

La formación del concepto de resiliencia empresarial: análisis cualitativo para el caso de los/as percebeiros/as de la cofradía de Baiona (España)

Teresa García-Merino, Hugo Alberto Rivera Rodríguez & Valle Santos-Álvarez

Palabras clave:
resiliencia
empresarial;
capacidades
dinámicas;
turbulencia
ambiental;
percebeiros/as;
metodología
cualitativa; análisis
de contenido;
revisión de
documentos

Resumen: La resiliencia se plantea en dirección de empresas como una alternativa para enfrentar la turbulencia ambiental. Este concepto hace referencia a la capacidad dinámica de una empresa de enfrentarse con éxito a situaciones que ponen en riesgo su supervivencia, y, sobre la base del aprendizaje acumulado, desarrollar procesos de metamorfosis que deforman su estado previo. En este artículo revisamos cómo se ha empleado en otros campos, delimitamos el concepto, subrayamos el vínculo con las capacidades dinámicas y planteamos una aplicación práctica de resiliencia empresarial. El estudio recurre a la metodología cualitativa, con un análisis documental de contenido para el caso de los/as percebeiros/as gallegos/as de Baiona (España) entre 2002 y 2012. Los resultados obtenidos reflejan el desarrollo de la resiliencia empresarial como capacidad dinámica, que ha permitido la deformación de unas estructuras para generar otras más viables.

Índice

- [1. Introducción](#)
- [2. El término resiliencia: origen y significado en diversos campos](#)
- [3. Emergencia y evolución del concepto de resiliencia en dirección de empresas](#)
- [4. Resiliencia empresarial: el concepto y sus diferentes dimensiones](#)
- [5. Aplicación empírica](#)
 - [5.1 Diseño de la investigación](#)
 - [5.2 Resultados del análisis](#)
- [6. Conclusión](#)

[Agradecimientos](#)

[Apéndice 1: Fuentes documentales](#)

[Apéndice 2: Unidades de registro y de contexto del análisis de contenido](#)

[Referencias](#)

[Autores/as](#)

[Cita](#)

1. Introducción

Como consecuencia de los cambios permanentes que se producen en el entorno, los estudios sobre la organización y el comportamiento de las empresas se han detenido repetidamente en el análisis de cómo empresas y organizaciones se enfrentan a la turbulencia ambiental. Aunque algunas de estas propuestas no son nuevas, sí han tomado especial relevancia en las últimas décadas. Así podemos señalar los estudios centrados en la interacción empresa-entorno (BURNS & STALKER 1961; LAWRENCE & LORSCH 1967; McCANN & SELSKY 1984), los que se centran en la realización de actividades de orientación emprendedora (ANSOFF 1965, 1990; D'AVENI 1994; MASON 2006), los que

destacan las bondades de una planificación estratégica flexible (BROWN & EISENHARDT 1998; CAMILLUS & DATTA 1991) y los que subrayan el interés de generar capacidades dinámicas (CHAKRAVARTHY 1997; PETTUS, KOR & MAHONEY 2007). Una de las propuestas más recientes en el tiempo es la que se sustenta en el concepto de resiliencia empresarial como elemento relevante a la hora de enfrentar las discontinuidades del entorno (BHAMRA, DANI & BURNARD 2011; HAMEL & VÄLIKANGAS 2003; McCANN, SELSKY & LEE 2009; VÄLIKANGAS & MERLYN 2005). [1]

Pero ¿qué significa resiliencia?, ¿por qué desde la última década del siglo XX se ha incorporado este término al lenguaje propio de la dirección de empresas? y ¿cómo puede definirse la resiliencia empresarial? Con objeto de delimitar su significado, particularmente en el ámbito de la dirección de empresas, hemos buscado soporte en la investigación que se ha venido desarrollando en torno a dicho término. La búsqueda efectuada (a partir de términos como resilience, resilient, resiliency o resiliencia) pone de manifiesto que, pese a la diversidad de documentos que incluyen alguna de las palabras clave mencionadas, no todos precisan realmente el significado del término. Sí hay sin embargo otros (BHAMRA et al. 2011; GIBSON & TARRANT 2010; HAMEL & VÄLIKANGAS 2003; McCANN et al. 2009) que abordan la cuestión y permiten aproximarse al concepto y al campo de aplicación que es aquí objeto de atención. La revisión pone también de relieve la evolución experimentada por el concepto y su reciente aproximación, en el ámbito de la dirección empresarial, al análisis de las capacidades dinámicas. Asimismo, esta revisión deja al descubierto la ausencia de investigación empírica en relación con la resiliencia empresarial. Con este punto de partida y con objeto de dar respuesta a los interrogantes antes planteados, el trabajo queda estructurado del siguiente modo: Abordamos en primer lugar el origen y significado del concepto de resiliencia, nos centramos después en su emergencia y evolución en el ámbito específico de la dirección empresarial, para el que, en el cuarto epígrafe, hacemos una propuesta de delimitación del concepto y de las distintas dimensiones que lo componen. A continuación planteamos una aplicación empírica para el concepto de resiliencia organizativa o empresarial, mediante el estudio cualitativo del caso de los/as percebeiros/as de la cofradía de Baiona (en Galicia, España) que, con el tiempo, ha dado origen a la empresa Mar de Silleiro. La técnica utilizada ha sido el análisis documental de contenido (ADC) y el periodo temporal considerado el comprendido entre 2002 y 2012. Con las principales conclusiones extraídas en torno al concepto de resiliencia empresarial se pone fin al trabajo. [2]

2. El término resiliencia: origen y significado en diversos campos

El término resiliencia proviene del verbo latino *resilio*, que significa retornar, volver de un salto, volver al estado inicial, rebotar, y recientemente ha sido adaptado al español a partir del vocablo inglés *resilient* y del francés *résilience*. En 2005 la Real Academia Española lo incluye en los avances de la 23ª edición (RAE 2010), con dos posibles acepciones: capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas, en el campo de la psicología, y capacidad de un material elástico para absorber y almacenar energía de deformación, en el ámbito de la mecánica. [3]

Los campos en los que se ha dado empleo al término son diversos. Los primeros usos se remontan a la medicina tradicional china. Posteriormente se ha utilizado en la física y en la ingeniería para explicar el comportamiento de algunos materiales u objetos. Más tarde la ecología, la psicología, la economía, la antropología, y la sociología han utilizado el término, trasladándolo a otras unidades de análisis como los sistemas (por ejemplo, el sistema financiero), los individuos y los grupos sociales. [4]

Señalaremos a continuación muy brevemente el significado proporcionado a resiliencia en los diferentes campos indicados. En la medicina tradicional china se ha utilizado para explicar la capacidad de los sistemas vivos de recuperarse después de una grave lesión (BÉGIN & CHABAUD 2010). En física la resiliencia se refiere a la capacidad de un material para recobrar su forma después de haber estado sometido a altas presiones (LÓPEZ 1996). Igualmente se define como la habilidad intrínseca de un sistema para ajustar su funcionamiento a cambios y perturbaciones, de tal modo que pueda sostener sus operaciones aún después de un acontecimiento grave o en presencia de estrés continuado. La ingeniería define el término como la capacidad que posee un material de sentir, reconocer, adaptar y absorber las variaciones, cambios, alteraciones, interrupciones y sorpresas (HOLLNAGEL, WOODS & LEVESON 2007). En ecología se relaciona con la habilidad de un elemento o sistema de regresar a un estado estable tras presentar una disrupción (CARPENTER, WALKER, ANDERIES & ABEL 2001; CUMMING, CUMMING & REDMAN 2006; HOLLING 1973; McASLAN 2010; TILMAN & DOWNING 1994; WALKER & ABEL 2001). [5]

En el área de ciencias sociales el término resiliencia adquiere esencialmente dos sentidos (RUTTER 2006): el antropológico, que se relaciona con la capacidad de evolución que poseen los seres vivos, y el social, que se asocia con la capacidad que tienen las personas para adaptarse a diversos entornos de riesgo y caos. En el marco de este segundo sentido, diferentes campos han definido el término. Para la psicología organizativa e individual resiliencia es la capacidad propia de cada persona de sobreponerse a situaciones impactantes y, además, aprender de ellas, es decir, conseguir fortalecerse a partir de las situaciones negativas (BARNETT & PRATT 2000; COUTU 2002; LUTHANS, AVEY, AVOLIO, NORMAN & COMBS 2006; POWLEY 2009). La sociología, por su parte, lo define como la capacidad del grupo para enfrentarse a conflictos y tensiones externas provocados por cambios sociales, ambientales y políticos

(GUNDERSON 2000). En economía, la resiliencia se ha relacionado con la capacidad de conocimiento de que disponen los sistemas financieros para afrontar y recuperarse frente a los efectos de una situación de inestabilidad y adversidad. Nuestro interés reside, sin embargo, en delimitar el concepto de resiliencia empresarial dentro del ámbito de la dirección de empresas. En ello vamos a detenernos en los siguientes epígrafes, sin olvidar que en dirección empresarial se ha recurrido en diversas ocasiones a otros campos científicos para la adopción de algunos términos (por ejemplo, estrategia, evolución, adaptación), de ahí que hayamos hecho previamente referencia al significado dado a resiliencia en otros ámbitos. [6]

3. Emergencia y evolución del concepto de resiliencia en dirección de empresas

El término resiliencia ha pasado inadvertido en el campo de la dirección empresarial durante años. Asociado inicialmente a las ciencias naturales y vinculado a la idea de unidades de análisis que se deforman como respuesta a una situación de extrema adversidad, quizá parecía poco apropiado trasladar esta idea al ámbito empresarial. Y ello porque la empresa, como unidad de análisis, se presenta con una forma estable que progresivamente se va moldeando. Sin embargo, con el paso del tiempo los/as investigadores/as de dirección de empresas comenzaron a reparar en él tímidamente. [7]

La primera referencia la encontramos en un artículo de WILDAVSKY (1988), quien lo define como la habilidad que posee una organización de simplificar el efecto rebote y así poder enfrentarse a las dificultades. Más tarde, ya en 1994, aparece por primera vez en una revista científica del campo de la dirección de empresas: *Canadian Business Review*. En ella DOE (1994) indica que la resiliencia tiene que ver con la habilidad de las empresas para ser flexibles y adaptarse continuamente a nuevas situaciones. Años más tarde HORNE (1997) y HORNE y ORR (1998) lo definen como aquella cualidad fundamental que tiene una empresa para responder productiva y significativamente al cambio. En los años siguientes los/as investigadores/as publican algunos artículos en los que la resiliencia es vista como una cualidad propia de las empresas que se enfrentan a dificultades y regresan a su posición original. Así, para WEICK, SUTCLIFFE y OBSTFIELD (1999) es la habilidad de la empresa para recuperarse ante la presencia de eventos adversos. Y, ya finalizando la década de los noventa, EDMONDSON (1999) apunta que es la capacidad de mantener las funciones y los resultados en medio de la tensión. [8]

Sin embargo, ese enfoque varía sustancialmente ante la presencia de eventos inesperados ocurridos en el entorno que transforman el contexto competitivo que rodea la actividad empresarial. Es el caso, por ejemplo, de los ataques terroristas de comienzos de siglo, que generaron incertidumbre y contribuyeron a la crisis económica, y de las transformaciones de las industrias, que impulsaron a los/as investigadores/as a explorar con mayor profundidad el concepto de resiliencia. [9]

En esos años se publicaron dos artículos en *Harvard Business Review* que contribuyeron a esta reflexión: el de COUTU (2002), en el que la resiliencia se presenta como la habilidad y capacidad de las empresas para ser fuertes en los momentos de estrés y cambio, y el de HAMEL y VÄLIKANGAS (2003), en el que se concibe como la capacidad de reconstrucción permanente. Rápidamente y ante la poca claridad del concepto y la escasa literatura existente, otros autores comenzaron a profundizar en él (BALU 2001; DUTTON, FROST, WORLINE, LILIUS & KANOV 2002; GITTELL, CAMERON, LIM & RIVAS 2006; ROBB 2000; RUDOLPH & REPENNING 2002; SUTCLIFFE & VOGUS 2003). En concreto aparecieron publicaciones en revistas del campo de la estrategia, más de tipo divulgativo que académico. Es el caso de la revista *Strategy+Business*, perteneciente a la firma consultora *Booz&Company*, donde se publica el artículo de STARR, NEWFROCK y DELUREY (2003), y de *MIT Sloan Management Review*, donde es publicado el artículo de REINMOELLER y VAN BAARDWIJK (2005). [10]

Más recientemente, y con la mirada puesta en la turbulencia que rodea a la empresa, los/as autores/as han destacado explícitamente la dimensión dinámica del concepto (LENGNICK-HALL, BECK & LENGNICK-HALL 2011). No obstante, estos/as mismos/as autores/as señalan que en esta perspectiva se podrían incluir artículos anteriores que ya recogían, aunque de manera implícita, esa dimensión dinámica. Es el caso, por ejemplo, de COUTU (2002), FREEMAN, HIRSCHHORN y MALTZ (2004), GUIDIMANN (2002), HAMEL y VÄLIKANGAS (2003), JAMROG et al. (2006), LENGNICK-HALL y BECK (2003), MINOLLI (2000) y WEICK (1988). Así pues, la resiliencia se define como la capacidad para reducir la vulnerabilidad, la habilidad para cambiar y adaptarse y también como la habilidad para recuperarse rápidamente ante imprevistos (EROL, SAUSER & MANSOURI 2010). Recordemos que las capacidades dinámicas se definen como la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas debido a la presencia de contingencias ambientales y organizativas (TEECE, PISANO & SHUEN 1997; ZAJAC, KRAATZ & BRESSER 2000). Entendemos así que las empresas son generadoras de habilidades y capacidades dinámicas y que no se preocupan únicamente de resistir situaciones de adversidad, sino, sobre todo, de aprender de ellas y de lograr la flexibilidad que les permita crecer, establecer una estructura más sólida y perdurar en el tiempo. Alcanzamos así un punto de encuentro entre el concepto de resiliencia y el enfoque económico-empresarial de capacidades dinámicas, que ha sido objeto de análisis por DANNEELS (2008), EISENHARDT y MARTÍN (2000) y TEECE et al. (1997), entre otros/as. [11]

Planteamos entonces que, en dirección de empresas, la resiliencia debe ser entendida como una capacidad dinámica. Capacidad que se irá desarrollando en el tiempo como resultado de la búsqueda de soluciones a situaciones extremas, a las que la empresa llega por la convergencia de problemas internos y externos que ponen en peligro su supervivencia. Para el desarrollo de dicha capacidad la empresa utilizará el aprendizaje que vaya acumulando, que le permitirá deformarse y, con ello, sobreponerse a esas situaciones extremas. [12]

4. Resiliencia empresarial: el concepto y sus diferentes dimensiones

En el ámbito empresarial el concepto de resiliencia aparece frecuentemente relacionado con términos como: flexibilidad (GHEMAWAT & DEL SOL 1998), agilidad (McCANN et al. 2009), adaptación/renovación (AGARWAL & HELFAT 2009; CHAKRAVARTHY 1982; HAMEL & VÄLIKANGAS 2003), transformación (WALKER, HOLLING, CARPENTER & KINZIG 2004) o metamorfosis continua (RINDOVA & KOTHA 2001). Sin embargo, tales términos no se corresponden con la amplitud del concepto de resiliencia ni pueden ser utilizados como sinónimos de éste. Podemos decir, sin embargo, que se relacionan con diferentes características que parecen propias de las empresas resilientes. [13]

A la luz de la revisión realizada y a la vista de los vocablos más utilizados para aproximarse al término estudiado, proponemos la siguiente delimitación del concepto. La resiliencia empresarial alude a la capacidad de una empresa para enfrentarse a situaciones de adversidad extrema, que ponen en riesgo su supervivencia, y, sobre la base del aprendizaje acumulado, acometer procesos de metamorfosis que deforman su estado. [14]

El gráfico de la Figura 1 recoge nuestro planteamiento del desarrollo del proceso de resiliencia empresarial y, en definitiva, nuestra propuesta de concepción del mismo. En el punto de partida (fase-0) la empresa realiza su actividad en un contexto de relativa estabilidad y describe un proceso de evolución gradual. Progresivamente factores internos y la dinámica del marco competitivo van deteriorando el grado de ajuste de la empresa y las dificultades se van acumulando. Todo ello unido a un suceso extraordinario (interno o externo) sitúa a la empresa en una situación extrema, que pone al límite su capacidad de resistencia y compromete seriamente su supervivencia (punto de bloqueo). Ante esta situación la empresa acomete un proceso de metamorfosis, con el soporte del aprendizaje acumulado, que la deforma. Esta nueva forma viene acompañada de un proceso de mejora, donde aprende de sus errores y construye sobre ellos. Este proceso de metamorfosis sitúa a la empresa en la infancia de una nueva etapa (fase-1) y la proporciona un aprendizaje valioso sobre cómo enfrentarse a la adversidad y deformarse. Con el tiempo y la dinámica del contexto competitivo la empresa va describiendo su proceso de evolución gradual, en el que seguramente irán apareciendo dificultades. Si con el transcurrir del tiempo nuevamente las dificultades se acumulan y algún suceso compromete su riesgo de supervivencia, la empresa dispone ya de un repertorio de conocimientos útiles para emprender un nuevo renacimiento. En este punto nuevamente puede emprender un proceso de metamorfosis que la deforma y la sitúa en la infancia de otra nueva etapa (fase-2). Así, el proceso de evolución de la empresa viene determinado por distintas etapas, cada una con una forma característica, que la van alejando de la forma inicial que marcó su nacimiento. Esta caracterización está en sintonía con la de BÉGIN y CHABAUD (2010), para quienes la resiliencia en las empresas requiere de tres dimensiones: 1. la capacidad para absorber el impacto de los eventos que provocan la inestabilidad, 2. la capacidad de deformarse para superar esta situación inusual, y 3. la

capacidad de aprender de la crisis para enfrentar en el futuro nuevos momentos de inestabilidad. [15]

A modo de síntesis planteamos que la resiliencia empresarial puede concebirse como una capacidad dinámica, que se deriva, según LENGNICK-HALL y BECK (2009), de un conjunto de capacidades específicas y procesos que surgen en la empresa por una combinación de conocimientos a nivel individual y colectivo. Dicha capacidad dinámica proponemos que quede caracterizada por las siguientes dimensiones: 1. se hace visible en momentos de extrema adversidad para la empresa, 2. se genera por la confluencia de factores de diversa naturaleza que la sitúan en un punto de bloqueo e incertidumbre vital, 3. se sustenta en aprendizaje previamente acumulado en la empresa y 4. se plasma en un proceso de renovación, que conduce a la empresa a adoptar una nueva forma.

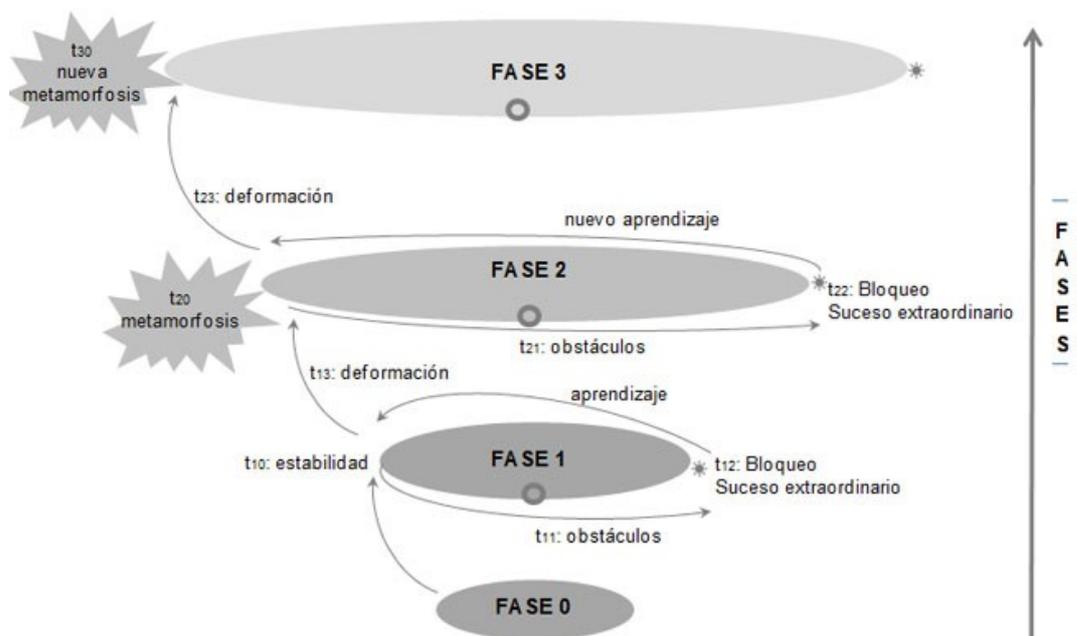


Figura 1: El proceso de resiliencia empresarial [16]

5. Aplicación empírica

5.1 Diseño de la investigación

Tal y como se ha visto la resiliencia empresarial es un concepto joven pero complejo, con posible vinculación con otro término complejo como el de capacidad dinámica y con las discontinuidades existentes en el entorno. Se trata además de un concepto multidimensional que resulta difícil de medir con procedimientos estandarizados. Por tanto, su tratamiento empírico requiere una metodología flexible y holística, capaz de abordar la totalidad de aspectos implicados, que proporcione visión de la acción organizativa y, al tiempo, detalle del marco contextual en el que ésta se produce. Atendiendo a todo ello optamos por un estudio exploratorio con metodología cualitativa, en el que recurrimos al análisis de un caso: el de los percebeiros de la cofradía de Baiona (en Galicia,

España) y, con ello, el de la empresa Mar de Silleiro. Además, esta metodología resulta pertinente cuando existe aún poca investigación en torno al tema considerado, se tiene deseo de comprender un fenómeno actual en su contexto de vida real y, especialmente, cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes (EISENHARDT & GRAEBNER 2007). [17]

La elección del caso objeto de análisis se ha sustentado en la presencia de las que entendemos que son características esenciales de la resiliencia empresarial:

- una situación límite o de bloqueo, generada por la convergencia de diferentes obstáculos internos (por ejemplo, el furtivismo) y externos (temporales o crisis de la mejilla, entre otros) y la aparición de un suceso extraordinario adverso (por ejemplo, el siniestro del *Prestige*);
- la utilización del conocimiento acumulado con objeto de dar solución a la situación límite generada y, al mismo tiempo, de ampliar las probabilidades de supervivencia (en este caso el aprendizaje se utilizó, por ejemplo, en los planes de explotación del recurso o en la puesta en marcha de una empresa);
- una deformación que genera una metamorfosis y conduce a formas que contribuyen a crecer y perdurar en el tiempo (en el caso considerado, los/as percebeiros/as de la Agrupación de Baiona acaban poniendo en marcha la empresa Mar de Silleiro). [18]

La técnica de investigación utilizada ha sido el ADC, muy aplicada en estudios de caso cualitativos (BOWEN 2009), ya que permite realizar un análisis en profundidad a partir del que generar una rica descripción del fenómeno considerado (STAKE 1995; YIN 1994). Los documentos a utilizar en el ADC pueden presentar formatos diversos, entre los que BOWEN (2009) incluye, por ejemplo, informes de instituciones u organizaciones, noticias de prensa, libros, folletos, cartas, programas de radio o televisión. La fuente documental utilizada para este trabajo ha sido esencialmente la prensa, en particular la hemeroteca de [La Voz de Galicia](#) – en adelante VG – por su cercanía y proximidad con el caso analizado, y de forma complementaria las hemerotecas de otros medios: [El Mundo](#) y [Faro de Vigo](#). [19]

Para la triangulación de los datos, con objeto de proporcionar la requerida confluencia de pruebas que refuerce su credibilidad y, en consecuencia, la validez del análisis (EISNER 1991), hemos recurrido a otras fuentes documentales. Dichas fuentes han sido:

- el artículo de FEPESP@ÑA (2008), que sintetiza acciones desarrolladas en el marco del proyecto "Aprovechamiento de subproductos derivados de la explotación del percebe". Este proyecto fue concedido por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación a la Cofradía de Baiona, con participación de las Cofradías de Bueu y La Guardia y la colaboración de Anfaco-Cecopesca (Asociación Nacional de Fabricantes de Conservas de Pescados y Mariscos) como centro tecnológico,

- la página web de la empresa [Mar de Silleiro](#),
- el estudio de ILLESCAS, BACHO y FERRER (2007) centrado en el percebe, en el marco de sus diferentes análisis para las principales especies pesqueras comercializadas,
- el Decreto 15/2011, de 28 de enero, de CONSELLERÍA DEL MAR (2011), que regula artes, aparejos, útiles, equipos y técnicas permitidos en la extracción profesional de recursos marinos vivos en aguas de la Comunidad Autónoma de Galicia,
- las páginas web del [Instituto Nacional de las Cualificaciones](#) y del [Instituto Gallego de las Cualificaciones](#),
- la información relativa a la comercialización de nuevos productos del percebe, en [Grupos de acción costera](#) (2007-2013),
- la página web de [Spanish Gourmet](#). [20]

A partir de la información obtenida de las diferentes fuentes ([Apéndice 1](#)), el ADC se centra en su examen e interpretación para poder darle significado, ganar en comprensión respecto a la cuestión abordada (el concepto de resiliencia empresarial) y desarrollar conocimiento empírico en torno a la misma (CORBIN & STRAUSS 2008; RAPLEY 2007). Para ello determinamos las unidades de análisis (de registro y de contexto) y, con el soporte de las fuentes utilizadas, les damos contenido. Las unidades de registro o categorías de análisis han sido generadas a partir de la revisión de literatura previa en torno al concepto de resiliencia empresarial, que nos ha permitido concretar sus dimensiones centrales y características esenciales. Éstas, tomadas como referente para justificar la elección del caso objeto de estudio, se concretan aquí en las siguientes categorías de análisis: convergencia de factores contextuales e internos que amenazan el ajuste con el entorno (T_{11}), suceso extraordinario de gran adversidad, que se une a los anteriores y pone a prueba la supervivencia organizativa (T_{12}), aprendizaje acumulado en situaciones adversas previas de la trayectoria vital (T_{13}), metamorfosis o transformación, que da origen a una nueva forma organizativa (T_{10}). Cada categoría de análisis o unidad de registro se asocia con un T_{ij} (Figura 1), atendiendo a esa consideración de la resiliencia como capacidad dinámica desarrollada en el tiempo. Las diferentes categorías planteadas nos ayudarán a enriquecer el análisis y conocimiento de la resiliencia empresarial y a aportar valor en el estudio y explicación de dicho fenómeno para el caso de los/as percebeiros/as gallegos/as. Cada uno de los documentos utilizados en el análisis constituye una unidad de contexto, pues además de proporcionar información sobre la acción organizativa estudiada facilita todo un conjunto de detalles en relación con los factores de contexto en que dicha acción tiene lugar. [21]

El periodo temporal considerado en el análisis ha sido el comprendido entre 2002 y 2012. Su amplitud queda justificada por la necesidad de explorar la resiliencia empresarial como capacidad dinámica desarrollada en el tiempo, contando con capacidades previas en las que se combinan diferentes conocimientos individuales y colectivos. [22]

5.2 Resultados del análisis

Para la presentación de resultados, sintetizados en la Figura 2, nos ajustamos a nuestra propuesta de definición y de dimensiones del concepto de resiliencia empresarial, recogidas en el modelo planteado (Figura 1) y, más concretamente, en las diferentes unidades de registro asociadas (T_{ij}). Son éstas en concreto las que vamos a utilizar como referente para ir presentando los resultados. Para cada una de ellas, el [Apéndice 2](#) recoge la localización documental de las principales unidades de contexto en las que aparecen. [23]

Situamos el momento T_{10} (Figura 2) en el inicio de noviembre de 2002. Lo que encontramos en ese momento vincula a etapas anteriores, en las que no entraremos por no ser objeto de este trabajo. [24]

T_{10} : Centramos la atención en las cofradías de pescadores de Galicia (en particular la de Baiona), que hacen tareas de consulta y colaboración con la Administración Pública española y de representación de los intereses de los profesionales del sector, entre ellos los/as percebeiros/as. Estos, que necesitan contar con un permiso de la Administración Autónoma para poder faenar en el área otorgada a su cofradía, conviven en ella con otros profesionales del sector. La recogida del percebe la llevan a cabo de forma artesanal (ya sea a pie o con embarcación) y lo venden en fresco en las lonjas.

"La destreza de cortar bien un percebe ayuda a mantenerlo más tiempo vivo durante varios días. ... Su labor se realiza en horas de bajamar, ... de forma que pueden acceder a las zonas más profundas donde se encuentran los percebes de mayor tamaño y mejor calidad" (ILLESCAS et al. 2007, p.116). [25]

El percebe corto y ancho, pero también duro y compacto por tener que resistir la embestida de las olas, es muy apreciado por su calidad y sabor y alcanza precios muy elevados por la dificultad y el riesgo que entraña su extracción. Y es que "en cualquier momento puede llegar un temporal que ponga el 'más difícil todavía' en el mar" (*El Mundo*, 18/11/2002, §7).

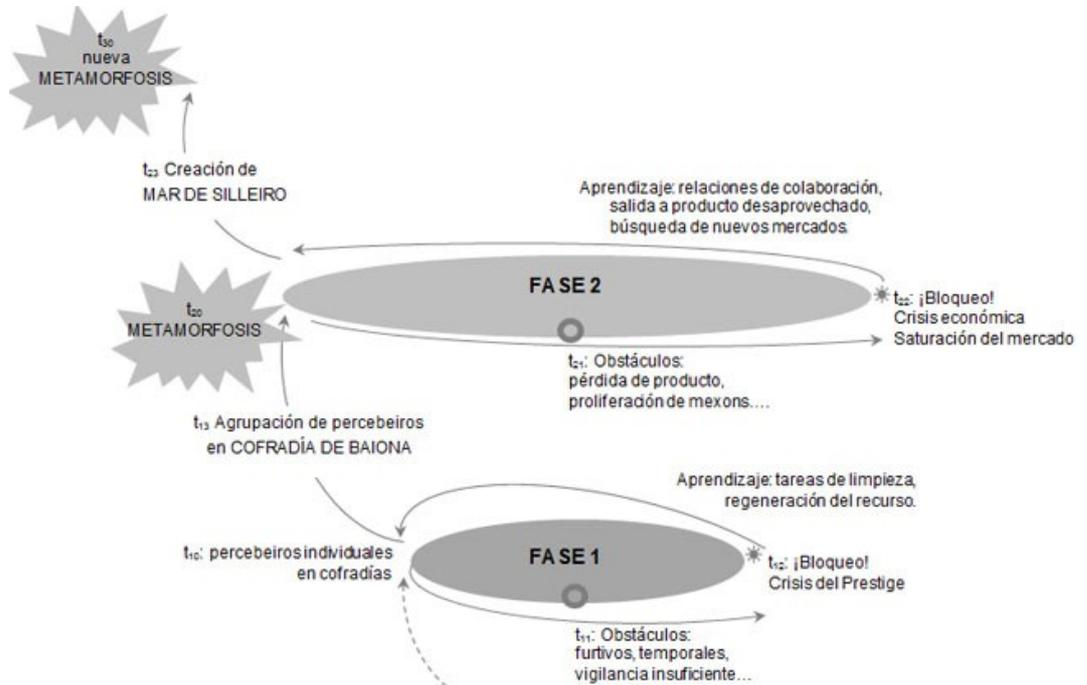


Figura 2: El proceso de resiliencia: el caso de los/as percebeiros/as gallegos/as [26]

En la actividad desarrollada entonces por los/as percebeiros/as se acumulan una serie de obstáculos (T_{11}), buena parte de los cuales no son nuevos para ellos/as. Entre ellos, por ejemplo, "el problema de la mejilla se repite cada año bajo las mismas acusaciones: poner en peligro la producción de percebe y trabajar en una zona bajo jurisdicción de la cofradía local". Los/as percebeiros/as acusan así a los/as bateiros/as (recolectores de mejilla), dado que ambos recursos comparten hábitat y que "los percebeiros locales sufren como un agravio comparativo el trabajo ajeno en sus rocas" (VG, 05/02/2003, §2). Junto a éste, otros de los obstáculos son:

- las condiciones ambientales (por ejemplo esos temporales que les impiden faenar) y el calendario de mareas (que la extracción esté limitada, como se ha indicado, a las horas de bajar),
- la práctica endémica del furtivismo. Siendo importante el furtivismo externo, el que realmente más les afecta es el interno: realizado por percebeiros/as con licencia, que operan al margen de las restricciones que marcan los planes de explotación aprobados por la administración y acaparan el mercado,
- un sistema de vigilancia deficiente frente a los furtivos,
- una actividad con ingresos estacionales, debido a los cupos y a las vedas establecidas en los planes de explotación, que esencialmente coinciden con el periodo vacacional de verano y las campañas navideñas,
- la alternativa del producto foráneo (con precio más bajo, pero también de menor calidad). [27]

El 13 de noviembre de 2002 el siniestro del petrolero *Prestige*, con 77.000 toneladas de fuel en sus tanques y situado a 8 millas de A Coruña, provoca una catástrofe económica y medioambiental. Fueron muchos los kilómetros de costa afectados y muchas las actividades que se vieron perjudicadas por el derrame y la consiguiente marea negra. La Consejería de Pesca de la Junta de Galicia prohibió faenar en la zona afectada durante un periodo de tiempo que osciló entre cuatro o cinco meses en algunos casos y casi un año en otros. [28]

Este suceso tan adverso, unido a los obstáculos que se venían acumulando, sitúa a los/as percebeiros/as gallegos/as, incluidos los de Baiona, en un escenario de extrema adversidad, al que podríamos considerar un punto de bloqueo. Así se describía en VG: "Catástrofe económica y ecológica. Sin paliativos. ... A su paso, el hidrocarburo dañó los bancos de percebe más importantes de Galicia. ... Mañana ningún marinero ni mariscador de la zona podrá reemprender su tarea" (VG, 17/11/2002 a, §1 y 2) y "Familias enteras dependientes de la venta de percebes ven peligrar su único medio de subsistencia... Todavía no saben cuánto tiempo van a estar sin poder trabajar" (VG, 17/11/2002 b, subtítulo y §4). Con ello, las dificultades más notables con las que se enfrentaron fueron (T₁₂):

- Paro forzoso derivado de la prohibición de faenar en ciertas zonas de la fachada atlántica gallega, por decreto de la Consejería de Pesca de la Junta de Galicia.
- Ausencia de recurso por pérdida del percebe en el norte de la comunidad gallega (aunque sin daños importantes en la zona, la veda de casi un año provocó un crecimiento descontrolado de muchos ejemplares y los dejó inválidos para el mercado). En el sur de la comunidad la ausencia de recurso ha sido vinculada a un descenso de la producción (atribuido, entre otras razones, a la extensión de la mancha de fuelóleo hacia el sur de Galicia).
- Desaparición progresiva de los percebes de mayor calidad, dejando sitio al más débil o de menor calidad con el consiguiente descenso en los precios.
- Oportunismo de furtivos: Ni la prohibición de faenar ni las dudas sobre la contaminación consiguen frenar el furtivismo.
- Pérdida de confianza del consumidor, tanto nacional como foráneo, y rechazo generalizado hacia los productos del mar de Galicia por temor a que esté contaminado.
- Revalorización del producto recogido en otras zonas o en otros países. El marisco foráneo habría ganado cuota de mercado al gallego, debido, sobre todo, a los elevados precios del producto nacional. [29]

En este escenario límite, los/as percebeiros/as aprovecharon el conocimiento y la experiencia acumulados no sólo para contribuir en la limpieza de la zona sino para plantear la puesta en marcha de un plan de regeneración, con reducción incluso del número de días de trabajo por semana, y la necesidad de proteger el recurso. Para los/as percebeiros/as de la cofradía de Baiona la situación es

insostenible, por lo que deciden impulsar un cambio en el sector y en la manera de organizarse (T₁₃):

"Tras el desastre del Prestige, los percebeiros de Baiona decidieron organizarse para defender su trabajo y mantenerlo de manera sostenible para que las próximas generaciones puedan seguir viviendo de este recurso. Crearon su propia agrupación dentro de la cofradía" (VG, 15/06/2010, §2). [30]

Introducen así una profunda modificación en la estructura con la que habitualmente se venía trabajando (la cofradía), en la que se integran junto con otros profesionales del sector (mariscadores y pescadores, entre otros), y se constituyen legalmente en Agrupación (Agrupación de percebeiros) pero manteniéndose al mismo tiempo dentro de la estructura tradicional (la cofradía). Esta transformación entendemos que iba dirigida a defender mejor sus intereses y a centrarse más en sus problemáticas específicas, pero sin desvincularse al tiempo de ese marco estructural conocido, asentado y ya sólido en el sector. Se produce así pues un proceso de metamorfosis que marca el renacimiento y el inicio de una nueva etapa. La Agrupación empieza a funcionar en 2003, con 150 integrantes, y se dota de un Reglamento de Régimen Interno y una junta directiva. Se logran con esto algunas mejoras (significativo aumento en los precios de venta, al pasar ellos a controlar la cantidad de percebe que se extrae, los días de extracción y las zonas concretas de trabajo; cierta disminución del furtivismo, al tener ciertos vigilantes e incluir en su régimen interno la posibilidad de excluir del Plan de Explotación a los/as percebeiros/as que incumplan las normas; una mayor profesionalización, lo que, al tiempo que respeta el recurso, favorece su selección, extracción y control; firma de acuerdos con los/as bateiros/as, para tratar de solucionar la crisis de la mejilla). [31]

La metamorfosis así iniciada por los/as percebeiros/as de Baiona (T₂₀) no se detiene. Al contrario, la situación límite a la que han hecho frente y que ha favorecido su aprendizaje les ha proporcionado una cierta habilidad a la hora de enfrentarse a situaciones difíciles. Además, parecen haber aprendido que no es conveniente esperar a que la situación límite se produzca para actuar sino que se debe ir avanzando a medida que se van presentando dificultades en el negocio. De este modo, la junta directiva de la Agrupación se pone a trabajar en la búsqueda de alternativas para sacar provecho al desarrollo de su actividad. Así, "... comenzó en el año 2005 a trabajar en la búsqueda de opciones para sacar provecho a un percebe que no reúne la calidad para consumirse en fresco porque es más blando y alargado" (VG, 29/08/2010, §4). Tratan con ello de recoger y explotar también aquel percebe que no reúne la calidad para su consumo en fresco, pero que acaba invadiendo zonas en las que crece el percebe de primera calidad. A nuestro modo de ver, desarrollan desde entonces una línea de acción clara: un desarrollo de producto, que va a comportar además un desarrollo de mercado. En el desarrollo de producto plantean dos presentaciones:

"Cocido o en forma de patés. El percebe se servirá en lata cocido de manera natural, sin ningún tipo de conservante. Los percebeiros lo extraen de manera artesanal y es de una variedad más delgada que lo hace idóneo como condimento en ensaladas. También se presentará en forma de patés" (VG, 03/02/2010a, §2). [32]

Entienden además que con estas presentaciones podrán llegar a mercados geográficos más distantes (donde el fresco no puede acceder), dado que hasta ese momento sus "principales áreas de distribución son Atlántico y Cantábrico. Sin presencia en el Mediterráneo" (ILLESCAS et al. 2007, p.113).

"Miradas puestas en la franja litoral mediterránea. La agrupación de percebeiros y percebeiras de Baiona buscará nuevos mercados a lo largo de toda la costa mediterránea, donde llega poco percebe gallego y a unos precios muy altos. Tampoco se descarta la exportación del producto" (VG, 03/02/2010a, §1). [33]

Y al tiempo parece que tratan de conseguir una presencia constante en el mercado, al plantearse trabajar con "un tipo de percebe muy abundante en todas las costas de Galicia" (VG, 03/02/2010 b, §6). Todo ello con independencia de que los/as percebeiros/as puedan salir o no a faenar en función de las vedas y de las condiciones climatológicas de cada momento. [34]

Para sacar adelante estas propuestas recurren a la colaboración con diferentes instituciones: la Fundación Océano Vigo, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación y la Consejería del Mar. Con la primera trabajan sobre el percebe en conserva, con la segunda, y contando con Anfacoc-Cecopesca como centro tecnológico, obtienen la fórmula para la elaboración de distintos patés de percebe y con la última, y a través del Centro Tecnológico del Mar (Cetmar), atienden a la evaluación del recurso percebe (para valorar si hay suficiente recurso y si habrá continuidad en su suministro) y al estudio del mercado (para valorar si es posible hacerse un hueco en el mercado). La concesión de una ayuda del Fondo Europeo de Pesca, canalizada a través de un Grupo de Acción Costera, permite la puesta en marcha de una empresa, tras cinco años de trabajo e investigaciones impulsadas por la agrupación de percebeiros/as analizada. [35]

Todo esto se va desarrollando en un marco en el que, junto a la problemática relativa a esta variante de menor calidad del percebe y al mantenimiento de algunos de los obstáculos ya conocidos (condiciones ambientales, furtivismo o ingresos estacionales), convergen nuevos obstáculos (T_{21}). Se señala, por ejemplo, que "la continuada pérdida de mercado que desde el año 2003 ha ido padeciendo la venta de percebe ... ha tocado fondo" (VG, 08/01/2010, §1), en alusión a un mercado cada vez más saturado. Y también cómo se han visto "todos esos factores entrelazados y agravados por un contexto de crisis económica" (VG, 14/05/2009, §1). Ésta última, por su calado, constituye un hecho ciertamente adverso que, unido al resto de obstáculos, lleva a una nueva situación de bloqueo (T_{22}). Para superarla resultan esenciales el conocimiento y la experiencia previos desarrollados en el seno de la Agrupación, pero también el nuevo aprendizaje que durante esta parte del proceso se está generando. Así,

por ejemplo, resulta crucial el conocimiento que se ha desarrollado con los proyectos de la Fundación Océano Vigo, del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación y del Cetmar. Con todo ello se impulsa un nuevo proceso de transformación (T_{23}): "Se trata de una iniciativa pionera que ha partido de la agrupación de percebeiros de Baiona", con la que "un grupo de 25 percebeiros de Baiona y dos de A Guarda acaban de fundar la empresa "Mar de Silleiro" (VG, 29/08/2010, §1). Desarrollan así una acción claramente emprendedora con la puesta en marcha de una empresa, que soportan en todo ese conocimiento previamente adquirido y concretado en información (acerca del producto, del proceso de elaboración y del mercado, como aspectos más relevantes). La constitución formal de la empresa se lleva a cabo en marzo de 2010 por el impulso de esos mencionados 27 percebeiros, que pasa así a ser la marca de comercialización de los productos de la empresa. [36]

Mar de Silleiro, resultado de la nueva metamorfosis (T_{30}) en este proceso cíclico de cambio, "supone la culminación a cinco años de trabajo e investigaciones llevadas a cabo por la agrupación de percebeiros" (VG, 29/08/2010, §4). La empresa nace, por tanto, con objeto de utilizar un recurso desaprovechado (el percebe de menor calidad) y de buscar nuevos mercados – nacionales e internacionales – en los que dar salida a los nuevos productos elaborados, con objeto de garantizar la viabilidad del negocio. Dentro de la península los principales clientes se identificaron en la costa mediterránea y hacia ellos se dirigen al principio los nuevos productos, vendidos a un precio más asequible que el que se sirve en fresco. El éxito inicial lleva a contactos con nuevos distribuidores para llegar a todo el país y en el ámbito internacional se orienta hacia el mercado asiático a través de [Spanish Gourmet](#). En dos meses

"ha vendido un millar por toda la geografía española. La aceptación inicial lleva a la compañía a buscar nuevas oportunidades en Asia. Por eso negocia con la distribuidora Spanish Gourmet para llevar el crustáceo manufacturado a países como Singapur, Malasia y Tailandia" (Faro de Vigo, 23/01/2011, §1). [37]

Las previsiones de crecimiento que manejan son optimistas, al ofrecer un producto novedoso en áreas del territorio español en las que previamente no tenía presencia y en países con millones de clientes potenciales. [38]

Lógicamente, y atendiendo al modelo de la Figura 1, es de esperar que diferentes factores internos y externos sigan convergiendo en torno al sector, la agrupación y la empresa considerados y que, en algún momento, un nuevo suceso extraordinario genere una situación límite que conduzca a una nueva metamorfosis y así sucesivamente. Intuimos que el aprendizaje que se pueda ir acumulando a lo largo de todo el proceso facilitará la reacción y respuesta a los puntos de bloqueo y la metamorfosis se podrá ir desarrollando en menor tiempo. [39]

Que hayamos tomado como referencia para el análisis la cofradía de Baiona no implica que no pudieran tomarse como referente otras de las cofradías existentes en Galicia. Así, podemos citar otros ejemplos: la cofradía de Corme, que en 2010

plantea la venta de latas de percebes con denominación de origen a través de establecimientos especializados e internet (a mercados tanto nacionales como internacionales), y la cofradía de A Guarda, en la que un pequeño grupo de percebeiros/as constituye a principios de 2012 una cooperativa para promocionar y vender directamente el recurso capturado, con previsión además de desarrollar en verano actividades de turismo cultural. [40]

6. Conclusión

La dirección de empresas ha recurrido con frecuencia a conceptos prestados de otros campos, para que le ayuden a abordar la complejidad que rodea al fenómeno empresarial. Es el caso también del concepto de resiliencia, vinculado en origen a las ciencias naturales y relativo a la capacidad de los objetos de deformarse y sobreponerse a situaciones de máximo estrés. La turbulencia vigente en el contexto empresarial y las situaciones de adversidad a las que con frecuencia se enfrentan las empresas han propiciado que este concepto se extienda al ámbito de la dirección empresarial. Inicialmente se ha detenido en destacar la capacidad de una empresa para deformarse en situaciones de riesgo de desaparición. Más adelante el concepto ha subrayado la necesidad de aprovechar el proceso de aprendizaje como soporte para sustentar el proceso de metamorfosis. Recientemente se ha puesto el foco sobre la trascendencia del dinamismo para este concepto, siempre en la idea de avanzar hacia estructuras más viables con las que hacer frente a entornos que también parecen avanzar en turbulencia. Esta atención al dinamismo propicia la consideración de la resiliencia empresarial como capacidad dinámica, tal como aquí se plantea, y el enriquecimiento con ello del sustrato teórico de este concepto. [41]

La literatura revisada en torno al concepto de resiliencia y su proximidad con el enfoque de capacidades dinámicas nos ha llevado a definirlo como la capacidad dinámica asociada a la metamorfosis continua de la empresa, que responde así a la necesidad de resurgir en aquellos momentos en que un conjunto de factores parecen unirse para tratar de conducirla al bloqueo, desaparición o fracaso. En el proceso la empresa es capaz de generar nuevo aprendizaje y de deformar su estructura para plantear una forma nueva que favorezca su renacimiento y con ello se sitúe en la infancia de una etapa nueva. [42]

La ausencia de aplicaciones empíricas previas para la resiliencia empresarial y la relevancia de este concepto para la pervivencia de la empresa nos han llevado a proponer una aplicación empírica y animamos a otros investigadores a que desarrollen nuevas aplicaciones. En el caso de los/as percebeiros/as gallegos/as de la cofradía de Baiona (España) se reúnen las dimensiones relevantes de la resiliencia empresarial, concretadas aquí en los diferentes T_{ij} , y proporciona así un claro ejemplo para la traslación del concepto. De su espiral evolutiva se extraen algunas conclusiones relevantes: de un lado, que la existencia de una confluencia de factores adversos propicia el aprendizaje y cierta habilidad para hacer frente a situaciones límite, además de estimular la búsqueda de acuerdos y la exploración de nuevas alternativas; de otro lado, que el conocimiento y la

experiencia acumulados resultan esenciales para atender a situaciones de bloqueo empresarial y estimulan la metamorfosis organizativa. [43]

Conscientes del interés del concepto y de las dificultades que comporta su aplicación empírica nos proponemos realizar en el futuro nuevas investigaciones en torno al tópico aquí abordado. [44]

Agradecimientos

Los/as autores/as agradecen los comentarios y sugerencias recibidas en el proceso de evaluación del artículo, que han contribuido a mejorar la versión inicial del mismo.

Apéndice 1: Fuentes documentales

CONSELLERÍA DEL MAR (2011)

El Mundo (2002-2012). Hemeroteca, <http://www.elmundo.es/hemeroteca/> [Fecha de acceso: 27 de Noviembre de 2013].

Faro de Vigo (2002-2012). Hemeroteca, <http://www.farodevigo.es/servicios/hemeroteca/hemeroteca.jsp> [Fecha de acceso: 28 de Noviembre de 2013].

FEPESP@ÑA (2008)

Grupos de Acción Costera (2007-2013). *Comercialización de novos produtos do percebe*, <http://accioncosteira.es/?q=es/node/794> [Fecha de acceso: 5 de Noviembre de 2013].

ILLESCAS, BACHO y FERRER (2007)

Instituto Galego das Cualificacións, <http://emprego.xunta.es/cualificacions/> [Fecha de acceso: 16 de Octubre de 2013].

Instituto Nacional de las Cualificaciones, http://www.educacion.gob.es/educa/incual/ice_incual.html [Fecha de acceso: 15 de Octubre de 2013].

La Voz de Galicia (2002-2012). Hemeroteca, <http://www.lavozdegalicia.es/hemeroteca/> [Fecha de acceso: 12 al 26 de Noviembre de 2013].

Mar de Silleiro, <http://www.mardesilleiro.com/> [Fecha de acceso: 5 de Noviembre de 2013].

Spanish Gourmet. Barnacle, <http://www.spanishgourmet-asia.com/> [Fecha de acceso: 3 de Diciembre de 2013].

Apéndice 2: Unidades de registro y de contexto del análisis de contenido

| T _{ij} (unidades de registro) | Localización documental (principales unidades de contexto) |
|--|---|
| T ₁₀ | ILLESCAS et al. (2007) VG (03/02/2003) – "Pesca evita pronunciarse sobre las nuevas plazas de percebeiros" VG (10/04/2003) – "Pesca autoriza la extracción de percebe en Ferrol, Cedeira y A Coruña" VG (08/03/2005) – "Unos 50 marineros de la zona pidieron autorización para recoger percebe" VG (13/08/2010) – "Una de las mejores mareas del año deja en A Coruña 3000 kilos de percebe" El Mundo (18/11/2002) – "El 'Prestige' y los percebe más caros de la temporada" |
| T ₁₁ | ILLESCAS et al. (2007) VG (05/02/2003) – "Los bateiros se amparan en la Xunta para proseguir la extracción de mejilla" VG (27/05/2003) – "La veda del 'Prestige' no ha logrado frenar la acción del furtivismo" VG (07/08/2003) – "Los percebeiros de Muxía patrullan su costa para evitar el furtivismo" VG (23/10/2011) – "Una empresa viguesa prueba en Portugal el cultivo de percebe" El Mundo (09/01/2012) – "Soy un percebeiro honrado, una especie en vías de extinción" |
| T ₁₂ | VG (17/11/2002a) – "La marea negra afecta ya a 190 kilómetros de la costa gallega" VG (17/11/2002b) – "O percebe comeuno o 'Prestige'" VG (26/11/2002) – "Los percebe del sur, al alza"; "Miedo al fuel en las pescaderías"; "El percebe, a precio de 'oro negro'" VG (01/02/2003) – "Los daños colaterales" VG (13/08/2003) – "La próxima apertura de los bancos de percebe divide a las cofradías" VG (23/08/2003) – "El percebe de la Costa da Morte sigue contaminado por el fuel del 'Prestige'" VG (03/09/2003) – "La Xunta levantará el próximo día 15 la veda del percebe entre Muxía y Caión" VG (17/07/2004) – "El precio del percebe se desploma en Muxía y Fisterra por su escasa calidad" |

| T_{ij} (unidades de registro) | Localización documental (principales unidades de contexto) |
|--|---|
| T ₁₃ | VG (15/06/2010) – "El descabezamiento de la vigilancia incrementa la preocupación de los percebeiros" |
| T ₂₀ | FEPESP@ÑA (2008) Grupos de acción costera (2007-2013) VG (03/02/2010a) – "Datos: Mercados Productos" VG (03/02/2010b) – "Los percebeiros de Baiona crean una empresa para vender sus conservas" VG (15/06/2010) – "El descabezamiento de la vigilancia incrementa la preocupación de los percebeiros" VG (29/08/2010) – "Mariscadores de Baiona crean la primera empresa de latas de percebe" |
| T ₂₁ | ILLESCAS et al. (2007) VG (05/02/2003) – "Los bateiros se amparan en la Xunta para proseguir la extracción de mejilla" VG (27/05/2003) - "La veda del 'Prestige' no ha logrado frenar la acción del furtivismo" VG (08/01/2010) – "La venta de percebe en la lonja de Ferrol cae ya hasta sus mínimos históricos" VG (23/10/2011) – "Una empresa viguesa prueba en Portugal el cultivo de percebe" El Mundo (09/01/2012) – "Soy un percebeiro honrado, una especie en vías de extinción" |
| T ₂₂ | VG (27/05/2003) – "La veda del 'Prestige' no ha logrado frenar la acción del furtivismo" VG (04/09/2003) – "Los técnicos reconocen que la población de percebe es anormal en toda la zona" VG (09/04/2007) – "La venta de percebes en la zona se ha reducido más de un 30% en un año" VG (10/04/2007) – "El furtivismo esquilma los bancos de percebe de casi toda Galicia" VG (14/01/2009) – "Las lonjas de la zona despacharon el año pasado 12.447 kilos menos de percebe" VG (14/05/2009) – "Los percebeiros piden una policía del mar ante el vacío de vigilancia" VG (08/01/2010) – "La venta de percebe en la lonja de Ferrol cae ya hasta sus mínimos históricos" |

| T_{ij} (unidades de registro) | Localización documental (principales unidades de contexto) |
|--|--|
| T ₂₃ | Página web de Mar de Silleiro VG (03/02/2010b) – "Los percebeiros de Baiona crean una empresa para vender sus conservas" VG (29/08/2010) – "Mariscadores de Baiona crean la primera empresa de latas de percebe" VG (03/11/2010) – "Un plan que ha sobrevivido a dos eurocomisarios, dos ministras y dos conselleiras de Mar" |
| T ₃₀ | Página web de Mar de Silleiro VG (03/02/2010) – "Los percebeiros de Baiona crean una empresa para vender sus conservas" VG (29/08/2010) – "Mariscadores de Baiona crean la primera empresa de latas de percebe" VG (03/11/2010) – "Un plan que ha sobrevivido a dos eurocomisarios, dos ministras y dos conselleiras de Mar" VG (23/01/2011) – "El percebe enlatado busca conquistar el mercado asiático" Faro de Vigo (23/01/2011) – "El percebe en lata viaja a Asia" |

Referencias

- Agarwal, Rajshree & Helfat, Constance E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20(2), 281-293.
- Ansoff, Igor (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, Igor (1990). General management in turbulent environments. *Practising Manager*, 11(1), 6-27.
- Balu, Rekha (2001). How to bounce back from setbacks. *Fast Company*, 45, 148-156.
- Barnett, Carole K. & Pratt, Michael G. (2000). From threat-rigidity to flexibility: Toward a learning model of autogenic crisis in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 13(1), 74-88.
- Bégin, Lucie & Chabaud, Didier (2010). La résilience des organisations [La resiliencia de las organizaciones]. *Revue française de gestion*, 200, 127-142.
- Bhamra, Ran; Dani, Samir & Burnard, Kevin (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
- Bowen, Glenn A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Brown, Shona & Eisenhardt, Kathleen (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Burns, Tom & Stalker, George (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Camillus, John & Datta, Deepak K. (1991). Managing strategic issues in a turbulent environment. *Long Range Planning*, 24(2), 67-74.
- Carpenter, Steve; Walker, Brian; Anderies, Marty & Abel, Nick (2001). From metaphor to measurement: Resilience of what to what? *Ecosystems*, 4(8), 765-781.

- Chakravarthy, Bala (1982). Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35-44.
- Chakravarthy, Bala (1997). A new strategy framework for coping with turbulence. *Sloan Management Review*, 38(2), 69-82.
- Consellería del Mar (2011). Decreto 15/2011, de 28 de enero, de la Comunidad Autónoma de Galicia. *Diario Oficial de Galicia*, 31, http://www.xunta.es/dog/Publicados/2011/20110215/Anuncio65FE_es.html [Fecha de acceso: 15 de Octubre de 2012].
- Corbin, Juliet M. & Strauss, Anselm L. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coutu, Diana L (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-55.
- Cumming, Graeme S.; Cumming, David & Redman, Charles L. (2006). Scale mismatches in social-ecological systems: Causes, consequences, and solutions. *Ecology and Society*, 11(1), Art. 14, <http://www.ecologyandsociety.org/vol11/iss1/art14/> [Fecha de acceso: 13 de Septiembre de 2012].
- Danneels, Erwin (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519-543.
- D'Aveni, Richard (1994). *Hypercompetition. Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.
- Doe, Peggy (1994). Creating a resilient organization. *Canadian Business Review*, 21(2), 22-27.
- Dutton, Jane E.; Frost, Peter J.; Worline, Monica C.; Lilius, Jacoba M. & Kanov, Jason M. (2002). Leading in times of trauma. *Harvard Business Review*, 80(1), 54-61.
- Edmondson, Amy (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Eisenhardt, Kathleen M. & Graebner, Melissa (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Eisenhardt, Kathleen M. & Martin, Jeffrey A. (2000). Dynamic capabilities. What are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eisner, Elliot W. (1991). *The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. Toronto: Collier Macmillan Canada.
- Erol, Ozgur; Sauser, Brian J. & Mansouri, Mo (2010). A framework for investigation into extended enterprise resilience. *Enterprise Information Systems*, 4(2), 111-136.
- Fepesp@ña (2008). Las Cofradías gallegas aprovechan las extracciones. *Revista informativa del Fondo Europeo de la Pesca en España*, 1, 17.
- Freeman, Steven; Hirschhorn, Larry & Maltz, Marc (2004). The power of moral purpose: Sandler O'Neill and partners in the aftermath of September 11th, 2001. *Organization Development Journal*, 22(4), 69-81.
- Ghemawat, Panjak & Del Sol, Patricio (1998). Versus flexibility. *California Management Review*, 40(4), 26-42.
- Gibson, Carl & Tarrant, Michael (2010). A conceptual models approach to organizational resilience. *The Australian Journal of Emergency Management*, 25(2), 6-12.
- Gittell, Jody H.; Cameron, Kim; Lim, Sandy & Rivas, Victor (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11th. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-330.
- Guidimann, Till (2002). From recovery to resilience. *The Banker*, September, 3-6.
- Gunderson, Lance H. (2000). Ecological resilience – In theory and application. *Annual Review of Ecology, Evolution and Systematics*, 31, 425-439.
- Hamel, Gary & Välikangas, Liisa (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81, 52-65.
- Holling, Crawford S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23.
- Hollnagel, Erik; Woods, David & Leveson, Nancy (2007). *Resilience engineering: Concepts and precepts*. Aldershot: Ashgate.

- Horne, John F. (1997). The coming of age of organizational resilience. *Business Forum*, 22(2/3), 24-28.
- Horne, John F. & Orr, John E. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, 24(4), 29-39.
- Illescas, José L.; Bacho, Olga & Ferrer, Susana (2007). Evolución y tendencias en los mercados de crustáceos. *Distribución y Consumo*, 17(93), 68-117.
- Jamrog, Jay J.; McCann, Joseph E.; Lee, James M.; Morrison, Carol L.; Selsky, John W. & Vickers, Mark (2006). *Agility and resilience in the face of continuous change: A global study of current trends and future possibilities 2006-2016*. New York: American Management Association.
- Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W. (1967). *Organization and environment*. Homewood, IL: Irwin.
- Lengnick-Hall, Cynthia A. & Beck, Tammy E. (2003). Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience. Paper presented at the *National Academy of Management Meetings*, Seattle, WA, USA.
- Lengnick-Hall, Cynthia A. & Beck, Tammy E. (2009). *Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment*. In Christopher P. Nemeth, Erik Hollnagel & Sidney Dekker (Eds.), *Preparation and restoration* (pp.39-70). Surrey: Ashgate Publishing Limited.
- Lengnick-Hall, Cynthia A.; Beck, Tammy E. & Lengnick-Hall, Mark L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3) 243-255.
- López, Silvia (1996). *La resiliencia algo a promover*, <http://www.psicologialatina.com/s-resilien.htm> [Fecha de acceso: 15 de Octubre de 2012].
- Luthans, Fred; Avey, James B.; Avolio, Bruce J.; Norman, Steve M. & Combs, Gwendolyn M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393.
- Mason, Roger (2006). Coping with complexity and turbulence – An entrepreneurial solution. *Journal of Enterprising Culture*, 14(4), 241-266.
- McAslan, Alastair (2010). *The concept of resilience: Understanding its origins, meaning and utility*. Adelaide: Torrens Resilience Institute.
- McCann, Joseph E. & Selsky, John (1984). Hyperturbulence and the emergence of Type 5 environments. *Academy of Management Review*, 9(3), 460-470.
- McCann, Joseph E.; Selsky, John & Lee, James (2009). Building agility, resilience and organization performance in turbulent environments. *People & Strategy*, 32(3), 44-51.
- Minolli, Cristina B. (2000). Empresas resilientes: Algunas ideas para construirlas. *Temas de Management*, 3, 20-24.
- Pettus, Michael L.; Kor, Yasemin Y. & Mahoney, Joseph T. (2007). A theory of change in turbulent environments: The sequencing of dynamics capabilities following industry deregulation. *The International Journal of Strategic Change Management*, 1(3), 186-211.
- Powley, Edward H. (2009). Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis. *Human Relations*, 62(9), 1289-1326.
- Rapley, Tim (2007). *Doing conversation, discourse and document analysis*. London: Sage.
- Real Academia de la Lengua Española [RAE] (2010). *Diccionario de la lengua española* (22° ed.), <http://lema.rae.es/drae/?val=resiliencia> [Fecha de acceso: 28 de Septiembre de 2013].
- Reinmoeller, Patrick & Van Baardwijk, Nicole (2005). The link between diversity and resilience. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 61-65.
- Rindova, Violina & Kotha, Suresh (2001). Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function. *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1263-1280.
- Robb, Dean (2000). Building resilient organizations. *OD Practitioner*, 32(3), 27-32.
- Rudolph, Jenny W. & Repenning, Nelson P. (2002). Disaster dynamics: Understanding the role of quantity in organizational collapse. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 1-30.
- Rutter, Michael (2006). Implications of resilience concepts for scientific understanding. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094(1), 1-12.
- Stake, Robert E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Starr, Randy; Newfrock, Jim & Delurey, Michael (2003). Enterprise resilience: Managing risk in the networked economy. *Strategy+Business*, 30(2), 1-10.
- Sutcliffe, Kathleen M. & Vogus, Timothy J. (2003). Organizing for resilience. In Kim S. Cameron, Jane E. Dutton & Robert E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp.94-110). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Teece, David J.; Pisano, Gary & Shuen, Amy (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tilman, David & Downing, John (1994). Biodiversity and stability in grassland. *Nature*, 367(6461), 363-365.
- Välikangas, Liisa & Merlyn, Paul (2005). Strategic resilience: Staying ahead of a crisis. *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 55-58.
- Walker, Brian H. & Abel, Nick (2001). Resilient rangelands: Adaptation in complex ecosystems. In Lance H. Gunderson & Crawford S. Holling (Eds.), *Panarchy: Understanding transformations in human and natural systems* (pp.293-313). Washington, DC: Island Press.
- Walker, Brian H.; Holling, Crawford S.; Carpenter, Stephen & Kinzig, Ann (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 9(2), Art. 5, <http://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5/> [Fecha de acceso: 22 de Septiembre de 2012].
- Weick, Karl E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.
- Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M. & Obstfield, David (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior*, 21, 23-81.
- Wildavsky, Aaron (1988). *Searching for safety*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Yin, Robert K. (1994). *Case study research. Design and methods* (2ª ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Zajac, Edward J.; Kraatz, Matthew S. & Bresser, Rudi K.F. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal*, 21(4), 429-453.

Autores/as

Teresa GARCÍA-MERINO es doctora en ciencias económicas y empresariales y profesora titular de Universidad, en la Universidad de Valladolid. Su investigación se centra en estrategia, creación de empresas, internacionalización empresarial, y sesgos cognitivos. Autora de diversos artículos en revistas científicas de reconocido prestigio ([Technovation](#), [Journal of Scholarly Publishing](#), [Academia](#), [Organization Studies](#), [Management Research News](#), [Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa](#) o [Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa](#), entre otras), ha participado en numerosos Congresos y en proyectos de investigación financiados por diversas entidades.

Contacto:

Teresa García-Merino

Departamento de Organización de Empresas y CIM
Universidad de Valladolid
Avenida del Valle Esgueva, 6. 47011,
Valladolid, España

Tel.: 34.983.183813

Fax: 34.983.423899

E-mail: temerino@eco.uva.es

Hugo Alberto RIVERA RODRÍGUEZ es economista empresarial, magíster en administración y estudiante doctoral en economía de la empresa en la Universidad de Valladolid, España. Actualmente es profesor principal de la Universidad del Rosario de Bogotá, Colombia. Sus investigaciones se orientan al estudio de los temas de estrategia y perdurabilidad empresarial. En sus últimas publicaciones se ha preocupado por analizar la relación co-evolutiva existente entre la turbulencia ambiental y el comportamiento estratégico de las empresas.

Contacto:

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Escuela de Administración
Universidad del Rosario
Calle 200 entre carrera séptima y autopista norte
Bogotá, Colombia

Tel.: 57.1.2970200

E-mail: hugo.rivera@urosario.edu.co

FQS 16(3), Art. 34, Teresa García-Merino, Hugo Alberto Rivera Rodríguez & Valle Santos-Álvarez:
La formación del concepto de resiliencia empresarial:
análisis cualitativo para el caso de los/as percebeiros/as de la cofradía de Baiona (España)

Valle SANTOS-ÁLVAREZ es doctora en ciencias económicas y empresariales y profesora titular en la Universidad de Valladolid. Su investigación se centra en estrategia y la perspectiva cognitiva en la internacionalización empresarial. Autora de numerosos artículos en revistas científicas ([Organization Studies](#), [Management Decision](#), [Technovation](#), [Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa](#), [El Profesional de la Información](#), [Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa](#), entre otras). También ha participado en distintos congresos y ha dirigido proyectos de investigación financiados por diversas entidades.

Contacto:

Valle Santos-Álvarez

Departamento de Organización de Empresas y CIM

Universidad de Valladolid

Avenida del Valle Esgueva, 6. 47011, Valladolid, España

Tel.: 34.983.183813

Fax: 34.983.423899

E-mail: mvalle@eco.uva.es

Cita

García-Merino, Teresa; Rivera Rodríguez, Hugo Alberto & Santos-Álvarez, Valle (2015). La formación del concepto de resiliencia empresarial: análisis cualitativo para el caso de los/as percebeiros/as de la cofradía de Baiona (España) [44 párrafos]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 16(3), Art. 34, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1503349>.