s.n)

Según la definición anterior, se establece que la resiliencia empresarial es la capacidad de la empresa para seguir en funciones; entregar servicios y productos, aún en situaciones de crisis o catástrofes; […] como forma de asegurar la continuidad del negocio” (Gómez-Acebo, Bravo, Carmena, Viu, & Álvarez, 2013, s.n). Esta abstracción científica de la resiliencia, es válida como para crear una explicación objetiva y pertinente con la dirección de empresas puesto que ¨[…] el desafío es cambiar con autenticidad” (Resiliencia Estratégica, s. f.):

> “El desarrollo de la resiliencia organizacional no es fácil pero, en un entorno turbulento e inestable como el actual, la única ventaja competitiva que tienen las organizaciones es su capacidad para reinventar el modelo de negocio antes de que las circunstancias les obliguen a hacerlo” (Hamel & Välikangas, 2003. Citado por (Meneghel, Salanova, & Martínez, 2013)).

Resiliencia estratégica

Sobre este argumento, se han desarrollado teorías en los últimos tiempos, para el cumplimiento de los objetivos corporativos. La planificación y ejecución estratégica es el fundamento de toda administración que busca el éxito, como aspectos clave para la gestión de la resiliencia, o como algunos lo denominan, la gestión del naufragio; en este ámbito, el *Balanced Scorecard* ha sido un instrumento trascendental para la ejecución de la estrategia.

Desde la literatura científica de este tema por ejemplo, se agrega lo siguiente:

> Es aquel talante que facilita la anticipación y adaptación a las mutaciones que pueden dañar los cimientos y comportamientos de las empresas. La resiliencia estratégica se basará en la definición de unas alternativas sólidas e ilusionantes capaces de ofrecer nuevas y atractivas expectativas de negocio. Ortega, Op. cit., *s.n.*

En consecuencia, los razonamientos precedentes son pertinentes con la "capacidad de la empresa para fortalecerse en la adversidad y en las oportunidades" Gómez-Acebo, Bravo, Carmena y Álvarez, *Op. cit., s.n.,* a fin de consolidar el éxito a largo plazo.

Este asunto también tiene un contexto filosófico, por ejemplo:

> Para lograr la resiliencia estratégica las empresas deberán superar cuatro desafíos: el desafío cognitivo de eliminar la negación, la nostalgia y la arrogancia; el desafío estratégico de aprender a crear abundantes experimentos tácticos pequeños; el desafío político de reubicar los recursos financieros y humanos donde éstos produzcan mayores retornos; y el desafío ideológico de entender que la renovación estratégica es tan importante como la optimización. (Välikangas & Hamel, 2003, p.1)

Resulta oportuno además tomar en cuenta, la propuesta de círculo virtuoso empresa-sociedad, de Porter y Kramer, citado por Olivas (2014):

> Se requieren líderes que desarrollen competencias y nuevas formas de conocimiento, así como una mayor consideración de las necesidades y desafíos de la sociedad misma, lo cual, desde mi punto de vista, ha de ser la actuación de los directivos a nivel de estrategia empresarial, buscando no solo que la rentabilidad para los accionistas superé el coste de las acciones, sino la creación de beneficios tangibles en temas medioambientales y sociales, en pro de las generaciones futuras, logrando así ser impulsoras del desarrollo sostenible.(p.50)

En definitiva, la resiliencia, comprende aspectos trascendentales para la reformulación de los mecanismos ortodoxos de dirección, especialmente de aquellos que tienen que ver aspectos subjetivos de la conducta humana; de allí que, existen suficientes ingredientes para que este constructo sea enmarcado como *el* paradigma de los tiempos postmodernos.

Valor compartido

En relación con las implicaciones acerca de la gestión moderna, es adecuado considerar los desafíos que representa la competencia agresiva, para lograr posicionamiento. Es por este motivo, que "La teoría del valor nació como respuesta al contexto esencial de la naturaleza económica, porque, de acuerdo a los preceptos de la economía política y social, los individuos […], buscan ser autónomos a través del dinero, por lo que se deduce que el valor es importante por

sus principios que se pueden expresar de manera cuantitativa" (Vaca & Ortega, 2017, p.9).

A continuación, se bosqueja el siguiente concepto como hilo conductor del objeto de análisis:

> El concepto de Creación de Valor Compartido puede ser definido como la práctica de políticas y operaciones que incrementan la competitividad de las empresas mientras de manera simultánea avanzan y mejoran las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las cuales operan (Garnica González, 2012).

Para lograr esto, las organizaciones deben cumplir con parámetros de servicio en base a las necesidades sociales, cuyo éxito se basa en su capacidad resiliente. Éstos parámetros entonces, se resumen así: "Identificar el propósito social de la empresa, analizar las necesidades del entorno, realizar una concienzuda medición, crear una estructura de innovación y procrear con grupos de interés son los cinco puntos claves para generar valor compartido en las empresas" (Cáceres, 2017).

Desarrollo sostenible

En consideración al desarrollo sostenible, es un concepto en constante cambio y no existe un significado concluyente. La versión clásica obtenida del Informe Brundtland, por ejemplo, según Pruna & Torre-Marín (2005), el "Desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades"(p. 76).

En este orden de ideas, se alude el origen etimológico de este vocablo, que proviene el adjetivo sostenible, el mismo que a su vez, ¨se deriva del latín sustenere que significa sostener o mantener elevado, con lo que el significado literal desde una perspectiva ecológica es el mantenimiento de la base de los recursos naturales". La configuración epistemológica, ligaba a este término; según Gudynas (2004), "los atributos ecológicos de una especie, como la dinámica de sus poblaciones, con los usos productivos, los que a su vez dependían de la estrategia de desarrollo que seguía el país" (p.46).

Vinculado a éstas consideraciones, la teoría de la sostenibilidad, vierte además otros aportes, como el que se señala en la cita siguiente:

> "[…] incluye características necesarias junto a otras que son deseables, y por tanto no puede construirse según una versión única; es un proceso más que un estado, de forma que no es obtenida de una vez para siempre y preserva la posibilidad del cambio; une reglas de gestión ecológicamente responsable a la manera de las propuestas de Daly con principios de equidad socio-política, participación ciudadana, descentralización y pluralidad cultural..." (Riechmann & others, 1995), p. 16).

Sobre este fundamento, la sostenibilidad es una propuesta de alcance mundial que promueve desde concepciones disciplinares diferenciadas la gestión compartida y responsable de todos los sistemas que producen cambios, en función de políticas y

decisiones para el buen uso de los recursos, de manera que estas no afecten a las generaciones futuras, y más bien se les garantice la supervivencia en escenarios de entropía económica y ambiental.

Gestión estratégica

Sobre la cuestión estratégica en tiempos modernos, conviene subrayar que más que una teoría o disciplina, es una modalidad de pensamiento o ideología para actuar en situaciones críticas con decisiones certeras que garanticen la consecución de las metas. Esta tesis catalogada en ciertos aspectos como la gestión hacia el nuevo milenio, cada vez toma más fuerza a medida que el mundo se transforma por los avances tecnológicos y la globalización de los mercados; un mundo más competitivo y conflictivo como para sobrevivir a las adversidades.

> En estos tiempos de cambios de nuevos desafíos, las organizaciones atentan seriamente sobre la supervivencia de tantas transformaciones entre los que se destaca nuevos competidores externos, movilización de capitales, dificultad para retener al talento humano y tecnologías cambiantes, estos aspectos son componentes que obligan a las personas a llevar las riendas de las firmas y a estar preparadas para el cambio y no solo a eso, sino a tener la habilidad de motivar a su gente para alcanzar la renovación continua. (Vaca y Cejas, 2017, p. 39)

En otro ámbito, refiriéndose al concepto de gestión estratégica, *Betancourt (2002)*, s. f.) manifestaba, que: “Es el arte de anticipar y gerenciar el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de las organizaciones (p.14). Este argumento, consolida la idea de administrar al margen de los estereotipos de resistencia al cambio, resistencia que se traduce en un tipo de modus operandi gerencial que se desarrolla en la dimensión del *statu quo*, sin opción a ver más allá del horizonte.

Sin embargo, otra teoría plantea lo siguiente:

> El principio que guía la gestión estratégica de la organización es el de maniobrar en el espacio delimitado por las oportunidades que facilita el entorno y las capacidades de la organización. El margen de maniobra incluye tanto la adaptación de la organización a su entorno como la capacidad de la organización para modificarlo. (Prieto et al., 2012, p.8)

En definitiva, la gestión estratégica como paradigma, se encuadra en la toma de decisiones encaminadas al aprovechamiento de las oportunidades, que permite a las organizaciones mejorar su desempeño y lograr estabilidad en los mercados; es decir, ser resilientes.

Paradigmas de gestión

Todas las referencias anteriores, se enmarcan en los paradigmas; porque se juntan en un patrón de conocimiento que provee de criterios de selección de problemas; con lo cual, la gestión estratégica es el comienzo de un nuevo camino, una nueva forma de hacer las cosas. Además, se menciona la resistencia al cambio como la barrera para el logro de resultados de impacto, dado que es un proceso de

permanente transición hacia lo nuevo, implica por consiguiente el cambio de mentalidad, el cual se refleje en el desarrollo sustentable del negocio.

El campo de fuerzas y del cambio

En otro ámbito del análisis, se tiene que considerar un aspecto crítico en la dirección empresarial, el proceso de cambio continuo. Las entidades de manera permanente afrontan un proceso de cambio para conservar su posicionamiento. Este cambio, viene dado en fases consecutivas denominadas como el campo de fuerzas que según K. Lewin (1934), son:

> "[…] tres etapas principales: La primera es el descongelamiento, en la que se identifican los problemas y las fuerzas que interfieren para que se produzca el cambio, siendo el comienzo para intentar mover a la empresa desde el statu quo. Luego el movimiento, en el que se lleva a cabo el proceso de cambio propiamente, en este se modifican los procesos y prácticas en pos de alcanzar el estado deseado. Finalmente, el re congelamiento que se produce cuando las nuevas prácticas pasan a ser parte de la cultura organizacional. (Jiménez, 2012, pp. 6-7)

En este contexto, Stoner (1995), citado por Castrillón, (2005), argumenta lo siguiente:

> "un cambio tiene mayor probabilidad de suceder cuando se consigue identificar las fuerzas de resistencia, […]. Este concepto de cambio se agrupa en tres clases: cultura organizacional, intereses personales y percepciones individuales acerca de los objetivos de la organización. (p. 106).

En síntesis, la resistencia al cambio es una anomalía viviente que se acopla a los criterios de la resiliencia; se asocian en el sentido de consolidar fuerzas de cambio para mejorar la situación futura de las organizaciones. Por este motivo, es imprescindible tomar en cuenta este fenómeno para sistematizar una versión moderna de gestión en el camino a la superación de los problemas y las calamidades que engendra este mundo globalizado.

2. Metodología

Puesto que el enfoque del análisis es de carácter documental, la investigación consecuentemente se sitúa en la categoría de la epistemología científica porque explica teorías de connotados especialistas, tales como: Porter, Michael, y Mark Kramer (2011); Kurt Lewin (1939); Garnica (2012); Chiavenato (2010) entre otros.
Al mismo tiempo, la metodología comprende ciertos pasos previos que descansan en el arqueo de fuentes bibliográficas para identificar las conexiones interdisciplinarias y contextuales tanto del argumento central de la resiliencia, como de los temas relacionados con la creación de valor; el desarrollo sostenible; y, la gestión estratégica empresarial; las fuentes se almacenan en una base de datos mediante un gestor bibliográfico; y finalmente, se ensambla la estructura del documento mediante una combinación de análisis y discusión que desemboca en la obtención de argumentos útiles, con el planteamiento de conclusiones.

3. Resultados

Para dar inicio a este apartado, se parte con la siguiente reflexión: "[…] para muchas empresas el futuro es más impensable que desconocido, más intragable que inescrutable" Välikangas & Hamel, Op. cit., p.5. En efecto, se evidencia la situación incierta del panorama económico mundial cuyos efectos pueden ocasionar el desastre para las instituciones que no han asimilado la importancia de la gestión resiliente y estratégica encauzadas a la creación de valor compartido sostenible. Con los aspectos teóricos tratados, a continuación se explica la importancia de éstos enfoques de gestión.

3.1. Resiliencia: El recurso escondido ante la caída libre

Los escenarios mundiales políticos y económicos en este siglo confluyen en cierta manera, hacia el colapso. Desde la crítica constructivista, basta ver en la *web* noticias que dejan ver la crisis mundial en las esferas del sector productivo y del comercio; la contracción económica de los países del mundo caracterizada por diversos factores que afectan principalmente al PIB; la competencia desmesurada; mercados especulativos; el mal manejo de la administración pública por gobiernos con ideologías antagónicas que atentan a la calidad de vida de los seres humanos; la degradación medioambiental; catástrofes naturales; y, guerras, que conducen al mundo hacia una suerte de caída libre. A esto se suma, lo inevitable, la superpoblación que crea brechas entre lo extremo de la pobreza y la riqueza.

Asimismo, las amenazas no sólo aumentan, sino también son más agudas; la posibilidad de quiebra o cierre de compañías, también crece especialmente las empresas de lucro que se hallan en los límites de la sostenibilidad, pues las estrategias convencionales de *marketing* no surten los resultados deseados y entonces, lo que toca es entrar en las dimensiones de lo que ciertos autores lo denominan la autodestrucción, para luego regenerarse en el marco de una renovada visión, con nuevos estándares que garanticen su posicionamiento y liderazgo

Surge entonces, la necesidad de recurrir al cambio de paradigma; esto es, entrar en las dimensiones de los social que permita crear valor no solo para sí, sino también para la sociedad en una posición más humana de ganar-ganar; paradigma compuesto a su vez de muchos caminos, que comienza con el cambio en el pensamiento, el conocimiento y la educación, componentes sustanciales para la realización de un determinado tipo de políticas; la política del hombre y la política de la civilización" (Morin, 2012).

Al respecto, el cambio de paradigma referido, apela al pensamiento resiliente, el cual en esta época no es la trivialidad que aún argumentan los gerentes contemporáneos, sino el fenómeno salvavidas o fenómeno disruptivo de las organizaciones grandes y pequeñas. El cuento de la renovación del águila., usado con frecuencia como motivación para el emprendimiento, contiene un mensaje desafiante: "O nos transformamos como las águilas o estaremos condenados a morir"; un ejemplo dramático pero digno de ser mencionado como modelo para la dirección empresarial.

3.2. Resiliencia estratégica o simplemente, estrategia empresarial

De acuerdo con las referencias citadas, la relación Empresa/Estrategia, es una fórmula de mutua coexistencia; según el criterio del autor de este análisis, mientras la primera apunta hacia la superación de los problemas, la segunda en cambio se encamina hacia su desarrollo sostenible a largo plazo.

O sea, la resiliencia empresarial puede ser adoptada por cualquier entidad que afronta serias necesidades, esta misión debe ser encomendada a expertos para sostenerla, y esto es válido porque se requiere solamente una postura firme para adoptar decisiones. Sin embargo, desde la figura estratégica, no sólo hay que tratar las adversidades que se presentan, sino las que vienen en camino, es decir, las amenazas. Es en este ámbito, en donde gravita el componente estratégico, porque las amenazas deben avizorarse a tiempo y los gerentes, por lo tanto, deben ser capaces de desarrollar su olfato proactivo con una armadura técnicamente aceptable, que logren evitar futuros problemas para la supervivencia del negocio.

En suma, “Las organizaciones posmodernas requieren que sus principales actores se enfrenten a viejos temores, contradicciones, tabúes y a una transformación económica que, por su propia naturaleza no solamente no es jamás estacionaria” (Useche & Queipo, s. f., p3). Esta dualidad, como se mencionó en líneas anteriores, requiere no sólo de una concepción mecanicista de sobrellevar a la empresa, sino de adoptar una visión con pie firme de soluciones anticipadas para afrontar los tiempos de vacas flacas**.**

3.3. El enfoque resiliente y sostenible del valor compartido

En cuanto las teorías que fundamentan el paradigma del valor compartido, resulta admisible correlacionarlas con la tesis resiliente. Aunque no se ha popularizado este concepto en las operaciones corporativas, no deja de ser una alternativa estratégica que puede en su momento ser de gran impacto; este constructo, es quizás el menos aplicado en la toma de decisiones; tal vez, por la imperante influencia de ideologías capitalistas y de lucro, que impiden ir del valor para los accionistas, hacia el valor de todos los actores del entorno.

Por otra parte, de acuerdo con la propuesta del círculo virtuoso mencionada en párrafos anteriores, se consolida el constructo disruptivo antes mencionado. En efecto, el valor compartido, a la luz de los argumentos vertidos, representa a más de una alternativa estratégica, una posibilidad que disiparía cualquier temor en cuanto al futuro de los negocios. El valor compartido con énfasis en el desarrollo sostenible, sin lugar a dudas puede ser el camino para superar escenarios tortuosos de crecimiento económico, ya que en tiempos actuales, es una pesadilla encontrar la fórmula perfecta para mantener la competitividad y el posicionamiento de los productos.

3.4. Otro aspecto para consolidar la resiliencia estratégica: El campo de fuerzas

Entre las bases teóricas que sustentan este análisis, está la resistencia al cambio, que tiene incidencia directa en el manejo de la gestión resiliente; la resistencia al cambio, es la sensación de inseguridad, conocida en el desarrollo organizacional como catarsis, que reprime la toma de decisiones; y esto es obvio porque, si bien la

resiliencia es un proceso de regeneración corporativa en tiempos de incertidumbre, las sensaciones de amenaza pueden desatar acciones defensivas en los directivos o administradores para retomar el control de negocio y mantenerse tranquilos en su *statu quo* o zona de *confort*.

En efecto, si se acepta que la resiliencia también es una forma de autodestrucción (controlada), se lograría terminar con aquellos modelos entumecidos de la zona de *confort*, para resucitar con otra imagen, con otra versión gerencial que permita a los empresarios ser innovadoramente diferentes a los competidores. De esta manera, se habla de romper con el estereotipo de resistencia a lo nuevo, y quizás, a lo incierto; así, como lo cita Seth Godin, uno de los teóricos del *marketing* más importantes del siglo XXI: "El cambio es incesante e implacable; por tanto, la mejor estrategia es aceptarlo y evolucionar" (5 frases de Seth Godin para emprendedores, 2016).

Es por tal razón, que se ha tomado como referencia la teoría del campo de fuerzas de Kurt Lewin (1934) explicada anteriormente, que tiene un alto valor dentro de los esquemas del cambio organizacional. Las teorías del cambio son afines con la capacidad de regenerar las operaciones organizacionales hacia un nuevo estado de equilibrio entre las fuerzas impulsoras y restrictivas. En la medida que estos cambios logren superar situaciones de riesgo y rompan con el *statu quo*, crearán empresas sostenibles que aporten valor compartido para la sociedad y la economía de los países del mundo.

3.5. La disrupción en el concepto de gestión: El paradigma estratégico resiliente

Antes de examinar la antonomasia de esta nueva concepción de gestión, es notorio el hecho de que la gestión empresarial en los tiempos modernos se ha transformado desde los modelos estructurales organizacionales y jerarquías absolutas hacia los modelos de resiliencia. Hoy en día, la gerencia tiene el reto de ajustarse a las necesidades del público, y para ello debe estar en una completa sinergia y comunicación con su mercado objetivo. De acuerdo con esto, se requiere una empresa orientada a la creación de valor para la sociedad y todos sus involucrados: empresarios, ejecutivos, colaboradores, asesores, trabajadores de confianza y de base, en el marco de la orientación al servicio con calidad ética, moral, social y jurídica.

Otro aspecto clave es la aplicación de normas y principios de calidad total como la mejora continua que permita a las instituciones encontrar esa visión creativa e innovadora para adaptarse a las circunstancias de cada momento y escenarios conflictivos que cambian constantemente. Para lo cual, la respuesta inmediata a los cambios demanda de soluciones integrales y por supuesto, el cambio de esquemas. Empero parecería muy fácil; sin embargo, la realidad es otra, pues las empresas en la actualidad son vulnerables a las variaciones económicas y la volatilidad de costos financieros; un cambio de paradigma exige una postura resiliente, libre de temores para alcanzar metas altamente efectivas; en consecuencia, a las organizaciones no les queda otro camino que adaptarse a estos nuevos modelos.

Por consiguiente, la gestión estratégica de las empresas tendrá impacto en la medida en que ésta sea la prosecución de la práctica del valor compartido (en este caso sostenible) que se adapte a los cambios, puesto que el entorno, ¨no es un estado de armonía permanente sino un proceso de cambio¨ Revista CLIC (s. f.). Asimismo, el comienzo del éxito intra e interinstitucional está subordinado a las decisiones de cambio, y volver atrás sería dar un paso en falso. Las empresas del mundo, deben entender que el cambio hacia el desarrollo resiliente es factible y no una utopía, después de todo: "Hoy en día, no empezar es muchísimo peor que equivocarse. Si se empieza, se tiene la oportunidad de evolucionar y corregir para convertir una equivocación en un acierto. Si no se empieza nada, nunca se tendrá esa oportunidad" *Godín, Op.cit.*

Finalmente, la ventaja estratégica ¨es conseguida por la empresa, a través de las personas, recursos, procesos, culturas, etc. […], la dirección de la empresa debe primero conocer hacia qué objetivos encaminarse y después dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar dichas metas¨ (*Vaca y Cejas, Op. Cit., p.96).*

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación realizada, la resiliencia como fenómeno de auto regeneración, es una de las alternativa para la solución de los problemas empresariales de la época actual, sobre todo para superar los riesgos que en muchos casos ha llevado a la quiebra absoluta de negocios alrededor de todo el mundo; el empresario ha preferido salvar lo poco que le queda, antes que arriesgarlo todo en procura de mejores condiciones para retomar su posicionamiento en los mercados.

En segunda instancia, si se parte de la premisa de que la inversión en sistemas productivos y/o comerciales son la base del sustento de las economías de los países, las organizaciones (desde la más grande a la más pequeña) son los agentes de cambio para el desarrollo colectivo; en este contexto, la gestión se tiene que fundamentar en políticas o decisiones que consideren la actitud resiliente como factor clave en el perfil de los administradores para alcanzar resultados de alto desempeño.

Igualmente, en el mismo marco del análisis, se puede notar que los negocios se rigen por su filosofía de lucro antes que por la creación de valor compartido, que los impulse hacia su crecimiento sostenible con modelos de planificación para anticiparse a los cambios. La creación de valor para el accionista como tal, no garantiza la prosecución de los objetivos corporativos de manera confiable y segura puesto que existen competidores entre los cuales la responsabilidad social corporativa tiene el enfoque del valor compartido.

Por otra parte, en esta época caracterizada por innovación, y la disrupción de modelos administrativos, surge la necesidad de romper con las barreras de la resistencia al cambio. La aceptación al cambio representa el fin o el nacimiento de la nueva empresa; la resistencia al cambio es antagónica, y por lo tanto la antítesis de la resiliencia, que se opone a los cambios organizacionales, lo que incrementa de vulnerabilidad de las empresas.

Así mismo sobre las bases teóricas explicadas, existen diferentes dimensiones para consolidar una estructura sistémica y estratégica entre el valor compartido y la visión sostenible y resiliente que permita sobrellevar los destinos institucionales, sobretodo en cuanto a la contribución social y económica, para grupos de interés comunes dentro y fuera del país; esto precisamente es lo que lo fortalece el espíritu de la gestión estratégica.

Finalmente, de acuerdo con las teorías analizadas y los resultados aportados, queda claro que la gestión estratégica, en su significado más amplio, simboliza el alcanzar resultados efectivos. La planificación es el factor clave en la dirección en base a la práctica de roles de conducta y competencias alineadas a la solución de problemas y el cambio planeado; pero por sobre todo, es el factor que enfrenta y no evade riesgos, el cual ayuda a dimensionar las reales capacidades empresariales diferenciadoras que exige el actual estado de cosas en un sistema mundial que camina hacia la entropía socio-económica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

5 frases de Seth Godin para emprendedores. (2016, marzo 3). Recuperado 21 de abril de 2018, de https://www.cegosonlineuniversity.com/5-frases-de-seth-godin-para-emprendedores/

Antonio, M. R., Agustín, D. L. H. G., & Concepción, D. G. M. (2017). *NUEVAS PERSPECTIVAS EN LA FORMACIÓN DE PROFESORES*. Editorial UNED.

ArticuloRevistaCLIC_n8_4.pdf. (s. f.). Recuperado de http://convite.cenditel.gob.ve/files/2015/01/ArticuloRevistaCLIC_n8_4.pdf

Cáceres, N. D. (2017). LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO: ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD Y DESARROLLO EMPRESARIAL. *Cultura Latinoamericana*, *22*(2), 207–230.

Castrillón, M. A. G. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Universidad del Rosario.

Eguiarte, B. E. B. (2015). *Adolescentes en riesgo: Una mirada a partir de la resiliencia*. Editorial El Manual Moderno.

Fonseca, V., Homero, S., Martínez, C., & Francisca, M. (2017). *Fundamentos Teóricos de la Gestión Empresarial*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Recuperado de http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/handle/21000/13759

Garnica González, J. (2012). La creación de valor compartido y la innovación social como factores de sinergia para el desarrollo económico. Recuperado de https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/15138

Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma. (s. f.). Juan Carlos Martínez Coll.

Gómez-Acebo, P., Bravo, C., Carmena, F. F., Viu, C. M. de, & Álvarez, I. N. (2013). *Resiliencia, gestión del naufragio*. LID Editorial.

Gudynas, E. (2004). *Ecología, economía y ética del desarrollo sostenible*. Coscoroba. Recuperado de http://bibliotecavirtual.minam.gob.pe/biam/handle/minam/1724

Homero, V., & Ortega, M. (2017). SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y CREACIÓN DE VALOR EN EL SERVICIO HOTELERO. ANÁLISIS REFLEXIVO DEL CONTEXTO MUNDIAL.

Iglesias, E. B. (2006). Resiliencia: definición, características y utilidad del concepto. *Revista de psicopatología y psicología clínica*, *11*(3), 125–146.

Jiménez, C. N. (2012). Gestión del cambio organizacional. *Contribuciones a la Economía*, (2012-09).

Melillo, A., & Suárez, N. R. (2001). Descubriendo las propias fortalezas. *Buenos Aires*.

Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional–Una revisión teórica. *Aloma: Revista de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, *31*(2).

Morin, E. (2012). La vía para el futuro de la humanidad. *Reis*, *140*, 173–184.

Olivas, C. (2014). El papel y la proyección actual de la" Responsabilidad Social Empresarial" Caso: Certificación RSE en Hoteles de Mazatlán, Sinaloa, México. *Desarrollo Regional*, 45.

Ortega, P. M. (2011). *Innovando Por Naturales, El Pase Lo Dice Todo*. Editorial Visión Libros.

Prieto, J. E., PÚBLICA, M. E. G., & DE, S. (2012). Gestión estratégica. *Bogotá: Ecoe Ediciones*.

Pruna, M. A. S., & Torre-Marín, G. C. (2005). *Desarrollo sostenible*. Univ. Politèc. de Catalunya.

RESILIENCIA ESTRATÉGICA. (s. f.). Recuperado 21 de abril de 2018, de http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=309&t=RESILIENCIA

Riechmann, J., & others. (1995). Desarrollo sostenible: la lucha por la interpretación. *De la economía a la ecología*, *1*. Recuperado de http://sistemamid.com/panel/uploads/biblioteca/2014-09-30_10-56-06111186.pdf

Useche, M. C., & Queipo, B. (s. f.). LAS ORGANIZACIONES POSMODERNAS EN EL SIGLO XXI, 10.

Välikangas, L., & Hamel, G. (2003). En busca de la resiliencia. *Harvard Business Review*, *81*(9), 40-52.