



Resiliencia: catalizador de creatividad e innovación para el intraemprendimiento en tiempos de crisis

Carlos Daniel López Preciado¹, Rodolfo Rutilio López Barbosa²

Universidad de Colima, México

Recepción: 03 de enero 2023 / Aceptación: 03 de febrero 2023

DOI: <http://dx.doi.org/10.18259/per.2023004>

Cuando nos encontramos al borde de un abismo causado por una gran crisis, como lo sucedido recientemente a toda la humanidad con el COVID-19, hace que resurja o se active un comportamiento dinámico en algunos seres humanos llamado resiliencia, que permite resolver con mayor creatividad e innovación las distintas adversidades que se presentan. Podemos decir que esa resiliencia es una capacidad que se manifiesta para lograr transitar entre serias adversidades, renacer con mayor fortaleza, y ser más felices y prósperos en la medida de lo posible. En el terreno empresarial, la resiliencia se manifiesta en los individuos dentro de las organizaciones a través de su comportamiento creativo e innovador para la solución de problemas complejos.

Según Coutu (2003) son tres las condiciones que se deben procurar para ser resilientes

en las organizaciones: La primera es la capacidad de aceptar y hacer frente a la realidad. La segunda corresponde en no perder el sentido o propósito principal de la organización a través de los valores y principios que la fortalecen. La tercera es la habilidad de saber improvisar con prontitud mediante estrategias efectivas e inspiradoras.

Entre los comportamientos clave que las personas resilientes suelen poseer, es el ser Intrapreneur, fenómeno esencial de innova-

“ Podemos decir que esa resiliencia es una capacidad que se manifiesta para lograr transitar entre serias adversidades, renacer con mayor fortaleza”.

¹ Profesor investigador de la Escuela de Mercadotecnia de la Universidad de Colima. Doctor por la Esade Law & Business School de Barcelona, España.

² Doctor en Ingeniería de la Información y el Conocimiento por la Universidad de Alcalá. Profesor investigador en la Universidad de Colima.

dentro de una organización, ya sea para efectuar renovación estratégica o para la creación de eventos innovadores en forma de nuevos productos, servicios y procesos (Guth y Ginsberg, 1990).

Cuando los individuos son caracterizados como intraemprendedores, aceptan los cambios que se les presenta, sobre los cuales saben que no se puede tener control e inclusive son sujetos a normas y protocolos rigurosos de gobierno, pero pueden ser detonadores y rica fuente de inspiración para renovarse o crecer con nuevas iniciativas, aprender de manera consciente, continua y nunca dejar de hacerlo, lograr autonomía y sentido de valor con determinación y visión renovada y, no menos importante, lograr redes y relaciones clave como una mayor capacidad de reflexión hacia el uso de las tecnologías de información y de las comunicaciones.

Tal es el caso del estudio de López et al. (2021) donde se explora a una muestra de 733 micro medianas y pequeñas empresas (MiPyME) en diferentes ciudades de la república mexicana, de acuerdo con el comportamiento de sus intraemprendedores en tiempos de crisis, aplicando una encuesta especialmente diseñada para este estudio denominada: Estrategias empresariales de resiliencia tecnológica, creatividad remota e innovación, como respuesta a la contingencia sanitaria por COVID-19. Entre los principales hallazgos, se tiene que la mayoría de las empresas no muestran una actitud precavida con planes y fondos para contingencias, sobre todo las microempresas con porcentajes cercanos al 70 %, las pequeñas con el 60 % y las medianas con el 45 %.

“ Cuando los individuos son caracterizados como intraemprendedores, aceptan los cambios que se les presenta, sobre los cuales saben que no se puede tener el control”.

El estudio manifiesta que las empresas resilientes presentan voluntad de poder explorar nuevas soluciones y oportunidades, tratando de asegurar que podrían ser la mejor opción ante situaciones adversas, así como agilidad que representa la capacidad de decidir de manera rápida, audaz, con mayor libertad y flexibilidad, no importa qué tan innovadoras pudieran ser las nuevas estrategias.

Destacan como rasgos de comportamiento resiliente las medidas digitales por las redes sociales, como el Facebook y WhatsApp, páginas Web, retroalimentación de clientes y el comercio electrónico, así como estrategias de innovación en los procesos de operación, diseño de productos y servicios y capacitación de los empleados, con el apoyo de tecnología de información y de las comunicaciones.

Independientemente de las crisis o circunstancias adversas que se presenten, debemos tomar en cuenta que todo líder emprendedor está sujeto a un nivel significativo de estrés y que necesita forzosamente desarrollar su capacidad de resiliencia como factor clave para que el intraemprendimiento pueda suceder de manera exitosa.

Importantes estudios se han desarrollado para explicar el fenómeno de emprendimiento dentro de las organizaciones, siendo algunos de las décadas de 1980 y 1990 los que se enfocan principalmente para explicar el comportamiento de los campeones o mandos intermedios (Burgelman, 1983; Floyd y Wooldridge, 1994, 1997).

Estos campeones se transforman mediante un responsable y apropiado liderazgo distribuido para asignar recursos cada vez más escasos, sobre todo en tiempos de crisis, que en el caso del COVID-19, se pronosticó serían muy diferenciado en algunos segmentos, como lo afirman Hevia y Neumeyer (2020) con cambios y modificaciones importantes y diferentes a las condiciones que se asumían con antelación.

Las decisiones que, en tiempos de crisis, toman las personas dentro de las organizaciones para permanecer y, en el mejor de los casos, crecer dentro del mercado en que



Resulta atractivo por tanto, poder explorar los procesos creativos y de innovación que determinan el nivel de divergencia u originalidad para dar solución a problemas complejos por diferentes niveles gerenciales”.

compiten, pueden ocurrir de manera primordialmente improvisada o curiosa, pero con voluntad para cubrir determinado riesgo y nivel de innovación (Creative Landcashire, 2020). En este sentido, Danny Miller (1983) manifiesta que es posible medir la orientación emprendedora con la proactividad, el riesgo y la innovación, factores que suelen ser importantes para el estudio de los emprendimientos tanto en productos como en procesos, más aún, en tiempos de crisis (López et al., 2021).

Estas disposiciones, afortunadamente desde la década de 1980, se han procurado aprender efectivamente y permiten a los gerentes decidir estratégicamente con informalidad en diferentes niveles de la organización (Burgelman, 1983) para poder ser más críticos, abiertos y receptivos a los cambios (Floyd y Lane, 2000; Cameron et al., 2018).

En el mismo estudio de López et al. (2021), se muestra la utilidad de la escala aplicada, donde se observa la importancia de la práctica de la creatividad e innovación como sólidas herramientas para que las empresas exhiban resiliencia a través de sus gerentes que, comprensiblemente, deberían manifestar comportamiento emprendedor, como en estudios de Antonic y Hisrich (2001) y Corbett (2007).

Resulta atractivo, por lo tanto, poder explorar los procesos creativos y de innovación que determinan el nivel de divergencia u originalidad para dar solución a problemas complejos por diferentes niveles gerenciales, tanto operativos como estratégicos, donde la experiencia y el conocimiento suelen ser fundamentales para el logro y permanencia de las grandes innovaciones (Kuratko, 2005;

Hills, et al. 1999; Ucbasaran, et al. 2003; Hansen et al. 2006), sobre todo en empresas de vanguardia o desarrollo tecnológico, como lo manifiestan los estudios de Bower (1979), Burgelman (1983) y Pinchot (1985). Así como estudios de Lumpkin y Lichtenstein (2005), enfocados en la experiencia del desempeño gerencial y de procesos de aprendizaje creativo de los mandos intermedios.

En tiempos de crisis, las empresas deben tomar cruciales decisiones para reaccionar ante ambientes complejos y prolongados de gran inestabilidad, con la intención de sobrevivir o de rendirse y retirarse. En algunos casos, bien podrían ser decisiones estratégicas que benefician la creatividad e innovación para una apropiada renovación o para crear nuevas unidades de negocios, enfocándose en la resiliencia que sobrelleva el estímulo de la creatividad como precursor sustancial de innovaciones contingentes de sobrevivencia o crecimiento, mediante tecnologías de información y de las comunicaciones.

Villamarin et al. (2020) mencionan a la resiliencia dentro de ese contexto organizacional, como la capacidad que tienen los empresarios de poder sobreponerse a distintas circunstancias que deben enfrentar, o como la manifiesta Rodríguez (2009) en evadir situaciones a las que no se pueden adaptar, adquiriendo herramientas para poder enfrentar lo inesperado.

En el sentido resiliente, se puede afirmar que la creatividad es un fenómeno considerablemente importante, estudiado por diferentes autores y en distintas áreas. Amabile (1997) establece una definición ampliamente aceptada para la economía y el emprendimiento, como la producción de ideas novedosas y útiles por una persona o un pequeño grupo de personas que laboran juntas.

Otros autores, demuestran también que la creatividad es una característica causante de éxito en las organizaciones (Csikszentmihalyi, 1997, Kao, 1997, Gaglio 2004). González y López (2012) describen procedimientos didácticos y de incubación de éxito en la solución de problemas complejos con

originalidad, fluidez y concepción de nuevas oportunidades, siendo la creatividad y la innovación, herramientas esenciales para el logro de nuevos emprendimientos estudiantiles. Adicionalmente, Orkibi (2021) precisa un constructo denominado creatividad adaptativa (CA), medido por la conducta, el conocimiento y las emociones de personas adultas ante situaciones estresantes, encontrando que este constructo pudiera atenuar el impacto del coronavirus, logrando mayor bienestar y menor estrés.

En otro estudio de Cameron et al. (2018), se demuestra que la creatividad manifestada por grupos ante situaciones de crisis o desastres, estimulan la necesidad de sobrevivir, tomando mayor disposición para romper obstáculos, y definen a esta creatividad como especial en casos de catástrofes.

La literatura examinada en relación con la creatividad, innovación y resiliencia en tiempos de crisis, manifiesta la importancia para que las empresas requieran y ambicionen el intraemprendimiento, mediante herramientas orientadas con procesos creativos y de innovación por sus mandos intermedios, donde estos puedan ser factor clave de resiliencia.

En este sentido, pudiera ser posible el diseño de programas y estructuras para la formación y práctica del comportamiento resiliente de los mandos medios en tiempos de crisis, así como el rol de líder innovador que ellos mismos deberían adoptar al definir y explotar o implementar con eficacia nuevas oportunidades.

Por otra parte, considerando la importancia que tiene el impacto del desarrollo tecnoló-

gico, donde los tomadores de decisiones de diversos campos y niveles dentro de las organizaciones adquieren más el rol de gerentes solucionadores de servicios informáticos y de tecnologías de información, pudiendo participar de manera formal y con autonomía en la definición e implementación de estrategias diferenciadoras, apoyados con importantes herramientas de innovación como el diseño del pensamiento e innovación abierta y frugal, comúnmente utilizada esta última en ambientes emergentes.

Adicionalmente, les posibilita tener la libertad de contemplar la realización de estudios de networking entre distintos líderes innovadores y de tecnologías de información, y apoyarse de sus ventajas competitivas que, al ser raras, difíciles de imitar e insustituibles (Barney, 1991), bien podrán ser consideradas para establecer estrategias basadas en sus recursos RBV (resource-based view del inglés), sobre todo aquellas que proporcionen búsqueda e implementación de actividades y procesos que proporcionen valor, altamente creativos e innovadores y que buscan estar a la vanguardia o ser referentes en su sector.

Cabe destacar la apreciación que se obtiene al lograr resultados creativos e innovadores en tiempos de crisis cuando se trabaja en equipo o pequeños grupos de trabajo Cameron et al. (2018) y liderazgo, siendo cada equipo de trabajo conformado por un grupo no mayor a once personas.

Situación relacionada con el estudio de Cameron et al. (2018) y de López et al. (2021), al poder actuar y decidir de manera imprevista, creativa e innovadora, pero al mismo tiempo adaptativa en ambientes digitales, de acuerdo con las diversas circunstancias que se presentan por los mandos intermedios emprendedores y su equipo de trabajo en tiempos de gran incertidumbre.

Referencias

Amabile, T. M. (1997). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 18-26. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00778.x>

“ La creatividad manifestada por grupos ante situaciones de crisis o desastres estimulan la necesidad de sobrevivir, tomando mayor disposición para romper obstáculos y definen a esta creatividad como especial en caso de catástrofes”.

- Antonicic, B., & Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 15, 175 -190.
- Burgelman, R. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223.
- Cameron, T., Montgomery, R., Moore, K., and Stewart, E. (2018). Swimming with ideas: what happens to creativity in the wake of a disaster and the waves of pro-social recovery behavior that follow?, *Creativity studies*. (11), 10-23.
- Corbett, A. (2007). Learning asymmetries and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 22 (2007), 97-118.
- Coutu, D.L. (2003). *How Resilience Work on Building personal and organizational resilience*. Harvard Business School Press. 2003.
- Creative Lancashire.(2020, 20 de noviembre) *Why do some organizations fail in crises while others thrive?* creativelancashire.org <https://acortar.link/qLrnSr>
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*. Basic Books.
- Floyd, S. & Wooldrige, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57.
- Floyd, S. & Wooldrige, B. (1997). Middle Management's Strategic Influences and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34 (3).
- Floyd, W. & Lane, J. P. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Gaglio, C. (2004). The Systematic Search for Entrepreneurial Discoveries. *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 328-329.
- González G. & López P. (2012). *El emprendimiento en los sistemas universitarios El Tecnológico de Monterrey*. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva 4. CAF. <https://acortar.link/qLPomq>
- Guth, W., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship the promise of entrepreneurship as a field of research. *Strategic Management Journal*. 11(5), 5-11.
- Hansen, D., Hills, G. & Lumpkin G. (2006). Testing the creativity model of opportunity recognition. *Frontiers of Entrepreneurship*. Babson College.
- Hevia, C. & Neumeyer, A. (2020). *Un marco conceptual para analizar el impacto económico del COVID 19 y sus repercusiones en las políticas*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Hills, G., Shrader, R. & Lumpkin, G. (1999). Opportunity recognition as a creative process. *Frontiers of Entrepreneurship*. Babson College.
- Kao, J. (1997). *Jamming: The Art and Discipline of Corporate Creativity*. Collins Business.
- Kuratko, D., Ireland, R., Covin, J. & Hornsby, J. (2005). A Model of Middle-Level Managers Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(6), 699-716.
- López, B., Amaya, M., Magaña, C., López, P. & Neri, G.(2021). *Resiliencia empresarial: estrategias tecnológicas y de innovación como respuesta a la Covid-19*. Comunicación Científica.
- Lumpkin, G. & Lichtenstein, B. (2005). The Role of Organizational Learning in the Opportunity Recognition Process. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(4) 451-472.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-792.
- Oden, H. (1997). *Managing corporate culture, innovation and intrapreneurship*. Greenwood publishing group, Inc.
- Orkibi, H. (2021). Creative Adaptability: Conceptual Framework, Measurement, and Outcomes in Times of Crisis. *Frontiers in Psychology*, 588172 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.588172>
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. Harper and Row.
- Rodríguez, A. (2009). Resiliencia. *Revista de Psicopedagogía*, 26 (80), pp. 291-302.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., & Binks, M. (2003). Does Entrepreneurial Experience Influence Opportunity Identification? *Journal of Private Equity*, 7(1), 7-14.
- Villamarin, W., Arteaga, R., Álvarez, C., y Mero, U. (2020): Resiliencia empresarial: su incidencia en el desarrollo socioeconómico de la provincia de Manabí – Ecuador, *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://acortar.link/DY5t23>