

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Maestría en Administración de Empresas



**“RESILIENCIA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS
B CORDOBESAS FRENTE A COVID-19”**



Alumna: Carla Paola Grasso.

Directora: Consuelo Ávalos Gordillo.

2021.

Agradecimientos:

Agradezco a mi familia por el apoyo que me brindaron para poder lograr este objetivo personal, son mi sostén para poder cumplir cada logro en mi vida. Agradezco especialmente a mi esposo y a mis hijos, por su comprensión incondicional y por el tiempo que no pude dedicarles en esta etapa.

Agradezco a mi mamá que siempre me apoya a seguir creciendo profesionalmente y cada logro mío la llena de satisfacción.

Agradezco enormemente a mi directora de trabajo final, Consuelo Ávalos Gordillo, quien me impulsó a emprender este desafío y siempre estuvo pendiente de mi proceso, apoyándome en cada paso.

Sincero agradecimiento a la Universidad, profesores y compañeros-amigos por haberme enseñado y ayudado a transitar este camino de aprendizaje.

Agradezco a la Comunidad de empresas B cordobesas que sin su aporte no hubiera sido posible realizar este proyecto. Su predisposición y generosidad fueron claves para el desarrollo del presente trabajo.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo final consiste en un proyecto de investigación cuyo objetivo general plantea analizar la resiliencia organizacional de las empresas B cordobesas frente a la pandemia de COVID-19.

La resiliencia organizacional es entendida como un camino de construcción permanente y no un objetivo a conseguir o un punto de llegada. En este trabajo de investigación se consideran tres ejes sobre los cuales fundamentar el análisis de la resiliencia: el liderazgo, los equipos y el Modelo de negocio.

Las empresas B nacen para resolver problemas sociales y ambientales y las crisis despiertan aún más la pasión por la creación de nuevas soluciones, por lo tanto, según los referentes de Sistema B, la resiliencia organizacional es reconocida como una fortaleza y hasta incluso una ventaja competitiva para las empresas B.

Es el objetivo de este trabajo poder analizar cómo estas empresas han podido hacer frente a la crisis que impuso la pandemia de COVID-19, considerando para el análisis de su resiliencia organizacional tres ejes principales: liderazgo, equipos y modelo de negocios.

En función a los objetivos planteados en la presente investigación, se recurrirá a la observación no estructurada, revisión de fuentes primarias y secundarias, documentos, publicaciones y al relevamiento de información a través de encuestas y entrevistas en profundidad dirigidas a los directivos de cada empresa B. Posteriormente se analizarán los resultados de la investigación, llegando a elaborar conclusiones y recomendaciones. Siendo importante destacar que las empresas B cordobesas, sostenidas en un fuerte propósito de triple impacto pudieron sobrellevar la pandemia de COVID-19 durante el período analizado, ya que considerando los ejes mencionados anteriormente: liderazgo, equipos y modelo de negocio, han logrado mantener y fortalecer la mayoría de los aspectos considerados para el análisis de su resiliencia organizacional.

Palabras claves: resiliencia organizacional-Empresas B-liderazgo-equipos-modelo de negocio-triple impacto.

Abstract:

The present final work consists of a research project whose general objective is to analyze the organizational resilience of Córdoba B companies in the face of the COVID-19 pandemic.

Organizational resilience is understood as a permanent construction path and not a goal to be achieved or a point of arrival. In this research work, three axes are considered on which to base the resilience analysis: leadership, teams and the business model.

B companies are born to solve social and environmental problems and crises awaken even more the passion for creating new solutions, therefore, according to System B references, organizational resilience is recognized as a strength and even a competitive advantage for companies B.

The objective of this work is to be able to analyze how these companies have been able to cope with the crisis imposed by the COVID-19 pandemic, considering three main axes for the analysis of their organizational resilience: leadership, teams and business model.

Based on the objectives set out in this research, unstructured observation will be used, review of primary and secondary sources, documents, publications and the collection of information through surveys and in-depth interviews directed to the managers of each company B. Subsequently, the results of the investigation will be analyzed, reaching conclusions and recommendations. It is important to note that the Córdoba B companies, sustained by a strong triple impact purpose, were able to cope with the COVID-19 pandemic during the analyzed period, since considering the aforementioned axes: leadership, teams and business model, they have managed to maintain and strengthen most of the aspects considered for the analysis of its organizational resilience.

Key words: Organizational resilience –B Companies –leadership - teams- business model- triple impact.

Índice:

Introducción:.....	7
Problema de investigación.....	9
Justificación.....	10
Objetivos general y específicos.....	11
Objetivo general:.....	11
Objetivos específicos.....	11
Marco Teórico:.....	13
Concepción de resiliencia:.....	13
Resiliencia organizacional:.....	14
¿Cómo se mide la resiliencia organizacional?.....	15
¿Cómo potenciar organizaciones resilientes?.....	16
Marco para medir la resiliencia organizacional.....	23
Norma IRAM-ISO 22301:2019.....	27
Índice de resiliencia organizacional.....	28
Empresas B.....	31
Las empresas B y su relación con la resiliencia.....	32
La Evaluación de Impacto B.....	34
Diseño metodológico y tipo investigación:.....	39
Participantes:.....	39
Métodos o instrumentos para la recolección de la información:.....	40
Análisis de datos:.....	42
Resultados obtenidos de la investigación:.....	43
Resultados de la encuesta elaborada para analizar la resiliencia organizacional de las empresas B cordobesas, considerado el intervalo desde la preparación hasta el impacto inicial (etapas de una disrupción).....	44
1-LIDERAZGO:.....	44
2-EQUIPOS.....	51
3- MODELO DE NEGOCIO:.....	55
Resultados de las entrevistas en profundidad realizadas para analizar la resiliencia organizacional de las empresas B cordobesas, considerado la preparación para la recuperación y la recuperación (etapas de una disrupción)......	65
Capacidad de las empresas B cordobesas para prepararse para la recuperación y recuperarse del impacto producido por la pandemia de COVID-19:.....	66
Aprendizajes que dejó en los líderes de empresas B, la pandemia de COVID-19 vinculados a aspectos propios de la resiliencia organizacional.....	66

Nuevas oportunidades para el ecosistema B generados como consecuencia de la pandemia de COVID-19.....	67
Mayores desafíos que dejó la pandemia y que deben enfrentar los líderes de empresas B cordobesas.....	68
Conclusiones:.....	69
Recomendaciones:.....	74
Referencias bibliográficas:.....	77
Fuentes primarias.....	77
Fuentes secundarias:.....	77
ANEXOS.....	80
Anexo 1: Consentimiento enviado a los referentes de empresas B cordobesas.....	80
Anexo 2: Encuesta sobre resiliencia organizacional de empresas B cordobesas frente a COVID-19.....	82
Anexo 3- Guía de pautas para las entrevistas en profundidad.....	98
Anexo 4- Entrevista en profundidad.....	100
Anexo 5: Evaluación de la encuesta sobre resiliencia organizacional de las empresas B cordobesas frente a la pandemia de COVID-19.....	125

Índice de Figura:

Figura 1: Objetivo general y específicos.....	12
Figura 2: Etapas de una disrupción.....	15
Figura 3: Marco de Resiliencia empresarial COVID-19.....	23
Figura 4: Variables que permiten analizar la resiliencia organizacional.....	30
Figura 5: Cómo se evalúa una Empresa B.....	34
Figura 6: Variables para el análisis de la resiliencia organizacional de las empresas B.....	37
Figura 7: Instrumentos para la recolección de la información teniendo en cuenta las etapas de disrupción.....	40
Figura 8: Objetivos de desarrollos sostenible vinculados a las empresas B cordobesas.....	55

Índice de Gráficos:

Gráfico 1: Liderazgo – Planificación estratégica.....	46
Gráfico 2: Liderazgo – Inteligencia emocional.....	47
Gráfico 3: Habilidades de la inteligencia emocional de los empresarios B cordobeses.....	48
Gráfico 4: Estilo de Liderazgo.....	49
Gráfico 5: Liderazgo – Gestión Financiera y de costos.....	50
Gráfico 6: Equipos- Condiciones y beneficios.....	51
Gráfico 7: Equipos- Satisfacción y desempeño.....	53
Gráfico 8: Equipos- Cultura y clima organizacional ..	54

Gráfico 9- Actitudes que fomenta la Cultura Organizacional de empresas B cordobesas	54
Gráfico 10- Modelo de Negocio- Triple Impacto	55
Gráfico 11- Modelo de Negocio- Producto/ servicio	58
Gráfico 12- Modelo de Negocio- Clientes	59

Índice de Tablas:

Tabla 1: Grado de impacto que ha generado la pandemia de COVID-19 en cuanto al número de empresas B cordobesas que presentan los siguientes aspectos analizados para la resiliencia organizacional dentro del eje LIDERAZGO	60
---	----

Tabla 2: Grado de impacto que ha generado la pandemia de COVID-19 en cuanto al número de empresas B cordobesas que presentan los siguientes aspectos analizados para la resiliencia organizacional dentro del eje EQUIPOS	61
---	----

Tabla 3: Grado de impacto que ha generado la pandemia de COVID-19 en cuanto al número de empresas B cordobesas que presentan los siguientes aspectos analizados para la resiliencia organizacional dentro del eje MODELO DE NEGOCIO	62
---	----

Introducción:

El concepto de resiliencia encuentra su origen en la ingeniería de los materiales, la cual describe la capacidad de memoria de un material para recuperarse de una deformación, producto de un esfuerzo externo. Dicho concepto ha sido profundizado en diferentes campos disciplinares, como la psicología, sociología y, en este trabajo de investigación, se retomará su análisis en las ciencias de la administración y el management.

Hace tiempo que la **resiliencia organizacional** ha cobrado importancia en el mundo empresarial, pues prácticamente todos los gerentes o quienes gestionan empresas están interesados en saber cuál es el “ingrediente” de aquellas organizaciones que, sumergidas en crisis y otros problemas, les permite salir fortalecidas y exitosas (Véliz Montero, 2014).

La resiliencia organizacional ha sido estudiada por múltiples autores, los cuales la definieron como un atributo que las organizaciones van gestando a lo largo de su trayecto en el mundo de los negocios y que les permite asegurar su supervivencia frente a las crisis, amenazas y cambios que experimentan dentro de los sistemas que forman parte (Romero y Rivero, 2018). El enfoque de la resiliencia organizacional parte de la premisa que las organizaciones en el mundo son parte activa de entornos cada vez más cambiantes, regidos por inestabilidad política, económica, social y medioambiental. La resiliencia organizacional se preocupa de observar aquellas condiciones que posibilitan el adaptarse y desarrollarse de una manera más eficaz y eficiente. Una organización resiliente es, por lo tanto, capaz de mejorar los sistemas, procesos, objetivos y estrategias organizacionales, permitiendo el crecimiento y la perdurabilidad y capitalizando la enseñanza que pueden dejar las crisis (Véliz Montero, 2014).

Los referentes del movimiento de Sistema B sostienen que la resiliencia es propia de las **empresas B**, ya que es parte de su genética. Las empresas B nacen para resolver problemas sociales y ambientales y las crisis despiertan aún más la pasión por la creación de nuevas y diferentes soluciones. Las empresas B son empresas con capacidad de reinventarse, con un talento humano comprometido a resolver los inconvenientes que se presentan y así generar más valor y salir fortalecidos, incluso de crisis como la actual pandemia. Así lo expresó, Josefa Monge, presidenta de Sistema B Chile en una entrevista con Wenu Work (2020).

Por lo tanto, la resiliencia organizacional es reconocida como una fortaleza y hasta incluso una ventaja competitiva para las empresas B, así lo reconocen referentes de Sistema B, y las publicaciones encontradas al respecto. Pero la realidad que impone la **pandemia de COVID-19**, es

que ha amenazado la supervivencia de todas las empresas. Provocando una de las crisis más grandes de la historia a nivel mundial, con un efecto socioeconómico disruptivo y una reducción drástica de la actividad económica en múltiples sectores. Tal situación, pone a prueba la capacidad de adaptación de las empresas B y lo cambiante e impredecible de los acontecimientos, las obliga a tener una respuesta estructurada que les permita hacer frente a cualquier escenario. Conocer y analizar dicho impacto en las empresas B cordobesas, así como su capacidad de prepararse, adaptarse y recuperarse de dicha crisis, es el interés de este proyecto de investigación.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el impacto real de la pandemia de COVID-19 en las empresas B cordobesas, en el período **de abril a setiembre de 2020**, incluyendo además la capacidad desarrollada por las empresas B cordobesas para recuperarse del impacto producido por el hecho disruptivo de la pandemia de COVID-19 en el período **de octubre de 2020 a mayo 2021**.

Para alcanzar este objetivo, se trabajará en diseñar un instrumento de análisis de la resiliencia, construido con variables específicas relacionadas con la resiliencia, tomadas de diferentes herramientas como la evaluación B (Sistema B), Norma IRAM-ISO 22301 de seguridad y resiliencia: sistemas de gestión de continuidad del negocio, el marco de resiliencia empresarial COVID-19 desarrollado por la consultora EY Bulding “a better working world”, (Argentina) y el índice de resiliencia desarrollado por The British Standards Institution (BSI).

Posteriormente se desarrollarán entrevistas en profundidad para poder así analizar la capacidad de recuperación que fueron desarrollando las empresas B cordobesas en este período de pandemia que aún no llega a su fin.

Problema de investigación

La **pandemia de COVID-19**, como cualquier situación de crisis inminente, ha puesto de manifiesto crudamente y de manera intempestiva la realidad de las empresas, sus falencias y su capacidad de supervivencia. Las empresas enfrentan dificultades a la hora de sobreponerse y adaptarse a cambios bruscos como los que impuso COVID-19, resultándoles difícil estimar el impacto real de la crisis. Lo cambiante y lo impredecible de los acontecimientos obliga a las compañías a tener una respuesta estructurada que les permita hacer frente a cualquier escenario y de esta forma poder sobreponerse para aminorar el impacto negativo en sus negocios. Esta situación no es ajena a las **empresas B**, que a pesar de ser definidas como resilientes, han sentido el impacto de esta crisis y en algunos casos podrían correr el riesgo de sobrevivir.

Sistema B y Nauta (empresa paraguaya) en base a 4472 encuestas, realizaron un estudio de mercado durante marzo y abril de 2020 para saber cómo afecta COVID-19 a las empresas latinoamericanas. El 78% de las encuestas las respondieron directores o gerentes generales de empresas (de las cuales el **29% eran empresas B**). Dentro de los resultados obtenidos se puede nombrar que COVID-19 causó pérdidas de ventas en el 87% de los encuestados, dificultad para el cobro de clientes en el 50% de los encuestados. Considerando el impacto en relación a los colaboradores, un 57% de los encuestados manifiesta tener dificultad para el pago de sueldos y un 49% nota baja productividad en sus colaboradores. Atendiendo a tales dificultades, el 77% manifiestan no poder permanecer funcionando por más de dos meses.

De acuerdo a los resultados obtenidos en dicho estudio, se evidencia en las empresas la falta de herramientas para gestionar la continuidad del negocio y su resiliencia ante hechos disruptivos como la pandemia de COVID-19. Sería importante para la gestión de las empresas, contar con información que les permitan manejar la incertidumbre y complejidad en un contexto de crisis, y así desarrollar su capacidad para poder construir y gestionar su resiliencia.

Cabe destacar, que estos inconvenientes provienen de antes de manifestada la pandemia, debido a que muchas empresas eran conscientes que necesitaban desarrollar sistemas de gestión para la continuidad de su negocio, pero postergaban dicha decisión porque generaban buen nivel de ingresos. Hoy la pandemia pone en evidencia esos problemas y obliga a las empresas a gestionar su resiliencia organizacional.

Justificación

En los últimos años, pocos conceptos han mostrado una explosión tan marcada como el concepto de **resiliencia**, pero la verdad es que no se tiene una clara definición de qué incluye acabadamente la resiliencia en el ámbito empresarial. En términos simples, ¿qué medimos cuando hablamos de resiliencia? En la vida de las organizaciones, sin lugar a dudas, puede constituir la fuente de su ventaja competitiva y el diferencial en el éxito empresarial. Una empresa resiliente es perdurable, logra resultados superiores, se adapta a las adversidades e incluso, se recupera fortaleciendo el negocio, tal como se reconoce en las empresas B. Resulta fundamental para este proyecto de investigación, analizar la resiliencia organizacional de las empresas B cordobesas frente a la crisis que impone la pandemia de COVID-19.

Tal como lo señala Alejo Cantón, miembro del directorio de Sistema B Argentina, el mundo está cambiando: cambian los empleados que prefieren trabajar en empresas que genere un impacto positivo en la comunidad o medio ambiente, más allá de los resultados económicos que obtienen.

Cambian los inversores que prefieren invertir en aquellas empresas con propósito. Cambian los consumidores que eligen comprar aquellos productos, no solamente por su calidad o precio, sino por la empresa que los respalda. En este mundo que cambia, ¿cuáles son las empresas del futuro? Las empresas B pretenden ser las mejores empresas para el mundo, en donde el triple impacto es su propósito. Existen más de 3900 empresas B en el mundo, de las cuales más de 690 son latinoamericanas, 125 empresas B son argentinas y 9 Empresas B son de Córdoba (SistemaB, 2020).

A las **Empresas B se las define como resilientes** (SistemaB, 2020). Son empresas con propósito, que proponen modelos transformadores, los cuales apuntan a un cambio de paradigma. Con esto, se hace referencia a un cambio en la medida del éxito, ya que no se mide solamente por los rendimientos económicos, sino por el bienestar de las personas, la comunidad y el medio ambiente. Esta nueva forma de considerar a los negocios, se la conoce como triple impacto (SistemaB, 2020).

Para esto, se propone identificar qué variables están incluidas en la resiliencia organizacional y consecuentemente, definir un instrumento que pueda servir a las empresas B para analizar este aspecto frente al contexto de crisis que impone la pandemia de COVID-19, siendo la razón principal por la cual se lleva a cabo el presente proyecto de investigación. Y posteriormente, poder considerar la capacidad desarrollada por las empresas B cordobesas para recuperarse del impacto producido por la pandemia de COVID-19.

Objetivos general y específicos

Objetivo general:

Analizar la resiliencia organizacional de las empresas B cordobesas para enfrentar la crisis provocada por la pandemia de COVID-19.

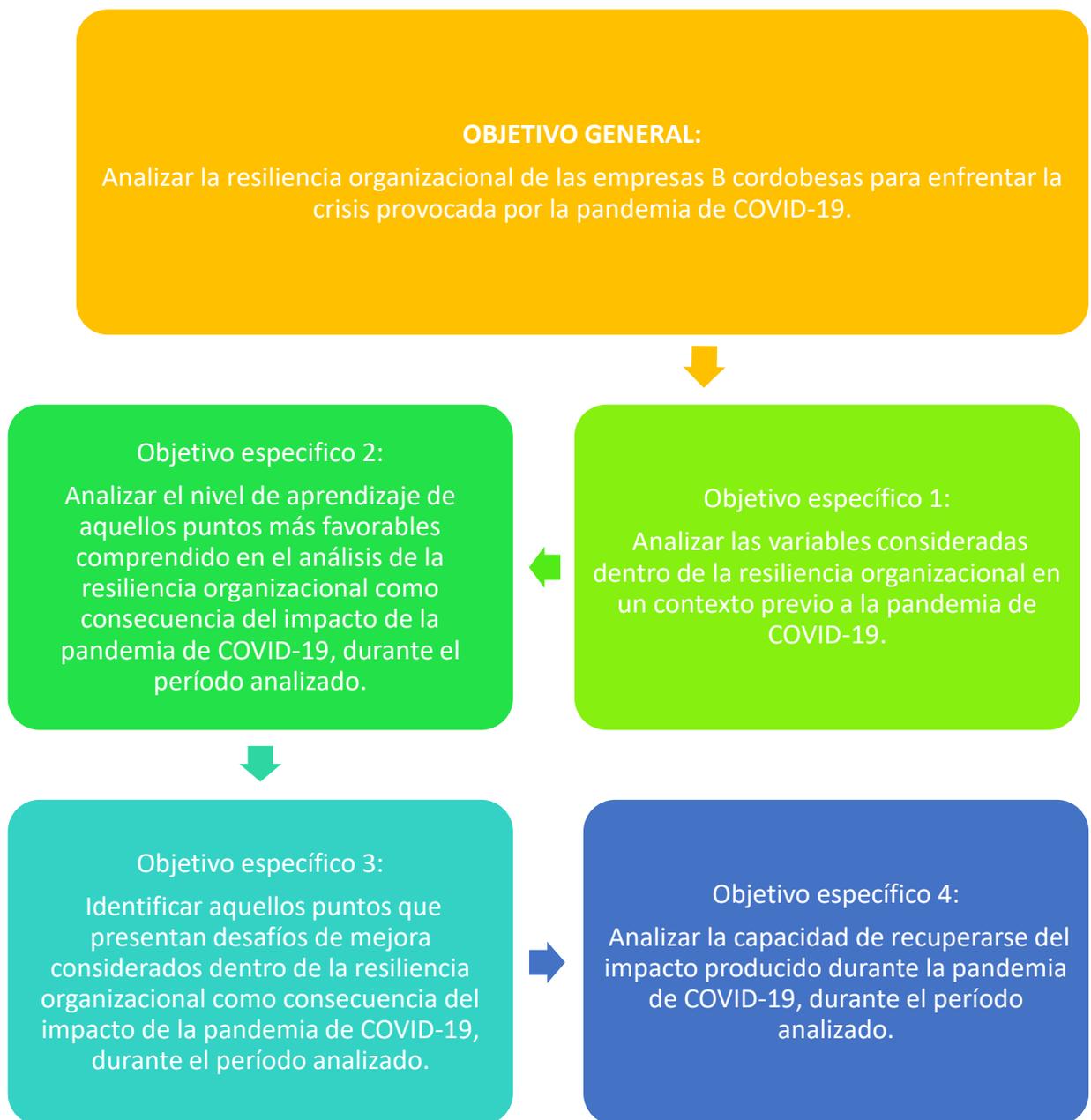
Objetivos específicos

OE 1: Analizar las variables consideradas dentro de la resiliencia organizacional en un contexto previo a la pandemia de COVID-19.

OE 2: Analizar el nivel de aprendizaje de aquellos puntos más favorables comprendido en el análisis de la resiliencia organizacional como consecuencia del impacto de la pandemia de COVID-19, durante el período analizado.

OE 3: Identificar aquellos puntos que presentan desafíos de mejora considerados dentro de la resiliencia organizacional como consecuencia del impacto de la pandemia de COVID-19, durante el período analizado.

OE 4: Analizar la capacidad de recuperarse del impacto producido durante la pandemia de COVID-19, durante el período analizado.

Figura 1. Objetivo general y Específicos.

Fuente: elaboración propia.

Marco Teórico:

El siguiente marco teórico brindará los cimientos conceptuales adoptados para la elaboración del proyecto de investigación. Los ejes sobre los cuales se desarrolla el marco teórico son: resiliencia organizacional y empresa B, en el contexto de crisis que impone la pandemia de COVID-19. Por lo cual, se cree relevante vincular la resiliencia organizacional: su conceptualización, y las diferentes herramientas que aportan perspectivas de análisis complementarias, con las empresas objetos de estudio de esta investigación: Empresas B.

Concepción de resiliencia:

El concepto de resiliencia encuentra su origen en la ingeniería de los materiales, la cual se describe como la capacidad de memoria de un material para recuperarse de una deformación, producto de un esfuerzo externo. Pero dicho concepto se ha ido presentando en diferentes campos disciplinares, como la psicología, en donde la resiliencia es una herramienta valiosa para hacer frente a situaciones de extrema adversidad. En el individuo, la resiliencia es una capacidad que lo ayuda a transformar el dolor en acciones constructivas. Asimismo, se desarrolla aún más cuando las personas viven situaciones extremas, porque es donde el ser humano descubre fortalezas que muchas veces desconoce de sí mismo.

Según la American Psychological Association, la investigación ha demostrado que la resiliencia es ordinaria, no extraordinaria. La gente comúnmente demuestra resiliencia. Un ejemplo es la respuesta de las personas en los Estados Unidos a los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 y sus esfuerzos individuales para reconstruir sus vidas.

Ser resiliente no quiere decir que la persona no experimenta dificultades o angustias. El dolor emocional y la tristeza son comunes en las personas que han sufrido grandes adversidades o traumas en sus vidas. De hecho, el camino hacia la resiliencia probablemente está lleno de obstáculos que afectan nuestro estado emocional. La resiliencia no es una característica que la gente tiene o no tiene. Incluye conductas, pensamientos y acciones que pueden ser aprendidas y desarrolladas por cualquier persona (American Psychological Association, 2011).

Resiliencia organizacional:

El concepto de resiliencia ha sido especificado de diferentes maneras según varios autores; los cuales coinciden en resaltar la capacidad o el proceso de adaptación frente a factores perturbadores.

Las empresas que se pueden reconocer como resilientes, son capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad e incluso han desarrollado una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, sean éstos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas y/o imprevistas (Minolli, 2000).

La resiliencia estratégica tiene como propósito mejorar la posición competitiva de los negocios, mediante la incorporación de buenas prácticas de resiliencia personal, innovación y conocimientos de distinto tipo. El proceso consiste en una serie de actividades no solamente científicas y tecnológicas, sino también organizacionales, humanas y financieras; acciones que transforman las fases administrativa, productiva y comercial de las empresas. Estas actividades realizadas en los procesos de resiliencia estratégica, pueden generar propuestas hacia la optimización de métodos y creación de nuevas ideas que brinden soluciones innovadoras que potencialicen a la empresa a salir de la crisis, en muchos casos, mucho más fortalecida (López Camacho y col. 2018).

El término resiliencia hace referencia a un proceso dinámico, a largo plazo, que se construye continuamente. Por lo tanto, no es solamente de carácter innato, es una interacción entre lo innato y lo adquirido y va evolucionando a lo largo de toda la vida (Rojas, 2005). Considerando los puntos de vistas mencionados, el concepto de la resiliencia es la capacidad de reaccionar y recuperarse de los problemas a través de un conjunto de cualidades que fomentan un proceso de adaptación exitosa y de transformación, a pesar de los riesgos y de la propia adversidad (López Camacho y col. 2018).

Resiliencia organizacional puede ser entendida como un atributo de una organización que pone en el centro de sus decisiones directivas y empresariales en general, a las personas. Una organización que cuida a su gente, que les permite encontrar y desplegar su máximo potencial, para así poder lograr la excelencia con sus clientes. Siendo que no sólo ofrecen productos o servicios,

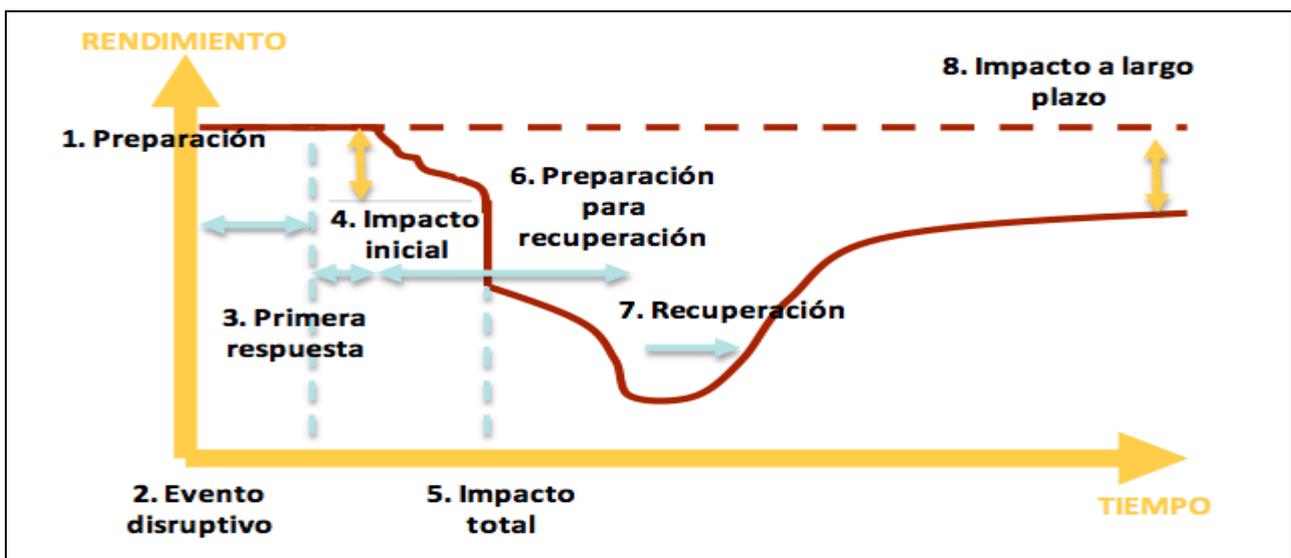
sino también ofrecen transformar a las organizaciones en lugares inspiradores, lugares de crecimiento y aprendizaje (Veliz Montero, 2014).

Hoy más que nunca, en estas épocas de sobreendeudamiento, profunda incertidumbre y desconsuelo colectivo, las empresas son una pieza clave y potente para transformar el mundo hacia lo que verdaderamente queremos, el mundo en el que todos quisiéramos vivir. Un mundo cada vez más humano, no sólo un mundo de empresas económicamente viables, sino un mundo de empresas resilientes, que brindan posibilidades a las personas y se integran en un ecosistema holístico en donde las personas son el centro (Veliz Montero, 2014).

¿Cómo se mide la resiliencia organizacional?

Se necesita definir cómo se mide la resiliencia teniendo en cuenta el momento de realizar tal medición, es por ello que se elige el modelo planteado por Sheffi y Rice (2005), quienes dividen una interrupción en ocho fases diferentes:

Figura 2. Etapas de una interrupción



Fuente: Sheffi Y.; Rice Jr., J.B. (2005). A Supply Chain View of the Resilient Enterprise. MIT Sloan Management Review.

1. Preparación. En algunos casos, las empresas pueden prever y prepararse para una interrupción, de forma que minimicen sus efectos. En este proyecto de investigación, el elemento disruptivo no pudo ser previsto por las empresas, ya que una pandemia no constituía un hecho previsible por las empresas y llegó de manera intempestiva. La previsión en hechos de esta naturaleza puede ser clave para que las empresas se preparen ante tal situación.

2. Evento disruptivo. Cualquier situación que amenace la operatividad diaria de una empresa, en este proyecto de investigación, se considera como evento disruptivo a la pandemia de COVID-19.
3. Primera respuesta. Luego de la situación disruptiva, es fundamental medir cuáles fueron, en un primer momento las medidas adoptadas, para que las consecuencias no sean más graves.
4. Impacto inicial. El impacto de algunas situaciones disruptivas se presenta inmediatamente mientras que otras disrupciones afectan a la compañía a largo plazo. En el caso de la pandemia por coronavirus, el impacto fue inmediato, ya que se paralizó la actividad en muchos sectores.
5. Impacto total. Tanto si el impacto es inmediato como a largo plazo, una vez que la situación disruptiva impacta en la empresa, el rendimiento disminuye considerablemente. Dicho impacto no puede determinarse en el presente proyecto de investigación, ya que la pandemia de COVID-19 aún no ha terminado en el año 2021.
6. Preparaciones para la recuperación. Las preparaciones para la recuperación normalmente empiezan en paralelo con la primera respuesta y a veces incluso antes de la disrupción si ésta ha podido ser prevista.
7. Recuperación. Para volver de nuevo a los niveles de producción anteriores a la disrupción, muchas compañías compensan sus pérdidas de producción mediante una utilización mayor de su capacidad normal, utilizando horas extras y recursos de clientes y proveedores.
8. Impacto a largo plazo. Tras una situación disruptiva, las empresas necesitan tiempo para recuperarse, y dependiendo de la gravedad de las consecuencias, necesitarán más o menos tiempo. Sin embargo, hay casos en los que sí, las relaciones con los clientes son dramáticamente dañadas, el periodo de recuperación será especialmente largo y difícil.

Considerando a las etapas de una disrupción (Sheffi y Rice, 2005), se considera apropiado para el análisis de la resiliencia organizacional en este proyecto de investigación la definición de dos períodos propios a los hechos disruptivos mencionados anteriormente. En primer lugar, se considera al período previo a la pandemia de COVID-19 en el cual las empresas no pudieron prepararse y atenuar su impacto, en segundo lugar, se considera el período durante la pandemia de COVID-19, en donde se podrán analizar la primera respuesta, el impacto inicial y en parte la preparación para la recuperación de las empresas.

¿Cómo potenciar organizaciones resilientes?

Para potenciar la resiliencia organizacional, se pueden identificar cuatro factores que colaboran en ello:

- **Cultura organizacional:** identifica y define a una organización, le otorga una personalidad particular. La cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización y que guía y orienta la conducta de sus miembros (Chiavenato, 2006).
- **Clima organizacional:** será aquel en el cual se perciba cooperación, buenas relaciones interpersonales, comunicación fluida que ayuda a crear una organización más resiliente. (Méndez, 2006). De la misma manera que existen ambientes que promueven conductas positivas para la resiliencia, se puede hablar de ambientes de gran tensión que imposibilitan a las personas su normal desarrollo dentro de un grupo y conducen a situaciones que generan resultados como estrés, ansiedad, miedo y falta de motivación.
- **Aprendizaje organizacional:** Las organizaciones deben advertir su falta de capacidad para el aprendizaje, que resulta tan nocivo como en el propio individuo. Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. (Peter Senge, 1990). Dicho autor desarrolla el concepto de organizaciones inteligentes, como aquellas que crecen en 5 disciplinas:
 1. Dominio personal: es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. En este sentido, es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual. El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros. (Peter Senge, 1990)
 2. Modelos mentales: son los supuestos que cada individuo ha internalizado para comprender el mundo que lo rodea. Es necesario en una organización que aprende, que los individuos practiquen la apertura de compartir e intercambiar sus modelos mentales con otros y así exponerlos a su influencia. (Peter Senge, 1990)
 3. Construcción de una visión compartida: ninguna organización crece y supera obstáculos si no cuenta con una visión compartida por todos, ello significa una visión genuina; muy opuesta a la familiar declaración de visión, en la visión compartida la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea. (Peter Senge, 1990)

4. Aprendizaje en equipo: es vital porque hoy las unidades de aprendizaje son los equipos, no los individuos. Si los equipos no aprenden, las organizaciones no pueden aprender. (Peter Senge, 1990)
 5. Pensamiento sistémico: esta es la quinta disciplina, la que permite integrar las otras disciplinas mencionadas anteriormente, dándole a las organizaciones una mirada integral y holística en el abordaje del aprendizaje y su funcionamiento. El pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerar a la organización separada del mundo, se la considera conectada con el mundo; en vez de considerar que un factor “externo” causa los problemas, se cree que los propios actos crean los problemas que se experimentan. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla. (Peter Senge, 1990)
- **Liderazgo e inteligencia emocional:** Al hablar del liderazgo apropiado para organizaciones resilientes, es necesario comenzar por el autoliderazgo, ya que nadie es capaz de liderar equipos si antes no se lidera a sí mismo. El autoliderazgo comienza en el interior del individuo y le permite alcanzar su potencial mientras construye una base sólida desde la cual tomar decisiones diarias, tanto a nivel profesional como personal. Este concepto tiene su origen y se vincula con la necesidad de logro, de McClelland, la cual especifica que las personas que tienen una alta motivación al logro muestran altos estándares de desempeño y cumplen con altos estándares de metas propias (Stephen Robbins y Mary Coulter, 2018).

Además, el autoliderazgo se vincula con la capacidad que el individuo posee de gestionar sus propias emociones, es decir, con la habilidad de manejarse a sí mismo y a sus relaciones con eficacia, denominada inteligencia emocional (Daniel Goleman, 2014). Una mirada muy útil para el mundo de los negocios, ya que interpreta e intenta definir cuáles son las particularidades que destacan a ciertos trabajadores o a ciertos líderes. Cada capacidad de la inteligencia emocional, está compuesta por conjuntos específicos de competencias. A continuación, se presenta una lista de las capacidades y sus correspondientes rasgos:
 - ✓ Autoconciencia: es decir, conocerse a sí mismo. Comprende:

- Autoconocimiento emocional: la capacidad de interpretar y comprender las propias emociones, así como de reconocer su impacto en el desempeño laboral, relaciones, y otros.
- Autoevaluación exacta: una evaluación realista de sus fortalezas y limitaciones.
- Autoconfianza: un sentido fuerte y positivo del valor propio (Goleman, 2014).
- ✓ Autogestión: describe esta característica como la capacidad de regular las emociones que puedan llevarnos a impulsos negativos o malas decisiones. Comprende:
 - Autocontrol: la capacidad de mantener bajo control las emociones y los impulsos disruptivos.
 - Confiabilidad: un despliegue constante de honestidad e integridad.
 - Conciencia: la capacidad de manejarse uno mismo y sus responsabilidades.
 - Adaptabilidad: la capacidad de ajustarse a situaciones cambiantes y superar obstáculos.
 - Orientación al logro: el impulso por alcanzar un estándar de excelencia interno.
 - Iniciativa: la disposición a aprovechar oportunidades (Goleman, 2014).
- ✓ Conciencia social: En la medida que crece la idea del trabajo en equipo es fundamental también, creer en la importancia de operar en ecosistemas más amplios. Comprende:
 - Empatía: la habilidad para captar las emociones de otras personas, comprender sus puntos de vista e interesarse activamente en sus preocupaciones.
 - Conciencia organizacional: la capacidad de interpretar las corrientes de la vida organizacional, construir redes de decisión y navegar en los asuntos políticos.
 - Orientación al servicio: la habilidad de reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes (Goleman, 2014).
- ✓ Habilidades sociales: Se describe como aquella capacidad propia de un líder o cualquier individuo que requiera que el trabajo se haga a través de otras personas. Comprende:
 - Liderazgo visionario: la habilidad de hacerse cargo de una visión atractiva e inspirar con ella.
 - Influencia: la habilidad de ejercer una gama de tácticas persuasivas.
 - Desarrollo de otros: la propensión a reforzar las habilidades de otros mediante feedback y orientación.
 - Comunicación: la habilidad de escuchar y enviar mensajes claros, convincentes y afinados.
 - Catalizador del cambio: la destreza para generar nuevas ideas y liderar a las personas hacia una nueva dirección.

- Manejo de conflictos: la habilidad de desactivar desacuerdos y orquestar resoluciones.
- Creación de lazos: la destreza para cultivar y mantener una red de relaciones.
- Trabajo en equipo y colaboración: competencia para promover la colaboración y la construcción de equipos (Goleman, 2014).

Si bien una parte de estas habilidades pueden venir configuradas en nuestro equipaje genético, y otras tantas se moldean durante los primeros años de vida, la evidencia respaldada por abundantes investigaciones demuestra que las habilidades emocionales son susceptibles de aprenderse y perfeccionarse a lo largo de la vida (Goleman, 2014).

Según estudios realizados, se descubrió que, de combinar los diferentes elementos de la inteligencia emocional, surgen seis **estilos de liderazgo** distintos. Algo fundamental es que los líderes más exitosos no se apoyan en un solo estilo de liderazgo, sino que utilizan fluidamente la mayoría de ellos dependiendo de la situación y el entorno (Goleman, 2014).

Los estilos de liderazgo son:

El estilo coercitivo: si se tiene en cuenta lo que el estilo de liderazgo provoca en el clima, este estilo no sería recomendable. La toma de decisiones extremadamente vertical del líder no permite que las personas compartan sus ideas. La gente se siente tan poco respetada que piensa en que sus ideas serán descartadas por los líderes, se sienten incapaces de actuar por iniciativa propia y sienten poca responsabilidad sobre su desempeño. El liderazgo coercitivo también tiene un efecto perjudicial sobre el sistema de recompensas. La mayoría de los trabajadores de alto desempeño son motivados por algo más que el dinero: buscan la satisfacción de un trabajo que está bien hecho. El estilo coercitivo erosiona tal orgullo. Y finalmente, este estilo socava una de las herramientas primordiales del líder, motivar a las personas mostrándoles cómo su trabajo calza dentro de una misión mayor y compartida (Goleman, 2014).

El estilo orientativo: estos líderes se caracterizan por una visión clara y entusiasmo para avanzar hacia ella, de los seis estilos de liderazgo, el orientativo es altamente eficaz, impulsando cada aspecto del clima. El líder orientativo es un visionario; motiva a las personas, aclarándoles cómo su trabajo calza dentro de la visión mayor de la organización. Las personas que trabajan para estos líderes entienden que lo que hacen importa y por qué. El liderazgo orientativo también maximiza el compromiso hacia las metas y la estrategia de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una visión mayor, el líder orientativo define los estándares que giran en torno a esa visión. Los estándares para el éxito son claros para todos, así como las recompensas. Los

líderes orientativos le dan a la gente la libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados. Este estilo es particularmente eficaz cuando una empresa está a la deriva. Un líder orientativo establece un nuevo curso y vende a su gente una visión renovada y de largo plazo. No obstante, este enfoque falla cuando un líder trabaja con un equipo de expertos o pares que tienen más experiencia que él; éstos podrían ver en él a alguien sin sintonía con la realidad. Otra limitación: si un ejecutivo trata de ser orientativo y se vuelve arrogante (Goleman, 2014).

El estilo afiliativo: Este estilo gira alrededor de las personas, quienes lo proponen valoran a los individuos y a sus emociones por encima de las tareas y metas. Gestiona construyendo vínculos afectivos fuertes y luego cosecha los frutos de tal enfoque, principalmente, una lealtad férrea. En cuanto al sentido de reconocimiento y recompensa por un trabajo bien hecho, el líder afiliativo ofrece un amplio, potente y motivador feedback positivo. Los líderes de este tipo son maestros en la construcción de un sentido de pertenencia. A pesar de sus beneficios, el estilo afiliativo no debe ser utilizado de forma única. Su enfoque exclusivo en el elogio puede permitir que el mal desempeño no sea corregido: los empleados pueden percibir que la mediocridad es tolerada. Combinar el enfoque orientativo y afiliativo permite obtener excelentes desempeños (Goleman, 2014).

El estilo democrático: Al dejar que los trabajadores tengan el derecho de opinar en las decisiones que afectan sus metas y cómo realizan su trabajo, el líder democrático impulsa la flexibilidad y la responsabilidad. Y al escuchar las preocupaciones de los empleados, aprende qué hacer para mantener la moral en alto. El estilo democrático tiene sus inconvenientes, como la realización de reuniones interminables, en donde llegar al consenso es complicado. Este enfoque es ideal cuando es el mismo líder el que no está seguro sobre la mejor dirección a seguir y necesita ideas y consejos de los empleados capaces. El estilo democrático tiene mucho menos sentido cuando los empleados no son competentes o no están lo suficientemente informados como para ofrecer consejos sensatos. **No hace falta decir que es un error construir consenso en tiempos de crisis** (Goleman, 2014).

El estilo ejemplar: este estilo debería ser utilizado muy pocas veces, destruye el clima organizacional, ya que muchos colaboradores se sienten agobiados con las exigencias del líder y decae su moral. las personas sienten a menudo que el líder no confía en ellas para trabajar de acuerdo a su propio estilo o para tomar la iniciativa. La flexibilidad y la responsabilidad se evaporan; el trabajo se vuelve tan enfocado en las tareas y tan rutinario que resulta aburrido. En cuanto a las recompensas, el líder que marca el paso no brinda feedback sobre cómo lo están haciendo las

personas o se inmiscuye para hacerse cargo cuando piensa que están rezagadas. Y si el líder se ausenta, la gente se siente sin dirección; está demasiado acostumbrada a que el “experto” establezca las reglas. Finalmente, el compromiso cae bajo el régimen de un líder de este tipo, porque las personas no tienen idea de cómo su esfuerzo encaja dentro del cuadro mayor. El enfoque funciona bien cuando todos los empleados están automotivados, son altamente competentes y necesitan poca dirección o coordinación (Goleman, 2014).

El estilo formativo: Los líderes formativos ayudan a sus empleados a identificar sus fortalezas y debilidades exclusivas, y a vincularlas a sus aspiraciones personales y profesionales. Instan a los empleados a establecer metas de desarrollo de largo plazo y los ayudan a concebir un plan para alcanzarlas. Los líderes formativos son excelentes en delegar; dan a los empleados asignaciones desafiantes, aunque eso signifique que las tareas no serán cumplidas prontamente. En otras palabras, estos líderes están dispuestos a soportar fallas de corto plazo si ello favorece el aprendizaje de largo plazo. Este estilo puede no ser muy utilizado, dado el tiempo que insume la formación de una persona en economías rápidas y de alta presión, aunque ignorarlo supone desperdiciar una gran oportunidad de impactar favorablemente en el clima y rendimiento. Este estilo funciona muy bien cuando los empleados son conscientes de sus debilidades y quieren mejorarlas, en cambio no funciona si los empleados son resistentes al aprendizaje o al cambio (Goleman, 2014).

Cada uno de los seis estilos de liderazgo parecen tener un impacto único y directo en el clima de trabajo y en su desempeño. Dentro de los seis estilos de liderazgo, el líder orientativo tiene el efecto más positivo sobre el clima, pero otros tres estilos: afiliativo, democrático y formativo, le siguen muy de cerca. Esto indica que no se debe depender exclusivamente de un estilo en particular. Además, cuando analizamos el impacto del clima sobre los resultados financieros, también hallamos una correlación directa entre ambos. Por lo tanto, los mejores y más efectivos líderes responden a cuatro de los estilos (orientativo, formativo, afiliativo y democrático) y crean el tipo de resonancia que aumenta el rendimiento. De acuerdo con los autores, el líder resonante se da cuando existe una vibración sincrónica, cuando dos personas sintonizan en la misma longitud de onda emocional, es decir, existe cierta sincronía. El líder discordante o disonante, se da cuando el directivo genera estrés o síndrome de Burnout, lo que desalienta a las personas y les obliga a cambiar de trabajo. (Goleman, Boyatzis y McKee, 2010)

Los otros dos estilos (ejemplar y coercitivo), deben aplicarse con precaución ya que crean disonancia. En toda organización hay focos de resonancia y disonancia, la relación global determina el clima y desempeño organizacional (Goleman y col., 2010).

En base a lo desarrollado se puede identificar la importancia del liderazgo en el análisis de la resiliencia organizacional y cómo la inteligencia emocional, el estilo y habilidades propias del líder, pueden potenciar la resiliencia organizacional. Además, la cultura y el clima organizacional, son factores que guían el accionar y conducta de los miembros de una organización, siendo fundamentales para fomentar conductas resilientes en los equipos de trabajo. En cuanto al aprendizaje organizacional, se lo considera un elemento transversal a toda la organización, y será considerado en el análisis y discusión del impacto que la pandemia de COVID-19 deja en las empresas B cordobesas.

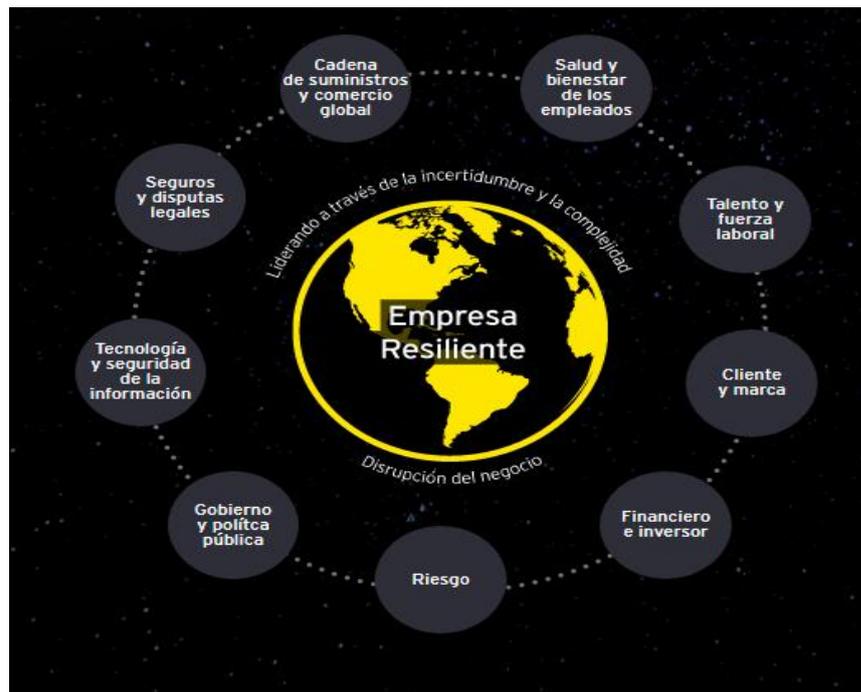
Para complementar la consideración de variables a tener en cuenta en el análisis de la resiliencia organizacional, se desarrollan a continuación tres herramientas seleccionadas para tal fin: marco para medir la resiliencia organizacional de EY bulding a better working world, Norma ISO IRAM-ISO 22301, e índice de resiliencia elaborado por The British Standards Institution (BSI).

Cada uno de los siguientes instrumentos aporta aspectos congruentes con una mirada integral de la resiliencia y brindan la posibilidad de seleccionar aquellos aspectos que se consideran más apropiados para la aplicación en Empresas B.

Marco para medir la resiliencia organizacional

La pandemia de COVID-19, como hecho disruptivo, ha llevado al mundo entero y a las empresas en lo particular a plantearse la continuidad y desarrollar su resiliencia. La consultora (EY bulding a better working world, 2020) ha desarrollado una herramienta que permite evaluar la resiliencia organizacional en nueve áreas relevantes, brindando un enfoque metódico para cualquier situación de crisis. Este mapa para navegar la incertidumbre ayuda a replantear el futuro y resiliencia organizacional. Se recomienda comenzar con las áreas que se enfocan en la gestión de las personas.

Figura 3. Marco de Resiliencia empresarial COVID-19 (EY Bulding a better working world, 2020)



Fuente: https://www.ey.com/es_ar/covid-19/enterprise-resiliency-nine-areas-of-focus-for-covid-19-crisis-management.

Según este modelo, las áreas que se propone analizar para medir la resiliencia organizacional son:

1. Salud y bienestar de los empleados: luego de haber atravesado la pandemia, el regreso a la nueva normalidad en el funcionamiento de las empresas exige asegurar confiabilidad a los empleados, con protocolos y supervisión adecuados de salud y seguridad. Este imperativo requiere capacidades nuevas o mejoradas en materia de salud y seguridad, incluidas las pruebas, la certificación, el seguimiento y la localización de la fuerza laboral para evaluar y gestionar activamente su salud, la planificación de la capacidad y los cambios en la distribución del espacio de trabajo para limitar las interacciones entre grupos, y la limpieza y el saneamiento. También requiere nuevas tecnologías y asociados para realizar pruebas, almacenar datos, rastrear protocolos e intervenciones, y capacitar a la fuerza laboral y comunicarse con ella (EY Bulding a better working world, 2020).
2. Talento y fuerza laboral: Las organizaciones deben decidir primero cómo segmentar y programar el regreso físico de los empleados al trabajo. A largo plazo, será necesario ver cómo

racionalizar y automatizar los procesos que se desgastaron durante la crisis y qué capacidades nuevas o mejoradas se necesitan que podrían requerir el perfeccionamiento de la fuerza laboral. Los empleados pueden sentir temor de volver a sus lugares de trabajo, y los líderes deben escuchar atentamente lo que dicen y sienten y para ello pueden necesitar una formación de preparación para ayudar a guiar y apoyar a los equipos. Es fundamental que haya una comunicación más frecuente entre las organizaciones (EY Bulding a better working world, 2020).

3. Cliente y marca: los clientes han modificado su conducta de compra mudándose a los canales de venta digital y mostrando a su vez una reducción en general en el consumo, producto de la crisis económica. La crisis sigue siendo una prueba de la protección de la marca. Las organizaciones pueden crear confianza a través de la satisfacción de la demanda y de ofertas innovadoras. Pero la creación de un valor a largo plazo más amplio también es fundamental, ya sea que se trate de crear confianza en los mercados de capital, **de tener un impacto social y ambiental positivo** o de crear una cultura inclusiva de desarrollo y propósito personal (EY Bulding a better working world, 2020).
4. Financiero e inversor: Sin dudas que la gran reducción de los ingresos por un período de tiempo prolongado exige a las empresas la readecuación y reducción de su estructura de costos. Además, se debe gestionar muy eficientemente los gastos, cuidar y ser cautelosos en la reducción de personal, ya que son la fuente de generación de valor. Lo que sí, se debe fomentar es una alta productividad en la fuerza de trabajo. Esta pandemia debe considerarse como una función de presión para reducir y "variar" las estructuras de costos y hacer que las empresas sean más resilientes. A medida que salgamos de la crisis, los gobiernos volverán a adoptar políticas que intentarán reducir los niveles históricos de deuda con mayor presión fiscal hacia las empresas, quienes deben estar preparadas para enfrentarlo. De cualquier manera, los inversores esperan transparencia y su confianza en las organizaciones está directamente relacionada con la forma en que manejan la crisis y la claridad de los próximos pasos. Lo más significativo de todo es el impacto de la crisis en los modelos de negocio: las organizaciones deben analizar las mega tendencias e implicaciones para su modelo de negocio, y priorizar la rampa y el escalamiento de nuevos enfoques (EY Bulding a better working world, 2020).
5. Riesgo: para construir la capacidad de resiliencia de las empresas, se debe confiar más en la inteligencia basada en datos de la gestión de riesgos, modelando escenarios para tomar

decisiones más inteligentes sin sesgos emocionales. Con una mejor preparación y una mayor advertencia de posibles interrupciones, las empresas se adaptan mucho más rápido y logran mejores resultados (EY Building a better working world, 2020).

6. Gobierno y políticas públicas: durante la pandemia, el gobierno priorizó la salud y determinó el aislamiento social obligatorio, el período post pandemia requiere protocolización y seguridad para sus trabajadores y clientes. Las empresas deben monitorear los planes de financiamiento y asistencia que otorga el gobierno para paliar los efectos de la crisis y estar atentos a sus políticas de Estado, para estar preparados y anticiparse en sus acciones (EY Building a better working world, 2020).
7. Tecnología y seguridad de la información: las organizaciones que se encuentran más adelante en el camino de la transformación digital fueron más capaces de adaptarse a COVID-19, y las que son más lentas en adoptar la digitalización y la automatización deben acelerarse. La tecnología es disruptiva, y ante su inminente y acelerado crecimiento no queda más que adoptarla como recurso estratégico y de gestión (EY Building a better working world, 2020).
8. Seguros y disputas legales: Los aseguradores deben ser claros en la comunicación sobre las coberturas y trabajar con los stakeholders pertinentes para crear un marco que proteja a los asegurados de acontecimientos futuros similares, asegurando al mismo tiempo que los afectados ahora sean tratados de manera justa. De cara al futuro, se necesitarán nuevos productos para impulsar los ingresos y la pertinencia (EY Building a better working world, 2020).
9. Cadena de suministro y comercio global: durante un evento disruptivo las cadenas de suministro sufren alteraciones que se deben reajustar para lograr una mayor resiliencia, y una reducción de los costos. Las organizaciones deberían realizar evaluaciones periódicas de la resiliencia de la cadena de suministros para definir la estrategia y la creación de capacidad, y realizar pruebas de tensión para anticiparse a futuras interrupciones. En COVID-19, los consumidores han pasado rápidamente al comercio electrónico y a la entrega a domicilio, lo que obliga a los minoristas a seguirlos. Es probable que este cambio de comportamiento se mantenga, y entre los muchos efectos duraderos de la pandemia pueda estar la necesidad de invertir en un mejor acceso a los bienes y servicios a través de sitios web o aplicaciones, y de cambiar el diseño físico y la disposición de las tiendas para asegurar un distanciamiento social a largo plazo. Se puede iniciar la recuperación de una empresa reiniciando la producción, asegurando el acceso de los clientes,

reduciendo los costos cuando sea posible y racionalizando las estructuras. Al mismo tiempo, la capacidad de resiliencia de la empresa puede mejorarse construyendo una base de costos más ágil, aumentando la flexibilidad de los trabajadores, optimizando las cadenas de suministros para mitigar el riesgo y mejorando la digitalización y la automatización protegidas por la ciberseguridad (EY Bulding a better working world, 2020).

El marco para medir la resiliencia organizacional nos brinda ejes importantes sobre los cuales hacer énfasis, tales como bienestar de los empleados, aspectos relativos al cliente y la vinculación con la empresa, las políticas públicas, vínculos con proveedores dentro de la cadena de suministros y planificación estratégica que aborde diferentes escenarios. De todos modos, no se lo considera suficiente, siendo por ello prioritario incluir la normativa que se describe a continuación.

Norma IRAM-ISO 22301:2019

La norma IRAM-ISO de emergencia 22301 sobre seguridad y resiliencia, fue publicada el 5 de mayo de 2020. Brinda un **sistema de gestión** para la continuidad del negocio (SGCN) de modo de minimizar el impacto negativo que la pandemia de COVID-19 y las medidas gubernamentales han ocasionado al mundo productivo. Se entiende por sistema de gestión a un conjunto de elementos que actúan de manera interrelacionada para establecer políticas, objetivos y procesos. La continuidad de gestión se refiere a la capacidad de seguir suministrando productos o servicios en plazos aceptables con una capacidad predefinida durante una disrupción.

La norma aplica el ciclo planificar (establecer), hacer (implementar y operar), verificar (controlar y revisar) y actuar (mantener y mejorar) (PDCA) para lograr implementar, mantener y mejorar continuamente la efectividad del SGCN de una organización. Los ejes centrales sobre los cuales se basa la presente norma se pueden sintetizar en el liderazgo, la planificación, el soporte organizacional, las operaciones y la evaluación del desempeño. La norma brinda requisitos que pueden utilizar las empresas para aplicar un sistema de gestión y continuidad del negocio y evaluar su conformidad. De esta manera, las empresas pueden protegerse, responder y recuperarse de posibles eventos disruptivos.

Respecto del liderazgo, plantea el compromiso que la alta dirección debe mostrar respecto al cumplimiento del sistema de gestión para la continuidad del negocio (IRAM-ISO de emergencia 22301, 2020).

En cuanto a la planificación, es fundamental definir acciones para abordar riesgos y oportunidades que puedan generarse tanto externa como internamente y que pueden afectar los resultados previstos en su SGCN. Definir objetivos y planificar cambios necesarios para la continuidad del negocio (IRAM-ISO de emergencia 22301, 2020).

Por otra parte, la norma plantea la necesidad de contar con recursos para la mejora continua, las competencias y talentos adecuados y la plena conciencia del aporte que cada persona realiza a la organización. La comunicación es fundamental, ya sea interna como externa (IRAM-ISO de emergencia 22301, 2020).

Respecto de las operaciones, las organizaciones deben planificar, implementar y controlar los procesos necesarios que permitan el SGCN, así como evaluar los riesgos que pudieran generarse y aquellos que necesitan tratamiento. Por otra parte, es necesario identificar e implementar estrategias y soluciones para la optimización de la resiliencia organizacional.

Finalmente, hay que destacar a la mejora continua como factor clave (IRAM-ISO de emergencia 22301, 2020) vinculado al aprendizaje organizacional desarrollado previamente. Además, con el modelo anterior se refuerza la importancia del liderazgo, la planificación estratégica y las operaciones vinculadas a la producción o comercialización de productos o prestación de servicios.

El mundo ha evolucionado en la medición de la resiliencia organizacional y se ha desarrollado el primer índice mundial de resiliencia organizacional, el cual nos brinda información relevante para el presente proyecto

Índice de resiliencia organizacional

The British Standards Institution (BSI) realiza anualmente un estudio a 800 líderes mundiales de diferentes empresas del mundo, para construir el índice de resiliencia organizacional basado en diferentes normativas internacionales de mejores prácticas, tales como la norma ISO 22301, la norma británica (BS 65000) publicada por el mismo organismo nacional de normas del Reino Unido, entre otras. El índice se construye en base a la consideración de 16 elementos claves que ayudan a las empresas a mejorar su rendimiento en entornos competitivos y se desglosan de 4 categorías centrales: personas, liderazgo, procesos y producto (Kerr, 2019).

A continuación, se mencionan los 16 elementos considerados para obtener el índice de resiliencia organizacional:

Dentro de **Producto** se analizan los siguientes elementos:

- Capacidad de adaptación: capacidad actual para identificar y adaptarse a la incertidumbre o al cambio.
- Exploración del horizonte: revisión sistemática para identificar cambios, amenazas, riesgos y oportunidades.
- Innovación: proceso formal organizado de examen sistemático de información para identificar posibles amenazas, riesgos, problemas y oportunidades (BSI, 2019).

Dentro de **Liderazgo** se analizan los siguientes elementos:

- Liderazgo: cómo afecta a la cultura, la visibilidad y el desempeño de los principales líderes empresariales.
- Visión y objetivo: en qué medida la visión, el objetivo y los valores de la organización están claramente definidos, transmitidos y culturalmente arraigados en la empresa.
- Gestión de recursos: en términos de despliegue de recursos y tecnología.
- Gestión financiera: el nivel y la calidad de los controles financieros.
- Riesgo reputacional: la forma en la que la organización es percibida por otras empresas (BSI, 2019).

Dentro de **Personas** se analizan los siguientes elementos:

- Alineación: la medida en la que las disciplinas están en consonancia con la estrategia.
- Concienciación y formación: en relación con cómo entiende el empleado la resiliencia de la organización.
- Cultura: en cuanto a compartir valores y comportamientos, generar confianza y compromiso del personal.
- Compromiso comunitario: en términos de compromiso con las partes interesadas (BSI, 2019).

Dentro de **Procesos** se analizan los siguientes elementos:

- Gestión de proveedores: en términos de gobernanza, seguridad y gestión.
- Gestión de información y conocimiento: la gestión y el uso de los activos de información de la Organización.
- Gobernanza y responsabilidad: por lo que respecta a definir claramente las políticas de gobernanza con altos directivos que demuestren responsabilidad ante las partes interesadas.

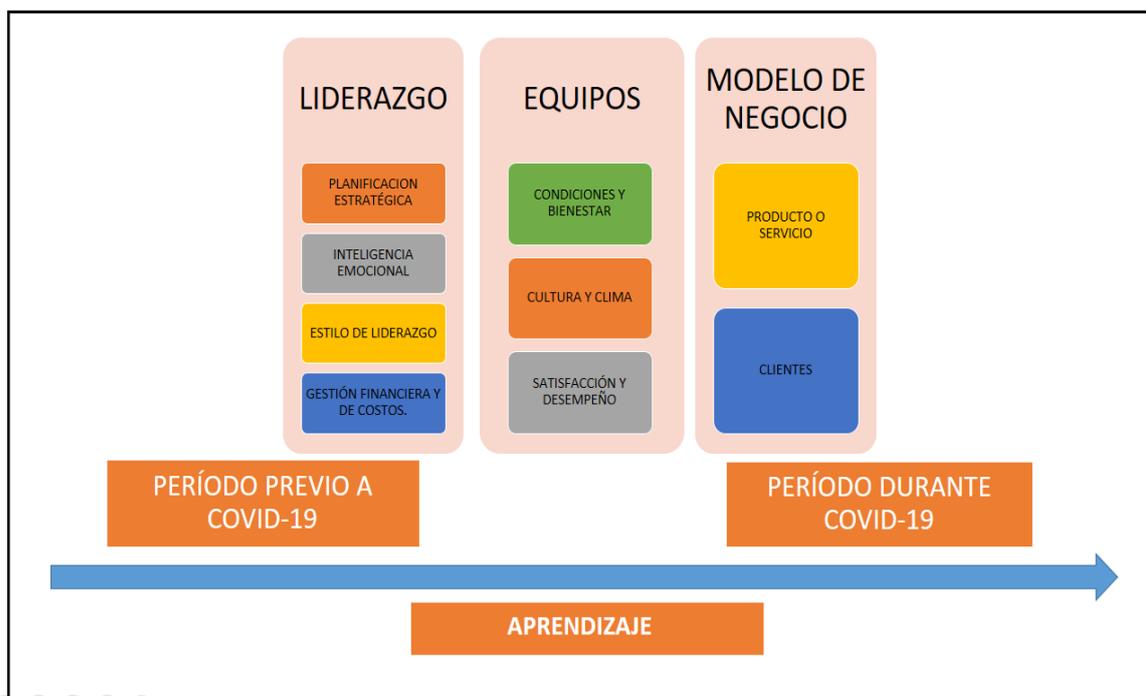
- Continuidad de negocio: la calidad del marco de continuidad del negocio, sus políticas y procedimientos (BSI, 2019).

“El futuro pertenece a quienes se preparan para afrontarlo. La resiliencia organizacional es un esfuerzo continuo para lograr la fuerza holística sobre la cual basar el éxito empresarial” así lo explica Howard Kerr, director general de BSI (BSI, 2019-pg 19).

El modelo de Resiliencia Organizacional de BSI, resume los requisitos para la Resiliencia Organizacional en tres elementos esenciales: la excelencia del producto, la fiabilidad del proceso y, los comportamientos de las personas. Esto refleja que las organizaciones resilientes deben ofrecer productos, servicios o soluciones que sepan entender las necesidades del mercado, además deben incorporar hábitos de excelencia en el desarrollo de sus productos o servicios y son las personas, la cultura y los valores organizacionales los que definen el éxito o no del negocio (BSI, 2020).

Por lo cual, y luego de todo el desarrollo presentado anteriormente, se pueden esquematizar las siguientes variables críticas sobre las cuales fundamentar el análisis de la resiliencia organizacional.

Figura 4. Variables que permiten analizar la resiliencia organizacional.



Fuente: Elaboración propia en base al Marco para medir resiliencia organizacional de EY Bulding a better working world, 2020, la Norma IRAM-ISO 22301:2019, el índice de Resiliencia Organizacional de BSI

Para complementar dichas variables, es oportuno abordar a continuación algunas particularidades sobre las empresas B, objetos de estudio del presente proyecto.

Empresas B

Las Empresas B fueron creadas en el 2007 en los Estados Unidos por tres emprendedores a través de la organización B Lab (Correa, 2019). A setiembre del 2020 son más de 3500 las empresas B en el mundo, en 71 países y creando impacto positivo en más de 150 industrias. En América Latina hay más de 600 Empresas B, en Argentina ya son 125 las Empresas B, 9 de las cuales se encuentran en la provincia de Córdoba (Sistemab, 2020).

Las empresas B llegan a América del Sur de la mano de Sistema B, una organización global creada en 2012 en América Latina para lograr que el éxito económico se mida por el bienestar de las personas, las sociedades y la naturaleza. Lo hace apoyando el ecosistema que fortalece a las Empresas B y a otros agentes económicos que usan herramientas de mercado para resolver problemas sociales y ambientales. Esta nueva visión de éxito económico permite alinear los intereses de los mercados y de las empresas con los intereses de la sociedad (Correa, María Emilia, 2019). La misión de Sistema B, según su página oficial es “Apoyar la construcción de ecosistemas favorables para Empresas B y otros actores económicos que utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales” (Sistema B, 2020)

Las empresas B son empresas con propósito, que proponen modelos transformadores, los cuales apuntan a un cambio de paradigma. Con esto, se hace referencia a un cambio en la medida del éxito, ya que no se mide solamente por los rendimientos económicos, sino por el bienestar de las personas, la comunidad y el medio ambiente. Esta nueva forma de considerar a los negocios, se la conoce como triple impacto (SistemaB, 2020).

Las empresas B están acelerando el cambio cultural global para redefinir el sentido del éxito en los negocios y construir una economía más inclusiva y sostenible ya que permiten generar rentabilidad y solucionar los problemas de la sociedad y de la naturaleza, al mismo tiempo. Cada Empresa B tiene una historia motivadora sobre la forma en que usa el mercado para tener un impacto real y positivo y son consideradas un ejemplo de innovación en su planteo del modelo de negocio de triple impacto. Se les reconocen mayores habilidades que potencian su adaptabilidad, el superar tragedias, encontrar la oportunidad en cualquier situación de crisis para resurgir o reinventarse. En una entrevista realizada por la consultora Wenu a Josefa Monge, presidenta de Sistema B Chile,

mencionó que en COVID-19, las empresas B realizan su actividad con más propósito aún, ya que su propósito es la fuente de poder, inspiración y orden. A su vez mencionó, que las empresas B poseen mayor resiliencia ya que pueden defenderse más rápido poniendo en el centro a sus trabajadores.

La propuesta de un nuevo sentido del éxito económico de Sistema B está inspirada en la naturaleza y los ecosistemas que evolucionan gracias a especies pioneras. Las Empresas B tienen el papel de ser pioneras; son el punto de acupuntura, la puerta de entrada a la evolución del sistema. Demuestran que se puede hacer empresas que ofrezcan trabajo entretenido, que sean innovadoras, que generen rentabilidad, y que también tengan impacto social y ambiental positivo (Correa, 2019).

La Empresa B es un fenómeno emergente, con potencial de apoyar transformaciones hacia la sostenibilidad en América del Sur. Es un modelo de empresa que amplía el deber fiduciario de accionistas y gestores para incluir intereses no financieros, se compromete a crear impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, y a operar con altos estándares de gestión y transparencia, al tiempo que busca el mejor rendimiento financiero y permite la repartición de utilidades entre accionistas (Abramovay y col., 2013).

Existe evidencia de que las empresas que implementan prácticas estratégicas sociales y ambientales, experimentan menos pérdidas, es decir, sus resultados son más estables, y además se recuperan más rápidamente, lo que habla de su flexibilidad frente a cambios fuertes en el entorno y a su capacidad de resiliencia (Academia B, 2020).

Las empresas B y su relación con la resiliencia

Dentro de los beneficios y oportunidades de ser empresa B, es que se las define como resilientes, ya que las prácticas estratégicas e integrales del negocio, contribuyen a la resiliencia frente a crisis graves (Sistema B, 2020).

El propósito de las empresas B está sostenido bajo el paradigma de las crisis. Desafíos complejos, como la crisis climática, están presente en la vida cotidiana del mundo entero: los incendios, inundaciones, y huracanes afectan a ricos y pobres por igual. La desigualdad es un problema global: el 1% de la población del planeta posee el 45% de la riqueza mundial. Las acciones de gobiernos y sociedad civil son fundamentales, pero no suficientes. Es necesario sumar la capacidad e innovación y resultados del sector privado de forma relevante, no solamente como un asunto secundario o de filantropía, y así lo abordan estas empresas que trabajan para lograr un

sistema económico inclusivo, equitativo y regenerativo para todas las personas y el planeta. (Correa, 2019).

A las Empresas B se las define como resilientes (SistemaB, 2020). Son empresas con propósito, que proponen modelos transformadores, los cuales apuntan a un cambio de paradigma. Con esto, se hace referencia a un cambio en la medida del éxito, ya que no se mide solamente por los rendimientos económicos, sino por el bienestar de las personas, la comunidad y el medio ambiente. Esta nueva forma de considerar a los negocios, se la conoce como triple impacto (SistemaB, 2020).

Los referentes del movimiento de Sistema B sostienen que la resiliencia es propia de las empresas B, ya que es parte de su genética. Al nacer para resolver problemas sociales y ambientales, las crisis despiertan aún más la pasión por la creación de nuevas y diferentes soluciones. Las empresas B son empresas con capacidad de reinventarse, con un talento humano comprometido a resolver los inconvenientes que se presentan y así generar más valor y salir fortalecidos, incluso de crisis como la actual pandemia. Así lo expresó, Josefa Monge, presidenta de Sistema B Chile en una entrevista con Wenu Work (2020).

Existen distintas razones que justifican la elección de una empresa, de ser empresa B. Se puede mencionar: el valor agregado a nivel comercial, la mejora continua, el mejor posicionamiento de la marca y su resiliencia. También, la atracción de nuevos talentos, ya que actualmente, las nuevas generaciones eligen trabajar en una compañía que posee un propósito que los identifique (Francisco Murray, director de Sistema B). Las nuevas generaciones de entre 14 y 30 años (nativos sustentables), consideran a las empresas como las primeras agentes de cambio que deben orientarse hacia un nuevo modelo de economía (La Nación, 2018).

Las empresas B han emprendido diferentes acciones ante una crisis como el COVID-19, para fortalecer el triple impacto y paliar los efectos negativos que se han producido en sus negocios. Algunas empresas han perdido muchas ventas, pero en el caso de Buna, empresa B dedicada a la producción de café tostado y comercialización de máquinas de espresso, ha logrado desarrollar y vender nuevas líneas de negocio, siendo posible esto por la fuerza de su capital humano. “La fuerte transformación tecnológica y modalidad de trabajo remoto, también se debe a la flexibilidad del equipo humano, poniendo siempre a las personas en el centro”, así lo explica Fernando Aguilar quien forma parte del equipo de Buna. Alex Souza de Pizxa, empresa B dedicada a la fabricación y venta de pizzas con harina de maíz, menciona que en COVID-19, algunas de sus buenas prácticas se focalizaron en la reinversión operativa, con la creación de una plataforma “el impacto no para”

destinada a buscar y dar oportunidades a la comunidad. Dicha plataforma permite sumar más empresas de impacto y fortalecer lazos con la comunidad, así como las alianzas externas con otras empresas.

La Evaluación de Impacto B

La certificación por la que atraviesan las empresas B, exige altos estándares de cumplimiento en su desempeño social, ambiental y de transparencia. Incluso supone cambios en los estatutos de las empresas para que sus directivos se comprometan legalmente a crear beneficios, tanto para los accionistas como para las demás partes interesadas. Las empresas B se comprometen con un propósito regenerativo para la economía y el planeta (Correa, 2019).

La evaluación de Impacto B es una herramienta diseñada para gestionar impactos sociales y ambientales con el mismo rigor que los asuntos financieros. Es de acceso gratuito, en línea, y permite a cualquier empresa medir el avance de su gestión social y ambiental en todos los ámbitos de negocio: desde la cadena de suministro, los insumos utilizados, hasta la forma como la empresa toma decisiones, hace donaciones y entrega beneficios a sus empleados. La Evaluación de Impacto B es confidencial, y está diseñada para valorar el avance del impacto positivo del negocio en relación con sus trabajadores, la comunidad, los clientes y el medioambiente. Las preguntas de la evaluación dependen del tamaño, el sector y el mercado de la empresa. Posibilitan evaluar el avance de las operaciones y del modelo de negocio con una calificación numérica, que permite comparar el avance en el tiempo y el desempeño frente a empresas similares de todo el mundo. Las entidades que alcanzan más de 80 puntos sobre 200 (80/200) pueden certificar como Empresas B (Correa, 2019).

Figura 5. Cómo se evalúa una Empresa B



Fuente: <https://www.sistemab.org/ser-b/>

En concreto, la Evaluación de Impacto consta de cuatro áreas definidas: Gobernanza, Comunidad, Medio Ambiente y Trabajadores. Cada una de éstas apunta a una sección específica de la empresa evaluada. Adicionalmente, para cada una se definen sub áreas pertinentes al ámbito de estas. Esta estructura ayuda a organizar la información y a una mejor comprensión del puntaje obtenido por la empresa.

Las sub áreas definidas para cada área se detallan a continuación:

1. Gobernanza:
 - ✓ Rendición de Cuentas.
 - ✓ Transparencia.

2. Comunidad:
 - ✓ Productos y Servicios Comunitarios.
 - ✓ Prácticas Comunitarias.
 - ✓ Proveedores y Distribuidores.

- ✓ Participación Local.
- ✓ Diversidad.
- ✓ Creación de Empleos.
- ✓ Compromiso cívico y Donaciones.

3. Trabajadores:

- ✓ Beneficios, Compensación y Entrenamiento.
- ✓ Dotación de trabajadores.
- ✓ Ambiente Laboral.

4. Medio Ambiente:

- ✓ Productos y Servicios Medioambientales.
- ✓ Prácticas medioambientales.
- ✓ Terrenos, Oficinas y Planta.
- ✓ Agua, Energía y Materiales.
- ✓ Emisiones, Agua y Desechos.
- ✓ Proveedores y Transporte.

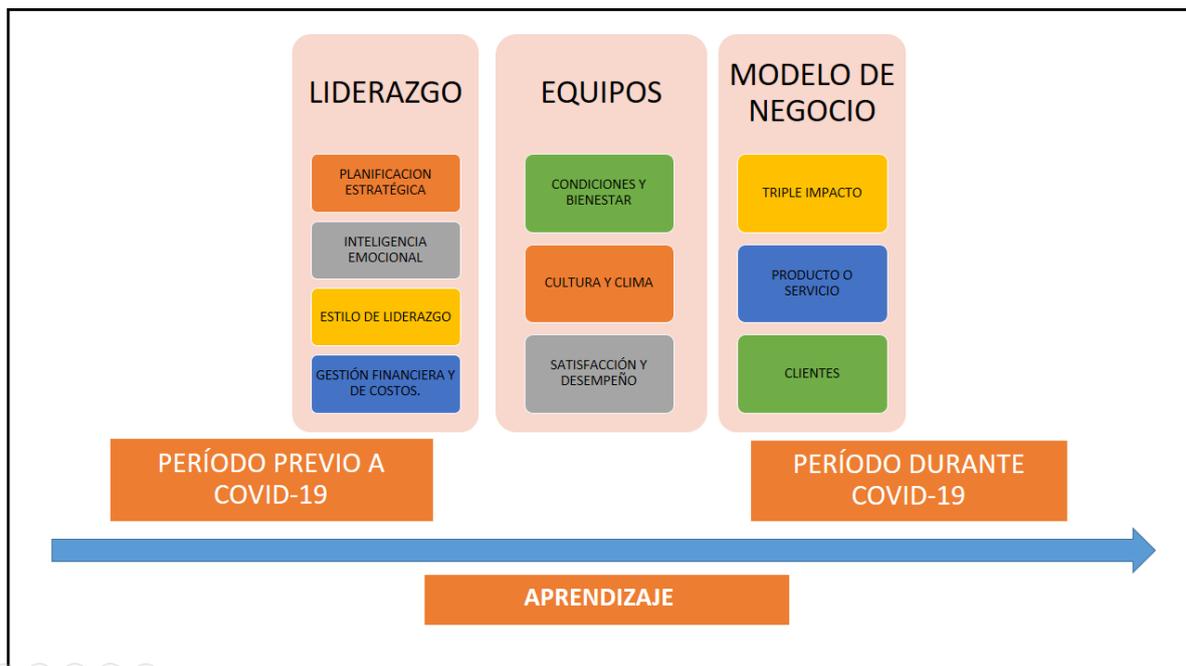
Esta estructura es transversal a todas las formas de la Evaluación de Impacto, sin embargo, las preguntas específicas de cada sub área son dependientes de la forma asignada para la empresa. De esta forma, les dan una noción global del impacto positivo que puede estar generando la empresa, mientras las sub áreas señalan con mayor detalle el cómo está logrando ese impacto, aún sin revelar información trascendental del quehacer o la operación de ésta.

Finalmente, y en base a las herramientas e instrumentos desarrollados en el marco teórico, se han adoptado como ejes para analizar la resiliencia organizacional en empresas B en los períodos previo y durante la pandemia de COVID-19, a los siguientes:

- Liderazgo, dentro del cual se considera:
 - ✓ Planificación estratégica: procesos de planificación en los cuales se define la visión corporativa, objetivos y estrategias que ayudan al alineamiento estratégico de la empresa y la definición de un sistema de gestión para la continuidad del negocio.
 - ✓ Inteligencia emocional: haciendo referencia a las capacidades que el individuo posee de gestionar sus propias emociones, de manejarse a sí mismo y de manejar sus relaciones con eficacia.

- ✓ Estilo de liderazgo: habilidades, características y actitudes manifestadas por el líder y que muestran su manera de ejercer el liderazgo.
- ✓ Gestión financiera y de costos: manejo de herramientas de gestión financiera para controlar el desempeño organizacional y revisar la estructura de costos.
- Equipos, dentro del cual se considera:
 - ✓ Condiciones y beneficios del personal: que se consideran dentro de la evaluación B y miden las condiciones de trabajo del personal.
 - ✓ Cultura y clima organizacional: características propias de la personalidad organizacional que fomentan ciertos comportamientos o actitudes en el personal.
 - ✓ Satisfacción y desempeño: medición del desempeño y compromiso del personal, según lo plantea la evaluación B.
- Modelo de negocio, dentro del cual se considera:
 - ✓ Triple impacto: identificación de aquellos puntos de la evaluación B que la empresa debería mostrar una mejora, así como el Objetivo de Desarrollo Sostenible con el cual vincula su negocio.
 - ✓ Producto: considerando características de productos resilientes.
 - ✓ Cliente: vinculación con el cliente externo y atención a sus necesidades.

Figura 6. Variables consideradas para el análisis de la resiliencia organizacional de las empresas B.



Fuente: Elaboración propia en base al Marco para medir resiliencia organizacional de EY Building a better working world, 2020, la Norma IRAM-ISO 22301:2019, el índice de Resiliencia Organizacional de BSI y Evaluación B: Mide lo que importa

Cabe aclarar que, de acuerdo a esta investigación, todos los ejes mencionados anteriormente aportan las variables más relevantes para el análisis de la resiliencia organizacional de las empresas B antes y durante la pandemia de COVID-19, desde una mirada integral e interdependiente, tal como se observa en la Figura 6.

Diseño metodológico y tipo investigación:

El presente proyecto de investigación será realizado con el enfoque **cualitativo**, ya que resulta el más apropiado para abordar las características, necesidades y objetivos de la presente investigación.

Participantes:

En este proyecto de investigación se obtendrá una muestra no probabilística por conveniencia, se trabajará con nueve empresas B certificadas a julio de 2020 y radicadas en Córdoba. Las cuales se describen a continuación:

1. Ondulé, empresa B certificada en enero de 2014. Se dedica a la fabricación de juguetes elaborados con material reciclado.
2. Aero studiodesign, empresa B certificada en enero de 2016. Dedicada a la Construcción de Marcas Sostenibles. Trabaja con materiales e insumos responsables y certificados, para generar el menor impacto posible al ambiente, como lonas biodegradables “BioBanner” entre otras soluciones. Además, busca digitalizar y desmaterializar todo lo que se pueda.
3. Porta Hnos, empresa B certificada en noviembre de 2016. Porta Hnos es una empresa familiar que se ha diversificado notablemente y cuenta con 7 divisiones de negocios: Consumo Masivo, Alcohol Etilico a Granel, Carbonato de Calcio, Gas Carbónico, Quimosina, Servicios Tecnológicos y Mini-destilerías.
4. Consultora Proa, empresa B certificada en diciembre de 2018. Proa se especializa en la gestión y desarrollo de recursos para las organizaciones sociales. Trabaja con organizaciones cuya misión siempre está dirigida a proteger y promover los derechos e intereses de grupos y comunidades vulnerables. Protege el ambiente y fomenta el desarrollo comunitario, trabajando con clientes del tercer sector (ONG).
5. IRCA SRL, Gestión Integral de Residuos, empresa B certificada en febrero de 2019. Brinda servicio de recupero de materiales reciclables a grandes generadores (empresas, municipios, etc.). Realiza desde la gestión de recursos y logística hasta la compra de materiales ya valorizados. Además, realiza el reciclado de materiales plásticos y ofrece un servicio a terceros de molienda y extrusión.

6. Tingua, intercultural experience, empresa B certificada en abril de 2019. Organiza experiencias interculturales con impacto social y ambiental en el marco de su programa de voluntariado internacional.
7. Volterra turismo sustentable, empresa B certificada en agosto de 2019. Es la concesionaria de servicios turísticos en el Parque Nacional Talampaya. El servicio turístico que brinda posee el menor impacto ambiental posible, realiza actividades con la comunidad (escuelas) y mantiene un Sistema de Gestión Ambiental y de Calidad certificado internacionalmente bajo las normas ISO 14001:2015 e ISO 9001:2015.
8. BiopSA, empresa B certificada en octubre de 2019. Brinda servicios B2B (de empresa a empresa) vendiendo materia prima biodegradable, principalmente bioplástico.
9. Santex, empresa B certificada en Junio de 2020. Dedicada al desarrollo de software que emprendió su ayuda al ambiente a través de políticas simples en la oficina: como la creación de una zona de reciclaje, la invitación a disminuir las impresiones y uso responsable del agua. Además, la empresa efectúa donaciones, el reciclaje de las computadoras para reducir los desechos tecnológicos y diferentes acciones para facilitar a las madres su vuelta al trabajo.

Dado que las entrevistas se realizarán a personas físicas, directivos o referentes de Empresas B, se solicitará por escrito su consentimiento informado, cuyo modelo se adjunta en el Anexo 1 del presente trabajo.

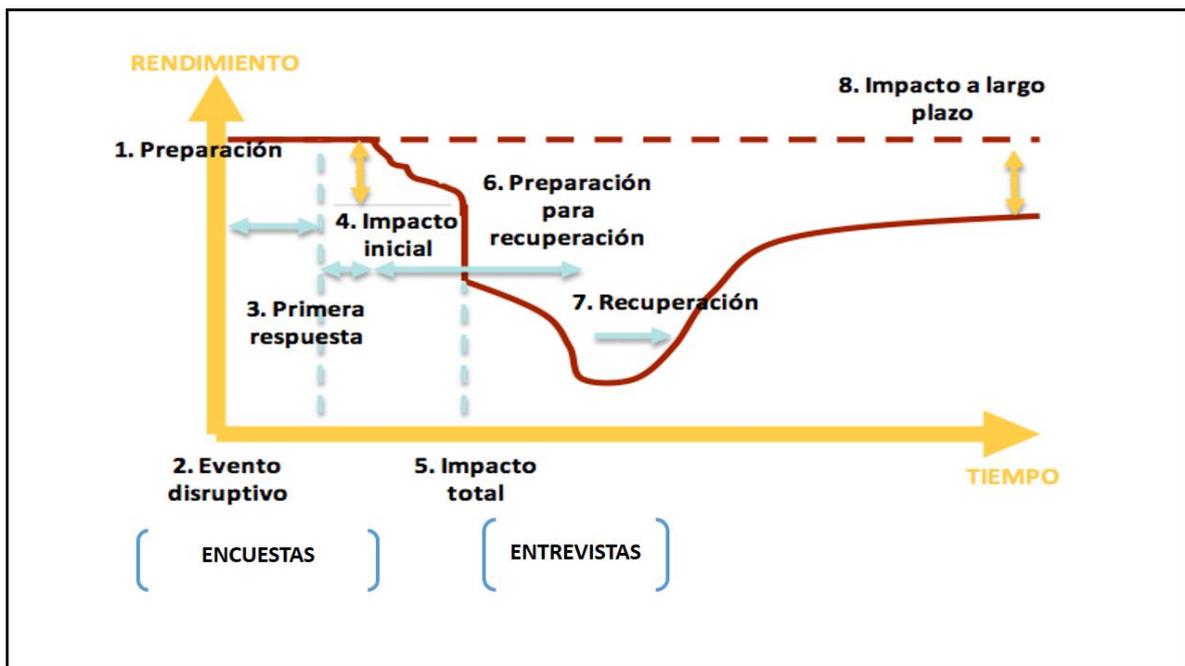
Dentro de las nueve empresas, en caso de determinarse que el acceso a información de parte de ellas sea limitado, se excluirá de la muestra.

Métodos o instrumentos para la recolección de la información:

En función a los objetivos planteados en la presente investigación, se recurrirá a la observación no estructurada, revisión de fuentes primarias y secundarias, documentos, publicaciones y al relevamiento de información a través de encuestas y entrevistas en profundidad dirigidas a los directivos de cada empresa B. Tal como se muestra en la **Figura 7** y teniendo en cuenta el modelo planteado por Sheffi y Rice (2005), quienes dividen una disrupción en ocho fases diferentes, las encuestas serán realizadas para relevar el impacto que la pandemia de COVID-19 (hecho disruptivo para este trabajo de investigación) generó en las empresas B cordobesas desde el momento de la **preparación** (momento previo a la pandemia de COVID-19, considerando el intervalo de setiembre de 2019 a abril de 2020) hasta el **impacto inicial** (momento durante la

pandemia de COVID-19, considerando el intervalo de abril de 2020 a setiembre de 2020). El **impacto total** no podrá analizarse ya que la pandemia aún no ha finalizado al momento de cierre de este proyecto de investigación. Las entrevistas realizadas tratarán de indagar sobre la **preparación para la recuperación** y **recuperación** de las empresas B cordobesas frente a la pandemia de COVID-19, durante el período de octubre de 2020 a mayo 2021.

Figura 7. Instrumentos para la recolección de la información teniendo en cuenta las etapas de una interrupción



Fuente: Sheffi Y.; Rice Jr., J.B. (2005). A Supply Chain View of the Resilient Enterprise. MIT Sloan Management Review.

Para la elaboración de las encuestas se indagará sobre las fuentes primarias y secundarias sobre resiliencia organizacional y empresas B, realizando una selección de aquellos elementos conceptuales que más claridad aportarán al abordaje de los objetivos de la investigación. A su vez, se trabajará sobre la herramienta de medición B, para identificar qué áreas y sub áreas de la evaluación B deberán ser consideradas por su vinculación con la resiliencia organizacional de las empresas B. Consecuentemente, se identificarán los temas o preguntas de la evaluación más desafiantes para cada empresa y en los cuales se podrían gestionar mejoras y así demostrar o no, los aprendizajes adquiridos durante la pandemia de COVID-19. Cabe aclarar que, las encuestas serán dirigidas a los directivos o referentes de las Empresas B cordobesas, pero no a sus clientes por cuestiones legales, de privacidad y atendiendo a la transparencia de su gestión o gobernanza.

Posteriormente al envío de las encuestas, se realizarán entrevistas en profundidad a los directivos o referentes de las empresas B, con preguntas abiertas para indagar en todo aquello que merezca su análisis y tratamiento relativo a la resiliencia organizacional.

Las encuestas se adjuntan en Anexo 2, la guía de pautas utilizada durante las entrevistas se adjunta en el Anexo 3 de la presente investigación, y las entrevistas realizadas a los referentes de empresas B cordobesas se encuentran en Anexo 4.

Análisis de datos:

Se analizarán las diferentes variables asociadas a la resiliencia organizacional: liderazgo, equipos y modelo de negocio desde la mirada y perspectiva de los referentes y líderes de las empresas B cordobesas, quienes sostienen ante todo la transparencia en la gestión de sus organizaciones.

Dentro de liderazgo se analizará: la planificación estratégica, la inteligencia emocional, el estilo de liderazgo y gestión financiera y de costos. Dentro de los equipos se trabajará sobre: las condiciones y beneficios, la cultura y clima y la satisfacción y desempeño. Y dentro del modelo de negocio se analizará: el triple impacto, el producto o servicio y los clientes. Como consecuencia se llegará a diferentes resultados que se volcarán en las conclusiones del proyecto.

Resultados obtenidos de la investigación:

A continuación, se presentan los resultados de la investigación sobre el análisis de parámetros asociados con la resiliencia organizacional de las empresas B cordobesas frente a la crisis provocada por la pandemia de COVID-19.

Tal como se mencionó en la Figura 6, para la presentación de los resultados del presente proyecto de investigación, se tendrán en cuenta:

- Encuesta elaborada para analizar la resiliencia organizacional de las empresas B cordobesas, considerado el intervalo desde la preparación hasta el impacto inicial (etapas de una disrupción)
- Entrevistas en profundidad realizadas para analizar la resiliencia organizacional de las empresas B cordobesas, considerado la preparación para la recuperación y la recuperación (etapas de una disrupción)

La **encuesta**, tal como se muestra en Anexo 2, considera tres ejes para el análisis de la resiliencia organizacional:

- Liderazgo:
 - Planificación estratégica.
 - Inteligencia emocional.
 - Estilo de liderazgo.
 - Gestión estratégica y de costos.
- Equipos:
 - Condiciones y beneficios.
 - Cultura y clima.
 - Satisfacción y desempeño.
- Modelo de negocios:
 - Triple impacto.
 - Producto/servicios.
 - Clientes.

Considerando dos diferentes etapas:

- Periodo previo a la pandemia de COVID-19 (período comprendido desde octubre de 2019 a marzo de 2020) - **Preparación.**

- Periodo durante la pandemia de COVID-19 (período comprendido desde abril de 2020 a septiembre de 2020) - **Impacto Inicial**.

Por lo cual podemos enunciar, que tal como se mencionó en la **Figura 6**, correspondiente a las etapas de una disrupción, el período considerado en esta etapa de la investigación corresponde al intervalo desde la **preparación** hasta el **impacto inicial**. Reflejando el impacto negativo que pudo haber tenido la pandemia de COVID-19 o, por el contrario, el nivel de aprendizaje que muestran las variables consideradas.

De las nueve empresas relevadas, las cuales constituyen las empresas B de Córdoba:

- Dos empresas son industriales y siete son de servicios.
- Cuatro empresas tienen entre 2-4 empleados, dos empresas tienen entre 150-160 empleados y sólo una empresa tiene 550 empleados.

En los gráficos que muestran los resultados de la presente investigación, se utilizará la siguiente escala de colores, en las cuales se denota **un estado de situación**:

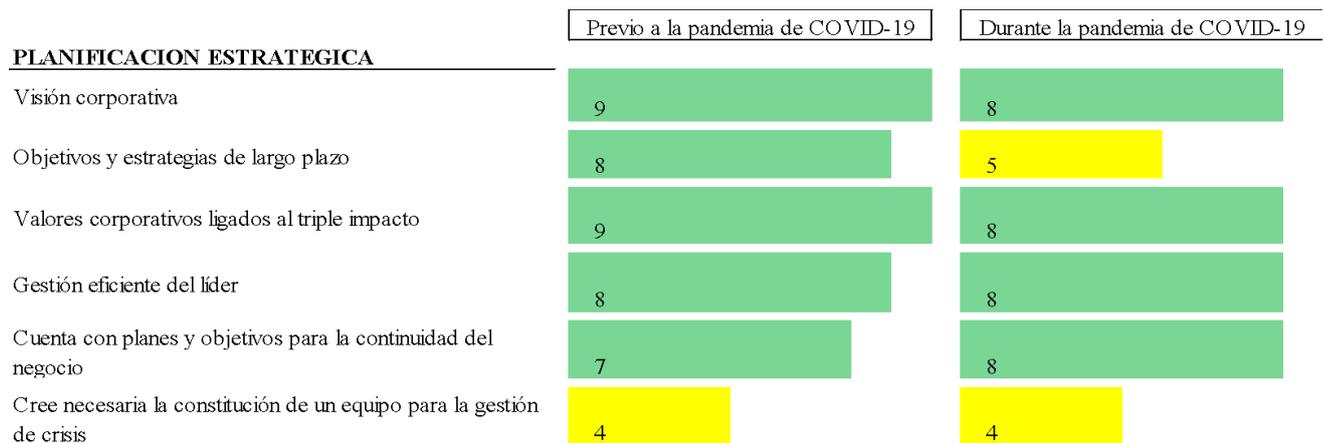
	de 7 a 9 empresas B cordobesas, refleja la mejor situación (favorable).
	de 4 a 6 empresas B cordobesas, refleja una situación de alerta.
	de 0 a 3 empresas B cordobesas, refleja una situación crítica (desfavorable).

Resultados de la encuesta elaborada para analizar la resiliencia organizacional de las empresas B cordobesas, considerado el intervalo desde la preparación hasta el impacto inicial (etapas de una disrupción)

1-LIDERAZGO:

A continuación, se muestran los resultados obtenidos para cada uno de los periodos de estudio, dentro del eje liderazgo y sus diferentes apartados: planificación estratégica, inteligencia emocional, estilo de liderazgo y gestión financiera y de costos.

- En primer lugar, se observan los resultados que arroja la **planificación estratégica** de las Empresas B cordobesas.

Gráfico 1. Liderazgo – Planificación estratégica.

Fuente: elaboración propia en base a la Encuesta sobre Resiliencia organizacional de las Empresas B cordobesas durante COVID-19.

Considerando el **período previo a la pandemia de COVID-19**, tal como puede observarse en el **Gráfico 1**, el 100% de las empresas relevadas, manifestaron contar con una visión corporativa, y tal como se muestra en el Anexo 2 (pregunta 1), en el 66% de las empresas sus miembros demostraron el compromiso y esfuerzo necesario para poder lograrla. En consecuencia, el 88% de las empresas B cordobesas, desarrollaban procesos de planificación estratégica que incluían la definición de objetivos y estrategias de largo plazo, permitiéndoles mejorar su posición competitiva en el mercado. A su vez, el 100% de las empresas B cordobesas, protegían al menos en la mayoría de sus decisiones sus valores corporativos ligados al triple impacto.

Cuando se les consultó sobre la efectividad en la gestión del líder, el 88% de las empresas reconocieron haber tenido una gestión efectiva de liderazgo en aquellas áreas que funcionaban alineadas a la estrategia corporativa. Al mismo tiempo, cuando las empresas B cordobesas debieron manifestar sobre la presencia de planes y objetivos definidos para la continuidad del negocio, el 77% de las empresas declararon contar con dichos planes y objetivos, y sólo el 44% de las empresas B cordobesas creían necesaria la constitución de un equipo para la gestión de crisis. Dentro de este grupo, en el Anexo 2 (pregunta 6), puede observarse que sólo una empresa B contaba y cuenta actualmente con un equipo constituido para la gestión de crisis. Si bien las tres empresas restantes que forman ese 44%, creen necesaria la formación de este equipo, pero no lo consideran una prioridad.

Comparando estos factores y ahora considerando el período **durante la pandemia de COVID-19**, puede observarse que el 88% de las empresas cuentan con la definición de una visión corporativa, ya que una empresa B cordobesa declara haberla perdido durante este período. Una de

las empresas relevadas destacó su fuerte propósito organizacional masivo, que fue incluso reformulado por todos los miembros que componen la empresa, durante la pandemia de COVID-19, siendo el motor de alineación organizacional en valores y desempeño exitoso (Anexo 4). Por otra parte, el cambio más significativo es en cuanto a los procesos de planificación estratégica y definición de estrategias y objetivos de largo plazo, ya que al parecer y por producto del hecho disruptivo que significa la pandemia de COVID-19, el 44% de las empresas B cordobesas perdieron su mirada a largo plazo, definiendo sólo objetivos de corto plazo que les permitieron hacer frente a lo urgente e inmediato que provocó la crisis. En cuanto a los valores corporativos ligados al triple impacto, el 88% de las empresas declaran sostenerlos en la mayoría de sus decisiones y estrategias durante este período de crisis, y sólo una empresa vinculada al sector turismo declara que le es imposible sostener sus valores por cuestiones de contexto. En este punto, según Anexo 4, la empresa menciona que, al no haber tenido actividad durante 2020, ya que la empresa estuvo cerrada, fue difícil mantener el impacto social y ambiental que producía durante su actividad, de todas maneras, emprendieron acciones para generar alianzas entre ONGs, y así pudieron generar impacto social, aunque no al nivel que generaban con la actividad normal de la empresa.

A continuación, se puede observar que la gestión eficiente del liderazgo no sufrió cambios en el contexto pandémico, manteniéndose en el 88%, el porcentaje de empresas B cordobesas que declararon una alineación estratégica de la empresa en tiempos de crisis y conflicto. Sumado a ello, el 88% de las empresas B cordobesas declararon contar con planes y objetivos definidos para la continuidad del negocio.

Finalmente, se puede observar que continuaron siendo sólo cuatro las empresas que consideraron necesaria la constitución de un equipo para la gestión de crisis, manteniéndose sin cambios, y mostrando que fueron cinco las empresas que aún no lo consideraron necesario. Esto refleja una situación de alerta sobre este punto. Al respecto, los referentes de las empresas B cordobesas mencionaron que la sobrecarga de trabajo no permite pensar en carga de actividades adicionales. (Anexo 4).

Resumiendo, el eje de **planificación estrategia** solo refleja una **situación de alerta** (5 empresas B cordobesas) en el período **durante la pandemia**, el punto referido a la definición de objetivos y estrategias de largo plazo. El resto de los aspectos analizados, muestran una **situación favorable** (lo presentan entre 7 y 9 empresas) en ambos períodos. Por su parte, respecto a la formación de un equipo de gestión de crisis, el 44% de las empresas B cordobesas creyeron necesaria su formación tanto antes como durante la pandemia, lo que denota una **situación de alerta**

en este punto.

- En segundo lugar, en el **Gráfico 2**, considerando a las habilidades propias de la **inteligencia emocional** como un factor importante para generar resiliencia organizacional, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 2. Liderazgo - Inteligencia emocional

	Previo a la pandemia de COVID-19	Durante la pandemia de COVID-19
INTELIGENCIA EMOCIONAL		
Reconoce en el liderazgo habilidades de la inteligencia emocional.	5	5

Fuente: elaboración propia en base a la Encuesta sobre Resiliencia organizacional de las Empresas B cordobesas durante COVID-19.

Considerando que los líderes más eficaces y por lo tanto, los que potencian la resiliencia organizacional, son aquellos que desarrollan fortalezas en una masa crítica de un 30% o más de las competencias de la inteligencia emocional (Goleman, 2014), se les consultó a los referentes de empresas B cordobesas sobre aquellas habilidades que reconocían tener en el ejercicio de su liderazgo y en **ambos períodos**, el 55% de los líderes, reconocieron tener en el ejercicio de su rol, fortalezas en un 30% o más de las habilidades propias asociadas con la inteligencia emocional. Esto demuestra que no impactó negativamente el hecho disruptivo de la pandemia de COVID-19, en la gestión emocional de los líderes de empresas B, mostrando en **ambos períodos** una situación de alerta.

Tal como se observa en el **Gráfico 3**, la habilidad más reconocida en ambos períodos, en los referentes de empresas B cordobesas (el 88% de las empresas así lo manifiestan), es la competencia para promover el trabajo en equipo (colaboración y construcción de equipos). También está presente la capacidad para adaptarse a los cambios, aunque denota en sí una situación de alerta (entre 4 y 6 empresas B cordobesas), a pesar de que en el período **durante la pandemia de COVID-19** tuvo un leve crecimiento, al igual que la empatía (en el período previo a la pandemia presentaba una situación crítica) y orientación a logros (en ambos períodos mostraba una **situación en alerta**), constituyendo las habilidades con más participación dentro de la inteligencia emocional de los líderes de Empresas B cordobesas.

Por otra parte, se observó un grupo de habilidades poco presentes y en algunos casos no reconocidas (ninguna empresa), tales como la comunicación, la autoconfianza, el autocontrol, el

manejo de conflictos y la autoevaluación exacta de sus propias fortalezas y limitaciones y el autoconocimiento emocional. Ya que si bien, **durante la pandemia de COVID-19** se observó en algunas una mejora en el número de empresas B cordobesas que dan cuenta de esa habilidad, muestran en **ambos períodos** una **situación crítica** en todos los casos.

Gráfico 3. Habilidades de la inteligencia emocional de los empresarios B cordobeses.

INTELIGENCIA EMOCIONAL	Previo a la pandemia de COVID-19	Durante la pandemia de COVID-19
Trabajo en equipo: competencia para promover la colaboración y la construcción de equipos.	8	8
Adaptabilidad: Capacidad de adaptación y cambio ante la incertidumbre	5	6
Orientación al logro: impulso para alcanzar un estándar de excelencia	4	4
Empatía: la habilidad para captar las emociones de otras personas, comprender sus puntos de vista e interesarse activamente en sus preocupaciones	3	4
Comunicación: habilidad de escucha y de enviar mensajes claros, inspiradores y motivantes.	1	3
Autoconfianza: un sentido fuerte y positivo del valor propio	2	2
Autocontrol: la capacidad de mantener bajo control las emociones y los impulsos disruptivos.	2	2
Manejo de conflictos: la habilidad de desactivar desacuerdos y orquestar soluciones.	1	1
Autoevaluación exacta: una evaluación realista de sus fortalezas y limitaciones.	0	1
Autoconocimiento emocional: la capacidad de interpretar y comprender las propias emociones y reconocer su impacto en el desempeño y relaciones.	0	0

Fuente: elaboración propia en base a la Encuesta sobre Resiliencia organizacional de las Empresas B cordobesas durante COVID-19.

Por último, es importante mencionar que una habilidad que ningún referente de empresas B cordobesas reconoció como propia, ya sea en el **período previo como durante la pandemia de COVID-19**, es el autoconocimiento emocional, entendido como la capacidad de interpretar y comprender las propias emociones y reconocer su impacto en el desempeño y relaciones.

Por otra parte, en el **Gráfico 1**, se mencionó que los empresarios B definen su gestión como eficiente y que alinean el funcionamiento organizacional, sin embargo, aquí se evidencia que no conocen el potencial e impacto que pueden estar teniendo sus emociones en el desempeño organizacional. De hecho, cuando se indagó sobre este punto, los líderes de empresas B, reconocieron la necesidad de formación en competencias y habilidades propias de la inteligencia emocional. (Anexo 4)

- En tercer lugar, se considera al **estilo de liderazgo** como un factor importante y que puede potenciar la resiliencia organizacional.

En este punto y atendiendo particularmente a los estilos de liderazgo que se desprenden de las habilidades propias de la inteligencia emocional, se reconoce en el **Gráfico 4**, que en el período **previo a la pandemia de COVID-19**, ninguna de las empresas B pudo reconocer un estilo resonante de liderazgo (**situación crítica**). Siendo que una sola empresa **durante la pandemia de COVID-19**, reconoce en su gestión un estilo de liderazgo resonante, lo cual continúa mostrando una situación crítica al respecto. Esto implica, tal como se puede observar en el Anexo 2 (pregunta 10), que dicha empresa pudo identificar que combina el liderazgo orientativo, liderazgo democrático, liderazgo afiliativo y liderazgo formativo dentro de su gestión resonante de liderazgo.

Sumado a ello, en su mayoría, los empresarios B cordobeses pudieron identificarse con un estilo de liderazgo en particular, siendo el liderazgo democrático el elegido por el 66% de los empresarios B cordobeses **durante la pandemia de COVID-19** (Anexo 2, pregunta 10).

Gráfico 4. Estilo de Liderazgo

ESTILO	Previo a la pandemia de COVID-19	Durante la pandemia de COVID-19
Estilo de liderazgo resonante	0	1
Reconoce a la crisis como una oportunidad	6	9

Fuente: elaboración propia en base a la Encuesta sobre Resiliencia organizacional de las Empresas B cordobesas durante COVID-19.

Por último, cabe mencionar la postura de los líderes de todas las empresas B cordobesas frente a la crisis producida por la pandemia de COVID-19, el 100% de los líderes de empresas B cordobesas, coincidieron en reconocerla como una oportunidad para el cambio y la renovación mostrando una **situación favorable** al respecto, siendo que en el **período previo a la pandemia de COVID-19**, se reflejaba una **situación de alerta** en este punto.

- En cuarto lugar, se considera la **gestión financiera y de costos** como un aspecto relevante para analizar la resiliencia organizacional y la capacidad de las empresas B cordobesas de adaptarse y sobreponerse a una pandemia que generó diferentes impactos en sus flujos de ingresos y además impactó en sus estructuras de costos.

Gráfico 5. Liderazgo – Gestión Financiera y de costos.

	Previo a la pandemia de COVID-19	Durante la pandemia de COVID-19
GESTION FINANCIERA Y DE COSTOS		
Definición de objetivos financieros y de costos	6	6
Revisión de las estructuras de costos	9	9
Desarrollo de medidas para proteger su capital de trabajo y lograr liquidez durante COVID-19	No aplica	9
Negociación con sus proveedores sobre las condiciones de compra durante COVID-19.	No aplica	6

Fuente: elaboración propia en base a la Encuesta sobre Resiliencia organizacional de las Empresas B cordobesas durante COVID-19.

Como puede observarse en el **Gráfico 5**, el 66% de las empresas B cordobesas, en **ambos períodos**, tenían definidos objetivos financieros y de costos (situación en alerta). Dentro de éstas, como puede observarse en el Anexo 2 (pregunta 11), sólo el 22% cuenta con una herramienta integral de gestión y control como es el cuadro de mando integral, en donde pueden realizar un seguimiento más detallado de sus objetivos e indicadores de medición, permitiéndoles mejorar su desempeño. Al indagar sobre este punto, los empresarios B mencionaron un potencial de mejora en la sistematización de la información financiera, y además rescataron estar trabajando mucho sobre sus estructuras y mediciones de costos.

Sumado a ello, todas las empresas B cordobesas realizaron revisiones de sus estructuras de costos, lo que denota una **situación favorable** en **ambos períodos**, y tal como se observa en el Anexo 2 (pregunta 12), el 44% de ellas consideraron que aún podrían mejorarse en busca de mejores resultados. En este aspecto la pandemia de COVID-19 no generó ningún cambio.

Por otra parte, ante las fluctuaciones en los flujos de ingreso y egreso de dinero, fruto del impacto producido **durante la pandemia de COVID-19**, el 100% de las empresas B cordobesas analizadas tomaron al menos una medida para proteger su capital de trabajo y contar con liquidez suficiente para hacer frente a sus obligaciones (situación favorable). En efecto, tal como se observa

en el Anexo 2 (pregunta 13), las medidas más destacadas son: el programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción (ATP, postergación del pago de contribuciones patronales, créditos a tasa subsidiaria, etc.), los créditos para PyMEs para el pago de sueldos a tasas del 24% con período de gracia de 3 meses y la prórroga de la moratoria impositiva para PyMEs. Además, **durante la crisis producida por la pandemia de COVID-19**, el 66% de las empresas B cordobesas pudieron negociar con sus proveedores, (**situación de alerta**) en su mayoría la flexibilidad en los plazos de pago. Sobre las empresas que no pudieron hacerlo, es simplemente por el hecho de trabajar con proveedores internacionales, o empresas proveedoras de servicios públicos o de primera necesidad, tal como se muestra en el Anexo 4. Vale la pena recordar que las empresas B tienen un vínculo y relación con sus proveedores que pretende fortalecer la colaboración entre ambas partes.

2-EQUIPOS

Como segundo eje en el análisis de la resiliencia organizacional de las empresas B cordobesas, se consideran diferentes aspectos relacionados con los equipos que se describen a continuación: condiciones y beneficios; cultura y clima y satisfacción y desempeño.

- En primer lugar, tal como se puede observar en el **Gráfico 6**, se consideran las **condiciones y beneficios de los colaboradores**, en donde, en **ambos periodos**, el 88% de las empresas manifestaron no haber realizado reducción de personal (**situación favorable**). En el **período previo a la pandemia de COVID-19**, una de las empresas B cordobesas del sector servicios, más específicamente vinculado al diseño con impacto ambiental medido, redujo su personal. En cuanto al periodo **durante la pandemia de COVID-19**, otra empresa B del sector industrial, debió reducir su personal en un 50%.

Gráfico 6. Equipos- Condiciones y beneficios

	Previo a la pandemia de COVID-19	Durante la pandemia de COVID-19
CONDICIONES Y BENEFICIOS		
No realizaron reducción de personal	8	8
No realizaron reducción de jornada y salario	9	7
Incremento de sueldos neto de inflación	5	3

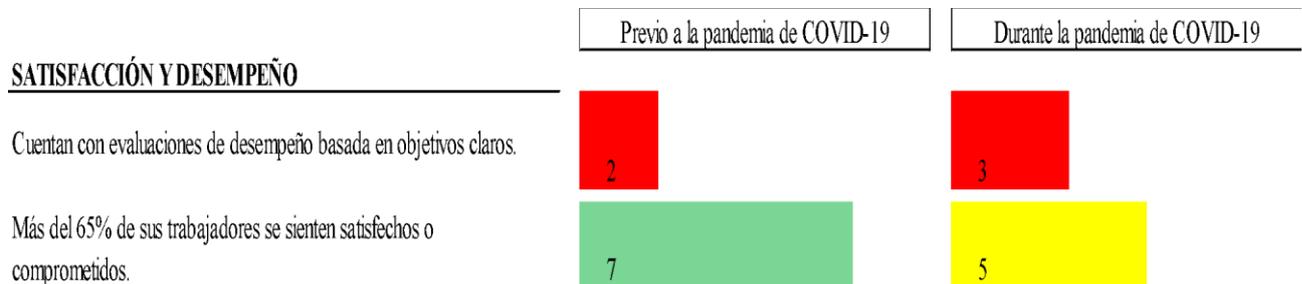
Fuente: elaboración propia en base a la Encuesta sobre Resiliencia organizacional de las Empresas B cordobesas durante COVID-19.

Seguido a esto, en el **período previo a la pandemia de COVID-19** ninguna empresa B cordobesa debió reducir la jornada y consecuentemente el sueldo a sus empleados y **durante el periodo de la pandemia de COVID-19**, sólo dos empresas debieron hacerlo: una de esas empresas pertenece al sector turismo, en la cual la reducción fue del 25% y la otra empresa se encuentra vinculada a los servicios de reciclado, en este caso la empresa sólo redujo el 10% la jornada y el sueldo a sus empleados (Anexo 4). En este punto se denota una **situación favorable**.

Seguidamente, respecto al incremento de sueldos, en el **período previo a la pandemia de COVID-19**, el 44% de las empresas declararon no haber otorgado aumentos de sueldos a sus empleados. Dentro del 55% de las empresas B cordobesas que aumentaron el sueldo a sus empleados (**situación de alerta**), sólo una incrementó el sueldo más de un 5% y las cuatro empresas restantes sólo otorgaron hasta un 5% de incremento de sueldo, tal como puede observarse en Anexo 2 (pregunta 18). Si se considera el **período durante la pandemia de COVID-19**, fue sólo el 33% de las empresas que otorgaron aumentos de sueldos a sus empleados, siendo sólo una empresa, del sector industrial la que continuó otorgando aumentos de sueldos en más de un 5% (Anexo 2 - pregunta 18), mostrando una **situación crítica** al respecto.

Como puede observarse en las condiciones y beneficios otorgados a los equipos de las empresas B cordobesas, la situación **durante la pandemia de COVID-19**, evidencia una **situación crítica** en lo que respecta al sueldo, pero en cuanto a la reducción de jornada, o reducción de personal la **situación es favorable**.

- En segundo lugar, como aspecto importante dentro del eje equipos, se analizó la **satisfacción y desempeño de los colaboradores** de empresas B cordobesas, siendo este un factor fundamental si se busca lograr actitudes resilientes en los equipos. Como puede observarse en el **Gráfico 7**, sólo el 22% de las empresas B cordobesas, en el **período previo a la pandemia de COVID-19**, contaban con objetivos claros definidos para cada puesto, de manera tal que guiaban el accionar y desempeño del personal, evaluándose sistemáticamente (**situación crítica**). El resto de las empresas presentaban deficiencias en las evaluaciones a su personal, ya que los objetivos definidos para cada puesto no eran claros o ni siquiera contaban con ellos. La situación **durante la pandemia de COVID-19**, no presenta grandes cambios, ya que sólo se suma una empresa, siendo ahora el 33% de las empresas B cordobesas las que evalúan el desempeño de su personal con objetivos claros (**situación crítica**).

Gráfico 7. Equipos – Satisfacción y Desempeño

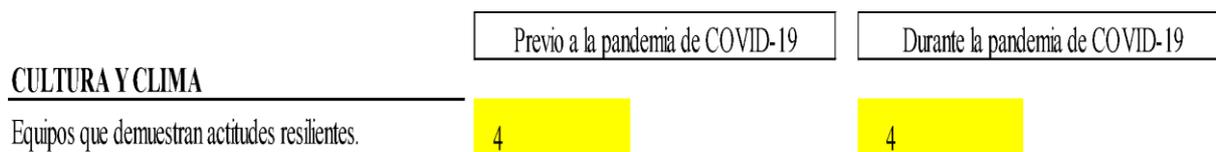
Fuente: elaboración propia en base a la Encuesta sobre Resiliencia organizacional de las Empresas B cordobesas durante COVID-19.

Si observamos el porcentaje de trabajadores que se encuentran satisfechos o comprometidos con su empresa, en el **período previo a la pandemia de COVID-19**, el 77% de las empresas cuentan con sus trabajadores comprometidos en más de un 65%, denotando una **situación favorable** siendo que, en el **período durante la pandemia**, el porcentaje de empresas en la situación mencionada, disminuyó a 55% (**situación de alerta**).

En el primer punto se mencionó que, sólo tres empresas (**situación crítica**) otorgaron incremento de sueldos a su personal **durante la pandemia de COVID-19**, y en este punto se destaca que cinco empresas (**situación de alerta**) declaran contar con más de un 65% de sus trabajadores satisfechos o comprometidos y las cuatro empresas restantes no cuentan con dicha información, lo cual no excluye la posibilidad de que más empresas puedan entrar en este grupo. Al respecto, se indagó (Anexo 4) con los empresarios B, y si bien las empresas no pudieron medir la satisfacción de sus empleados durante la pandemia de COVID-19, manifiestan intención de trabajar la satisfacción de sus colaboradores, relevando sus necesidades y tratando de satisfacer sus inquietudes.

- En tercer lugar, se consideró a la **cultura y clima organizacional**. En este caso, se consultó sobre la presencia de actitudes resilientes que la cultura organizacional promueve en los equipos de trabajo. Tal como se observa en el **Gráfico 8**, se considera que, en **ambos períodos**, el 44% de las empresas promovieron actitudes potenciadoras de la resiliencia organizacional, lo que nos muestra una **situación de alerta**.

Gráfico 8. Equipos- Cultura y Clima organizacional



Fuente: elaboración propia en base a la Encuesta sobre Resiliencia organizacional de las Empresas B cordobesas durante COVID-19.

Si consideramos un grupo de actitudes de la cultura que potencian la resiliencia y analizamos cuáles serían aquellas que crecieron, se mantuvieron y disminuyeron notablemente, podemos obtener los siguientes resultados, tal como se muestra en el **Gráfico 9**.

Gráfico 9. Actitudes que fomenta la Cultura Organizacional de empresas B cordobesas



Fuente: elaboración propia en base a la Encuesta sobre Resiliencia organizacional de las Empresas B cordobesas durante COVID-19.

Si analizamos las actitudes que la cultura B potencia en sus empresas, podemos observar algunos cambios en el período **durante la pandemia de COVID-19**. El compromiso con las tareas, el entusiasmo en el aprendizaje y la capacidad de adaptación a la incertidumbre o al cambio tuvieron un leve incremento respecto al período **previo a la pandemia de COVID-19**, siendo aquellas

actitudes más presentes en la cultura B, aunque junto con el espíritu emprendedor, la autonomía en el trabajo, la comunicación abierta y transparente reflejen una **situación de alerta**.

A su vez, la confianza y empatía y la actitud positiva (que no presentan cambios) muestran una **situación crítica**. Sumando a la alegría en el trabajo, (actitud que más cayó dentro del clima organizacional de las empresas B cordobesas), y que **durante la pandemia de COVID-19** reflejan una **situación crítica**. Sobre este punto, los empresarios manifiestan en algunos casos haber monitoreado la felicidad organizacional y contar con prácticas organizacionales que trabajen la gestión emocional de sus colaboradores y en otros casos, es un aspecto que destacan importante pero no lo tienen medido y aún no se ha mejorado (Anexo 4).

3- MODELO DE NEGOCIO:

A continuación, y como último eje sobre el cual se analizó la resiliencia organizacional en las empresas B cordobesas, se muestran los resultados referidos al modelo de negocio y los aspectos específicos del mismo.

- En primer lugar, dado que el presente proyecto de investigación plantea analizar la resiliencia organizacional en las empresas B cordobesas, resulta relevante considerar el impacto que la crisis producida **durante la pandemia de COVID-19**, tiene en los valores asociados al **triple impacto** de dichas empresas, ya que constituye parte del modelo de negocio de las empresas B.

Gráfico 10. Modelo de Negocio- Triple impacto

TRIPLE IMPACTO	Previo a la pandemia de COVID-19	Durante la pandemia de COVID-19
Tiene identificados los puntos para mejorar la evaluación B	7	7
Cuenta con un equipo para gestionar mejoras	5	6
Conoce su aporte a los ODS en su modelo de negocio	6	6
Considera ampliar su gama de proveedores locales	5	7
Se mantuvieron los vínculos con la comunidad	No aplica	9

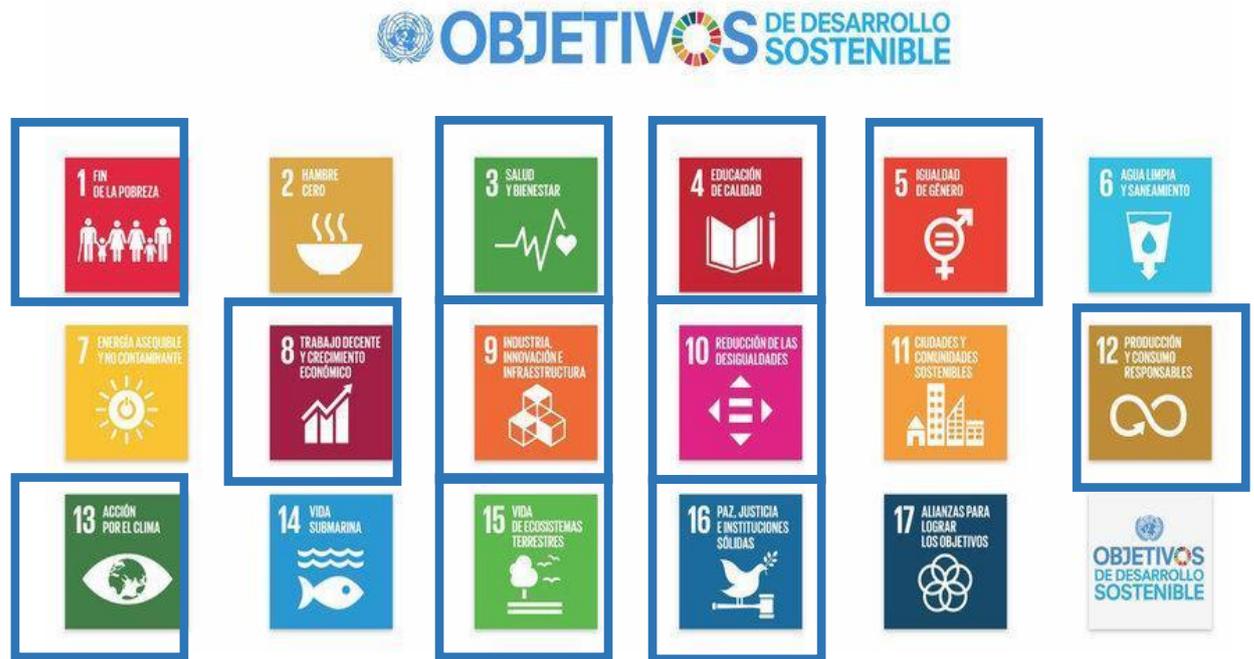
Fuente: elaboración propia en base a la Encuesta sobre Resiliencia organizacional de las Empresas B cordobesas durante COVID-19.

Tal como se observa en el **Gráfico 10**, en **ambos períodos** el 77% de las empresas tienen identificado cuáles son los puntos de mejora que deberían trabajar para superar su performance en la medición que plantea la Evaluación B (**situación favorable**). Además, se muestra que **previo a la pandemia de COVID-19**, el 55% de las empresas ya tenían equipos formados para la gestión de mejoras y **durante la pandemia de COVID-19**, se sumó una empresa más, siendo el 66% de las empresas las que cuentan con equipos para la gestión de mejoras de la evaluación B, reflejando una **situación de alerta**. Entre los puntos de la Evaluación B, que señalan las empresas deberían mejorarse, Anexo 2 (pregunta 22), se encuentran la medición de la huella de carbono, el vínculo con proveedores locales, la certificación como empresas B de sus proveedores y mejoras en la dimensión de gobernanza que mide dicha evaluación, tal como se muestra en Anexo 2 (pregunta 22).

En cuanto al aporte que los modelos de negocios de las empresas B cordobesas realizan a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), **en ambos períodos**, el 66% de las empresas declaran conocer los ODS con los cuales se vincula su negocio, manteniéndose constante, más allá de la pandemia (el 66% de las empresas reconocen su aporte a los ODS) reflejando así una **situación de alerta**.

Por otra parte, en la **Figura 8** pueden verse remarcados cuáles han sido los ODS mencionados por las empresas en cuanto a la vinculación con su modelo de negocio, siendo el ODS 8 y 12 los mencionados por tres empresas B y el resto solo se vincula a una empresa. Otro dato a resaltar es que sólo tres empresas B cordobesas vinculan su modelo de negocio a tres o más ODS, las restantes tres empresas sólo se vinculan a un único ODS, tal como puede observarse en Anexo 2 (pregunta 27).

Figura 8. Objetivos de desarrollos sostenible vinculados a las empresas B cordobesas.



Fuente: Extraído de <https://dqsiberica.com/iso-y-los-objetivos-de-desarrollo>.

Dentro de los puntos analizados en el **Gráfico 10**, el único punto que muestra un cambio de situación de alerta a **situación favorable** es la consideración por parte de las empresas B de ampliar su gama de proveedores locales.

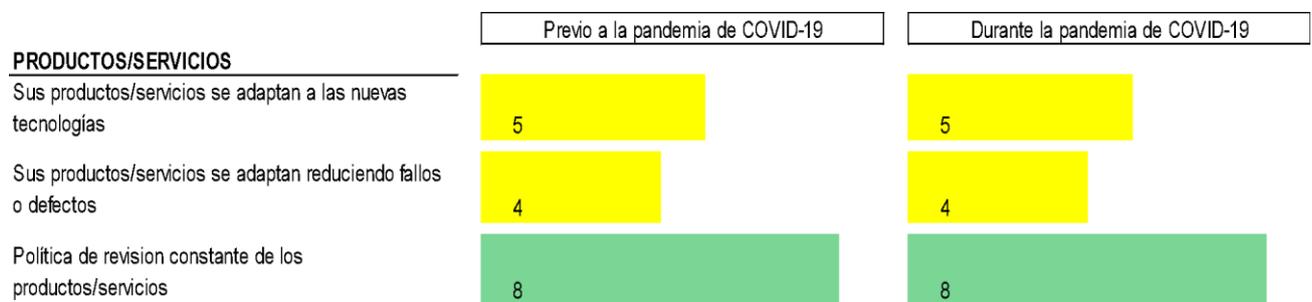
La presencia de la **pandemia de COVID-19** incentivó la suma de dos empresas más, siendo un total de siete empresas B cordobesas (77%) que consideran ampliar su gama de proveedores locales (situación favorable). Este punto fue relevando en las entrevistas en profundidad y ninguno de los referentes de empresas B cordobesas consideró que ampliar su gama de proveedores locales era opuesto al espíritu B, siendo que, en este punto, la cultura B promueve la contratación con proveedores locales, todos coincidieron en mencionar que, pretender sostener el negocio está en primer lugar (Anexo 4).

Sumado a ello, en el **Gráfico 10**, se resalta que **durante la pandemia de COVID-19**, el 100% de las empresas B cordobesas mantuvieron e incluso reforzaron el vínculo con la comunidad, (situación favorable) ya sea referido al compromiso cívico y donaciones, la inclusión y diversidad, creación de empleo, participación local y vínculo con los proveedores y distribuidores. Entre las acciones mencionadas por las empresas B, y tal como se menciona en el Anexo 2 (pregunta 29), se

destaca en el sector turismo que una empresa realizó un programa para que todos los habitantes de las comunidades locales conozcan el atractivo turístico donde la empresa presta servicios, de manera gratuita. Dentro del sector industrial, una empresa entregó productos de higiene de manera gratuita a sectores vulnerables, y dentro del sector servicios de software, se mencionaron proyectos para ayudar en pandemia, denominados: elegimos hacer y conversar para transformar.

- En segundo lugar, se considera el análisis del nivel de resiliencia de los **productos o servicios** que ofrecen las empresas B cordobesas, tal como se observa en el **Gráfico 11**.

Gráfico 11. Modelo de negocio- Producto/Servicio



Fuente: elaboración propia en base a la Encuesta sobre Resiliencia organizacional de las Empresas B cordobesas durante COVID-19.

En este punto es importante analizar qué hicieron las empresas B cordobesas para adaptar sus productos o servicios a nuevas tecnologías, o a nuevas exigencias del mercado y de esa manera saber cuán resilientes son los mismos.

Los resultados muestran que, **en ambos períodos**, el 55% de las empresas B cordobesas adaptan sus productos a los cambios tecnológicos, reflejando una **situación de alerta**.

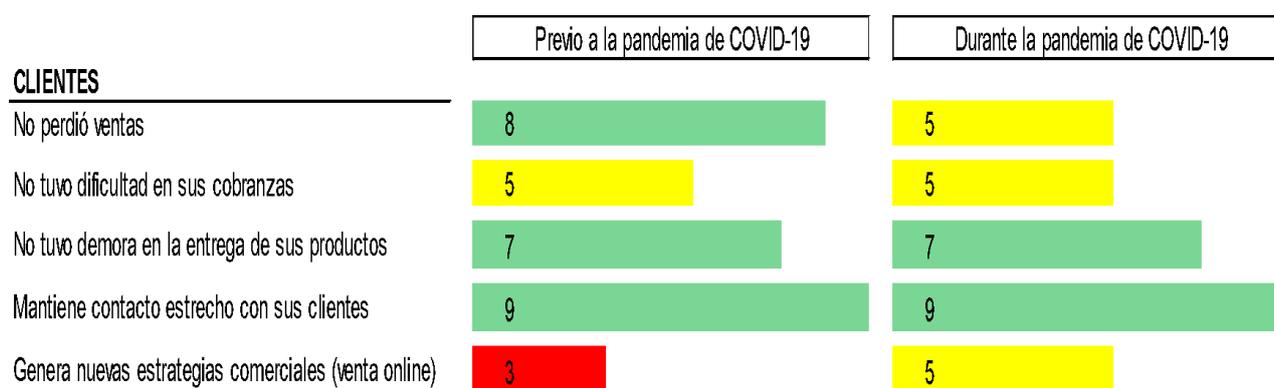
Por otra parte, teniendo en cuenta la revisión sistemática necesaria para detectar problemas, o posibles fallas en los mismos y así solucionarlos para la mejora continua, se observa que, en **ambos períodos**, el 44% de las empresas B cordobesas reconocen que sus productos son resilientes frente a factores internos, ya que tratan de eliminar o reducir fallas o defectos propios del/ de los mismo/s (**situación de alerta**).

Finalmente, en **ambos períodos**, el 88% de las empresas B cordobesas (**situación favorable**) implementan políticas de revisión constante del/de los producto/s o servicio/s para adaptarlo/s a las necesidades del mercado, y sólo una empresa industrial pequeña lo hace cuando recibe una queja de sus clientes.

- En tercer lugar, atendiendo a la resiliencia organizacional de las empresas B cordobesas en lo que respecta a su modelo de negocio, en este proyecto de investigación se analizaron aspectos relacionados con **los clientes** y el vínculo que las empresas B cordobesas generaron en contexto previo y durante la pandemia de COVID-19.

Tal como se observa en el **Gráfico 12**, en el período previo a la pandemia de COVID-19, el 88% de las empresas B cordobesas lograban mantener su nivel de ventas (**situación favorable**). En el período **durante la pandemia de COVID-19**, se pasa a una **situación de alerta** en este punto, ya que el 55% de las empresas B cordobesas lograron mantener su nivel de ventas. Por lo tanto, el 44% de las empresas vieron una disminución en su nivel de ventas **durante la pandemia de COVID-19**, siendo importante destacar que a octubre del 2020 ya habían iniciado la recuperación, tal como se observa en Anexo 2 (pregunta 33) y Anexo 4.

Gráfico 12. Modelo de negocio- Clientes



Fuente: elaboración propia en base a la Encuesta sobre Resiliencia organizacional de las Empresas B cordobesas durante COVID-19.

Además, podemos decir que, en **ambos períodos**, el 55% de las empresas B cordobesas no tuvieron dificultad en sus cobranzas (**situación de alerta**), y que incluso el 77% de las empresas declaran no haber tenido demora en la entrega de productos y el 100% de las empresas B cordobesas, manifestaron haber sostenido e incluso fortalecido su contacto estrecho con sus clientes (**situación favorable**). En estos tres puntos mencionados, la pandemia de COVID-19 no genera cambios.

Por último, reafirmando la vinculación que las empresas B cordobesas mantienen con sus clientes, **durante la pandemia de COVID-19**, el 22% de las empresas se sumaron para la venta on line, siendo el 55% de las empresas las que mantienen un canal de venta digital en respuesta a los

nuevos hábitos de consumo. Pasando de una **situación crítica** presentada en el período **previo a la pandemia de COVID-19**, a una **situación de alerta** en el período **durante la pandemia de COVID-19**.

Sumado al resultado anterior, tal como se muestra en el Anexo 2 (pregunta 36), una única empresa B cordobesa realiza delivery, y manifiesta haberlo implementado **previo a la pandemia de COVID-19**. Dentro de otras estrategias comerciales que aplicaron las empresas **durante la pandemia de COVID-19**, se puede mencionar a la participación en ferias internacionales y la alianza con cooperativas para la distribución de los productos con mayor rapidez de entrega.

Resulta relevante mencionar que, si bien las empresas B cordobesas consideran importante el nivel de satisfacción de sus clientes, en algunos casos realizan encuestas de satisfacción, y mediciones cualitativas y cuantitativas del nivel de satisfacción de sus clientes siendo superiores al 70 % (Anexo 4).

Como resumen del modelo de negocio y sus tres ejes, se podría mencionar un sostenimiento de sus valores de triple impacto, e incluso un refuerzo por su ADN B. Hay aspectos favorables que se refuerzan como producto del hecho disruptivo de la pandemia de COVID-19, y se podrían considerar puntos que potencian la resiliencia organizacional como la formación de un equipo que gestione la continuidad del negocio ante crisis y la intención de poder ampliar la gama de proveedores locales, lo que facilitaría continuar con la provisión de bienes o servicios ante posibles interrupciones que se pudieran ocasionar como consecuencia del hecho disruptivo.

Respecto de los productos o servicios, la pandemia de COVID-19 no ha producido cambios en la cantidad de empresas que hayan trabajado en pos de sumar adaptaciones o políticas de revisión de sus productos, más de las que ya existían antes de la pandemia con lo cual se mantiene una **situación de alerta** en este aspecto.

Por último, en los resultados del aspecto clientes, se reflejan diversas situaciones, tal como un aumento de empresas que perdieron ventas, pero, por el contrario, la incorporación de nuevas estrategias comerciales y el sostenimiento de vínculos estrechos con sus clientes. Sin embargo, la situación pone **en alerta** a las empresas B cordobesas y el impacto que el hecho disruptivo de la pandemia de COVID-19 pudo ocasionar en este aspecto.

A continuación, para aumentar la claridad de los aspectos analizados, se elaboraron tablas para cada uno de los ejes (liderazgo, equipos y modelo de negocio) que resumen **los cambios en cuanto al número de empresas que presentan dichos aspectos**, y que dichos cambios se generan

a partir del hecho disruptivo considerado en este proyecto de investigación: la pandemia de COVID-19. Esto refleja, **el grado de impacto que ha generado la pandemia de COVID-19 en los aspectos analizados para la resiliencia organizacional de las empresas B cordobesas**, identificando:

- Aspectos vinculados a la resiliencia organizacional en los cuales, **aumentaron la cantidad de empresas que desarrollaban ese punto. Impacto positivo**
- Aspectos vinculados a la resiliencia organizacional en los cuales, **se mantuvo constante la cantidad de empresas que desarrollaban ese punto. Impacto neutro**
- Aspectos vinculados a la resiliencia organizacional en los cuales, **disminuyeron la cantidad de empresas que desarrollaban ese punto. Impacto negativo**

Tabla 1. Grado de impacto que ha generado la pandemia de COVID-19 en cuanto al número de empresas B cordobesas que presentan los siguientes aspectos analizados para la resiliencia organizacional dentro del eje LIDERAZGO.

Grado de impacto que ha generado la pandemia de COVID-19 en cuanto al número de empresas B cordobesas que presentan los siguientes aspectos analizados para la resiliencia organizacional.			
LIDERAZGO	Disminución en la cantidad de empresas	Se mantuvo constante la cantidad de empresas	Aumento en la cantidad de empresas
Planificación estratégica	Visión corporativa	Gestión eficiente del líder	Cuenta con planes y objetivos para la continuidad del negocio
	Objetivos y estrategias de largo plazo	Cree necesaria la constitución de un equipo para la gestión de crisis	
	Valores corporativos ligados al triple impacto		
Habilidades de la inteligencia emocional de los líderes de empresas B cordobesas.		Trabajo en equipo	Adaptabilidad
		Orientación al logro	Empatía
		Autoconfianza	Comunicación
		Autocontrol	Autoevaluación exacta
		Manejo de conflictos	
Estilo de liderazgo			Estilo de liderazgo resonante
			Reconoce a la crisis como una oportunidad
Gestión Financiera y de Costos		Definición de objetivos financieros y de costos	
		Revisión de las estructuras de costos	

Fuente: elaboración propia en base a la Encuesta sobre Resiliencia organizacional de las Empresas B cordobesas durante COVID-19.

Tal como puede observarse en la **Tabla 1**, en la mayoría de los aspectos analizados dentro del **eje liderazgo** se logran un impacto positivo y neutro, tal como se detalla a continuación:

- En 7 (siete) aspectos se presenta un **incremento** en la cantidad de empresas B cordobesas que presentaban un desarrollo potenciador de la resiliencia organizacional, vinculado a la planificación estratégica, a las habilidades de la inteligencia emocional de los líderes de empresas B y al estilo de liderazgo. Impacto positivo.
- En 9 (nueve) aspectos se **mantuvo constante** la cantidad de empresas B cordobesas que presentaban un desarrollo potenciador de la resiliencia organizacional, vinculado a la planificación estratégica, a las habilidades de la inteligencia emocional de los líderes de empresas B y a la gestión financiera y de costos. Impacto neutro.
- En 3 (tres) aspectos se presenta una **disminución** en la cantidad de empresas B cordobesas que presentaban un desarrollo potenciador de la resiliencia organizacional vinculado a la planificación estratégica. Impacto negativo

Tabla 2. Grado de impacto que ha generado la pandemia de COVID-19 en cuanto al número de empresas B cordobesas que presentan los siguientes aspectos analizados para la resiliencia organizacional dentro del eje EQUIPOS.

Grado de impacto que ha generado la pandemia de COVID-19 (en los aspectos analizados para la resiliencia organizacional), en cuanto al número de empresas B cordobesas			
EQUIPOS	Disminución en la cantidad de empresas	Se mantuvo constante la cantidad de empresas	Aumento en la cantidad de empresas
Condiciones y beneficios	No realizaron reducción de jornada y salario	No realizaron reducción de personal	
	Incremento de sueldos neto de inflación		
Satisfacción y desempeño			Cuentan con evaluaciones de desempeño basada en objetivos claros.
	Más del 65% de sus trabajadores se sienten satisfechos o comprometidos.		
Cultura y clima organizacional	Alegria en el trabajo	Espíritu emprendedor	Compromiso con las tareas
		Autonomía en el trabajo	Entusiasmo para el aprendizaje e innovación
		Comunicación abierta y transparente	Capacidad de adaptación a la incertidumbre o al cambio.
		Confianza y empatía	
		Actitud positiva	

Fuente: elaboración propia en base a la Encuesta sobre Resiliencia organizacional de las Empresas B cordobesas durante COVID-19.

Tal como puede observarse en la **Tabla 2**, en la mayoría de los aspectos analizados dentro del **eje equipos** se logran un impacto positivo y neutro, tal como se detalla a continuación:

- En 4 (cuatro) aspectos presentan un **incremento** en la cantidad de empresas B cordobesas que presentaban un desarrollo potenciador de la resiliencia organizacional, vinculado a la satisfacción y desempeño y cultura y clima organizacional. Impacto positivo.
- En 6 (seis) aspectos se **mantuvo constante** la cantidad de empresas B cordobesas que presentaban un desarrollo potenciador de la resiliencia organizacional, vinculado a condiciones y beneficios y cultura y clima organizacional. Impacto neutro.
- En 4 (cuatro) aspectos se presenta una **disminución** en la cantidad de empresas B cordobesas que presentaban un desarrollo potenciador de la resiliencia organizacional vinculado a las condiciones y beneficios, satisfacción y desempeño y cultura y clima organizacional. Impacto negativo

Tabla 3. Grado de impacto que ha generado la pandemia de COVID-19 en cuanto al número de empresas B cordobesas que presentan los siguientes aspectos analizados para la resiliencia organizacional dentro del eje MODELO DE NEGOCIO.

Grado de impacto que ha generado la pandemia de COVID-19 (en los aspectos analizados para la resiliencia organizacional), en cuanto al número de empresas B cordobesas			
MODELO DE NEGOCIO	Disminución en la cantidad de empresas	Se mantuvo constante la cantidad de empresas	Aumento en la cantidad de empresas
Triple Impacto		Tiene identificados los puntos para mejorar la evaluación B	Cuenta con un equipo para gestionar mejoras
		Conoce su aporte a los ODS en su modelo de negocio	Considera ampliar su gama de proveedores locales
Producto/ Servicio		Sus productos/servicios se adaptan a las nuevas tecnologías	
		Sus productos/servicios se adaptan reduciendo fallos o defectos	
Clientes		Política de revision constante de los productos/servicios	
	No perdió ventas	No tuvo dificultad en sus cobranzas	Genera nuevas estrategias comerciales (venta online)
		No tuvo demora en la entrega de sus productos	
		Mantiene contacto estrecho con sus clientes	

Fuente: elaboración propia en base a la Encuesta sobre Resiliencia organizacional de las Empresas B cordobesas durante COVID-19.

Tal como puede observarse en la **Tabla 3**, en la mayoría de los aspectos analizados dentro del **eje modelo de negocio** se logran un impacto positivo y neutro, tal como se detalla a continuación:

- En 3 (tres) aspectos presentan un **incremento** en la cantidad de empresas B cordobesas que presentaban un desarrollo potenciador de la resiliencia organizacional, vinculado al triple impacto y los clientes. Impacto positivo.
- En 8 (ocho) aspectos se **mantuvo constante** la cantidad de empresas B cordobesas que presentaban un desarrollo potenciador de la resiliencia organizacional, vinculado al triple impacto, el producto/servicio y los clientes. Impacto neutro.

- En 1 (uno) aspecto se presenta una **disminución** en la cantidad de empresas B cordobesas que presentaban un desarrollo potenciador de la resiliencia organizacional vinculado a clientes. Impacto negativo.

Resultados de las entrevistas en profundidad realizadas para analizar la resiliencia organizacional de las empresas B cordobesas, considerado la preparación para la recuperación y la recuperación (etapas de una disrupción).

Ahora bien, continuando con la presentación de los resultados del presente proyecto de investigación, y atendiendo a las etapas del hecho disruptivo mencionadas anteriormente en la **Figura 6**, se muestran los resultados de las **entrevistas en profundidad** realizadas a las empresas B cordobesas (Anexo 4), que reflejan la **preparación para la recuperación** y la **recuperación** como instancias propias de las etapas de un hecho disruptivo.

Cabe mencionar que cada empresa relevada, siendo 7 (siete) en total los empresarios entrevistados y los cuales accedieron a ser entrevistados, manifiestan situaciones particulares y propias de cada una, siendo en algunos puntos diferentes y en otros similares entre sí, tal como se muestra en el Anexo 4. Por consiguiente, se pretende reflejar los siguientes 4 puntos:

- *Recuperación de las empresas B cordobesas frente al impacto producido por la pandemia de COVID-19.*
- *Aprendizajes que deja en los líderes de empresas B, la pandemia de COVID-19 vinculados a aspectos propios de la resiliencia organizacional.*
- *Nuevas oportunidades para el ecosistema B generados como consecuencia de la pandemia de COVID-19.*
- *Mayores desafíos que dejó la pandemia y que deben enfrentar los líderes de empresas B cordobesas para desarrollar su sistema de gestión de continuidad del negocio.*

A continuación, se detallarán cada uno de ellos:

Capacidad de las empresas B cordobesas para prepararse para la recuperación y recuperarse del impacto producido por la pandemia de COVID-19:

En este punto es importante mencionar que las dos empresas del sector turismo y una empresa especializada en la gestión y desarrollo de recursos para las organizaciones sociales, vieron afectadas su actividad por cuestiones propias que planteó la pandemia de COVID-19 (cierre de fronteras y bloqueo al turismo internacional, aislamiento social obligatorio, entre otras), mencionan su capacidad de recuperarse y destacan que el firme propósito de la empresa los mantuvo y permitió evitar el cierre de las mismas, incluso luego de un año sin facturación. Valorando este período como una gran oportunidad para potenciar aprendizajes y de esta manera fortalecer su modelo de negocio y estar preparados para poder enfrentar el crecimiento de la demanda que se pronostica para el período post pandemia. La empresa vinculada al turismo internacional educativo, menciona su deseo de fortalecer su propuesta en turismo educativo internacional vinculado a experiencias transformadoras y de alto impacto.

Otro aspecto mencionado dentro de la cultura B, hace referencia a que las personas están en el centro de las decisiones, priorizando y atendiendo especialmente sus necesidades. Destacando que, esto fortalece el sentido de pertenencia y lealtad hacia la empresa.

Los empresarios B entrevistados, coincidieron en considerarse resilientes frente a la pandemia de COVID-19, destacando al propósito de triple impacto como su motor de desempeño, y su razón por la cual querían trascender en el mundo de los negocios. Si bien las situaciones de cada empresa son propias y particulares, tienen como punto de contacto resaltar a la mejora continua y flexibilidad de adaptación a las contingencias, como valores prioritarios para ser resilientes. Siendo que en algunos casos se viene desarrollando hace tiempo y constituye una práctica habitual y en otros, se encuentra en formación y desarrollo. La pandemia significó una gran oportunidad que puso a prueba esta capacidad de sobreponerse a un impacto disruptivo, y ello trajo numerosos aprendizajes a los empresarios B, tal como lo mencionan en el Anexo 4.

Aprendizajes que dejó en los líderes de empresas B, la pandemia de COVID-19 vinculados a aspectos propios de la resiliencia organizacional.

Cuando se indagó sobre las habilidades propias de la inteligencia emocional de los líderes de las empresas B, ellos mencionan estar desarrollando nuevos aprendizajes y formaciones al respecto que permitirán potenciar su gestión. Incluso en aquellas empresas en las cuales la actividad fue nula durante 2020, han aprovechado ese tiempo para formarse con planes intensivos en habilidades

gerenciales. Sistema B ofrece capacitaciones sobre formación gerencial y sobre una temática que fue identificada como prioritaria a trabajar durante COVID-19: Felicidad Organizacional.

Un factor que debiera resaltarse dentro de los aprendizajes que deja la pandemia de COVID-19, es el valor que debe darse a los equipos. Priorizar a la gente en una situación de crisis, fue mencionado como un aspecto fundamental en las decisiones de los líderes de empresas B cordobesas. Incluso en aquellas empresas que evidencian un desempeño exitoso en este período, se lo atribuyen a los equipos y a la cultura propia que fortalece y empodera a los equipos. La formación y desarrollo de los líderes de empresas B fue mencionado como un gran aprendizaje que dejó el hecho disruptivo de la pandemia de COVID-19 junto a la necesidad de delegar autoridad y generar espacios de confianza en el trabajo en equipo.

Otro aspecto mencionado dentro de los aprendizajes que dejó la pandemia de COVID-19, fue la necesidad de profesionalizar la gestión comercial, desarrollando acciones comerciales y de marketing que den visibilidad y difusión a la empresa, cuando anteriormente nunca lo habían necesitado.

Nuevas oportunidades para el ecosistema B generados como consecuencia de la pandemia de COVID-19.

La pandemia de COVID-19 ayudó a generar más sinergia entre las empresas B cordobesas, se han iniciado muchas acciones comerciales conjuntas desarrollando nuevos negocios en la comunidad B Córdoba. Además, hay participación activa de las empresas para fortalecer vínculos y divulgar el triple impacto en todas las empresas de Córdoba.

Las empresas B cordobesas mencionan y resaltan el valor de la comunidad B como un espacio de negociaciones colectivas de transparencia, confianza y valor colaborativo, en donde todas se sienten cómodas y seguras al compartir valores, tener aliados comerciales y trabajar cada vez más en comunidad.

Los empresarios B mencionan que se está viendo la unión de las empresas B para generar negocios, siendo más fácil y cómodo conversar con un empresario B, que comparten filosóficamente los negocios, identificando en este punto un gran valor cultural. Cuando se unen empresarios B hay una base compartida, se habla con transparencia, porque ninguno busca una ventaja sobre el otro. La pandemia de COVID-19, unió e hizo más fuertes a los empresarios B, re pensando nuevas alianzas y negocios conjuntos (Anexo 4).

Mayores desafíos que dejó la pandemia y que deben enfrentar los líderes de empresas B cordobesas.

Un aspecto que fue mencionado por una empresa B cordobesa del sector turismo y que refleja justamente una situación contraria a los aprendizajes logrados por otras de las empresas B relevadas, es la falta de unión y compromiso en los equipos. La pandemia de COVID-19 evidenció en esta empresa la necesidad de gestionar los equipos tanto en la cultura y clima, como en la satisfacción y desempeño. Ante la situación de crisis que planteó para esta empresa vinculada al turismo, la pandemia de COVID-19, las personas que forman parte de la empresa no sentían la responsabilidad y compromiso de trabajar para la continuidad del negocio y para superar el impacto que la falta de actividad y el cierre temporal de la industria trajo a la empresa. Esto sin lugar a dudas que llevó a tomar decisiones que prioricen el capital humano dentro de la empresa.

En cuanto a la gestión del clima organizacional, y el impacto que en algunas empresas causó la pandemia de COVID-19, se mencionó en algunos casos, la interrupción en la medición del clima y en particular de la alegría en el trabajo. Siendo esto un desafío prioritario para fortalecer la cultura B en algunas empresas.

Por último, otro aspecto mencionado como un desafío, es la eficientización de los procesos internos, y la productividad del recurso humano involucrado en la empresa. Ser más eficientes es un desafío por el cual trabaja esta empresa B cordobesa que pertenece al sector industrial.

Conclusiones:

En este apartado, se describirán las conclusiones obtenidas luego del análisis de la resiliencia organizacional de las empresas B cordobesas frente a la pandemia de COVID-19, tal como se planteó en el objetivo general y considerando los objetivos específicos planteados en el presente proyecto de investigación.

En primer lugar, vale la pena destacar aquellas **variables que fueron consideradas más relevantes** para el análisis de la resiliencia organizacional, teniendo en cuenta la particularidad de los participantes en este proyecto, las Empresas B. Reconociendo que la resiliencia es un proceso, y que se pone a prueba ante situaciones disruptivas, fue importante reconocer al liderazgo, los equipos y el modelo de negocio como los pilares sobre los cuales construir resiliencia. En cada uno de esos pilares, resultó importante definir y analizar las variables a considerar, sostenidos en un marco teórico que lo sustente.

Como se vio reflejado en los resultados de la investigación, el estado de situación que mostraban las empresas B cordobesas en los aspectos analizados, en el período previo a la pandemia de COVID-19 (preparación), ya reflejaban **puntos de mejora** y el hecho disruptivo de la pandemia de COVID-19, no ocasionó un impacto devastador en la gestión resiliente de las empresas B cordobesas.

No obstante, se pudo evidenciar que, a través del trabajo en ejes como el liderazgo, la gestión de los equipos y el modelo de negocio, las empresas B cordobesas **pudieron paliar el efecto negativo** causado ante el evento disruptivo de pandemia de COVID-19, demostrando **capacidad para recuperarse** y continuar fortaleciendo su modelo de negocio. Tal como se planteó en los objetivos específicos del presente proyecto de investigación, a continuación, se concluye sobre aquellos puntos analizados que demuestran **aprendizajes**, particularidad destacable en organizaciones resilientes, como aquellos puntos que presentan **desafíos de mejoras** y deberían ser trabajados por las empresas para continuar fortaleciendo su resiliencia organizacional. Esto se pudo demostrar, debido a que:

En el Eje **Liderazgo**:

- La mayoría de las empresas B cordobesas han llevado a cabo procesos de planificación estratégica en los cuales definieron su visión corporativa, objetivos y estrategias que ayudaron al alineamiento estratégico de su empresa, protegiendo siempre sus valores corporativos ligados al triple impacto.

En este aspecto el impacto producido por la pandemia de COVID-19, no generó un cambio significativo, sino una alteración en sus planes. Las empresas pudieron continuar con sus actividades y, en algunos casos, mejoraron su funcionamiento organizacional y/o capitalizaron aprendizajes que les permitieron crecer de manera más sólida y alineada.

En cuanto a la definición formal de un sistema de gestión para la continuidad del negocio, podría considerarse un desafío o punto de mejora. En este aspecto se identificó que la carga habitual y rutinaria de trabajo en las empresas B no les permitió implementar iniciativas adicionales que aporten previsibilidad para la gestión de crisis futuras y de esta forma, mejore la calidad del marco de continuidad del negocio, sus políticas y procedimientos.

- El hecho disruptivo no causó un impacto significativo en capacidades propias de los líderes B cordobeses, como la gestión de su inteligencia emocional. Algunos de los líderes B pudieron lograr ciertos aprendizajes, aprovechando el tiempo de pandemia y de inactividad para formarse en la gestión de sus propias habilidades emocionales. Sin embargo, se podría destacar la posibilidad de potenciar y mejorar su autoliderazgo, el cual nace en el interior del individuo y le permite alcanzar su potencial mientras construye una base sólida desde la cual tomar buenas decisiones, además de desarrollar habilidades emocionales como el autoconocimiento emocional. Siendo que ninguno de los líderes B, declaró contar con esta última habilidad por lo que se podría considerar un desafío a trabajar para potenciar la resiliencia organizacional.

Por lo tanto, se puede concluir que la formación en habilidades de gestión emocional potenciaría en gran manera el liderazgo resiliente en las empresas B cordobesas, capitalizando habilidades como la comunicación, empatía, autoconfianza, autocontrol, manejo de conflictos y autoevaluación. El gran capital de las empresas B cordobesas es el trabajo en equipo. En su totalidad, las empresas resaltaron la importancia de promover desde el liderazgo, la colaboración y construcción de equipos de trabajo, siendo fundamental la habilidad del líder para desarrollar esta cultura de trabajo colaborativa propia del ADN B.

- Respecto al estilo de liderazgo, solo un líder B del total de las nueve empresas B analizadas, pudo combinar el liderazgo orientativo, liderazgo democrático, liderazgo afiliativo y liderazgo formativo dentro de su gestión resonante de liderazgo durante la pandemia de COVID-19.

La falta de liderazgo resonante, refleja en parte la falta de medición del impacto que tiene la gestión de liderazgo en el resultado del desempeño organizacional y de esta manera, no permite que se pueda ajustar con soltura el estilo de liderazgo para obtener los mejores resultados. Algo destacable en este punto es la coincidencia plena dentro de los líderes de empresas B cordobesas en

considerar a la pandemia de COVID-19 como una gran oportunidad que les ha permitido desde valorar la empresa de la cual son y se sienten parte, hasta potenciar aprendizajes muy significativos para su sostenibilidad.

- En cuanto al manejo de herramientas de gestión financiera y de costos para controlar el desempeño organizacional y revisar la estructura de costos, se pudo observar una escasa sistematización de la información ya que sólo dos de las empresas utilizaron una herramienta integral de gestión y control como es el cuadro de mando integral, en donde pudieron realizar un seguimiento más detallado de sus objetivos e indicadores de medición, permitiéndoles mejorar su desempeño. Esto refleja un punto desafiante a mejorar para potenciar la gestión resiliente.

En el eje **Equipos:**

- Se observó, en términos generales, una fuerte vinculación dentro de los equipos, en donde las condiciones de trabajo del personal fueron prioridad para las empresas B cordobesas. El esfuerzo realizado durante la pandemia para sostener los puestos de trabajo y mantener los equipos, fue notable y es destacable dentro de la resiliencia organizacional. Aquellas empresas cuya facturación fue cero durante el período analizado, o cambió radicalmente la operatoria habitual del negocio, pudieron reinventarse y desarrollar mejoras para priorizar a los trabajadores.
- Respecto a la satisfacción y desempeño de los equipos, tres empresas han logrado implementar mejoras en la evaluación de desempeño de su personal, durante la pandemia de COVID-19. El resto de las empresas B cordobesas presentaron deficiencias en las evaluaciones a su personal, ya que los objetivos definidos para cada puesto no estaban claros o ni siquiera contaban con ellos. Se podría destacar un punto de mejora en la definición de objetivos para cada puesto, de manera tal que se oriente el accionar y desempeño del personal, evaluándose sistemáticamente. Este punto podría reflejar un factor importante a considerar para incrementar la resiliencia de los equipos.
- La cultura y clima organizacional de las empresas B son una gran fortaleza. Dichas organizaciones estuvieron atentas a las necesidades de su gente, priorizando siempre el sentido de pertenencia y el valor otorgado a una cultura de trabajo y filosofía empresarial propia y destacable. Vale la pena concluir sobre el impacto que trajo la pandemia al clima organizacional, siendo relevante reforzar en la cultura B, la confianza y empatía, actitud positiva y la alegría en el trabajo. Las cuales disminuyeron notablemente en los equipos de trabajo durante la pandemia de COVID-19. Esto no

es ajeno y refleja en parte, las implicaciones sociales que se viven en el mundo entero, producto de un contexto tan incierto y doloroso. Los cambios de rutinas, el aislamiento social y los problemas cotidianos provocados por la pandemia mundial en su conjunto, pueden generar un alto nivel de tensión y estrés afectando el ánimo, la alegría y la actitud positiva de los colaboradores. Si bien se destacan iniciativas por parte de las empresas B para paliar el posible impacto negativo en el clima organizacional, aún podrían incrementarse las acciones que mejoren este aspecto.

Atendiendo al eje **Modelo de negocio**:

- El modelo de negocio de triple impacto estuvo presente en todas las empresas B y fue evidenciado en todas sus decisiones, ya que trascendió más allá del negocio, fortaleció su resiliencia organizacional y constituyó su firme propósito inspirador de vida. Compartir una filosofía de hacer negocios las convierten en organizaciones sanas, abiertas, flexibles y transparentes. Con errores propios que apuntan a mejorar día a día, aspirando a una mejora en la profesionalización de la gestión y de su estructura organizacional, siempre considerando al triple impacto como medida del éxito.

El aporte que realizan las empresas B a los objetivos de desarrollo sostenible es un valor diferencial para el mundo de los negocios. Al nacer para resolver problemas sociales y ambientales, las crisis despiertan aún más la pasión por la creación de nuevas y diferentes soluciones lo cual pudo identificarse en aquellas empresas vinculadas al sector turismo y otras en las cuales la pandemia de COVID-19, cambió su operatoria, debiendo reinventarse y adaptarse rápidamente.

- El servicio o producto generado por las empresas B se sometió a políticas de revisión constante y la pandemia de COVID-19, no ha causado un deterioro en este aspecto, pudiendo fortalecer su resiliencia organizacional.

Desarrollar un producto o servicio competitivo y resiliente es el disparador de la mejora organizacional que se busca constantemente en los empresarios B y sobre las cuales se han iniciado acciones colaborativas y conjuntas entre las empresas de la comunidad B de Córdoba. Esta sinergia surgió como consecuencia de la pandemia de COVID-19 y es la vía para un crecimiento sostenido y el logro de mejores resultados.

- Entre los puntos de impacto negativo que ha generado la crisis de la pandemia de COVID-19 y atendiendo a la vinculación con los clientes, se destaca la caída en ventas.

La pandemia de COVID-19, fue y es, una de las crisis más grandes de la historia a nivel mundial, con un efecto socioeconómico disruptivo y una reducción drástica de la actividad económica en múltiples sectores. En el caso de las empresas B cordobesas, fueron cuatro las empresas en las cuales hubo disminución en ventas durante la pandemia de COVID-19, siendo las más impactadas las empresas vinculadas al sector turismo. Se destaca en este punto, la capacidad para recuperarse del efecto negativo que provocó la crisis de la pandemia de COVID-19, como hecho disruptivo. Siendo la recuperación, una de las instancias propias de la resiliencia organizacional, las empresas B cordobesas demuestran su capacidad para volver de nuevo a los niveles de producción y ventas anteriores a la disrupción.

Por el contrario, en las empresas industriales B cordobesas (fabricación de alcohol y de juguetes), la situación es radicalmente opuesta, en donde 2020 fue año récord en ventas, pudiendo paliar deudas financieras y económicas.

En términos generales, lo que se destaca es el contacto estrecho en la vinculación con los clientes y la intención firme de elevar siempre su nivel de satisfacción, siendo superior al 70%.

Cabe destacar, que los puntos mencionados anteriormente como puntos de mejora o desafíos en parte, provienen de antes de manifestada la pandemia. Las empresas B cordobesas eran conscientes que necesitaban desarrollar sistemas de gestión para la continuidad de su negocio y mayor profesionalización en aspectos de su gestión, pero postergaban dicha decisión por la intensidad en el ritmo de trabajo diario. La pandemia de COVID-19 no fue la causante de deterioros significativos que hicieran peligrar el sostenimiento del negocio y sirvió para evidenciar esos problemas y alentar a las empresas a gestionar su resiliencia organizacional.

Por otra parte, se ha reconocido al **aprendizaje organizacional** dentro de la gestión de las empresas B cordobesas, siendo estas capaces de mejorar sus sistemas, procesos, objetivos y estrategias organizacionales, permitiendo el crecimiento, la perdurabilidad y capitalizando la enseñanza que les dejó la pandemia de COVID-19 durante el período analizado.

Se puede concluir que las empresas B cordobesas, sostenidas en un fuerte propósito de triple impacto, el cual constituye su sentido en el mundo productivo, y es parte de su genética B, pudieron sobrellevar la pandemia de COVID-19, adaptándose al contexto incierto y despertando en cada una, la pasión de encontrar nuevas soluciones a problemas que surgieron como consecuencia de COVID-19, pudiendo **recuperarse e incluso reinventarse**. Las empresas B cordobesas han salido fortalecidas y han generado más valor a sus negocios de triple impacto.

Las empresas B cordobesas resaltan en su cultura organizacional a las personas y las colocan en el centro de sus decisiones, potenciando el sentido de pertenencia y lealtad de los equipos. Con aciertos y desaciertos, y sobre todo destacando los aprendizajes conseguidos, se pueden considerar a **las empresas B cordobesas como organizaciones resilientes** ante un hecho disruptivo como lo es la pandemia de COVID-19, durante el periodo analizado.

Recomendaciones:

Luego de realizada la investigación sobre resiliencia organizacional de las empresas B cordobesas frente a la pandemia de COVID-19, y atendiendo a los puntos de mejora que podrían incorporar las empresas B cordobesas, se sugieren algunas recomendaciones para que dichas organizaciones continúen fortaleciendo su resiliencia organizacional. Dentro de las cuales se pueden destacar:

- Continuar con el camino de la **mejora continua**, apuntando a la perdurabilidad propia de las organizaciones resilientes y apostar al desarrollo continuo de una organización inteligente. Para ello sería recomendable destinar recursos organizacionales a la constitución de un equipo que lidere la gestión de crisis. Hoy las empresas no advierten tal necesidad, pero si se pretende una gestión sostenible, constituir un equipo interfuncional que lidere la gestión de crisis sería recomendable.
- La **profesionalización de la gestión interna** sumando formación en los mandos medios y niveles directivos. Esto se podría implementar accediendo al asesoramiento profesional de las cámaras vinculadas a la actividad de las empresas, fundaciones, consejos profesionales, incluso a formaciones en línea gratuitas que brindan Google y otras compañías. Otra alternativa podría ser, la contratación de profesionales freelance entre varias empresas B, lo cual resultaría una opción económicamente viable para el asesoramiento y mejora profesional.
- Mayor desarrollo y formación en los líderes B: la formación en **habilidades de gestión e inteligencia emocional** demostró ser un punto para fortalecer el liderazgo resiliente. Los líderes B podrían combinar sus habilidades emocionales y apoyarse en los cuatro estilos resonantes de liderazgo, logrando mejores resultados en diferentes situaciones, tal como fueron desarrollados anteriormente. Se trasluce en la mayoría de las empresas B el espíritu emprendedor de sus empresarios, lo cual contagia su pasión y deja ver el potencial de mejora que puede desarrollarse en su gestión resiliente entendida como un camino de construcción constante.
- Fortalecer la **sinergia entre las empresas B** potenciando alianzas comerciales y desarrollos de negocios colaborativos de triple impacto entre las empresas que pertenecen a las comunidades B existentes. Multiplicar iniciativas entre las empresas de triple impacto significaría potenciar su fuerza de mercado, poder lograr mayor competitividad y de esa manera fortalecer su continuidad y resiliencia organizacional.

- Fomentar iniciativas en donde se promulgue **el espíritu B, siendo ejemplo de empresas resilientes**, con un fuerte propósito que les aporta perdurabilidad en contextos de crisis. En donde el vínculo con la comunidad y los clientes es un pilar fundamental para la continuidad del negocio, y de esta manera más empresas puedan sumarse a este concepto de organizaciones. En este aspecto sería prioritario que las empresas B puedan gestionar ayuda del Estado (Nacional, Provincial y Municipal) para promover la cultura B y como consecuencia, la resiliencia organizacional.

- Hacer un **seguimiento de la resiliencia organizacional** y sus puntos de mejora o desafíos identificados acorde a la frecuencia de su medición de triple impacto: Evaluación B. Para ello se propone medir su resiliencia utilizando el instrumento desarrollado para el presente proyecto de investigación, el cual fue puesto a consideración de los empresarios B cordobeses, quienes valoraron los siguientes aspectos. (Anexo 5)
 - Amigabilidad de la encuesta en la presentación y diseño: el 100 % la definió como excelente a buena
 - Utilidad para su empresa: el 70% la definió como muy buena-buena.
 - Comprensión de las preguntas: el 100 % la definió como excelente a buena.
 - Grado en que cada pregunta abarcaba todas las posibilidades: el 85% la definió como excelente a buena.

Referencias bibliográficas:

Fuentes primarias

- Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. (7a. ed.). México. McGraw Hill. 2006
- Cucaro, Olga. Crisis empresarial, reorganización corporativa y turnaround, 2010.
- Correa, María Emilia. Sistema B y las Empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial. Banco de Desarrollo de América Latina. 2019
- Goleman Daniel, La inteligencia emocional, Ediciones B, 2014.
- Goleman Daniel, Boyatzis Richard y Annie McKee, El Líder resonante crea más, Debolsillo, 2010.
- Lozada Díaz, J. C. (2010). Comunicación en la gestión de crisis. UOC, Barcelona.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar, Metodología de la investigación, quinta edición, ed Mc Graw Hill, Méjico, 2010.
- Pauchant, T. y Mitroff, I. (1992). Transforming the crisis-prone organization: preventing individual, organizational and environmental tragedies. Jossey-Bass Inc., U.S.
- Peters, Thomas y Waterman, Robert, En busca de la excelencia, HarpenCollins Español, 1982.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. Administración, Editorial Pearson. Edición 13, 2018.
- Romero, Gisele y Rivero, Juan Carlos. Resiliencia organizacional: Estudio de caso del sector agricultura y riego a partir del fenómeno del niño 2015-2016, Univ Católica del Perú, 2017
- Senge, Peter, La quinta disciplina: El Arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, Ed. Garnica, California- EEUU, 1990.
- Veliz Montero, Fernando. Resiliencia organizacional: el desafío de cuidar a las personas, mejorando la calidad de vida del siglo XXI, Gedisa editorial, 2014.

Fuentes secundarias:

- AcademiaB, 2020. Conectarse con su entorno permite ser más resiliente frente a las crisis, Recuperado de <http://blog.academiab.org> consultado el 15 de julio de 2020.
- Abramovay, Ricardo; Correa, Ma Emilia; Gatica, Sebastián; Van Hoof, Bernhardus. Nuevas empresas, nuevas economías: Empresas B en Sur América. FOMIN; 2013.

- American Psychological Association, El camino a la resiliencia, Recuperado de <https://www.apa.org/centrodeapoyo/resiliencia-camino>, 2011.
- Blazquez, María Luisa; R. Masclans, y J Canals, El futuro del empleo y las competencias profesionales del futuro: la perspectiva de las empresas, IESE, Universidad de Navarra, enero de 2019.
- Bauni, Natalia. De la crisis a la autogestión: modalidades de regulación del trabajo en las empresas recuperadas, 15 años después, Facultad de ciencias sociales. Recuperado de <https://www.juanjoselarrea.com/resiliencia-organizacional-en-tiempos-de-coronavirus/>, publicado el 11 de abril de 2020.
- Dávila, Diego, La cuarentena reconfigura empresas incluso más allá de lo cotidiano. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/cuarentena-reconfigura-empresas-incluso-mas-alla-de-lo-cotidiano> publicado el 12 de abril de 2020.
- EY building a better working world. Resiliencia organizacional: nueve áreas de enfoque para reformular tu futuro. Recuperado de https://www.ey.com/es_ar/covid-19/enterprise-resiliency-nine-areas-of-focus-for-covid-19-crisis-management. Publicado el 20 de mayo de 2020.
- La Nación, 2018. La era de los Nativos Sustentables, recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/la-era-de-los-nativos-sustentables-nid2133884> publicado el 12 de mayo de 2018.
- León, Y. y Urdaneta, J. (2014). I Jornada binacional de investigación de la URBE (CICAG). Resiliencia empresarial e integración internacional, una perspectiva gerencial (págs. 418-425). Maracaibo, Venezuela: Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín.
- Luthar, S. S. (2000). The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. Child Development, 543-562.
- López Camacho, Cecilia; Palacios, Mendoza y Sánchez. La resiliencia estratégica y las crisis en las PyMes, junio de 2018, Bogotá, Colombia.
- Marcos, J. & Macaulay, S. (2008) ¿Que es la resiliencia organizacional? CNN Expansión. 26 de Noviembre de 2008. Recuperado el 30 de Noviembre de 2010 en: <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/especiales/bfque-es-la-resilienciaorganizacional>.
- Masten, A. (2001). Ordinary magic. Resilience processes in development. American Psychologist, 56(3), 227-238.
- Medina Salgado, César, La resiliencia y su empleo en las organizaciones. Gestión y Estrategia Núm 41, 2012.

- Medina Salgado, César. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. Gestión y Estrategia, 29-59, 2012.
- Minolli, Cristina B. (2000). Empresas Resilientes, Algunas Ideas Para Construir las. UCEMA. Recuperado el 5 de Junio de 2011 en: http://www.ucema.edu.ar/u/cpcb/Investigacion/Resiliencia/Empresas_Resilientes.pdf
- Ministerios de Salud de la Nación, 15 de julio de 2020, Reporte diario de la situación de COVID-19 en Argentina. Recuperados de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/informe-diario/julio2020>.
- Norma IRAM-ISO de emergencia 22301. Segunda edición. Seguridad y Resiliencia. Sistema de gestión para la continuidad del negocio. Requisitos. Licencia por IRAM a Carla Grasso comprada el 2020-07-08.
- Ortega Francisco Experiencia Endeavor virtual-Primera edición, <https://www.youtube.com/watch?v=o5tFqLfHIm4>, 2020.
- Rojas, C. (2005). Resiliencia como una herramienta para la implementación de la carrera docente en la Universidad Tecnológica Nacional. V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur.
- Sanchis R y Poler, R (2011) Medición de la Resiliencia Empresarial ante Eventos Disruptivos. Una Revisión del Estado del Arte.
- Sheffi Y.; Rice Jr., J.B. (2005). A Supply Chain View of the Resilient Enterprise. MIT Sloan Management Review, Vol. 47, No. 1, pp. 41-48.

ANEXOS

Anexo 1: Consentimiento enviado a los referentes de empresas B cordobesas.

Córdoba, de de 2020.

Estimado Sr/Sra.....

Director/a

De la empresa

De mi mayor consideración:

Me dirijo a Ud. con motivo de invitarlo muy especialmente a participar junto a su empresa, en una investigación que estoy llevando adelante como tesis de mi Maestría en Administración de Negocios en la Universidad Siglo 21 titulada: “**Resiliencia de empresas B cordobesas frente a COVID-19**”.

La investigación tiene por objetivo principal, el poder analizar la resiliencia organizacional de las empresas B cordobesas frente a la crisis provocada por la pandemia de COVID-19, a través de un instrumento que he desarrollado para tal fin, tomando como eje el liderazgo, los equipos y el modelo de negocio en dos períodos: previo a la pandemia de COVID-19 (período comprendido desde octubre de 2019 a marzo de 2020) y durante la pandemia de COVID-19 (período comprendido desde abril de 2020 a setiembre de 2020).

Es fundamental contar con su colaboración, más específicamente, para las instancias que se detallan a continuación:

- **Responder de manera anónima a un cuestionario** relativo a la Resiliencia organizacional en empresas B cordobesas frente a COVID-19.
- **Responder de manera anónima a una breve encuesta** de valoración acerca de la utilidad y eficacia del Formulario anterior.

Cabe mencionar que **ambas encuestas se implementarán totalmente on line, a través de Google Forms**, sin que sea posible identificar la identidad del respondiente, garantizando así el **anonimato** de las respuestas.

Por último, y sólo en los casos que se considere necesario, se podría solicitar y coordinar con usted o con quien nos refiera de la empresa, la realización de una entrevista (vía remota) para profundizar sobre algunos aspectos de la investigación y el instrumento aplicado que nos permitan completarlo y/o mejorarlo.

Le **agradezco inmensamente** su colaboración y quedo a la espera de su respuesta.

Lo saluda muy cordialmente,

Carla Grasso

Anexo 2: Encuesta sobre resiliencia organizacional de empresas B cordobesas frente a COVID-19

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

- Recoger información para analizar la resiliencia organizacional en las empresas B cordobesas frente a COVID-19.
- Para ello se tendrán en cuenta: el liderazgo, los equipos y el modelo de negocio.

INFORMACIÓN GENERAL:

A los fines de responder esta encuesta, deberá considerar:

- Período previo a la pandemia de COVID-19: período comprendido desde octubre de 2019 a marzo de 2020
- Período durante la pandemia de COVID-19: período comprendido desde abril de 2020 a setiembre de 2020.

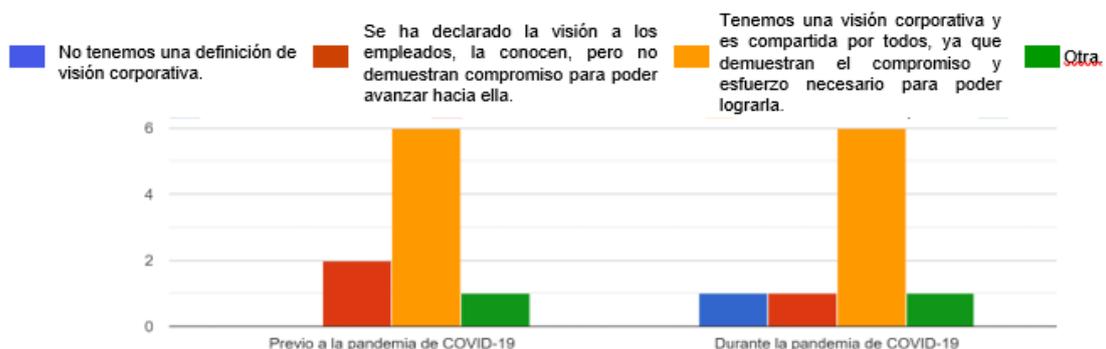
DATOS GENERALES DE LA EMPRESA B:

Sector y categoría en el cual se desempeña la empresa, según Evaluación B:

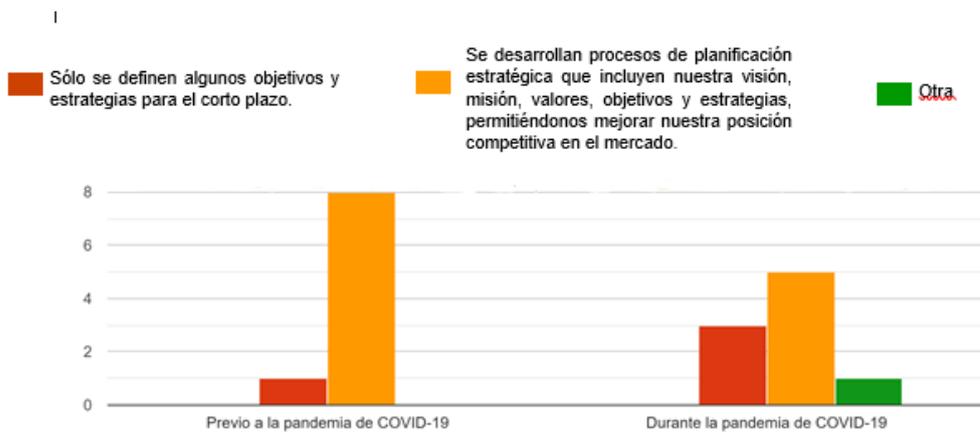
DATOS GENERALES DE LA EMPRESA B:

Cantidad de empleados en nómina (incluidos los monotributistas que trabajen más de seis meses por año, 40 hs semanales):

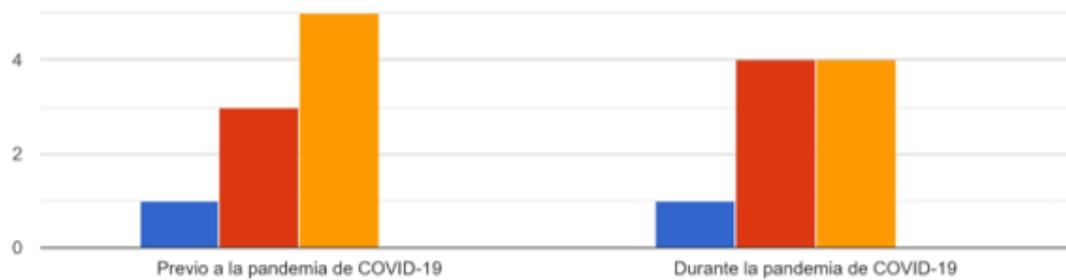
1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA-La empresa ¿cuenta con una visión corporativa? Se entiende por visión corporativa aquel objetivo que refleja la expectativa ideal o a dónde quiere llegar la organización a largo plazo.



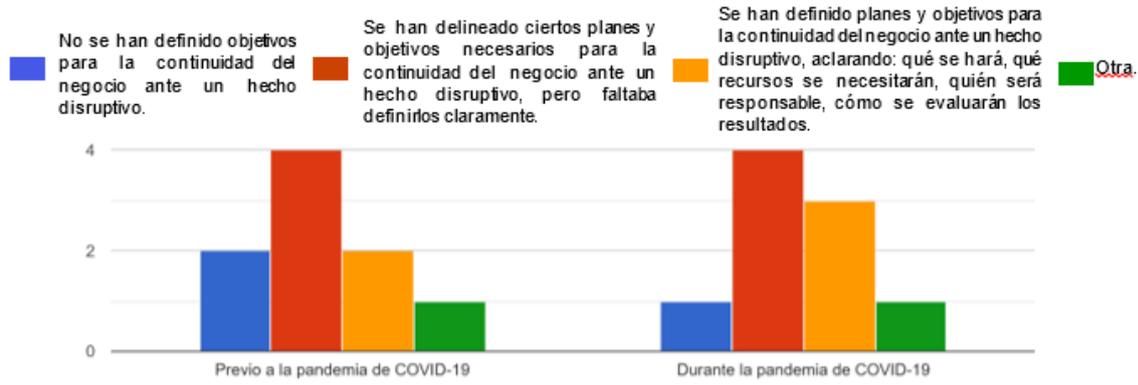
2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA-La empresa ¿cuenta con objetivos y estrategias para mejorar su posición competitiva en el mercado?



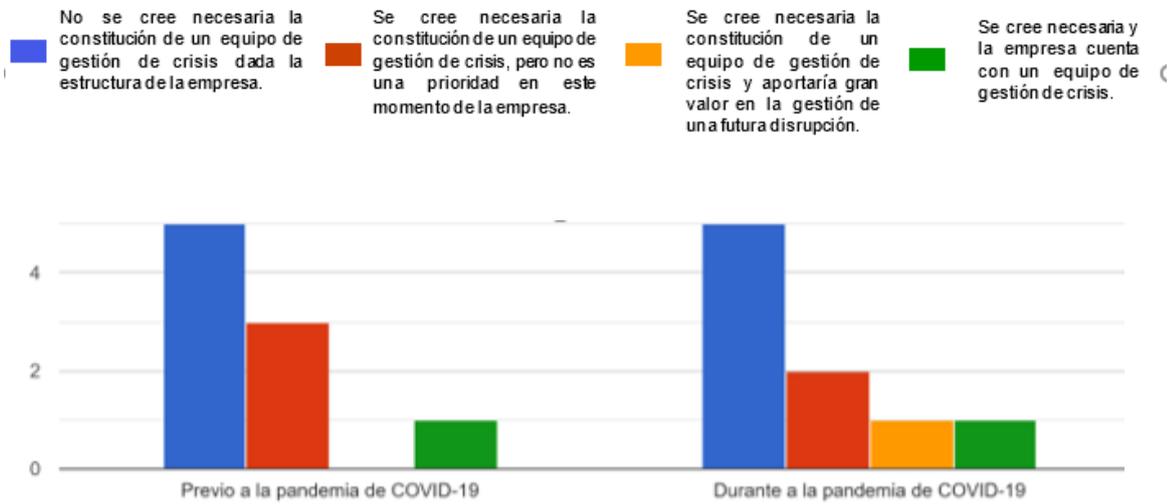
3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA-La empresa ¿protege con firmeza los valores corporativos ligados al triple impacto?



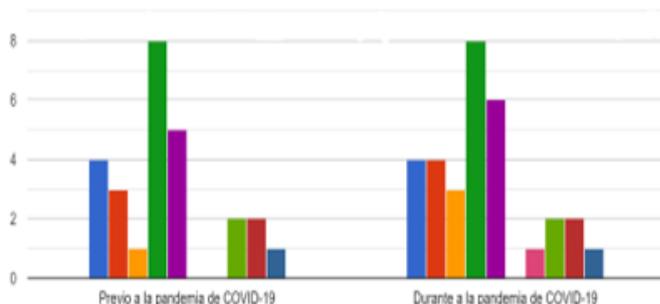
5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA-La empresa ¿cuenta con planes y objetivos para la continuidad del negocio ante un hecho disruptivo? El cual hoy puede ser la crisis producida por la pandemia de COVID-19.



6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA- La empresa ¿cree necesaria la constitución de un equipo de gestión de crisis para gestionar y recuperarse de posibles hechos disruptivos?



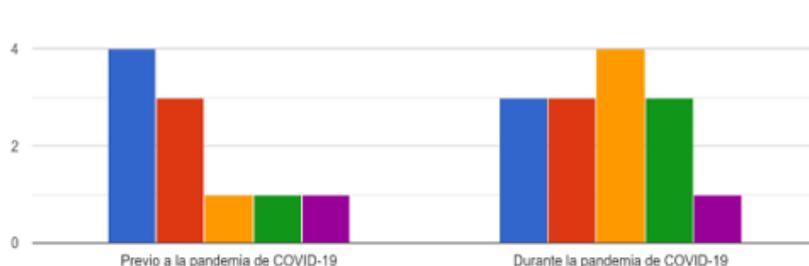
7. INTELIGENCIA EMOCIONAL-Durante el ejercicio de su rol de liderazgo ¿Qué habilidades cree que lo definen como líder?



- Orientación a logros e iniciativa: impulso para alcanzar un estándar de excelencia
- Empatía: la habilidad para captar las emociones de otras personas, comprender sus puntos de vista e interesarse activamente en sus preocupaciones.
- Comunicación: habilidad de escucha y de enviar mensajes claros, inspiradores y motivantes.
- Trabajo en equipo: competencia para promover la colaboración y la construcción de equipos.
- Adaptabilidad: Capacidad de adaptación y cambio ante la incertidumbre.
- Autoconocimiento emocional: la capacidad de interpretar y comprender las propias emociones y reconocer su impacto en el desempeño y relaciones.
- Autoevaluación exacta: una evaluación realista de sus fortalezas y limitaciones.
- Autoconfianza: un sentido fuerte y positivo del valor propio
- Autocontrol: la capacidad de mantener bajo control las emociones y los impulsos disruptivos.
- Manejo de conflictos: la habilidad de desactivar desacuerdos y orquestar soluciones.

I

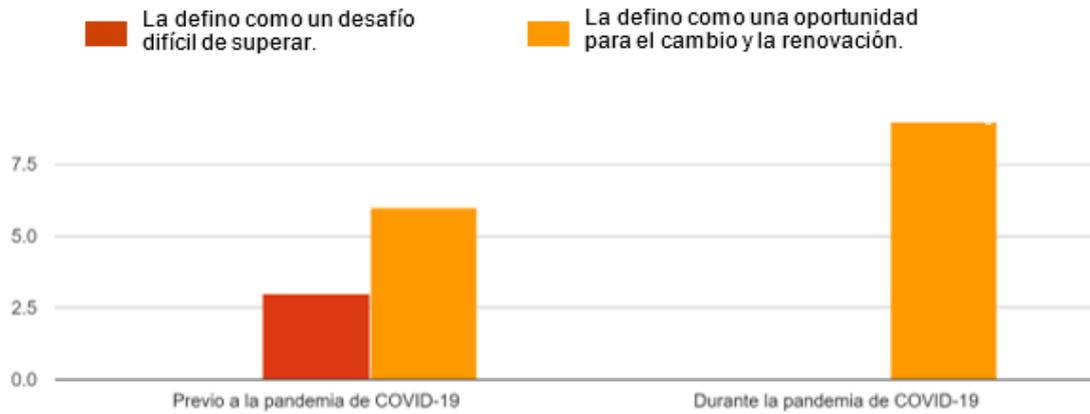
8. ESTILO DE LIDERAZGO-Para la gestión de los equipos remotos ¿cuáles de los siguientes factores está teniendo en cuenta?



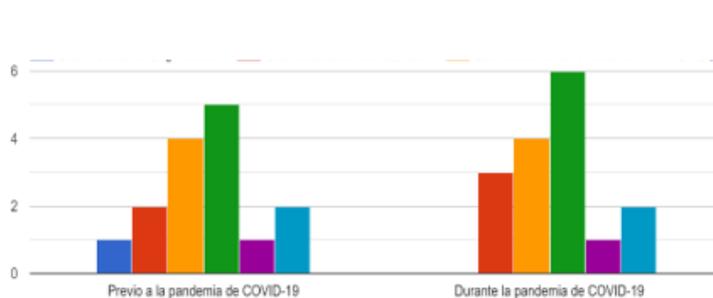
- No contamos con equipos remotos.
- Asistir al personal en recursos para el trabajo remoto.
- Asistir al personal en el desarrollo de competencias para el trabajo remoto.
- Gestionar espacios de contención y seguimiento del bienestar del personal.
- Ninguna de las anteriores.

9. ESTILO DE LIDERAZGO-Durante el ejercicio de su rol de liderazgo, ¿cómo define a una crisis producto de un hecho disruptivo?, el cual hoy puede ser la pandemia de COVID-19.

9. ESTILO DE LIDERAZGO-Durante el ejercicio de su rol de liderazgo, ¿cómo define a una crisis producto de un hecho disruptivo?, el cual hoy puede ser la pandemia de COVID-19.

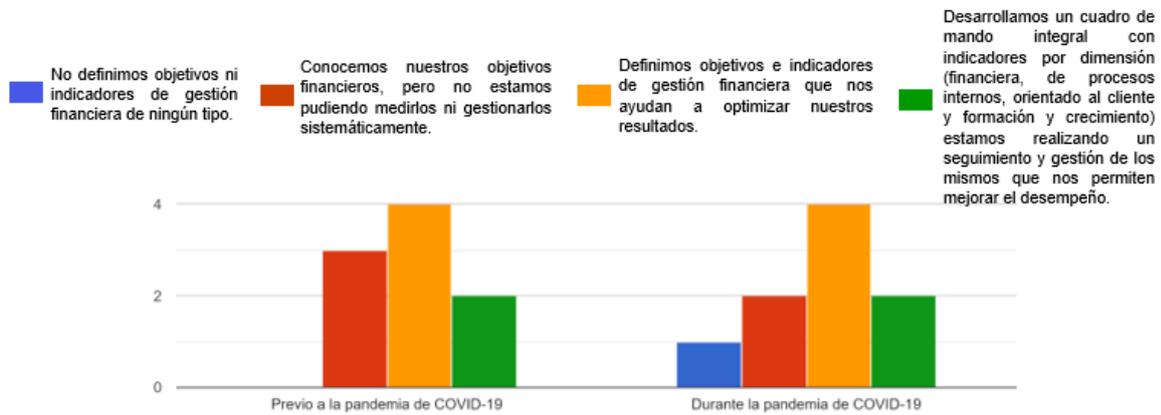


10. ESTILO DE LIDERAZGO- Si tuviera que definir su estilo de liderazgo, ¿Cuál/cuáles de los siguientes estilos lo representan?

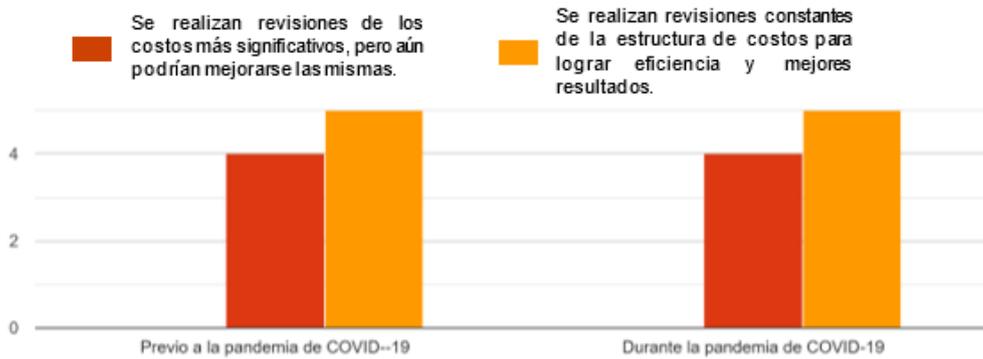


- Líder coercitivo: Exijo cumplimiento inmediato. Las decisiones se toman y luego se comunican (verticalista)
- Líder orientativo: Movilizo a las personas hacia una visión, aclarándoles cómo su trabajo aporta valor para la empresa.
- Líder afiliativo: Creo armonía y construyo lazos emocionales que fortalecen la construcción del sentido de pertenencia.
- Líder democrático: Logro consenso mediante la participación, dejando que los colaboradores opinen en las decisiones que afectan sus metas y cómo realizan su trabajo, construyendo confianza, respeto y compromiso.
- Líder ejemplar: Fijo altos estándares para el desempeño de todos los colaboradores, más en aquellos que identifico con bajo desempeño, necesitando se cumplan los objetivos de manera rápida y cada vez mejor. En algunos casos puede agobiar tanta exigencia.
- Líder formativo: Desarrollo a las personas para el futuro, ayudándoles a identificar sus fortalezas y debilidades y vinculándolas con sus aspiraciones personales y profesionales.

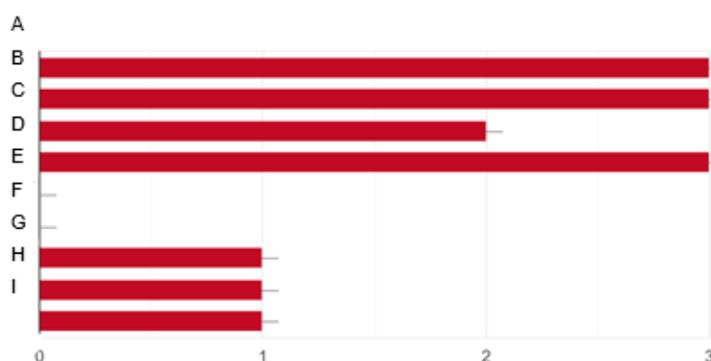
11. GESTIÓN FINANCIERA Y DE COSTOS-En la empresa ¿se definen objetivos e indicadores de gestión financiera para optimizar sus resultados?



12. GESTIÓN FINANCIERA Y DE COSTOS-En la empresa ¿se realizan revisiones de la estructura de costos para lograr eficiencia y mejores resultados?



13. GESTIÓN FINANCIERA Y DE COSTOS-En la empresa ¿se están desarrollando alguna de las siguientes medidas del estado nacional para proteger el capital de trabajo y contar con liquidez suficiente para afrontar y superar la crisis producida por la



A.- Revisar la aplicabilidad a alguno de los beneficios del programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción (ATP, postergación del pago de contribuciones patronales, créditos a tasa subsidiaria, etc)

B.- Revisar la aplicabilidad a los créditos para **PyMEs** para el pago de sueldos a tasas del 24% con período de gracia de 3 meses

C.- Revisar la aplicabilidad a los créditos para **PyMEs** otorgados por el BICE (Banco de Inversión y Comercio Exterior)

D.- Revisar la aplicabilidad a prórroga de la moratoria impositiva para **PyMEs**.

E.- Revisar la aplicabilidad a la suspensión temporaria del corte de servicios por falta de pago, aplicable a los servicios de energía eléctrica, agua corriente, gas por redes, telefonía fija y móvil e Internet y televisión por cable- Decreto 311/2020

F.- Revisar la aplicabilidad de la suspensión hasta el 31 de diciembre, inclusive, de la aplicación de multas y la obligación de proceder al cierre e inhabilitación de cuentas bancarias a causa del rechazo de cheques por falta de fondos.

G.- Revisar la aplicabilidad al Programa de Apoyo al Sistema Productivo Nacional

H.- Revisar la aplicabilidad de la incorporación de nuevos rubros al programa AHORA 12etc)

I.- Revisar la aplicabilidad de la inclusión a los beneficios del decreto 320/2020 referido al Congelamiento de alquileres y suspensión de desalojos

14. GESTIÓN FINANCIERA Y DE COSTOS-En la empresa ¿se está desarrollando alguna otra medida para enfrentar la crisis que genera la pandemia de COVID-19?

No, ninguna. Solo revisamos nuestro modelo de negocios.

Aplicamos a un programa de reactivación productiva.

acciones para aumentar la productividad

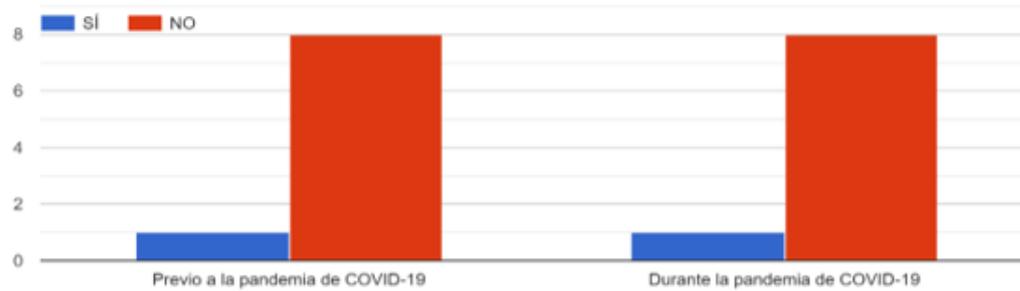
Se ha aplicado a todas las opciones de financiamiento y subsidios para el sector.

Eficientización de servicios de oficina

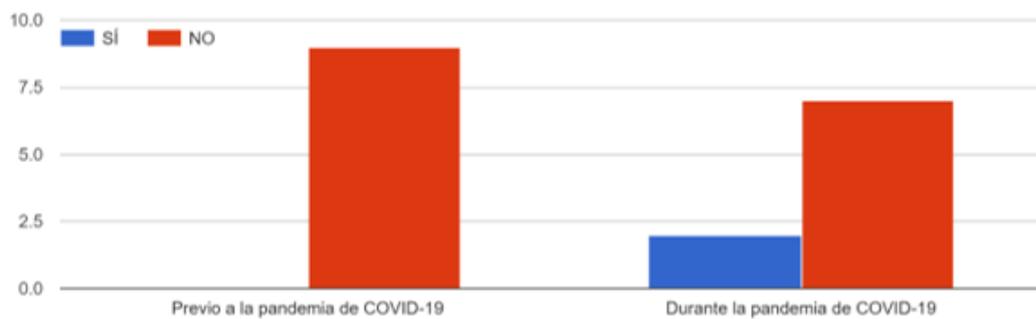
15. GESTIÓN FINANCIERA Y DE COSTOS-La empresa ¿tuvo la posibilidad de negociar con sus proveedores algunas de las siguientes condiciones de compra durante la crisis producida por la pandemia de COVID-19?

2- Equipos:

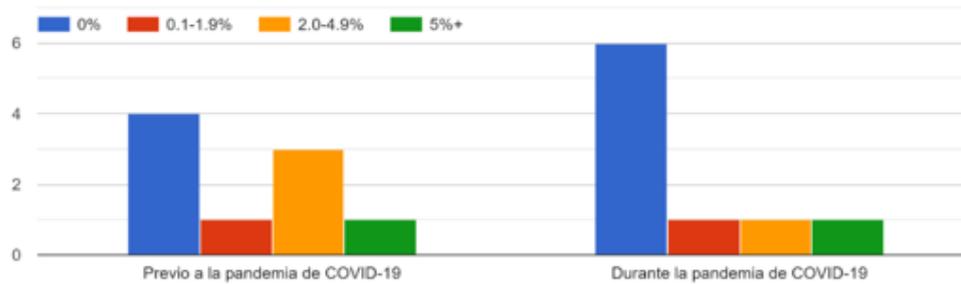
16. CONDICIONES Y BENEFICIOS-En la empresa ¿Hay reducción de personal?



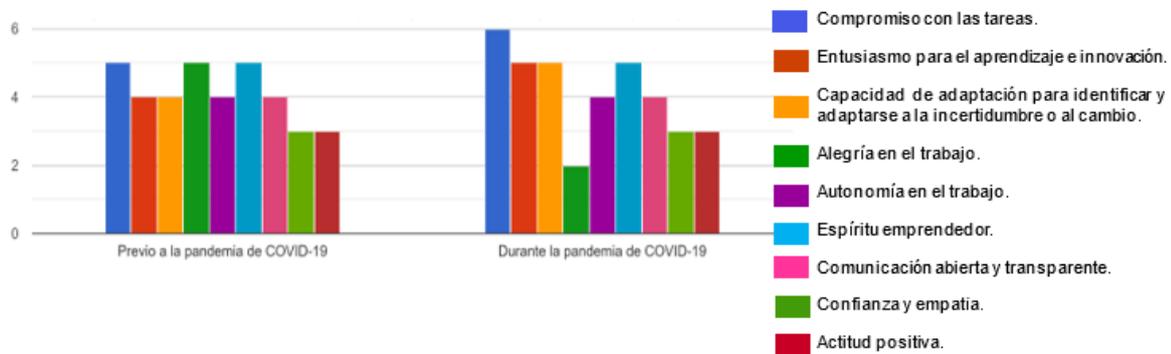
17. CONDICIONES Y BENEFICIOS-En la empresa ¿hay reducción de jornadas y su consecuente reducción de salarios?



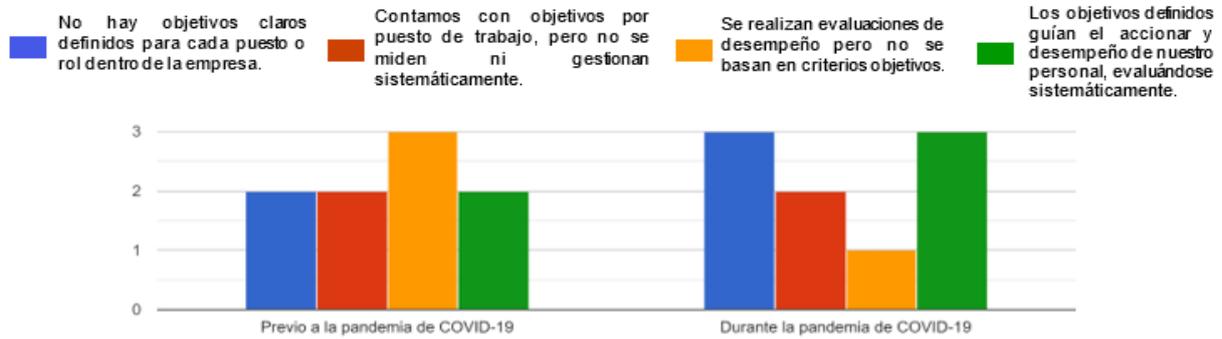
18. CONDICIONES Y BENEFICIOS- Restando el aumento de la inflación, ¿cuál es el % promedio de incremento al salario/sueldo que están pagando a todos los trabajadores de tiempo completo y medio tiempo (excluyendo bonos, comisiones)?



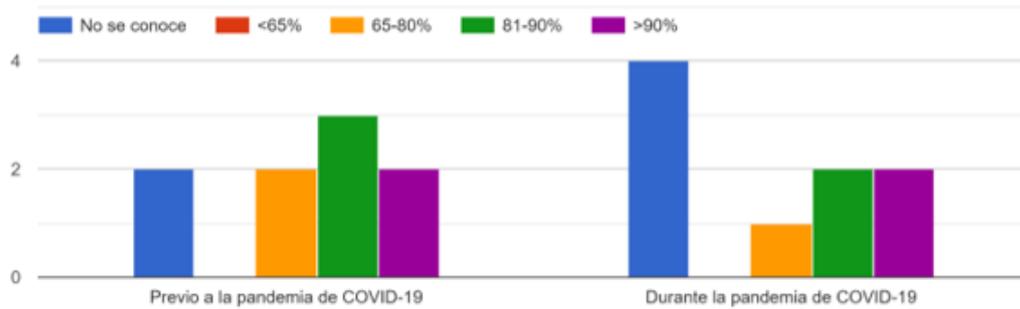
19. CULTURA Y CLIMA- ¿Considera que la cultura organizacional está logrando mantener e incluso fomentar las siguientes actitudes en sus equipos?



20. SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO-En la empresa ¿se realizan evaluaciones de desempeño del personal basadas en el cumplimiento de objetivos?

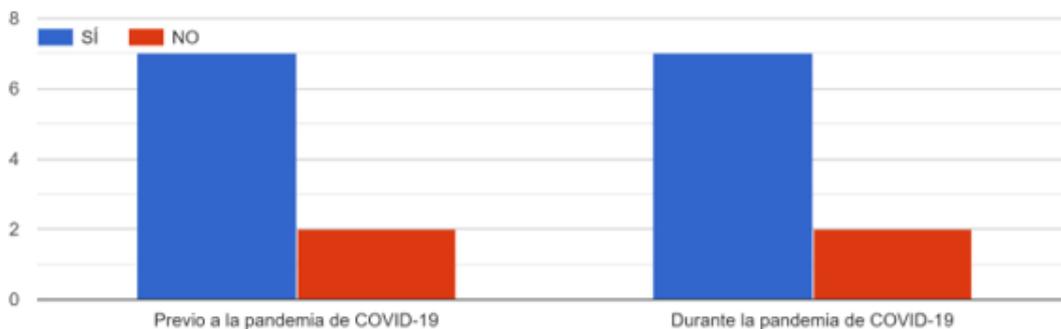


21. SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO-En la empresa ¿Qué porcentaje de los trabajadores se encuentran "satisfechos" o "comprometidos" con la empresa?

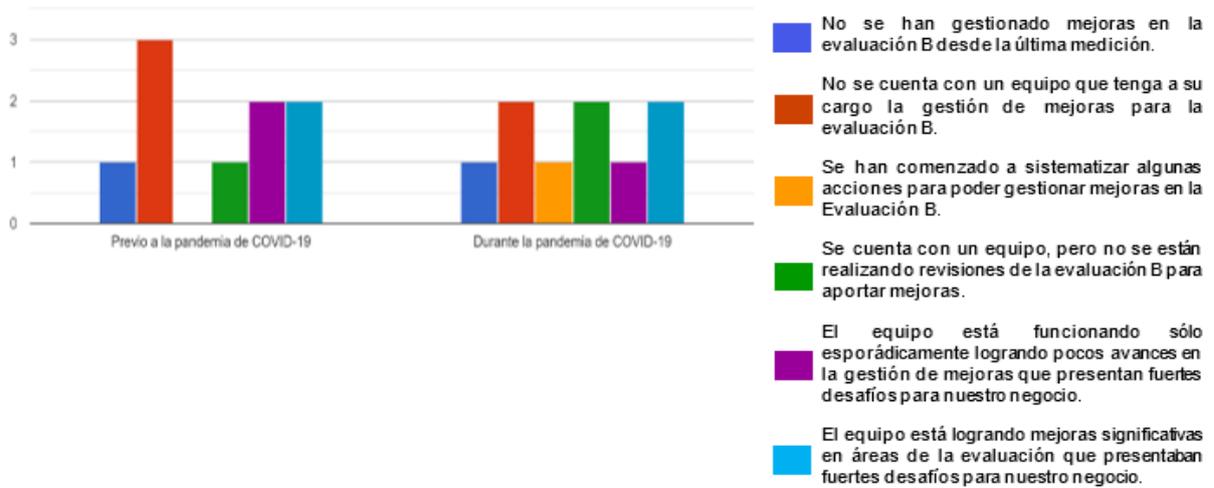


3- Modelo de negocios:

22. TRIPLE IMPACTO-Siendo que la evaluación B permite identificar puntos de mejora a trabajar. Su empresa: ¿tiene identificados los puntos de mejora más desafiantes?

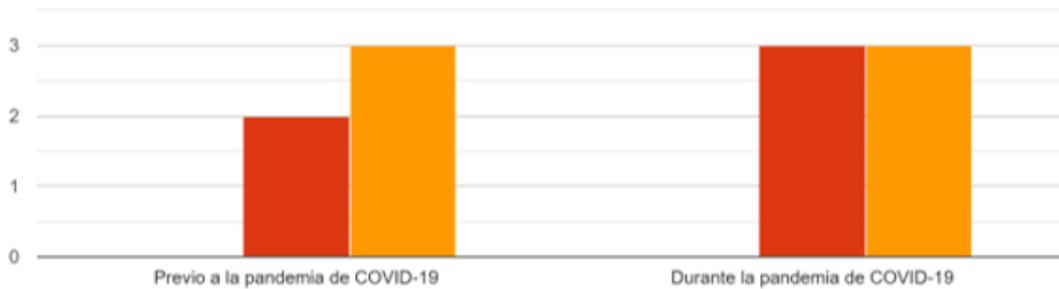


23. TRIPLE IMPACTO-La empresa ¿cuenta con un equipo encargado de gestionar los puntos de mejora identificados a partir de la evaluación B?

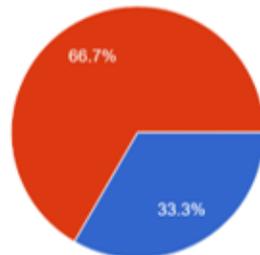


24. TRIPLE IMPACTO- Responder sólo si la empresa NO cuenta con un equipo que tenga a su cargo la gestión de mejoras para la evaluación B

■ No podemos formar un equipo que gestione mejoras en la Evaluación B, ya que nos falta personal y existe una recarga de trabajo.
 ■ Creemos que resultaría beneficioso contar con un equipo que gestione mejoras en la evaluación B y pueda fortalecer nuestro modelo de negocio.

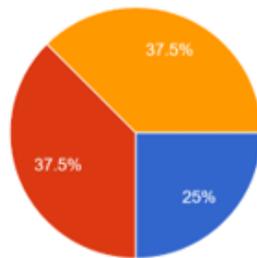


25. TRIPLE IMPACTO-Considera que la actual pandemia de COVID-19 es ¿una oportunidad o una amenaza para su negocio de triple impacto?



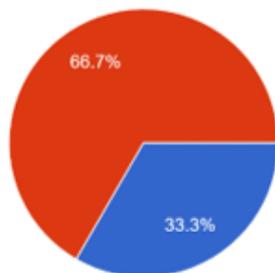
- Una amenaza, ya que ha impactado fuertemente en la continuidad del negocio.
- Una oportunidad, ya que el contexto ofrece una posibilidad de mejora para nuestro negocio.

26. TRIPLE IMPACTO-Si la pandemia de COVID-19 significa una amenaza para su negocio, ¿Ud cree que siendo empresa B está pudiendo paliar parte del efecto de esta crisis?



- La pandemia de COVID-19 no significa una amenaza para nuestro negocio.
- No, creo que nos resulta igualmente complicado poder superar esta crisis al igual que nuestros competidores no B.
- Sí, creo que la empresa B es más resiliente ante crisis.

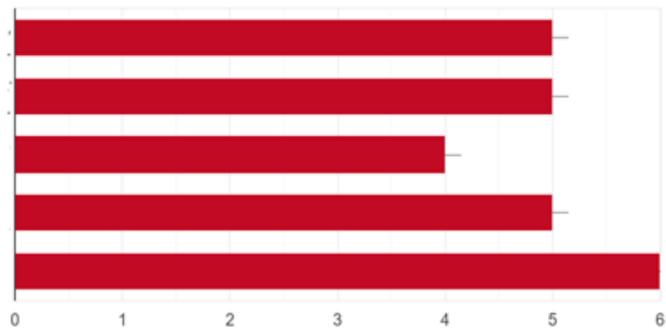
27. TRIPLE IMPACTO-La empresa ¿tiene identificado en qué objetivo de desarrollo sostenible (ODS) enfoca su modelo de negocio y cuál es el aporte que realiza al mismo?



- No tenemos identificado de una manera clara el ODS al cual enfocamos el modelo de negocio.
- Si hemos identificado al/ a los ODS hacia el/los cual/es enfocamos nuestro modelo de negocio.

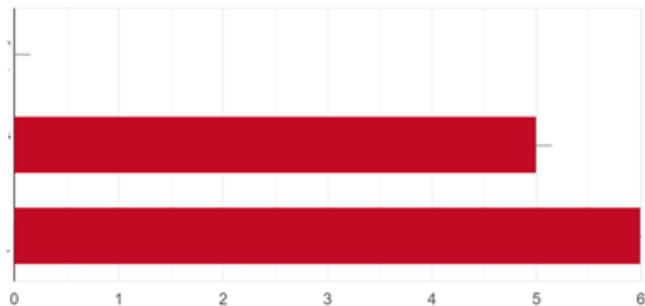
28. TRIPLE IMPACTO-La pandemia de COVID-19 está ayudando para:

- Elaborar planes de contingencia, ante la posibilidad de futuros hechos disruptivos, modelizando los riesgos relacionados con los escenarios de ingresos y costos.
- Implementar y mantener procesos sistemáticos para evaluar la continuidad del negocio.
- Identificar el plazo dentro del cual los impactos de no reanudar las actividades serían inaceptables para su empresa.
- Identificar los recursos mínimos que se necesitan para las actividades prioritarias ante hechos disruptivos.
- Identificar todo aquello que debe tener un seguimiento y ser medido durante un hecho disruptivo.



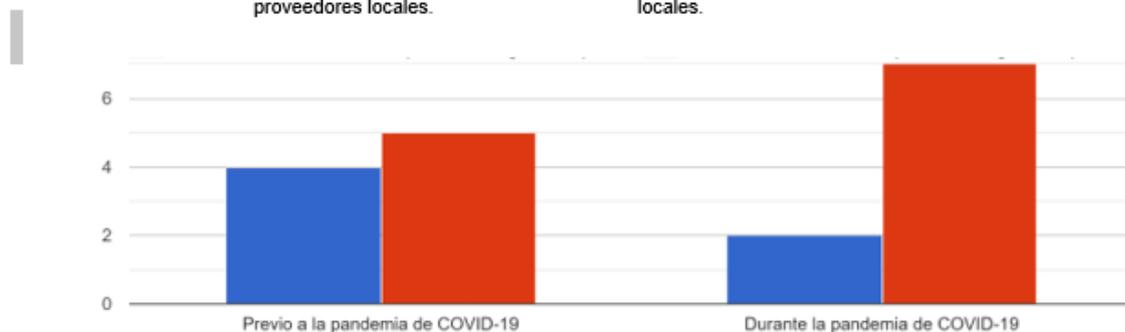
29. TRIPLE IMPACTO-En la vinculación que la empresa había establecido con la comunidad, ya sea referido al compromiso cívico y donaciones, la inclusión y diversidad, creación de empleo, participación local y vínculo con los proveedores y distribuidores, durante la pandemia de COVID-19:

- Ciertas vinculaciones que la empresa había establecido con la comunidad debimos suspender durante la pandemia de COVID-19.
- Se están sosteniendo las vinculaciones que la empresa había establecido con la comunidad durante la pandemia de COVID-19.
- Se están fortaleciendo nuevas vinculaciones con la comunidad durante la pandemia de COVID-19.

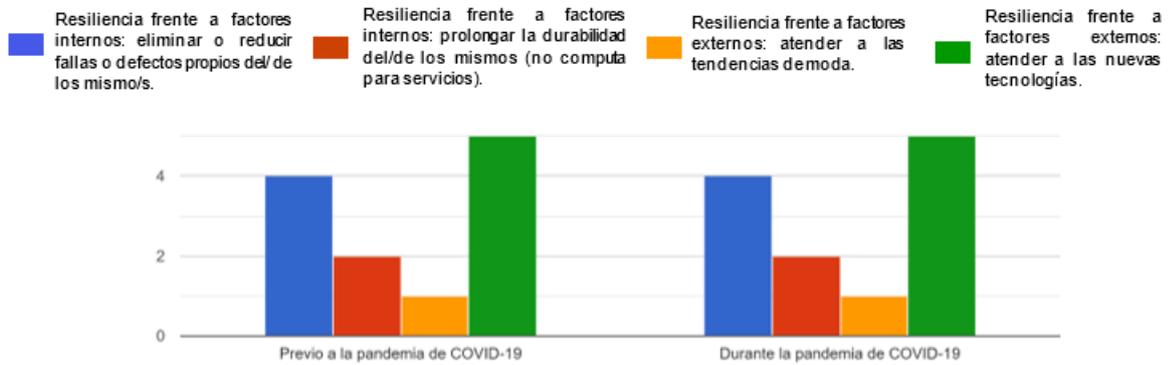


30. TRIPLE IMPACTO-Anticipándose a futuros hechos disruptivos y en virtud de mitigar el riesgo de un corte en la cadena de suministros, la empresa ¿está considerando una gama más amplia de proveedores en diferentes regiones?

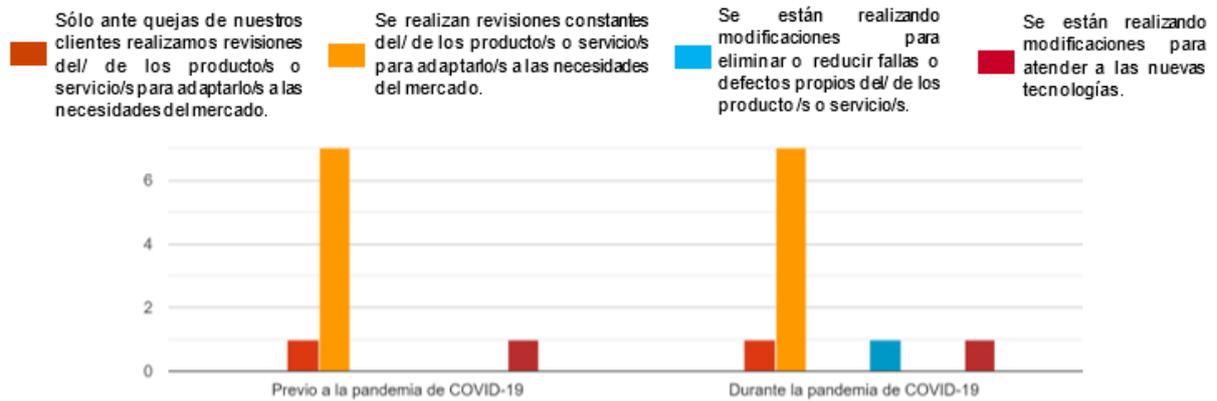
- No estamos considerando ampliar nuestra gama de proveedores locales.
- Estamos considerando ampliar nuestra gama de proveedores locales.



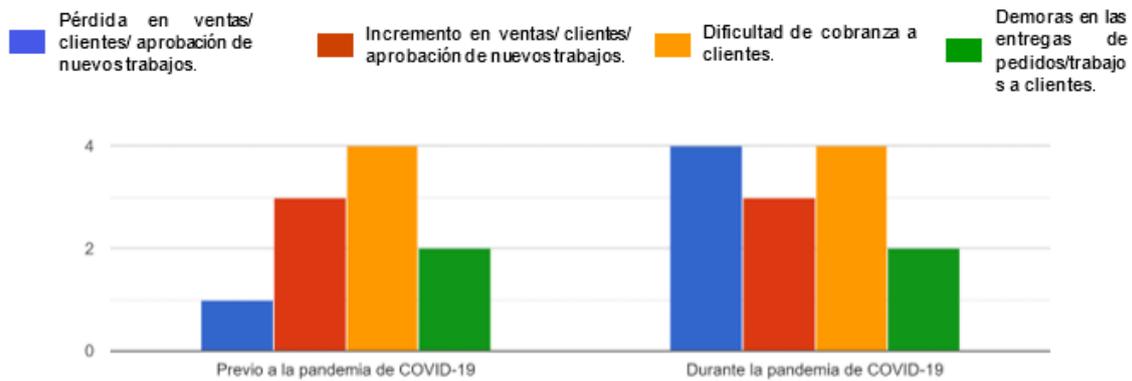
31. PRODUCTO/SERVICIO-Un producto/servicio resiliente atiende a ciertas particularidades. Indique cuáles se consideran a la hora de su diseño.



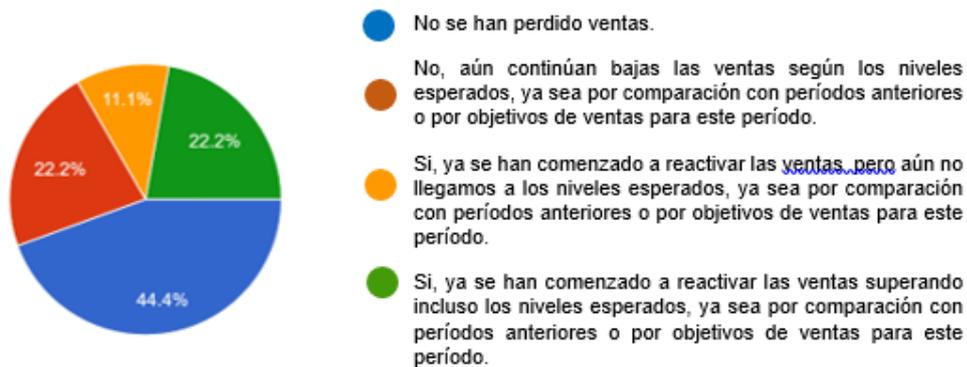
32. PRODUCTO/SERVICIO-La empresa ¿tiene como política la revisión constante del/ de los producto/s o servicio/s para adaptarlo/s a las necesidades del mercado?



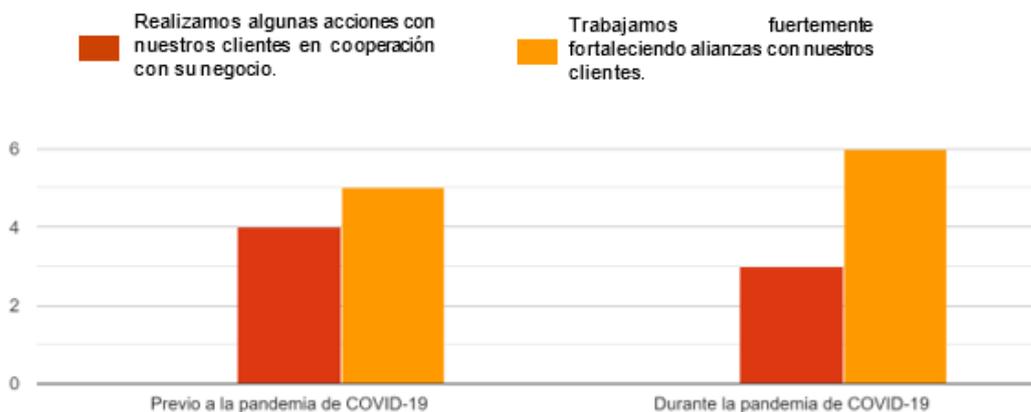
33. CLIENTES-En la empresa ¿Se han experimentado alguna de las siguientes situaciones?:



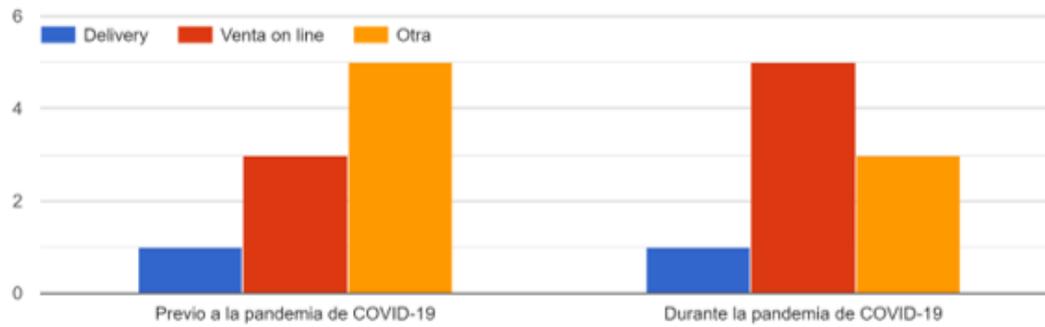
34. CLIENTES-En caso de haber perdido ventas durante la pandemia de COVID-19 ¿Ha comenzado la recuperación?



35. CLIENTES-La empresa ¿está manteniendo un contacto estrecho con sus clientes que le permita comprender plenamente sus necesidades?



36. CLIENTES-La empresa ¿implementa alguna estrategia comercial nueva para adaptarse al contexto?



Anexo 3- Guía de pautas para las entrevistas en profundidad.

- Definición de negocio:
- Modelo de negocio de impacto:
- Cantidad de empleados:

Generales:

1. ¿Cómo crees que era la situación de su empresa en el período previo a la pandemia?
2. Ud cree que su empresa fue resiliente ¿considerando su capacidad de anticiparse, adaptarse y recuperarse del impacto de COVID-19?
3. Considera que ser empresa B ¿lo ayudó para enfrentar la crisis de COVID-19?
4. Qué aprendizaje le dejó COVID-19. Ud enumeró:
5. ¿Qué nuevas oportunidades cree que surgirán en el ecosistema B post COVID-19?
6. ¿Cuál cree que es su problema más urgente y más importante?

Liderazgo:

1. La empresa perdió sus objetivos y estrategias a LP, ¿qué sucedió? ¿Por qué perdieron su planificación a LP?
2. Ud mencionó que, si bien tienen declaración de visión corporativa, reconoce que los empleados, la conocen, pero no demuestran compromiso para poder avanzar hacia ella ¿han iniciado acciones para revertirlo? ¿por qué considera que los empleados no demuestran compromiso?
3. En la empresa ¿cuál es el valor corporativo ligado al triple impacto que no pudieron proteger en COVID-19?
4. ¿Reconoce falta de formación en habilidades vinculadas a la inteligencia emocional, en su función de liderazgo?
5. Para la empresa ¿Qué es un propósito organizacional masivo?
6. Ud mencionó que no pudieron negociar ninguna condición de compra con sus proveedores ¿Por qué?

7. En la gestión financiera antes de la pandemia contaban con objetivos financieros que no podían ser medidos y durante la pandemia no definieron objetivos ni indicadores de gestión financiera de ningún tipo. ¿Pudieron avanzar en este punto?
8. La empresa, no conocen o no pueden gestionar sus objetivos financieros y de costos ¿Por qué?
9. No creo que esté desempeñando la mejor gestión para la empresa, hay indicios que muestran la falta de alienación estratégica y disfuncionalidad en algunas áreas. ¿Por qué?
10. No se han definido objetivos para la continuidad del negocio ante un hecho disruptivo ni creen necesaria la constitución de un equipo de gestión de crisis, ¿por qué? ¿No lo cree relevante?

Equipos:

11. En la empresa debieron reducir la jornada ¿en qué porcentaje debió reducir la jornada? ¿Qué hicieron las empresas B para trabajar la alegría en el clima organizacional? ¿lo cree relevante para el desempeño y resultados?
12. La empresa realiza evaluaciones de desempeño, pero no se basan en objetivos claros. Esto resulta crítico en la gestión de equipos ¿tienen planes de mejora al respecto?
13. Proyecto Conversar para transformar y Elegimos hacer, proyecto desarrollados para ayuda en la pandemia. ¿De qué se tratan?

Modelo de Negocios:

14. La empresa, durante COVID-19 considera ampliar su gama de proveedores locales y antes no lo consideraba ¿Por qué? ¿no cree que va en contra del interés B de fomentar vínculos con los proveedores locales?
15. ¿Cómo miden la satisfacción de sus clientes?

Anexo 4- Entrevista en profundidad.

- **Definición de negocio:** organiza experiencias interculturales con impacto social y ambiental en el marco de su programa de voluntariado internacional (ONG) y práctica profesional (empresas)
- **Modelo de negocio de impacto:** Reconoce productos/servicios que apoyan o proveen educación, o que mejoran los conocimientos y habilidades de las personas.
- **Cantidad de empleados: 2**

Generales:

16. ¿Cómo crees que era la situación de su empresa en el período previo a la pandemia?

Para la empresa COVID-19 generó un golpe muy fuerte, fue un año sin facturación. Dado que la movilidad internacional es básica para ofrecer nuestro servicio y eso se cerró. Sin poder pensar en una modalidad on line, ya que las organizaciones sociales no estaban listas para adaptarse a un voluntariado on line, este año ya sí se está pensando en hacerlo y las ONG en Argentina ya están preparadas para poder brindar esa experiencia y que sea significativa para el segmento que nosotros trabajamos de voluntarios que tienen entre 18 y 20 años. Por otra parte, mi principal cliente que está en Europa, podía enviar sus voluntarios a otros países de Latinoamérica que sí estaban abiertos para recibir turistas internacionales.

17. Ud cree que su empresa fue resiliente ¿considerando su capacidad de anticiparse, adaptarse y recuperarse del impacto de COVID-19? La capacidad de readaptación es mínima porque en nuestro caso la movilidad hace a la experiencia, vivir la cultura en el día a día hace a la experiencia y no puede compararse con conectarse de manera virtual cada tanto con una ONG o empresa argentina.

De todos modos, considero que es la industria del turismo internacional la que se vio afectada seriamente en el mundo entero, más allá de las capacidades que podamos desarrollar como empresa B. De todos modos, no cerramos la empresa por el fuerte propósito que tiene la empresa, es mi propósito de vida y en lo que quiero trascender. Si Tinguá no fuera B, y fuera cualquier otra empresa, ya hubiera cerrado tras un año sin facturación, sin embargo, nosotros seguimos haciendo alianzas, fortaleciéndonos y apostando para cuando se abran las fronteras y podamos volver a operar con el exterior. Incluso nunca cerramos y siempre a pulmón

estuvimos pensando en nuevos programas, nuevos clientes y nuevas propuestas. Siempre por el propósito firme de querer ser y trascender.

18. Considera que ser empresa B ¿lo ayudó para enfrentar la crisis de COVID-19?

Después de un año sin facturación, cualquier empresa que no tenga un firme propósito por el cual existe, hubiera cerrado. Sin embargo, nosotros aprovechamos este tiempo para fortalecer nuestro servicio, para formarnos en nuestros roles de líderes y cuando se reanude la actividad estar preparados y haber mejorado en nuestra oferta de experiencias transformadoras.

19. Qué aprendizaje le dejó COVID-19. Ud enumeró:

- Elaborar planes de contingencia, ante la posibilidad de futuros hechos disruptivos, modelizando los riesgos relacionados con los escenarios de ingresos y costos.
- Implementar y mantener procesos sistemáticos para evaluar la continuidad del negocio.
- Identificar el plazo dentro del cual los impactos de no reanudar las actividades serían inaceptables para su empresa. En este caso lo superé al plazo, pensé que se iba a reanudar en diciembre de 2020 y recién tengo reservas para setiembre de 2021.
- Identificar los recursos mínimos que se necesitan para las actividades prioritarias ante hechos disruptivos. Y definir un fondo de emergencia, que antes no lo consideraba importante.
- Identificar todo aquello que debe tener un seguimiento y ser medido durante un hecho disruptivo. ¿Algo más que pueda enumerar?

20. ¿Qué nuevas oportunidades cree que surgirán en el ecosistema B post COVID-19? Con

la pandemia de COVID-19 hemos iniciado una sinergia importante entre las empresas B de córdoba, tomamos el timón de la comunidad B cordobesas y estamos pensando nuevas acciones para mejorar las prácticas empresariales, para divulgar el triple impacto en todas las empresas de Córdoba, esa es nuestra idea.

21. ¿Cuál cree que es su problema más urgente y más importante? El problema más urgente

es que se abran las fronteras y a nivel interno es estar a la vanguardia de turismo educativo y transformacional, creemos que la demanda va a explotar cuando pase COVID-19, y queremos estar listos para captar esa demanda y actualizarnos constantemente.

Liderazgo:

- 22. La empresa perdió sus objetivos y estrategias a LP, ¿qué sucedió? ¿Por qué perdieron su planificación a LP?** Eso fue fruto del contexto que inhibió la industria y no pudimos operar, tuvimos facturación cero.
- 23. La empresa, ¿cuál es el valor corporativo ligado al triple impacto que no pudieron proteger en COVID-19?** Nosotros por cada voluntario que recibimos compensamos la huella de carbono con ese dinero y generamos donaciones para las ONG que trabajamos, cada voluntario que llega genera un impacto social y ambiental. Al no ingresar voluntarios eso no se pudo hacer, entonces comenzamos a hacer campañas para vincular ONG entre si y generar alianzas entre ellas, así pudimos generar impacto social, pero nunca al nivel que generamos con la actividad normal de la empresa.
- 24. ¿Reconoce falta de formación en habilidades vinculadas a la inteligencia emocional, en su función de liderazgo?** Justamente este tiempo en el que paró la actividad, lo estoy aprovechando para formarme en mi rol de líder y estoy en plan de formación de estas habilidades. Veníamos de años de trabajo muy acelerados e intensos que no dejaba tiempo para estas formaciones. Me inscribí en el programa “Hasta la raíz” para formarme y fortalecer este aspecto de mi rol de líder. Yo soy Lic en Cs Internacionales y mi socia es Contadora con una especialización en ciencias sociales.

Equipos:

- 25. ¿Qué hicieron las empresas B para trabajar la alegría en el clima organizacional? ¿lo cree relevante para el desempeño y resultados?** Sistema B argentina está organizando formaciones sobre Felicidad Organizacional, me interesa mucho participar, pero como no tengo empleados, no hemos desarrollados acciones.
- 26. La empresa realiza evaluaciones de desempeño, pero no se basan en objetivos claros. Esto resulta crítico en la gestión de equipos ¿tienen planes de mejora al respecto?** Lo que mejoramos porque aplicamos para una certificación propia de la industria, es en la encuesta de satisfacción de nuestros voluntarios, incorporar más variables en esa encuesta y profundizarla. La verdad no tenemos definidos los puestos, por eso no lo sabemos. Tenemos

que hacerlo, éste sería el momento para ordenarnos y deberíamos hacerlo. Hemos escrito muchos procesos y políticas de recursos humanos y código de conducta, políticas antidiscriminación.

Modelo de Negocios:

27. Tingua durante COVID-19 considera ampliar su gama de proveedores locales y antes no lo consideraba ¿Por qué? ¿no cree que va en contra del interés B de fomentar vínculos con los proveedores locales? Mis proveedores locales son las ONG que reciben mis voluntarios y las empresas que reciben los practicantes, los proveedores de las actividades turísticas que ofrecemos. Si ampliamos la gama de proveedores locales es porque queremos sostener el negocio y que su experiencia sea transformadora, en donde congregamos a los jóvenes un fin de semana y tener una experiencia intensa, queremos ampliarlos por eso. Para ofrecer otra experiencia. Ahora si un guía deja la actividad, tendré que buscar otro proveedor.

28. ¿Cómo miden la satisfacción de sus clientes? Si tenemos medición de satisfacción de clientes y mide al 95%. Sin embargo, ahora la cambiamos, y también queremos saber cómo es la experiencia para los voluntarios, apuntamos a una experiencia transformacional, evaluando en sus habilidades blandas cuánto han crecido en sensibilidad cultural, capacidad de trabajo en equipos diversos, flexibilidad, y otros. Queremos saber cuánto impactamos en cada voluntario.

-
- **Definición de negocio:** es una Empresa B de desarrollo de software que emprendió su ayuda al ambiente a través de políticas simples en la oficina: como la creación de una zona de reciclaje, la invitación a disminuir las impresiones y uso responsable del agua. Además, la empresa efectúa donaciones y el reciclaje de las computadoras para reducir los desechos tecnológicos, que en Argentina representan 300.000 toneladas por año. La empresa se fundó en 1999 en San Diego y en 2003 en Córdoba.
 - **Cantidad de empleados: 161**

Generales:

1. **¿Cómo crees que era la situación de SANTEX previa a la pandemia?** Nuestra empresa tiene desarrollado muy profundamente la flexibilidad para adaptarse a los cambios, y un gran desarrollo de los mandos medios, siempre que haya cambios justificados y medidos se hace. La mejora continua, el cambio y la adaptabilidad son claves para la compañía Tanto la sede se San Diego, de Lima y de Córdoba funcionan de esa manera y hay empleados en todo el mundo, todos estamos conectados, no importa donde estemos ubicados, siempre estamos conectados. La empresa tiene “doctorado” en gestión del cambio.
2. **Si tuvieras que decir qué aprendizaje le deja COVID-19, ¿qué dirías?** Aprendí que nuestra empresa pone a sus empleados en el centro, que eso genera un ida y vuelta que es lo más hermoso que hay. La empresa es muy fuerte en esos valores.
3. **Ud cree que su empresa fue resiliente ¿considerando su capacidad de anticiparse, adaptarse y recuperarse del impacto de COVID-19?** A nosotros nos fue muy bien en COVID-19, nuestra capacidad de adaptación es innata y constantemente se está desarrollando la mejora continua y adaptación al cambio. Las revisiones en nuestra gestión son constantes.
4. **Considera que ser empresa B lo ayudó para enfrentar la crisis de COVID-19.**
No creo que sea por ser B, es por ser la empresa que somos. Eso nos ayudó y fortaleció nuestros valores firmes de potenciar el capital humano y poner a las personas en el centro de todas las decisiones. Nosotros ya éramos B, nomás tuvimos que juntar la evidencia, nosotros ya éramos B más allá de la evaluación B.
5. **Qué aprendizaje le dejó COVID-19. Ud enumeró:**
 - Implementar y mantener procesos sistemáticos para evaluar la continuidad del negocio.
 - Identificar todo aquello que debe tener un seguimiento y ser medido durante un hecho disruptivo. ¿Algo más que pueda enumerar?
6. **¿Cree que salió fortalecido en algún aspecto pos COVID-19?** Si, fortalecimos nuestra cultura y valores fuertes que tenemos en la compañía. Estuvimos más cerca y generamos más vínculos entre nosotros. Lo mejor que tiene la empresa es su gente: es comprometida, muestra pasión por

lo que hace, agrega valor en lo que hacen, no somos un proveedor más, somos un socio estratégico.

7. **¿Qué nuevas oportunidades cree que surgirán en el ecosistema B post COVID-19?** Todos los jueves nos juntamos con las empresas B, pero no es el COVID-19 el que nos unió, sino nuestro deseo y propósito común de generar la comunidad B Córdoba.
8. **¿Cuál cree que es su problema más urgente y más importante?** La empresa tiene una política de puertas abiertas y súper flexible, por lo tanto, si hay un problema, eso no se convierte en una masa gigante, ese problema se resuelve, y no toma mayor dimensión. Tenemos muchos canales muy fuertes para resolver problemas de empleados y clientes, y siempre queremos ganar -ganar, yo estoy en Manager de procesos y IT y veo todos los problemas y ninguno que yo sepa se ha transformado en algo de mayor magnitud, al ser tratado sobre la mesa, al poder intercambiar diferentes opiniones los problemas se resuelven más fácilmente.

Liderazgo:

9. **La empresa ¿Qué es un propósito organizacional masivo?** Nosotros además de tener un plan estratégico con objetivos claros, consensuados cada año en donde definimos hacia dónde vamos, y mensual, trimestralmente vamos midiendo. Ese lineamiento baja del manager a toda la organización. Con métricas claras y en donde todos acordamos. Eso está perfecto, ahora lo que a nosotros nos moviliza y empuja a crecer es nuestro propósito organizacional masivo, y es tan fuerte para la compañía que este año nos reunimos para reformularlo, y para darle el máximo sentido, definir lo que realmente nos representa. Cada vez que ingresa alguien nuevo en la compañía tenemos muchas inducciones para que entienda este valor tan fuerte de la compañía y se pueda sumar. Y es tan fuerte que tenemos una app de valores, entregamos regalitos cuando vemos que los empleados refuerzas esos valores de confianza, coraje, participación, queremos que la gente se alinee a esos valores, que van todos al mismo lugar. Nuestro propósito organizacional masivo es “empoderar a las personas a través de la tecnología”
10. **¿Reconoce falta de formación en habilidades vinculadas a la inteligencia emocional, en su función de liderazgo?** Nosotros todos los días tenemos en nuestra PC la pregunta ¿cómo estas hoy? Y aparecen 3 caritas, de acuerdo a cómo se siente la persona, de inmediato recursos humanos toma contacto con esa persona e inicia acciones de contención. Sabemos que hay

personas que están solas y que necesitan a alguien. La gente de recursos humanos son psicólogas y saben contener emocionalmente a las personas. Y creo que, si bien no somos conscientes del autoconocimiento emocional, si existe y está presente porque la compañía pone a los empleados en el centro siempre y eso genera también una vuelta de los empleados hacia la compañía. La pandemia sirvió para reforzar eso, lo que somos como empresa y que esos valores son rectores para nosotros, la gente está en el centro de las decisiones y eso se siente así, por eso se produce una vuelta desde los empleados a la empresa también.

Cada uno dio lo mejor que tenía para dar, han surgido buenas ideas como dar cursos de cocina entre los compañeros y dar clase de gimnasia, porque manifestamos que necesitábamos hacer gimnasia, y todo ello reforzó nuestros vínculos, nos permitió compartir y unirnos más a pesar de las distancias

Equipos:

- 11. ¿Qué hicieron las empresas B para trabajar la alegría en el clima organizacional? ¿lo cree relevante para el desempeño y resultados?** Nosotros medimos la alegría en el trabajo a través de las caritas, pero a nosotros nos ayuda para trabajarlo y lo monitoreamos todo el tiempo, lo trabajamos y atacamos en el mismo momento que se ve.

Modelo de Negocios:

- 12. Proyecto Conversar para transformar y Elegimos hacer, proyecto desarrollados para ayuda en la pandemia. ¿De qué se tratan?** Conversar para transformar surgió de un convenio con la Universidad, ellos pusieron el conocimiento para darle soporte a la gente de primera línea: médicos, policías y todos aquellos que ponían su vida al servicio del otros. Se desarrolló una plataforma gratuita para dar asesoramiento y contención. Y elegimos hacer se realizó con Porta en donde desarrollamos una app para que la gente se anote para recibir alcohol a los mayores de 60 años que no podían acceder.
- 13. Estamos considerando ampliar nuestra gama de proveedores locales ¿no lo cree contrario al espíritu B?** sin perder el foco, yo creo que hay que adaptarse al contexto, de todos modos nuestra empresa no tiene muy desarrollado este punto de empresa B porque muchos de nuestros proveedores no son locales, por una cuestión inherente al negocio en si. Nuestros grandes

proveedores son amazon y empresas de EEUU, no por ser B vamos a dejar de funcionar y ser sustentables económicamente. Nosotros hemos contratado muchos consultores B de Córdoba.

14. ¿Cómo miden la satisfacción de sus clientes? Todo el tiempo estamos midiendo satisfacción de clientes a través de una encuesta.

-
- **Definición de negocio:** en su rol de prestador de servicio turísticos en un área declarada Patrimonio de la Humanidad desempeña sus actividades con el menor impacto ambiental y social posible, y a través de la comunicación de sus prácticas concientiza a su personal y visitantes del parque. Además, realiza actividades con la comunidad, principalmente con escuelas. La empresa mantiene un Sistema de Gestión Ambiental y de Calidad certificado internacionalmente bajo las normas ISO 14001:2015 e ISO 9001:2015.
 - **Cantidad de empleados: 40 empleados, en Córdoba somos sólo 4. Esta la dirección y administración en Córdoba, el resto de los empleados están radicados en La Rioja.**

Generales:

1. **¿Cómo crees que era la situación de Volterra previa a la pandemia considerando estos tres ejes: liderazgo, equipos y modelo de negocio?** La pandemia dejó en evidencia algunas cuestiones que no estábamos teniendo en cuenta en cuanto a estos tres ejes y que con la pandemia se evidenció. No estábamos trabajando en equipo, faltando mucha solidez en los equipos y como pasaron varios meses sin tener trabajo, la empresa luego tenía que volver y remar todos más que nunca para el mismo lado, se evidenció muchas fisuras entre los empleados y la empresa, se notó que no todos tenían la camiseta puesta. Sin embargo, han pasado unos meses en donde los mandos medios y la dirección pudo sostener la empresa y se priorizó mantener los puestos de trabajo de todos, eso se valoró mucho por todos y se pudo revertir la situación y nos quedó muy claro que hacía falta gestionar el capital humano y también incorporar un área de recursos humanos. En cuando al modelo de negocio, nosotros teníamos una gestión comercial muy débil, ya que somos los únicos prestadores en el parque de Talampaya, con lo cual no teníamos desarrollada una estrategia comercial

agresiva. Y de repente, todo cerró y sentimos que teníamos que mostrarnos y estar en la vidriera.

2. **Si tuvieras que decir qué aprendizaje le deja COVID-19, ¿qué dirías?** Nos enseñó que hacía falta gestionar a los recursos humanos, que es necesario contar con equipos felices trabajando, y eso redundaba en un mejor servicio también al cliente. Necesitamos equipos con la camiseta puesta, hubo momentos en que algunos recursos debieron renunciar a una porción de sueldo y la empresa pagando sueldos cuando no se trabajaba. Otro aprendizaje fue que teníamos que desarrollar estrategias comerciales cuando nunca lo habíamos hecho y ahora estamos invirtiendo poco, porque no podemos más, pero generando acciones de marketing, que de repente antes no necesitábamos hacerlo.

3. **Ud cree que su empresa fue resiliente ¿considerando su capacidad de anticiparse, adaptarse y recuperarse del impacto de COVID-19?** La empresa considero que fue resiliente, sobre todo por el directos y el equipo que lidera la compañía de anticiparse y adaptarse a la situación y tomar decisiones con escenarios plagados de incertidumbre, con el diario del lunes y ya habiendo pasado más de un año, en esta industria del turismo, que fue tan castigada, la empresa gestionó con mucha cautela y fue un paliativo importante para recuperarse de a poco del impacto que generó covid-19 en la empresa y en la industria en general.

4. **Considera que ser empresa B lo ayudó para enfrentar la crisis de COVID-19.**
No puedo verlo claramente. Tenemos muy internalizado al hecho de ser B, sí tengo claro que siempre hicimos bien las cosas con nuestros empleados, nunca tuvimos conflictos laborales y al tener un nombre, buena conducta y ser responsables en el cuidado de los recursos del parque en el cual trabajamos, también ayudó a que cuando levantamos la mano, el banco de La Rioja nos dio un crédito a tasa blanda, tuvimos subsidios para pagar sueldos y eso te permite enfrentar la crisis.

5. **¿Qué nuevas oportunidades cree que surgirán en el ecosistema B post COVID-19?** En la pandemia formamos más fuertemente la comunidad B, algunas son empresas más grandes y otras más chicas, de diferentes industrias, y la sinergia que se ha generado nos ayuda. Nosotros que debemos desarrollar el área de recursos humanos, tuvimos el apoyo de Porta

que nos abrió sus puertas y nos contó qué les funcionó y qué nos les funcionó y eso ayuda mucho. De hecho, también tenemos otra empresa que nos consultó porque quiere llevar a todos sus empleados a viajar a Talampaya. Hay muchas oportunidades que surgen en este trabajo como comunidad.

6. ¿Qué valor reconoce en la cultura B que fomente la resiliencia organizacional?

Cuando uno como empresa hace las cosas bien, te portás bien con tus empleados, tenés buena relación con la comunidad, cuidamos los recursos naturales, por ejemplo nosotros en el parque, después obtenés ayuda cuando lo necesitas.

7. ¿Cuál cree que es su problema más urgente y más importante? Lo más importante que se notó es la falta de un liderazgo que empuje y fortalezca a los equipos. Hay muchas personas que notamos que ellos sentían que tenían tareas asignadas pero no eran responsables, y como no hubo tareas por mucho tiempo, no se sentían responsables de hacer ningún aporte a la empresa. Tenemos una organización muy verticalizado, como la gente no sentía que tenía responsabilidades y quedamos muy pocos al frente de la empresa. En la pandemia también sentimos una fuerte ruptura en la estructura, dos de nuestros mandos medios se desvincularon, y de repente sentimos las fallas de la gestión que teníamos, no todos los empleados empujaban para el mismo lado y eso es lo que hoy estamos tratando de revertir. Nuestros problemas más importantes es la estructura que esta verticalizada y también tenemos problemas de comunicación. Porque si no comunicamos bien, tampoco hacemos parte al resto que se comprometa.

Liderazgo:

8. Ud mencionó que, si bien tienen declaración de visión corporativa, reconoce que los empleados, la conocen pero no demuestran compromiso para poder avanzar hacia ella ¿han iniciado acciones para revertirlo? ¿por qué considera que los empleados no demuestran compromiso? Si es lo que mencionaba anteriormente, estamos tratando de fortalecer el valor de una cultura fuerte y el compromiso como clave del crecimiento y el éxito en la empresa.

9. Dentro de las habilidades propias de la inteligencia emocional sólo reconoce el trabajo en equipo. ¿Podría reconocer alguna más respecto de las habilidades que se muestran

en el siguiente cuadro? Hoy estamos tratando de construir nuevos aprendizajes en la empresa y estamos tratando de fortalecer la formación en gestión, las habilidades blandas y el valor de la cultura compartida.

Equipos:

10. ¿Qué hicieron las empresas B para trabajar la alegría en el clima organizacional? ¿lo cree relevante para el desempeño y resultados?

Nosotros el año pasado no medimos el clima, porque estuvimos cerrados totalmente. Se mide el clima en octubre de todos los años, pero sin haberla hecho a la encuesta, te puedo decir que la gente estaba angustiada, presionados, con incertidumbre de no saber si se seguía trabajando o no, si les iban a reducir la jornada o no. Y en La Rioja tienen mucho miedo en volver a trabajar y estar en contacto con turistas y estar expuestos.

11. Ud mencionó que cuentan con objetivos por puesto de trabajo, pero no se miden ni gestionan sistemáticamente ¿considera que es relevante modificar este punto? Al desarrollar el área de recursos humanos tenemos pensado mejorar en este punto y crecer en esta línea. Si bien hay objetivos, hay que mejorarlo

12. ¿Conoce el nivel de satisfacción de sus empleados a fines del 2020? Lo medíamos con el clima, que este año 2021 vamos a hacerlo, el año pasado no lo hicimos.

Modelo de Negocios:

13. Ud mencionó estar considerando ampliar su gama de proveedores locales ¿no lo cree contrario al espíritu B? ya que por un lado la empresa B fortalece el vínculo de proveedores locales, pero la resiliencia organizacional propone ampliar la gama de proveedores para no discontinuar la prestación del servicio o producción ante inconvenientes de los proveedores locales. Nosotros todo lo que podamos comprar de manera local lo hacemos, contratamos proveedores locales de pasas de uva, aceitunas, pero llega un punto que la informalidad nos hace buscar otros proveedores. Todo lo que podemos comercializar de proveedores locales lo hacemos, pero a veces se nos complica porque no tienen factura, no están bancarizados, etc de todos modos el 85% de nuestros proveedores

son de La Rioja, y ayudamos mucho a poder continuar con el vínculo y hasta los hemos ayudado a inscribirse en el montoributo.

14. ¿Cómo miden la satisfacción de sus clientes? ¿Y qué resultado arroja dicha medición?

Sí tenemos medición, hacemos una encuesta, además la medición que hacemos es en trip advisor, google. En 2019 los clientes hacían la encuesta en el parque, de ahí sacamos feedback para calcular el NPS, un indicador generalizado en el cual de acuerdo a la puntuación podés comparar con empresas del mismo rubro. Nosotros nos comparamos con nosotros mismos, porque no tenemos competidor, arrojaba un 70% y lo vamos comparando con años anteriores.

-
- **Definición de negocio:** brinda servicios B2B vendiendo materia prima biodegradable. Propone el uso de un plástico que se degrada en el ambiente y contamina menos el ambiente. El mismo tiene certificación que garantiza que el producto es biodegradable. Buscamos reemplazar el plástico convencional por el uso del bioplástico. Principalmente centrándonos en los plásticos de un solo uso que son los que más problemas están generando al ambiente.
 - **Cantidad de empleados: 5**

Generales:

1. ¿Cómo crees que era la situación de BIOPSA previa a la pandemia considerando estos tres ejes: liderazgo, equipos y modelo de negocio?

No hubo cambios significativos como consecuencia de COVID-19 en nuestra empresa, si tuviera que decir en qué afectó la pandemia fue en los costos, por ejemplo, de logística, pero de ahí en más no sentimos que impactó en la empresa.

2. Si tuvieras que decir qué aprendizaje le deja COVID-19, ¿qué dirías?

La pandemia o también podemos decir el contexto o lo que sea, sirvió para fortalecer mucho el trabajo en equipo, se logró mucha autonomía en el trabajo en equipo, las decisiones siempre se toman en equipo, consultando al resto, en la empresa se trabaja mucho en equipo, hemos sumado una persona más en pandemia que se ha adaptado muy bien a la cultura de la empresa. No es fácil encontrar empresas en donde se trabaje como en ésta. Es una empresa

muy horizontal, todos tomamos decisiones, la decisión que se tome es siempre válida porque el equipo te apoya. Esto es fortaleza de la cultura del fundador,

3. **Considera que ser empresa B lo ayudó para enfrentar la crisis de COVID-19.** Yo lo atribuyo más a la empresa, no a ser B, quizás es una de las cosas por las cuales somos B y es esta fortaleza propia.
4. **¿Qué nuevas oportunidades cree que surgirán en el ecosistema B post COVID-19?** En la comunidad estamos muy involucrados, nos reunimos regularmente y creo que cada vez estamos trabajando más en comunidad. Puede ser que a corto plazo surjan nuevas oportunidades para las empresas B.
5. **¿Qué valor reconoce en la cultura B que fomente la resiliencia organizacional?** No estoy segura de sostener que es por ser B que somos una empresa de cultura fuerte, está asociada, somos una empresa de fuerte cultura y al ser B encontramos nuestros compañeros, encontramos nuestro lugar y donde nos sentimos cómodos, tenemos aliados también y cada vez se trabaja más en comunidad.
6. **¿Cuál cree que es su problema más urgente y más importante?** No tenemos problemas urgentes por resolver, trabajamos siempre planificando a largo plazo y nos permite cumplir siempre con nuestros clientes, y tenemos horizonte temporal para planificar. Nos afecta el cambio económico y la inestabilidad de precios, eso sí nos impacta porque decanta en nuestros clientes. Nuestro insumo es importado, viene de Europa, tenemos demoras en las entregas porque viene en barco, el flete en barco esta carísimo y la materia prima (el bioplástico, el pellet) también aumentó, en este punto vamos viviendo el día a día, no podemos saber cuánto aumentará y cómo impactará esto en la empresa

Liderazgo

7. **Ud mencionó que no pudieron negociar ninguna condición de compra con sus proveedores ¿Por qué?** Porque son proveedores de Europa, no tenemos gran capacidad de compra y la verdad es difícil negociar con ellos. Nosotros no compramos todos los meses, somos una empresa chica, si bien estamos creciendo y vamos a tener un salto grande. Es

lógico que ellos no nos den grandes condiciones de negociación, si bien nos respetan la entrega y tenemos muy buena relación, no podemos negociar más que eso.

Equipos:

- 8. ¿Qué hicieron las empresas B para trabajar la alegría en el clima organizacional? ¿lo cree relevante para el desempeño y resultados?** La verdad que no lo sentimos, el equipo tampoco lo sintió, logramos adaptarnos muy bien. Es un equipo en el cual nos apoyamos y nos cubrimos cuando el otro necesita ayuda, estamos muy cómodos con lo que hacemos y nos gusta mucho lo que hacemos también. La forma en la que venimos trabajando no vimos esa disminución en la alegría dentro del clima.
- 9. Ud. mencionó que no cuentan con objetivos por puesto de trabajo, ¿considera que es relevante modificar este punto?** No lo hacemos, siempre está el apoyo en el trabajo de uno, pero no medimos por objetivos, como somos pocos no hace falta.
Y no lo creemos relevante.
- 10. ¿Conoce el nivel de satisfacción de sus empleados a fines del 2020?** No tenemos medición al respecto.

Modelo de Negocios:

- 11. ¿Cómo miden la satisfacción de sus clientes? ¿Y qué resultado arroja dicha medición?**
Nuestros clientes si bien están satisfechos porque lo sabemos, no lo medimos, no hacemos encuestas

-
- **Definición de negocio:** hacemos juguetes elaborados con material reciclado. Somos una empresa que desarrolla la creatividad e imaginación de los niños a partir de juguetes elaborados de material reciclado. Todo este concepto lo basamos en un modelo de negocios que además de cuidar el ambiente genera impacto social. Hoy el envasado de nuestros productos lo realizamos en cooperativas de mujeres que se encuentran en situación de vulnerabilidad con los principios de comercio justo.
 - **Cantidad de empleados: 4**

Generales:

- 1. ¿Cómo crees que era la situación de Ondulé previa a la pandemia considerando estos tres ejes: liderazgo, equipos y modelo de negocio?** En general la pandemia para mí fue positiva, nos sacó del estado de confort que teníamos, fue disruptiva en ese sentido y modificó todo, para mejor. En el liderazgo hoy con mi socio estamos tratando de ser más autónomos, más autosuficientes, porque la cuestión del trabajo remoto, al no estar tanto tiempo juntos, debimos acostumbrarnos a que las decisiones que tome uno, el otro la debe respetar, y eso nos empoderó. Durante la cuarentena, pasaron más de un mes y no nos vimos físicamente, eso nos ayudó a que hoy la decisión que tome uno el otro la acompaña. En los equipos ha facilitado también el logro de autonomía, y el modelo de negocio cambió totalmente, el e-commerce llegó y quedó. En los primeros días de la cuarentena representaba el 25% de la facturación, hoy representa el 15%. El año pasado, además comenzamos a desarrollar otros productos aparte de juguetes. Tiene el mismo concepto que el juguete, de un desperdicio hacer un producto, pero no es un juguete y lo trabajamos con otra empresa B. Fue un gran encuentro, y se generan buenas cosas entre las empresas B.
- 2. Si tuvieras que decir qué aprendizaje le deja COVID-19, ¿qué dirías?** A mí me cuesta mucho delegar, y gracias a la pandemia tuve que delegar y eso para mí, fue muy positivo, encontrar la riqueza en las decisiones que tome el otro.
- 3. Ud cree que su empresa fue resiliente ¿considerando su capacidad de anticiparse, adaptarse y recuperarse del impacto de COVID-19?** Yo creo que ya estoy mejor preparado, aunque como emprendedor uno siempre está preparado para que le pasen cosas todo el tiempo, y el emprendedor tiene que desarrollar la flexibilidad y saber pivotear, por más planificación que uno haya desarrollado, hay un alto porcentaje de contingencias, y el COVID-19, te cambio todo y puso en jake a la capacidad de levantarse y seguir apostando. Uno genera autoconfianza.
- 4. Considera que ser empresa B lo ayudó para enfrentar la crisis de COVID-19.** Yo creo que es propio del emprendedor tratar de salir cueste lo que cueste, trabajar la capacidad de pivotear. Ser B nos ayudó con el e-commerce, porque sistema B tenía alianzas muy

interesantes con mercado libre y personas propias de Mercado Libre nos ayudaron a desarrollarlo, estoy muy agradecido con el aporte del movimiento B, en recibir esta ayuda. Históricamente, siempre fue dar, y por primera vez, recibir ayuda en este momento fue muy importante.

5. ¿Qué nuevas oportunidades cree que surgirán en el ecosistema B post COVID-19?

Totalmente, van a surgir nuevas oportunidades, más allá de que cuestiono un poco la teoría romántica de que las crisis son oportunidades, he tenido amigos empresarios que han despedido 50 empleados porque tuvieron que cerrar durante la crisis y no se lo deseo a nadie. Ahora estoy viendo que las empresas B se unen para desarrollar productos, por ejemplo, nosotros nos unimos a una empresa que se llama Dar sentido y estamos armando kit Homeoffice. Ahora se está viendo la unión de las empresas B para generar negocios, y es mucho más fácil sentarme a conversar con un empresario B, que compartimos filosóficamente los negocios. Cuando nos aliamos empresarios B hay una base que ya compartimos, hablamos con transparencia, confío que no busca una ventaja sobre mí sino algo que nos beneficie a los dos. COVID-19, nos juntó y nos hizo más fuerte re pensando con el otro.

6. ¿Qué valor reconoce en la cultura B que fomente la resiliencia organizacional?

La transparencia en los negocios y compartir filosóficamente la manera de hacer negocios, ese es un gran valor B.

7. ¿Cuál cree que es su problema más urgente y más importante?

Hoy urgente queremos automatizar la parte comercial, sino la empujamos constantemente se cae, queremos que sea más eficiente el recurso humano. Yo hoy a Ondulé le estoy dedicando un día a la semana, eficienticé un 400%, estamos trabajando mucho en la mejora de procesos para ser más eficientes y crecimos orgánicamente. El año pasado fue el año de mayor facturación de la historia, y nos pudimos adaptar y apoyar a nuestros clientes a desarrollar su comercio electrónico también. Ondulé fue creciendo orgánicamente, lentamente, no tuvimos crecimiento abrupto. 2019 fue un año de endeudamiento, y el 2020 lo pudimos paliar. Estamos trabajando procesos, en el diseño de producto y en otros temas, apoyado en jóvenes profesionales por una cuestión de costos básicamente, no puedo contratar un senior y por otra parte, yo también lo apoyo en el trabajo, ya que hay muchas cosas que yo sé que hay

que hacerlas ero no tengo tiempo, y no lo quiero dedicar a esto. Siento que agrego más valor desarrollando otros productos, por ejemplo, en alianza con otras empresas B.,

Liderazgo

8. **Ondulé perdió su visión a LP, ¿Por qué ud cree que sucedió esto? Antes los empleados no mostraban compromiso y luego durante la pandemia se pierde la visión corporativa. ¿Qué le hace falta a la empresa para mejorar este punto?** Capaz que yo confundía este tema, yo no podía delegar y confundía con que el otro no estaba más comprometido. Entendí con mi socio después de mucho diálogo que hay que relajar en este punto, hay que confiar en el otro, y dejar que las cosas fluyan, y eso fue un gran aprendizaje para mí.
9. **En la gestión financiera antes de la pandemia contaban con objetivos financieros que no podían ser medidos y durante la pandemia no definieron objetivos ni indicadores de gestión financiera de ningún tipo. ¿Pudieron avanzar en este punto?** En este punto no tenemos indicadores, no tenemos objetivos de ventas, hay tanta incertidumbre, que se hace difícil tener objetivos de ventas definidos. 2019 fue muy malo, 2020 muy bueno por un contexto que ayudó. Poner un objetivo de ventas no me parece sano, me hace mal no llegar a los objetivos y no me parece sano. Si relevamos todo el tiempo el margen de contribución por producto. El tema costos lo manejamos fino, va a ingresar una persona para medir costos de manera muy rigurosa. Lo normal es que las empresas empujen ventas, nosotros no, estamos más relajados, queremos ganar más con la porción de mercado que tenemos. Me llena mucho más encarar otros negocios, que dedicarle más esfuerzo a Ondulé. Me llena más, por ejemplo, diseñar un porta notebook con un airbag recuperados, que hicimos alianza con Toyota para eso. Dimos trabajo para cooperativas, y pensar que diseñamos un producto de un material recuperado, me llena mucho.

Equipos:

10. **¿Qué hicieron las empresas B para trabajar la alegría en el clima organizacional? ¿lo cree relevante para el desempeño y resultados?** No lo identifiqué, si noto más la gratitud

de la gente de tener la posibilidad de que los colaboradores puedan administrar su tiempo. Tienen objetivos por proyecto, no por tiempo. Y se sienten muy cómodos.

11. Ud. mencionó que no cuentan con objetivos por puesto de trabajo, ¿considera que es relevante modificar este punto? Trabajamos mucho por proyecto, y eso ayuda al rendimiento de los equipos.

12. ¿Conoce el nivel de satisfacción de sus empleados a fines del 2020? No tenemos

Modelo de Negocios:

13. ¿Cómo miden la satisfacción de sus clientes? ¿Y qué resultado arroja dicha medición?

Básicamente tenemos una calificación cualitativa, y somos calificados como muy bueno proveedores. Las variables cualitativas consideradas son relación precio/calidad, atención al cliente, tiempo de respuesta, calidad del producto. Para mí es muy importante el servicio al cliente, y nuestros clientes están principalmente en Buenos Aires, el 60% está ahí y que sean tratados como seres humanos para mí es muy importante.

-
- **Definición de negocio:** brinda servicio de recupero de materiales reciclables a grandes generadores (empresas, municipios, etc). Realiza desde la gestión de recursos y logística hasta la compra de materiales ya valorizados. IRCA SRL también realiza el reciclado de materiales plásticos y ofrece un servicio a terceros de molienda y extrusión. La empresa por su naturaleza es una Empresa B fundada en el 2007. Se ocupa del recupero de materiales desechados por grandes generadores (industrias, comercios, municipios, etc) para ser re insertados en el mercado como materia prima. Es un medio para generar economía circular reduciendo el uso de recursos naturales (agua, árboles, energía).
 - **Cantidad de empleados: 20**

Generales:

- 1. ¿Cómo crees que era la situación de la empresa previa a la pandemia considerando estos tres ejes: liderazgo, equipos y modelo de negocio?** En el liderazgo es importante ver cómo resaltan en las crisis, cómo afrontan los líderes los momentos difíciles. La empresa sorprendió en este sentido, buscó siempre la manera de seguir trabajando y que todo el personal de la empresa pudiera seguir trabajando. Entonces yo creo que se resaltó el liderazgo fuerte que tiene la empresa y la gente acompañó en este sentido. La empresa tiene equipos que ya hace más de 10 años que están en la empresa, se comprometen, asumen los problemas y los enfrentan, se nota que hay equipo. En cuanto al modelo de negocio, al ser de triple impacto y estar referido a los residuos hubo que acomodar ciertas cosas, se resintió en algunas actividades pero en otros rubros se siguió trabajando, como en las cadenas alimenticias, y nosotros al reciclar, nuestro producto abastece a las alimenticias y fuimos un eslabón importante durante la pandemia para que no se corte la cadena. Se nota que somos esenciales en la industria y en la sociedad.
- 2. Si tuvieras que decir qué aprendizaje le deja COVID-19, ¿qué dirías?** Si, creo que una enseñanza fue que las empresas dependen mucho de la proactividad de los líderes, y ante situaciones difíciles deben adaptarse rápido, en IRCA siempre nos adaptamos rápido para tratar de mantenerse en el mercado.
- 3. Ud cree que su empresa fue resiliente ¿considerando su capacidad de anticiparse, adaptarse y recuperarse del impacto de COVID-19?** Si creo que la hemos desarrollado en este tiempo, nos ha servido para eso.
- 4. Considera que ser empresa B lo ayudó para enfrentar la crisis de COVID-19.**
Hay muchas empresas B y decirlo como generalidad no me animo, lo que sí nos ayudó porque dentro de la comunidad nos hemos apalancado, con un espíritu muy colaborativo y con mucha predisposición y si alguna empresa podía ayudar a la otra lo hacía, eso ayudó mucho a pasar la crisis.
- 5. ¿Qué nuevas oportunidades cree que surgirán en el ecosistema B post COVID-19?** Si, indudablemente si, depende mucho de la comunidad B que está muy pro activa para mejorar, contagiar empresas y sumar más empresas a esta cultura. Seguro habrá nuevas oportunidades y sería muy importante que el Estado también colabore para fomentar estas empresas de triple impacto, ya que por el momento no hay apoyo.

6. **¿Cuál cree que es su problema más urgente y más importante?** Nuestras urgencias es lograr una estabilidad productiva porque vemos y sentimos mucho estrés entre proveedores, clientes y en general, con la actual crisis económica, con la pandemia, inestabilidad laboral eso se contagia, resiente a la gente y se percibe mucho. Los proveedores cambian todo el tiempo las condiciones de compra, los precios y eso hace tomar decisiones extremas y eso genera inestabilidad laboral. Además, estamos tratando de mejorar internamente para trabajar de manera más ordenada

Liderazgo:

7. **La empresa no conocen o no pueden gestionar sus objetivos financieros y de costos ¿Por qué?** Los tenemos claros, sabemos las fechas de pagos de sueldos, pago a los proveedores, después hacemos un fondo de inversión, pero faltaría sistematizar la información, poder contar con alguna herramienta mejor diseñada. Justo estamos viendo de fijar ciertos estándares para mejorar la gestión financiera
8. **No creo que esté desempeñando la mejor gestión para la empresa, hay indicios que muestran la falta de alienación estratégica y disfuncionalidad en algunas áreas. ¿Por qué?** Puede ser que esto sea por resolver los problemas del día a día, lo cotidiano, y no podemos pensar más a largo plazo. La pandemia nos desorganizó un poco la parte operativa, pero no de manera significativa.
9. **No se han definido objetivos para la continuidad del negocio ante un hecho disruptivo ni creen necesaria la constitución de un equipo de gestión de crisis, ¿por qué? ¿No lo cree relevante?** Al haber tanto trabajo, no podemos pensar en un comité de crisis, no hay tiempo para eso.

Equipos:

10. **En la empresa debieron reducir la jornada ¿en qué porcentaje debió reducir la jornada?** Sólo se redujo en un 10%.

11. **¿Qué hicieron las empresas B para trabajar la alegría en el clima organizacional? ¿lo cree relevante para el desempeño y resultados?** Nosotros no hicimos nada.
12. **Ud mencionó que cuentan con objetivos por puesto de trabajo, pero no se miden ni gestionan sistemáticamente ¿considera que es relevante modificar este punto?** Cada puesto tiene definidos sus objetivos de puesto, tenemos el diseño de puestos, pero hoy para que alguien pueda crecer en los puestos de trabajo hace falta que crezca la empresa. Hace dos años que no hacemos evaluaciones de desempeño, tenemos que volver a hacerlo.
13. **¿Conoce el nivel de satisfacción de sus empleados a fines del 2020?** No lo conocemos, es un tema pendiente. Queríamos contratar una consultora para medir estándares de satisfacción de empleados y clientes.

Modelo de Negocios:

14. **Usted mencionó estar considerando ampliar su gama de proveedores locales ¿no lo cree contrario al espíritu B? ya que por un lado la empresa B fortalece el vínculo de proveedores locales, pero la resiliencia organizacional propone ampliar la gama de proveedores para no discontinuar la prestación del servicio o producción ante inconvenientes de los proveedores locales.** No, no lo veo así. Yo creo que uno tiene que cuidar y mantener el negocio, sin condicionarse a un proveedor, si de ello depende su nivel de abastecimiento, no está mal buscar otros proveedores.
15. **¿Cómo miden la satisfacción de sus clientes? ¿Y qué resultado arroja dicha medición?**
No, igual que la medición de la satisfacción de los clientes internos.

-
- **Definición de negocio:** se especializa en la gestión y desarrollo de recursos para las organizaciones sociales. Proa trabaja con organizaciones cuya misión siempre está dirigida a proteger y promover los derechos e intereses de grupos y comunidades vulnerables. Busca proteger el ambiente y fomentar el desarrollo comunitario. Sumado a esto, nuestros clientes son organizaciones del tercer sector, con lo que en cada cliente encontramos una causa y en cada causa la oportunidad de implementar estrategias que permitan a las organizaciones generar impacto positivo y de largo plazo. Por último, hoy más del 50% de nuestra estructura está integrada por mujeres, incluyéndolas también en los puestos de liderazgo.

Nos dedicamos a la generación de recursos para las organizaciones sociales, somos una agencia de fundraising, sólo trabajamos con ONG y dentro de las estrategias de recaudación de fondos trabajamos con el dialogo directo a personas particulares, pequeños contribuyentes. Captamos personas en la vía pública, lo cual cambió mucho durante la pandemia, en donde el contacto fue por teléfono y con una app.

- **Cantidad de empleados: 160. La empresa tiene oficinas en Chile, Perú y Argentina. En el país hay oficinas en Córdoba, Buenos Aires, Corrientes, Entre Ríos, Santa Fe, Rosario, Neuquén y Tucumán.**

Generales:

1. **¿Cómo crees que era la situación de PROA previa a la pandemia considerando estos tres ejes: liderazgo, equipos y modelo de negocio?** La empresa siempre fue muy dinámica y estuvo buscando nuevos desafíos organizacionales y el desarrollo de nuevas habilidades para las personas que la componen. La situación de pandemia sobre lo que más impactó es en la modalidad de trabajo. Estábamos en la vía pública y de repente se vino es aislamiento social, y tuvimos que reinventar la captación de donantes por otros medios y tecnologías para seguir sosteniendo la organización. Inicialmente fue ese el gran impacto en la actividad productiva principalmente, porque en el resto de las áreas como la empresa está en diferentes ciudades, ya veníamos trabajando con videoconferencias por ejemplo. Ya en Julio y agosto pudimos volver progresivamente a la calle en muchas ciudades. En noviembre ya la actividad es casi como pre pandemia, lógicamente debimos incluir protocolos de bioseguridad y muchas cuestiones que tuvimos que adaptar. Las recompensas dadas a los equipos como meriendas, after office y esas cosas debimos re pensar. Debimos darle más agilidad a la forma de trabajar.
2. **Si tuvieras que decir qué aprendizaje le deja COVID-19, ¿qué dirías?**
Lo pienso desde lo personal y lo profesional, aprendimos que no hay certezas, que hay que convivir con la incertidumbre y llevarlo de la mejor manera posible. Lo importante es tener los objetivos claros y el cómo después se revisa, se reformula, y eso es lo que tuvimos que cambiar.

3. **Ud cree que su empresa fue resiliente ¿considerando su capacidad de anticiparse, adaptarse y recuperarse del impacto de COVID-19?** Si, creemos que la empresa fue resiliente. Desde enero estamos trabajando fuertemente en la re vinculación y desarrollo organizacional desde otros aspectos, fortalecer la cultura organizacional también desde otros lugares para fortalecer los aprendizajes que hubo durante la pandemia. Hay ciertos cambios que van a quedar por ejemplo el diseño de la app para captar donantes.
4. **Ud NO considera que ser empresa B lo ayudó para enfrentar la crisis de COVID-19. ¿Por qué?** Creo que por nuestra actividad y por las características propias de la empresa fue resiliente por si misma. No atribuyo a ser B.
5. **¿Qué nuevas oportunidades cree que surgirán en el ecosistema B post COVID-19?** Seguramente. Creo que muchas organizaciones están replantéandose cómo hacen las cosas y están buscando la manera de cambiar y hacer las cosas diferentes y eso fortalece a la comunidad B. Yo espero que surjan más espacios de co creación conjunta entre las empresas, estar más atentos a las oportunidades sería muy positivo.
6. **¿Qué valor reconoce en la cultura B que fomente la resiliencia organizacional?** Eso si, reconozco en la comunidad B una manera particular de entender el mundo, de la cual nosotros somos parte.
7. **¿Cuál cree que es su problema más urgente y más importante?** Una de las características de la empresa fue el crecimiento, el año pasado no se pudo dar ese crecimiento ni los cambios de puestos que ello implica. Hoy tenemos por eso muchos colaboradores de mucha antigüedad que ya están cansados de estar en la vía pública y no estamos encontrando espacios para que puedan realizarse o cambiar de tareas y les resulte motivante. Por eso, este tema de encontrar técnicas motivacionales que puedan entusiasmarlos es nuestro problema más urgente. Hoy no podemos diversificar las tareas porque hay muchas restricciones, por ejemplo, no podemos realizar eventos, no podemos hacer viajes ni ir a espacios cerrados. Y lo importante es volver a trabajar sobre la cultura y los procesos. Tuvimos que volver a encontrarnos, desarrollar recursos, generar otros espacios, generar otra manera de encontrarnos. Teníamos oficinas y hoy ya no la tenemos, entonces debemos recobrar la cotidianidad.

Liderazgo:**8. La empresa no conocen o no pueden gestionar sus objetivos financieros y de costos****¿Por qué?**

En ese momento de pandemia, fue muy complejo rediseñar nuestra actividad en la vía pública. Nuestro plan financiero también ha mejorado, en ese momento fue difícil pero hoy puedo decir que ha mejorado mucho.

9. La empresa no pudo negociar ninguna condición de compra con sus proveedores ¿Por

qué? Nuestros proveedores son de líneas telefónicas, tecnología, y ART, aseguradoras, proveedores bancarios y por eso no podemos negociar.

Equipos:**10. ¿Qué hicieron las empresas B para trabajar la alegría en el clima organizacional? ¿lo**

creo relevante para el desempeño y resultados? Si lo notamos, no sólo la alegría, sino también el compromiso y toda la situación de pandemia, contagios y todo eso generó mucho malestar y decaimiento en el ánimo que ponían en su trabajo. Son chicos jóvenes de 22-24 años, con un trabajo a medio tiempo y que eligen el trabajo porque pueden estar con otros y de repente toda la situación les generaba mucho pesar. Se está trabajando para mejorar la motivación, es nuestro problema más urgente.

11. La pandemia de COVID-19 ¿les sirvió para mejorar la evaluación de desempeño? Este

trabajo es de medio tiempo, es un trabajo en la vía pública para la mayoría de nuestros empleados que son personas jóvenes que oscilan entre los 20 y 24 años de edad, y lo cual presenta mucha rotación. A las personas que están en la vía pública, se les realizan evaluaciones de desempeño semanales, en donde medimos aspectos cualitativos y cuantitativo. En pandemia debimos cambiar las herramientas y variables que medíamos en términos de la gestión y siempre estamos pensando en cómo mejorar esto.

12. ¿Conoce el nivel de satisfacción de sus empleados a fines del 2020? No lo medimos, pero

si fuimos relevando necesidades para poder dar respuesta a estos. También medimos el impacto que tuvo algunas acciones que hicimos en particular, para ver cómo se iban

sintiendo. No fueron muy satisfactorios los resultados como en otros años, pero siempre estamos trabajando sobre las necesidades de nuestros colaboradores, porque lo creemos prioritario.

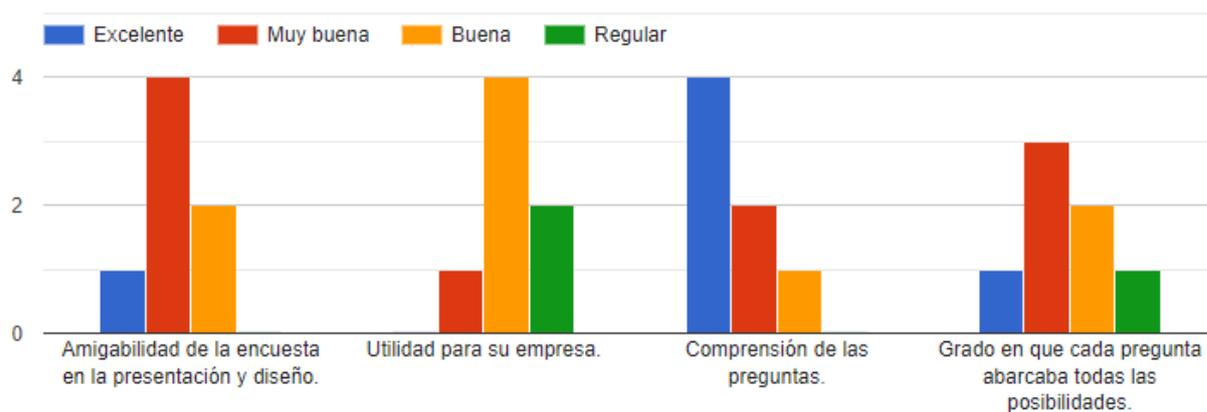
Modelo de Negocios:

13. ¿Cómo miden la satisfacción de sus clientes? ¿Y qué resultado arroja dicha medición?

Si, no tengo mucha información, pero se trabaja al fin de un contrato y al inicio del siguiente. Medimos la experiencia sobre las diferentes áreas y se trabaja sobre todo cuando hay que volver a presentarse en convocatoria.

Anexo 5: Evaluación de la encuesta sobre resiliencia organizacional de las empresas B cordobesas frente a la pandemia de COVID-19

En base a la siguiente escala de valoración ¿cómo calificaría la encuesta "Resiliencia de empresas B cordobesas frente a COVID-19" en los siguientes atributos?



¿Considera que hubo algún elemento que NO fue considerado por la encuesta "Resiliencia de empresas B cordobesas frente a COVID-19"?

7 respuestas

No estaba contemplada la posibilidad de Empresas sin empleados

No

Creo que se abarcaron todos los aspectos.

no

está bastante completa

Como mantener motivado al personal y darle seguimiento a las necesidades. Consultas sobre el protocolo Covid. Soporte a las personas sobre los permisos necesarios.

Creo que fue muy completa