



## INCIDENCIA DE LA DOLARIZACIÓN EN LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL: EL CASO ECUATORIANO

Ricardo von Schoettler Lalama<sup>1</sup>

Profesor Invitado  
Universidad Católica Santiago de Guayaquil  
rvons1957@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ricardo von Schoettler Lalama (2016): "Incidencia de la dolarización en la resiliencia organizacional: el caso ecuatoriano", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (abril 2016).

En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/04/dolarizacion.html>

### Resumen

El objetivo del presente trabajo es evidenciar de manera empírica la repercusión que se vivió en el Ecuador al convertirse en una sociedad económica dolarizada, vinculado al efecto de la resiliencia en el ámbito organizacional y de la sociedad, a partir de los primeros años de conversión monetaria hasta la actualidad, sopesando el efecto de los ciclos económicos ocurridos en estos últimos 15 años. La metodología utilizada para el presente ensayo se fundamenta en un análisis que combina lo descriptivo, teórico-empírico e interpretativo de los fenómenos observados y plantea las conclusiones dominantes, basadas en la experiencia del autor. A partir de las aportaciones de este ensayo, se puede concluir en primer lugar, que las crisis externas posteriores a la dolarización, no han tenido mayor inferencia en los ajustes económicos por el lado de la inflación sino más bien el ajuste viene dado por la vía del desempleo y la reducción de la producción; y en segundo lugar, se evidencia que como consecuencia de lo anteriormente mencionado, es posible establecer cambios ocurridos en el comportamiento de la sociedad ecuatoriana, así como en el comportamiento empresarial y de quienes lideran las organizaciones, permitiendo un mejor ordenamiento estratégico, frente a posibles cambios de las condiciones económicas y en especial de los objetivos a plantearse, tanto en el corto como en el largo plazo.

**Palabras Clave:** Dolarización, Resiliencia, Mercados Emergentes, Conducta Organizacional.

<sup>1</sup> Ing. Comercial por la Universidad Laica Vicente Rocafuerte.

Magister en Administración de Empresas por la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Doctorando de DBALatam Centrum, Pontificia Universidad Católica del Perú

# INCIDENCE OF DOLLARIZATION IN THE ORGANIZATIONAL RESILIENCE: THE ECUADORIAN CASE

## Abstract

The aim of this study is to demonstrate empirically the impact that took place in Ecuador to become an economic society dollarized linked to the effect of resilience within organizations and society, from the early years of currency conversion to currently, weighing the effect of business cycles occurred in the last 15 years. The methodology used for this test is based on an analysis that combines descriptive, empirical and theoretical interpretation of the observed phenomena and raises the key conclusions, based on the author's experience. From the contributions of this essay, we can conclude firstly, that the post-dollarization external shocks, have had little inference economic adjustments on the side of inflation but rather the adjustment is given by way unemployment and reduced production; and secondly, it is evident that as a result of the above, it is possible to establish changes in the behavior of the Ecuadorian society and corporate behavior and those leading organizations, allowing for better strategic planning, against possible changes in economic conditions and in particular the objectives to consider both the short and long term.

**Keywords:** Dollarization, Resilience, Emerging Markets, Organizational Behavior

## Introducción

Tanto los individuos así como las organizaciones son renuentes frecuentemente a los cambios que se tengan que enfrentar, motivados por diversas razones, tales como temor a lo desconocido, conformismo con el estatus alcanzado o sencillamente falta de motivación para emprender un nuevo rumbo. La capacidad de poder absorber cambios inesperados, responder rápidamente a imprevistos o anticiparse a eventos y reinventarse ante situaciones extremas de grave crisis, es un tema que la academia constantemente revisa y es lo que en el ámbito empresarial se lo vincula con la denominada "*resiliencia organizacional*". El presente ensayo evalúa la incidencia que éste comportamiento produjo y lo sigue haciendo en la sociedad ecuatoriana, a raíz de convertirse en una economía dolarizada, suceso que produjo impactos profundos tanto en el comportamiento de la sociedad, en los mercados, así como en las empresas; muchas de las cuales han sobrevivido satisfactoriamente hasta la presente fecha, mientras que otras no estuvieron a la altura para sobrellevar sus actividades. Según von Schoettler (2016) afirmó que el comportamiento de los mercados no es otra cosa que la síntesis del comportamiento individual y simultaneo de cada uno de los participantes en la sociedad en su conjunto. En efecto, el presente trabajo intentará acercar los constructos implícitos en las derivaciones de lo acontecido en el Ecuador, es decir, indagando en los motivos que llevaron a entrar a la dolarización, y el comportamiento organizacional post dolarización, fundamentado en una actitud positiva, innovadora y resiliente de los individuos en conjunto, en cada estamento de dicha sociedad, evaluado los resultados obtenidos de manera empírica.

La presente investigación utiliza una metodología con enfoque cualitativo de carácter descriptivo, tomando como referencia el comportamiento del Índice de Precios al Consumidor (IPC), evaluado durante un período que va desde 1980 hasta el 2014; según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), del Banco Central del Ecuador (BCE), y con apreciaciones propias del autor, corroboradas por opiniones especializadas, difundidas sobre el tema.

## Antecedentes

La dolarización en el Ecuador se produce como consecuencia de un largo proceso de constantes reformas económicas, aunadas especialmente por controversiales acontecimientos políticos que van desde el año 1996 hasta el 2000, en donde se intercambiaron el mando presidencial cinco gobernantes. Cambios constantes de directrices filosóficas de política económica, buscando liberar el mercado, con el afán de atraer capitales extranjeros y de impulsar el crecimiento económico, que sin una adecuada estructura de supervisión del sistema financiero, provocó un observable crecimiento de la cotización del dólar con relación al sucre, convirtiéndose en el principal detonante para adoptar oficialmente al dólar, como moneda de curso legal.

Las características relevantes del período previo a la dolarización, se resumen en un conjunto de variados eventos que van desde un segundo conflicto bélico con el Perú en 1995, pasando por los desastrosos efectos del fenómeno del niño entre 1998 y 1999, finalmente la caída del precio del petróleo en 1999, que contribuyó a la secuela de eventos negativos, culminando con una grave crisis financiera e inflacionaria a fines de siglo pasado. Los eventos traumáticos previos a la dolarización antes mencionados, dejaron fuerte huella en la economía ecuatoriana, con niveles de inflación muy cercanos al 100% a finales del año 2000.

Cabe destacar, que en el ámbito político, los primeros años posteriores a la dolarización, no fueron muy diferentes a los años previos, ya que desde el año 2000 hasta el 2007, al menos tres gobernantes accedieron al poder, manteniendo una media de permanencia en el cargo presidencial ligeramente superior al período previo. Es a partir del año 2007, con la llegada del gobierno del Eco. Rafael Correa, que el Ecuador mantiene un período estable de gobernabilidad sin precedentes en la historia política republicana.

Es indudable que el término “cambios” en las sociedades modernas es un elemento común en la actualidad. Los avances tecnológicos enmarcados en un mundo globalizado, permiten disminuir distancias en tiempo real, en consecuencia los efectos provocados en algún lugar lejano, se vuelven integrantes al resto del mundo de manera inmediata. Las organizaciones conformadas como grupos empresariales dan cuenta de estos cambios tan acelerados. En efecto, una afirmación que sustenta lo mencionado es la que sigue:

Se podría pensar que ya ningún país en el planeta está exento a las variaciones que pueden afectar su buena administración y su futuro en general, así encontramos innumerables ejemplos a nivel mundial de cómo el cambio del entorno ha afectado de diferentes maneras en las empresas; muchas se han creado, otras han crecido y otro buen grupo de ellas han desaparecido. (Vega Zambrano & others, 2012).

Por su parte la dolarización contribuyó para que el Ecuador pase de ser un país sin mayor representación socioeconómica en el ámbito mundial, a un centro de observación para el resto de países de la región, convirtiéndose a la larga en un lugar muy apetecido para conseguir trabajo, por el indudable beneficio que ha significado su economía dolarizada para trabajadores foráneos, especialmente de Colombia, Venezuela y Perú. Lamentablemente hay que reconocer que se evidencian consecuencias negativas de la dolarización, por encontrarse el Ecuador ubicado en una región geográfica, con altos índices de tráfico y producción de estupefacientes. Según como lo afirmó Bonilla & Moreano (2009) debido a su dolarización, Ecuador, se supone que es el punto focal para el lavado de dinero y también es el país de origen

de los precursores químicos que se requieren para procesar las hojas de coca.

Finalmente el hecho de ser un país productor y exportador principalmente de petróleo entre otras variedades de materias primas, a pesar de que territorialmente es muy pequeño, con apenas 283.560 km cuadrados, y cuyos habitantes en promedio alcanzan un ingreso per cápita de aproximadamente unos \$4.000 dólares, su economía ha logrado mantenerse estable, como resultado de la demanda mundial de su principal producto de exportación. Esta situación ha favorecido un estatus de vida relativamente cómoda, sustentado por una creciente participación de la inversión pública generosa, no así de la empresa privada que se ha mantenido esquivo a incrementar su inversión. Basado en los argumentos detallados y luego de 15 años de dolarización con buenos precios del principal producto exportador ecuatoriano, surge la siguiente pregunta: ¿Está la sociedad ecuatoriana preparada para afrontar una eventual crisis, considerando el cambio generacional de los miembros de sus organizaciones?

### **Definición del Problema**

Considerando los recientes acontecimientos en la economía mundial, en donde China, principal impulsador de la economía ecuatoriana en los recientes ocho años, se encuentra en una etapa de desaceleración económica, con crecimiento de tan solo un dígito, resultado inusual si se compara con los obtenidos hasta hace un par de años, fomenta la inquietud de que una fuerte desaceleración económica mundial está renaciendo, circunstancia terriblemente desfavorable para un país como el Ecuador, cuya dependencia de la exportación de petróleo respalda buena parte del presupuesto nacional. En tal sentido, la evidencia de una crisis de magnitud no determinada, por el hecho de desconocer el tiempo que podrá durar la misma, plantea el problema como ya sucedió en el año 2000, sobre si la sociedad empresarial está capacitada para responder dinámicamente ante tal evento, sin perder la capacidad innovadora, desde una perspectiva del cambio generacional de las organizaciones y de anticiparse frente a eventuales crisis.

### **Propósito de la Investigación**

El presente ensayo tiene como objetivo evaluar la incidencia de la dolarización y el impacto que conlleva la resiliencia en la conducta organizacional, tomando como ejemplo el caso ecuatoriano, comparando el comportamiento de la sociedad antes y después de adoptar la dolarización, incluyendo su alcance hasta la actualidad. Para el efecto se ha considerado plantear el análisis a través de la óptica de los ciclos económicos ocurridos en los últimos 15 años, en donde la crisis financiera internacional reciente, sigue teniendo repercusiones en la actualidad. Cabe destacar en este aspecto, que a inicios de la crisis del 2008, las exportaciones tradicionales ecuatorianas (especialmente las exportaciones petroleras), no se vieron mayormente afectada, circunstancia que no había derivado negativamente sino hasta comienzos del 2015. El caso ecuatoriano ha sido tomado como referencia debido a que presenta ciertas características especiales que valen ahondar en el presente estudio.

### **Metodología**

La metodología utilizada para el presente ensayo se fundamenta en un análisis combinando descriptivo teórico empírico e interpretativo de los fenómenos observados, basados en la interpretación y la experiencia del autor. Para el efecto se presentaran datos históricos sobre el comportamiento del tipo de cambio nominal

referencial obtenido del INEC, para poder evidenciar el impacto que representó el desequilibrio cambiario con las consecuentes pérdidas del poder adquisitivo de los ecuatorianos. Los datos sobre el tipo de cambio comprenden un extenso periodo que va desde el año 1980 hasta el 2000. De igual manera se determinó la variación porcentual del tipo de cambio por periodos anuales, aplicando logaritmos naturales a la diferencia de tasas anuales entre la tasa inmediata anterior. La fórmula señalada con el número (1) expresa lo indicado:

$$var(\%) = LN \frac{(t_i - t_{i-1})}{t_{i-1}} \times 100 \quad (1)$$

Con la aplicación de la fórmula 1, se encontraron altos niveles de volatilidad durante los años precedentes a la dolarización (en figura 1 se indica con línea roja), infiriendo que la probabilidad de la inestabilidad de los precios, debió de haber influenciado en el comportamiento de los compradores a la hora de realizar actividades de consumo, así como para los empresarios a la hora de establecer los costos y precios de ventas de sus productos.

Otro indicador que se evaluó fue el Índice inflacionario nominal para los periodos de 1980 hasta el 2014 (ver figura 2), tomando como referencia el IPC ajustado del Banco Central del Ecuador.

## Revisión de Literatura

La presente revisión de literatura está enfocada en la descripción de un marco conceptual relativamente amplio de los términos propuestos en este ensayo. La evidencia literaria observada sobre el concepto de la resiliencia en términos de composición gramatical, no es muy extensa y en algunos casos se pudo evidenciar que éste término no es de uso común en la lengua española, situación que se deriva por sus raíces latinas y anglosajonas. Según lo indicado por Sisto Campos & Iñiguez Rueda (2004) la teoría organizacional que domina la literatura organizacional contemporánea, emerge articulándose en torno a las definiciones que serán coherentes con los principios mencionados. En lo referente a la dolarización en países emergentes dolarizados de Latinoamérica, los estudios son muy escasos, cita referida en Avolio, Mesones, & Roca (2011), habiendo un campo amplio para futuras investigaciones que aporten a la literatura académica. En tal virtud, se presenta a continuación un marco conceptual, el cual permitirá aportar información sobre los principales constructos del tema de investigación.

## Definición de Términos

### Dolarización

Se entiende por dolarización, al proceso de adopción del dólar norteamericano como moneda de uso corriente en detrimento de la moneda propia. Una definición de dolarización se plantea de la siguiente manera:

*“Strico sensu, la dolarización es el proceso de remplazar por el dólar de los Estados Unidos, las monedas nacionales preexistentes como unidad de fijación de precio de bienes, de instrumento de pago y de detención de ahorro. Lato sensu, el término de dolarización puede también ser utilizado de forma casi genérica para designar el caso donde toda divisa otra que el dólar sea llamada a reemplazar la moneda doméstica (nacional) de un país”* (Bourguinat & Dohni, 2002:59)

Fundamentado en la opinión precedente el caso ecuatoriano se enmarcaría en

un estatus *strico sensu*, por la aplicación integral de las funciones que el dólar representa en su economía.

Existen algunas denominaciones sobre el grado de aplicación del dólar, estas concepciones van desde mercados “oficialmente” o “extraoficialmente” dolarizados, dependiendo del grado (volúmenes) de transacciones comerciales que realizan los agentes económicos, Por su parte Gastambide (2010) precisa la definición del dólar en dos nociones distintas: (a) dolarización parcial, y (b) dolarización integral.

Según el autor la dolarización parcial se designa por la sustitución de la moneda local por el dólar, mientras que la dolarización integral se la define como el abandono de la moneda nacional por el dólar, en la cual los residentes lo aceptan obligatoriamente para los usos implícitos de las funciones de moneda.

## **Resiliencia**

Según Kotliarenco, Cáceres, & Fontecilla(1997) la definición de la palabra resiliencia proviene del latín *resilio* que significa volver atrás, volver de un salto, resaltar, rebotar. Según Becoña Iglesias (2006) este término ha sido tratado en diferentes contextos como: (a) en la física, basado en los estudios del comportamiento de los minerales ante cambios de temperatura y de presiones atmosféricas; (b) en la ecología para los estudios de los procesos, a través de cuales los ecosistemas se auto mantienen y persisten frente a perturbaciones y cambios (Holling, 1973); (c) en la sicología según Becoña Iglesias (2006) citando a Cicchetti los primeros estudios sobre la resiliencia se realizaron en individuos con esquizofrenia, en personas expuestas al estrés y pobreza extrema, y sobre el funcionamiento de los individuos que experimentaron hechos traumáticos tempranamente en sus vidas (Curtis & Cicchetti, 2003).

El alcance conceptual de resiliencia como aspectos característicos del individuo está muy ligado a lo que se ha denominado la psicología positiva Luborsky et al.(1999), cuyo fundamental propósito es centrarse en lo positivo del ser humano, dejando de lo lado lo negativo, cuyo estudio ha sido más bien tratado como un aspecto patológico de la psicología. Por su parte Seligman & Csikszentmihalyi (2000)definieron a la psicología positiva como una ciencia, circunstancia que ya había sido muy estudiado, de donde se han derivado algunas concepciones que se presentan a continuación: (a) la resiliencia es un proceso dinámico, constructivo, de origen interactivo, sociocultural que conduce a la optimización de los recursos humanos y permite sobreponerse a las situaciones adversas. Se manifiesta en distintos niveles del desarrollo, biológico, neurofisiológico y endocrino en respuesta a los estímulos ambientales (Kotliarenco, 2011); (b) la resiliencia es la capacidad que tiene una persona o un grupo de recuperarse frente a la adversidad para seguir proyectando al futuro. En ocasiones, las circunstancias difíciles o los traumas permiten desarrollar recursos que se encontraban latentes y que el individuo desconocía hasta el momento (“Definición de resiliencia — Definicion.de,” n.d.); (c) un modo fácil de entender a qué nos referimos cuando hablamos de ella es considerarla como el fenómeno del desarrollo exitoso de una persona bajo condiciones adversas(Kielhofner et al., 1999)

En definitiva, la resiliencia entendida como la capacidad de superar los eventos adversos, y ser capaz a la vez de lograr éxitos en la vida, sopesando circunstancias adversas que se presenten, ha cobrado gran interés en la academia y de a poco se va convirtiendo en un término muy utilizado en el argot social.

## Resiliencia Organizacional

El cuarto componente que incorpora Becoña Iglesias (2006) en su artículo “*Resiliencia: definición, características y utilidad del concepto*”, es el tema que relaciona la resiliencia con la administración, tratado desde el punto de vista organizacional. En efecto, revisando las definiciones anteriormente expuestas, todas ellas hacen alusión a la resiliencia desde el punto de vista del comportamiento humano como individuo, pero en la actualidad este concepto en pleno auge, se amplía al comportamiento de la sociedad en general, grupos y comunidades resilientes, abarcando el campo empresarial, que en conjunto a este contexto se lo ha denominado resiliencia organizacional. Para el presente trabajo se enfatizará este concepto como variable que influye en el comportamiento de organizaciones dolarizadas como es el caso ecuatoriano.

Como paso previo a definir de manera ampliada el concepto de resiliencia organizacional, es necesario enfatizar brevemente algunas definiciones y opiniones del autor a fin de acoplar sinergias cognitivas del significado de organización. El diccionario de la Real Academia Española (ASALE, n.d.) entre una de sus acepciones define a la organización, como la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. En ese sentido la unión de dos o más personas que convergen con objetivos similares, con disposición, orden, y que funcionen con relativa constancia, pueden establecerse como una organización de hecho. El ser humano, con el propósito de lograr beneficios comunes tanto para sí como para la sociedad, busca la manera de asociarse para alcanzar dichos objetivos. A través de la historia de la humanidad se ha revelado éste comportamiento, el cual ha logrado alcanzar altos estándares de desarrollo, sobre todo en lo que en la actualidad se denomina el concepto de organización vinculada al desarrollo empresarial, abarcando una variedad de actividades que van desde comunidades sociales autónomas, como empresas productivas o de servicios privados a entidades de servicio público como centros de salud, centros educativos o de servicio a la comunidad, etc. La sociedad en sí es un conjunto de unidades organizacionales, que persiguen un beneficio común y de los cuales los integrantes de ese conglomerado de manera individual, participan y proponen mejoras constantes que permiten alcanzar beneficios individuales y generales para sí y la sociedad.

Sobre lo anteriormente mencionado algunos autores recientemente se han interesado en conocer sobre el comportamiento de los individuos en las organizaciones, y cuál es el impacto de este comportamiento, especialmente en épocas de crisis, en los que generalmente actitudes desmotivadoras y pasivas se han hecho evidentes, especialmente en los países de mayor desarrollo. Para efectos de incursionado en el conocimiento del término *resiliencia organizacional*, se presentan varias acepciones que permiten profundizar sobre el tema, tales como:

“Aquellas empresas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada la rentabilidad y que incluso desarrollan 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 & others, 2000, p.1)

“La capacidad de la empresa para responder rápidamente a los cambios imprevistos, incluso la interrupción caótica. Es la capacidad de recuperarse y de hecho, de rebotar hacia adelante con velocidad, gracia, determinación y precisión” (Bell, 2002, p.1).

“La capacidad de reinventar dinámicamente los modelos de negocios y estrategias a medida que las circunstancias cambian” (Hamel & Valikangas, 2003, p.4).

“La capacidad organizacional para anticipar los eventos clave relacionados con tendencias emergentes, adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida después de desastres y crisis” (Marcos & Maculay, 2008)

“La capacidad de una organización de absorber choque e impactos profundos sin perder la capacidad de cumplir su misión” (Sampedro, 2009, p.3).

En Vega Zambrano & others (2012) citando a Castañeda (2009) en su artículo *“Aprendizaje Organizacional: Conceptos Oportunidades para la Psicología”* se mencionan algunas analogías referentes a las organizaciones tal como: (a) una figura biológica, la cual concibe a las organizaciones como seres vivos, que crecen, se desarrollan y sobreviven en un medio ambiente; (b) la figura sociológica que visualiza a las organizaciones como sociedades miniatura, las cuales contemplan fenómenos como inequidad, conflicto y cultura dominante; y (c) la figura psicológica la cual asigna a las organizaciones propiedades de comportamiento y cognitivas como el aprendizaje.

## **Preguntas de Investigación**

Las interrogantes a responder son las siguientes:

- ¿Está la sociedad ecuatoriana preparada para afrontar una eventual crisis, considerando el cambio generacional de sus miembros?
- ¿Están las empresas lo suficientemente organizadas para reinventar los modelos de negocios y estrategias a medida que las circunstancias cambien?
- ¿La conducta organizacional de quienes lideran las empresas como de quienes conforman niveles de decisión, están preparados para anticipar situaciones críticas?

## **Análisis y Resultados**

Con el objeto de evaluar las incidencias vinculantes de manera conjunta entre la dolarización, la resiliencia organizacional y los resultados observados, para el presente trabajo, se ha procedido a dividir éste contenido en dos partes, los cuales representan el antes y después de la dolarización en el Ecuador.

### **Antes de la Dolarización**

Si bien es cierto no se han contemplado todas las posibles causas inherentes al proceso de deterioro de la economía ecuatoriana durante los años previos a la dolarización, el interés del presente trabajo es establecer una conexión que permite entender de manera empírica, las causas que pudieron determinar el comportamiento resiliente organizacional de la época, sin dejar de plantear las evidentes causas experimentadas por el autor, durante los años previos al mencionado evento. Para tal efecto se procederá a mencionar de manera específica, circunstancias que pudieron haber incidido de manera predominante de los cuales se ponen a consideración las siguientes:

- No todas las empresas o personas naturales, manejaban el dólar como unidad monetaria de uso corriente en las transacciones comerciales. Por ejemplo en las zonas rurales no era muy común el uso de divisas como medio de cambio en las



transacciones diarias, no así para el caso de las ciudades en donde era muy común su uso.

- Las empresas que requerían mantener divisas en dólares en fondos disponibles, tenían que presentar a las entidades de control y para conocimiento de directivos y accionistas, estados financieros consolidados de divisas, para evaluar especialmente el grado de liquidez del capital de trabajo, que generalmente era de corto plazo, tanto para activos como para pasivos.
- El Ecuador estaba acostumbrado a altos índices de inflación, devaluaciones constantes de la moneda. Los precios de los productos cambiaban de manera acelerada en épocas de alta incertidumbre. En tal virtud, muchas de los bienes duraderos que se negociaban los hacían en dólares, a fin de precautelar el poder adquisitivo. Esta modalidad era muy usada para créditos de inmobiliarios en la compra o construcción de vivienda o para compra de automóviles.

En efecto, se ha evidenciado que la depresión económica del Ecuador de 1999, se comenzó a gestar a partir del primer trimestre de 1998, manifestándose en: (a) altos niveles de inflación; (b) caída de los salarios reales, como resultado de elevadas tasas de interés; (c) una creciente fuga de capitales, afectando al sector financiero por la falta de liquidez y el deterioro de la cartera; (d) la devaluación del sucre se aceleró ya que alcanzó una tasa de crecimiento anual para finales de 1999 de hasta un 196,5%. En la figura 1 presentada a continuación, se evidencia el desproporcional crecimiento del tipo de cambio nominal (línea azul) para fines del año 2000, iniciando su despegue desproporcionado a partir de 1995 en donde el tipo de cambio se cotizaba en S/. 2.926 sucres por dólar,

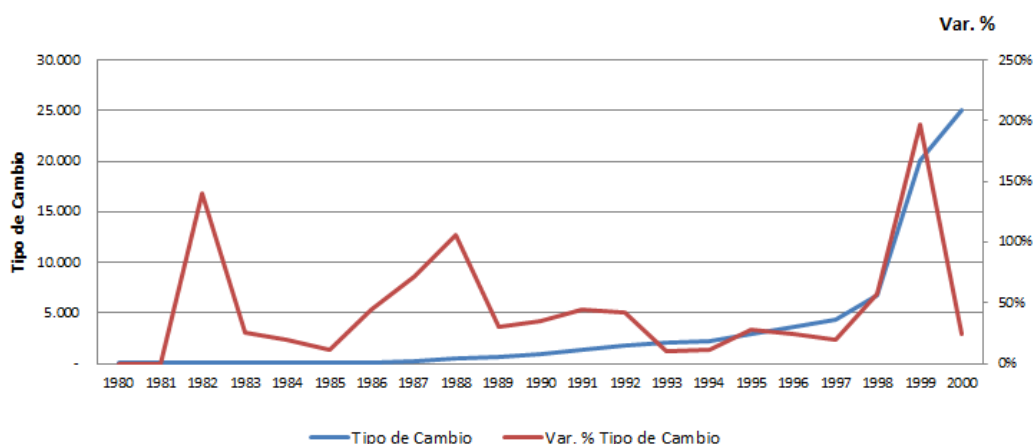


Figura 1 Evolución del Tipo de Cambio Nominal y Variación porcentual del Tipo de Cambio  
Tomado de datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

De la figura 1 también se desprende (línea roja) que desde 1980 a 1990 se presentaron dos eventos que alcanzaron variaciones porcentuales interanuales superiores al 100%, como fue en los periodos 1981-1982 con un 140% de devaluación anual y 1987-1988 con un 106% de devaluación anual. Sin embargo, la década de los 90, a excepción del año 1999, fue un periodo relativamente moderado con devaluaciones de la moneda no superiores al 50% anual. En general, los altos niveles de volatilidad durante dicho periodo, sugiere que la probabilidad de la inestabilidad de los precios, debió de haber influenciado en el comportamiento de los productores y de los consumidores a la hora de establecer los costos y precios de ventas de sus productos.

Los dos años previos a la dolarización, es decir 1998 al 2000, significaron para la sociedad ecuatoriana impactos profundos y continuos de los cuales sus consecuencias se las puede puntualizar de la siguiente manera: (a) la pérdida del poder adquisitivo de los ingresos y sueldos de los trabajadores; (b) la necesidad de revisar de manera periódica los precios de bienes y servicios; (c) altas tasas de interés; (e) como consecuencia de lo anterior se produce el empuje especulativo del tipo de cambio llegando a cotizarse el dólar en S/. 25.000 sucres al cambio; (f) creciente tensión laboral en las empresas por las pérdidas de trabajo, incrementado la tasa de desempleo a nivel de todos los estratos organizacionales con el creciente sentimiento de temor de marginalidad laboral, lo que generó un apelativo denominado *"la generación perdida"* ; y (g) para finalizar la crisis se manifestó con pérdida de competitividad para las empresas, créditos financieros impagables que engendraron costos de mora y juicios coactivos y de insolvencia para muchos de los deudores.

### **Después de la dolarización**

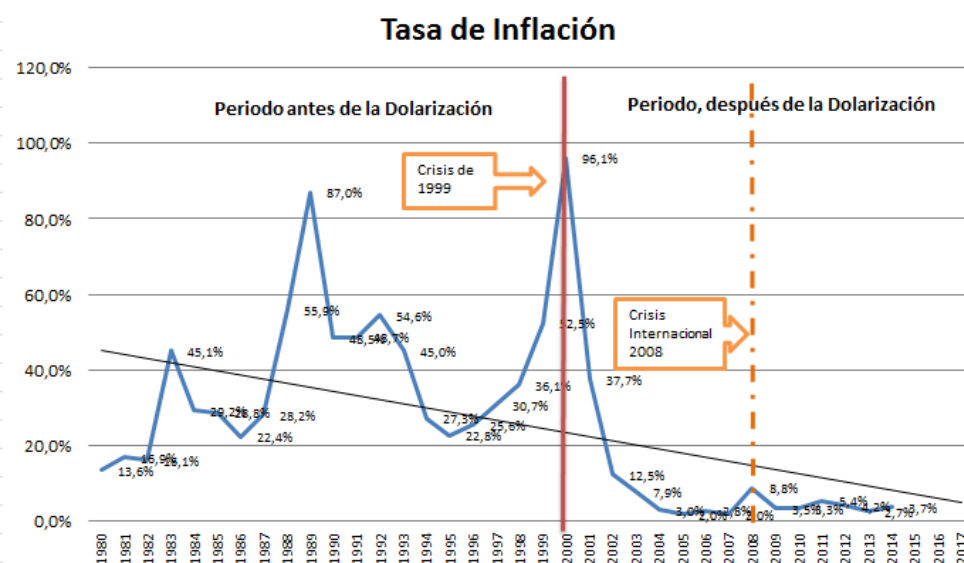
Al ser el objetivo del presente trabajo evaluar cómo la dolarización cambió la forma de pensar de la sociedad y sus organizaciones en general, a continuación se plantean ciertos aspectos que a criterio del autor, fueron predominantes en el comportamiento:

- Las personas son muy resistentes a los cambios, no les gusta salir del estatus actual para acogerse a un nuevo esquema. Es un proceso natural de todo ser humano.
- Uno de los barómetros que se observó del proceso de la dolarización fue la reducción sistemática y consistente de la inflación que paso de alrededor de un 100% para inicios del año 2000 a niveles de un solo dígito hasta la presente fecha.
- El consumidor se volvió más cauto a la hora de comprar, es decir se disciplinó
- Con la dolarización la gente comenzó a vivir sobre la base de ingresos y gastos reales, que antes no se podían determinar fácilmente, ya que había que hacer el ejercicio de considerar el tipo de cambio.
- Con la dolarización la conducta organizacional no solo de la sociedad en su contexto global sino que para las empresas, fue un cambio en temas de consumos de procesos, fueron más eficaces en la elaboración de procesos.
- Los indicadores macroeconómicos, tendieron a ralentizarse hacia niveles más rectilíneos en su comportamiento, como fue el caso de la inflación que cayó a niveles de un dígito.
- El grado de volatilidad de las tasas inflacionarias que históricamente venían presentándose, se volvieron más estáticos ahuyentando el presentimiento de crecimiento de los precios, ante factores exógenos.
- Ante el cuestionamiento de ¿Por qué la gente se negó inicialmente a la dolarización? Es una pregunta que algunos se hicieron, La realidad fue que la impericia y el temor a lo desconocido se presentó en ese momento. La resiliencia que se manifestó simultáneamente al temor, formó parte de un comportamiento propio ante situaciones de incertidumbre. La adaptación a las nuevas circunstancias que el país vivía se aceptó y se continuó con el proyecto. Según una percepción generalizada de la población, el 85% de los ecuatorianos estaban de acuerdo de entrar en la dolarización.
- Las personas concibieron que la resiliencia, entendida como comportamiento positivo en el sentido de reinventarse, buscar alternativas innovadoras con el propósito de mantenerse en el mercado, era una etapa en el proceso de cambio hacia un nuevo modelo económico.
- El proceso de dolarización en un inicio fue bastante efectivo para establecer niveles reales de precios y salarios. A medida que han transcurrido los años y combinando favorablemente con altos niveles de precios en los commodities; para el

caso ecuatoriano, el precio del petróleo se mantuvo por algunos años con una tendencia fuertemente alcista; y apoyados por la demanda creciente que China ejercía sobre la economía mundial, la dolarización se ha podido sostener, por el ingreso de divisas al país, tanto por los ingresos petroleros, como fue inicialmente por las remesas extranjeras.

- La crisis ecuatoriana de 1999, motivo otro efecto muy común en épocas de incertidumbre denominado emigración. Este fenómeno se presentó como consecuencia de la caída de economía ecuatoriana en 1999, donde el nivel de desempleo creció súbitamente, provocando una emigración masiva de la población, hacia los EEUU y en Europa a España e Italia. El efecto, luego de algunos años, específicamente entre 2001 y el 2005, fue el ingreso al país de las remesas extranjera, lo que permitió a la ya dolarizada economía, tener un aporte importante de divisas, que literalmente ingresaban directamente a la economía, a través de las empresas de courier. Era muy común observar en aquella época, como la gente retiraba sus remesas enviadas del exterior y las consumía directamente en la adquisición de alimentos, debido a que los cubículos del courier, estaban ubicados en el interior de los centros de expendio de alimentos.
- Uno de los efectos negativos que la dolarización ha manifestado a través de los años, es que encarece los productos generales de la economía. Estos no necesariamente se deben a procesos inflacionarios, ya que estos crecen de manera relativa anualmente, sino más bien el incremento de los costos viene por el lado del encarecimiento de la mano de obra.
- Otro de los aspectos desfavorables que la economía dolarizada tiene y especialmente se hace evidente este fenómeno durante las épocas de recesión, es la escases de circulante en la economía. Este fenómeno afecta a las empresas debido a que la recuperación de la cartera se hace cada vez más difícil de recaudar. Los bancos por su parte, restringen los créditos, los niveles de intereses de mora en los vencimientos mensuales cada vez se hacen más evidentes, provocando el aumento de los niveles de provisiones por cartera vencida, reduciendo la rentabilidad y provocando la reducción de los créditos bancarios.
- Una de los sectores económicos que se ve mayormente afectado en épocas de crisis, es el de la construcción. Los créditos hipotecarios se reducen, los deudores dejan de pagar sus deudas y al final se entra en un proceso de remate de las viviendas, configurando un panorama propicio para la especulación y aprovechamiento de quienes mantienen altos niveles de reserva liquida en sus activos.
- Desde el punto de vista de preferencias de calidad de los consumidores que se presenta en la economía dolarizadas, es que las personas tienden a comprar productos de menor precio a costa de la calidad. Este fenómeno se observa en el sentido que el crecimiento de los sueldos son relativamente menores que el crecimiento de los precios de los productos. El productor tiende a mantener sus márgenes de ganancias. Este fenómeno tiene un comportamiento diferente durante épocas de crecimiento que durante épocas de recesión.
- En economías dolarizadas los subsidios se vuelven una carga para el estado, por lo cual se tiende a ir ajustando los precios.
- El crecimiento del PIB tiene un comportamiento fuertemente alcista inicialmente aunque posteriormente sus niveles de crecimiento se vuelven cada vez más pequeños. La falta de liquidez o de inversión no permiten mantener altas tasas de crecimiento económico.
- Desde el punto de vista de la percepción de los individuos en épocas de crisis, queda la sensación de que no se debe a la dolarización, sino más bien a un fenómeno que es afectado por proceso global de la economía.

En la figura 2 se presenta el comportamiento evolutivo de la inflación para el periodo comprendido entre 1980 y 2014.



*Figura 2* Evolución de la Inflación

Tomado de datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

El cuadro precedente está diseñado para ser interpretado cómo ha sido el comportamiento del IPC durante los periodos antes y después de la dolarización. Como se puede apreciar en el periodo previo a la dolarización, la volatilidad del IPC se presenta de manera evidente, con elevados picos y caídas cortas, simulando una tendencia alcista. Durante este periodo de 20 años los agentes económicos debieron vivir bajo condiciones de gran incertidumbre, situación muy común de épocas de crisis. La media de inflación promediaba el 40% anual. El pico máximo de inflación alcanzó el 96,1% en el año 2000, momento que limita el inicio de la dolarización en el Ecuador.

A partir de la dolarización se aprecia una caída profunda de la inflación durante los dos siguientes años manteniéndose en niveles de un dígito a partir del año 2003 en adelante. Como consecuencia de este notable cambio, la situación económica del país ha tenido un crecimiento real conforme se aprecia en la tabla 1. Los agentes económicos han vivido un periodo prospero en donde los nuevos estándares de vida, luego del impacto que ocasionó la crisis de 1999, permitió absorber de mejor manera la situación vigente, a pesar del ligero revés provocado por la crisis del 2008, en donde la inflación alcanzó un pico del 8,8%. Por otro lado el Indicador del grado de pobreza se ha venido reduciendo registrando un nivel de 25,6% para el año. 2013. Similar situación se puede observar con el Coeficiente de Gini, mejorando la distribución de durante el periodo referido en la tabla a continuación:

Tabla 1

*Evolución de Indicadores de Bienestar durante la Dolarización*

Años	Tasa Nacional de Pobreza (%)	Ingreso per Cápita en US\$	Inflación (%)	Coefficiente Gini
2000	64,4	1.462	91,0	0,580
2001	55,2	1.914	22,4	0,600
2002	49,0	2.191	9,4	-
2003	49,9	2.442	6,1	0,560
2004	44,6	2.705	2,0	0,570
2005	42,2	3.013	3,1	0,555
2006	37,6	3.337	2,9	0,530
2007	36,7	3.575	3,3	0,550
2008	35,1	4.256	8,8	0,515
2009	36,0	4.237	4,3	0,504
2010	32,8	4.637	3,3	0,505
2011	28,6	5.200	5,4	0,473
2012	27,3	5.656	4,2	0,477
2013	25,6	6.003	2,7	0,485

Nota. Tomado del INEC y del BCE

Por lo anteriormente expuesto se puede inferir para el caso ecuatoriano, que las crisis externas durante el periodo dolarizado, no han tenido mayor inferencia en los ajustes económicos por el lado de la inflación sino que el ajuste viene dado por la vía del empleo y la reducción de la producción sin que aquello se vea afectado a los indicadores de bienestar aquí presentados.

## Discusión

Las crisis económicas son eventos muy traumáticos para los seres quienes las perciben. Los choques emocionales con profunda incidencia en el ser humano, dejan de alguna manera lecciones a las cuales siempre se podrá decidir entre responder negativamente y no recuperarse o si dejarlas pasar y responder rápidamente en procura de adaptarse y seguir adelante, adaptándose al entorno. De acuerdo a los antecedentes comentados, se descarta que los eventos económicos de 1999, hayan sido un detonante negativo en el comportamiento organizacional de las empresas ecuatorianas, fundamentados en el hecho, de que la sociedad ecuatoriana, se adaptó positivamente a un estatus desconocido, improvisando y alcanzando mejores niveles de vida, de acuerdo a los resultados logrados hasta la fecha.

En efecto, el Ecuador en apenas dos años de dolarización, experimentó un notable crecimiento en los depósitos bancarios, evidenciando una percepción favorables con un alto grado de confianza al sistema financiero nacional, Cabe recordar que este sector fue particularmente afectado por la crisis, ya que fue promotor y víctima a la vez, por la caída de algunos de los principales bancos del país, con las

consecuencias del congelamiento de los depósitos y feriado bancario, propiciado por el ex presidente Jamil Mahuad el 8 de marzo de 1999.

En aquel momento, la sociedad ecuatoriana no estaba preparada conscientemente de cuáles serían las posibles consecuencias en temas económicos y de cuan grave sería la repercusión en el corto y mediano plazo, especialmente para los ahorristas y depositantes del sistema financiero. Empresas tradicionalmente establecidas, tuvieron que pasar duros momentos para solventar una crítica situación sin precedentes en el ámbito comercial, crediticio y esencialmente de baja liquidez, para solventar el capital operativo de corto plazo. Todo el sistema colapso, acarreando no solo las instituciones nacionales sino a los proveedores internacionales, que igualmente tuvieron que replantear sus estrategias crediticias para el mercado ecuatoriano.

Durante esos primeros años de dolarización, se evidenció que la sociedad ecuatoriana sin estar siquiera apenas preparada para los eventos señalados, replanteo sus estrategias de negocios, en la búsqueda de captar de nuevo el dinamismo del mercado, por ejemplo, bajando la calidad de presentación de los productos en envases más económicos, en cantidades envasadas de menor tamaño, y enfocándose en ofrecer productos de poca elasticidad de demanda, a fin de captar un mercado desorientado y sin capacidad de consumo.

La resiliencia organizacional, entendida como actitud pro activa ante los eventos caóticos sucedidos, se evidenciaron con el crecimiento de todos los sectores del país a partir del año 2002, de los cuales mencionaremos algunos de mayor relevancia. La construcción, sector que empuja el crecimiento económico por la participación directa de la mano de obra, comenzó a repuntar desde los primeros años hasta la actualidad, siendo uno de los sectores de mayor inversión privada, que ha logrado un crecimiento promedio de un 6% anual en los últimos 10 años. El sector turismo por su lado, ha tenido un importante crecimiento tanto para el turismo interno como externo, hay que destacar que ha sido importante el apoyo estatal en la construcción de buenas vías de movilización en todo el país. El sector industrial vinculado al sector privado, ha aportado significativas inversiones, en la búsqueda de dar valor agregado a la producción nacional, ha procurado substituir el modelo de exportación básica tradicional por un modelo sustentado en la generación de riqueza. Por su parte el estado se ha preocupado en los últimos años de invertir en el sector de las hidroeléctricas, como medidas para ir sustituyendo los subsidios al gas y para aquellos productos de uso común.

Otro elemento que ha evidenciado un cambio en el comportamiento de la sociedad, es el tema tributario. Los incentivos aplicados para un mayor control tanto en las recaudaciones como en la concientización de la necesidad de contribuir acorde a los niveles de ingresos, demuestra un cambio positivo en la sociedad, situación que no era muy común antes de la dolarización. Los niveles de recaudación tributaria han venido creciendo de manera constantes durante estos últimos años, cifra que en la actualidad representa alrededor de un 17% del PIB. De igual manera se ha controlado que las empresas aporten debidamente al Seguro Social, los aportes de acuerdo a la norma, ampliando las posibilidades de que a todo trabajador ya sea parcial o a tiempo completo, se les reconozca por parte del empleador los haberes legales.

Sin embargo, a pesar de que los índices de desempleo, han caído a niveles de un 6% promedio anual en los últimos años, la actual recesión mundial iniciada a mediados del 2015, producto de la caída del precio del petróleo, abre nuevamente el temor por primera vez, de graves trastornos a la economía de un Ecuador dolarizado, situación no vista hasta el momento. La crisis financiera internacional del 2008, como se pudo apreciar en la figura 2, no significó para el Ecuador un impacto importante en

términos de elevadas inflaciones ni en afectaciones significativas en términos de exportaciones. El estado sí tuvo que intervenir a partir de inicios del 2009 a reducir las importaciones, aplicando salvaguardas a aquellos productos que significaban grandes salidas de divisas, como era la importación de vehículos y otros bienes suntuarios, como una medida de controlar la caída de las reservas de libre disponibilidad que hasta fecha alcanzaban la cifra de alrededor de 6 mil millones de dólares.

Pero la actual crisis que vive el país, producto de la caída del precio del petróleo, no tiene precedentes durante el periodo de dolarización, situación que replantea si la sociedad ecuatoriana está preparada para afrontar anticipadamente cambios estratégicos ante eventuales eventos no conocidos. Las lecciones aprendidas durante el periodo de dolarización en el Ecuador han sido variadas, pero es de presumir que la nueva generación de empresarios, no estarían lo suficientemente preparado para enfrentar cambios tan imprevisibles, como consecuencia de las circunstancias actuales que se vive mundialmente y particularmente para el Ecuador. Incluso en recientes conversatorios auspiciados por entidades educativas, se han planteado la posibilidad de una salida de la dolarización, situación no deseable y desconocida. Lo que sí se ha podido evidenciar es la capacidad de adaptabilidad del ecuatoriano, situación que ha sido puesta a prueba y de ella ha salido adelante.

Se puede entrever que el futuro de dolarización está supeditado al aporte que el sector privado pueda aportar para mantener un adecuado crecimiento económico, y que no solo dependa del sector público. De igual manera mucho dependerá de las estrategias que la organizaciones privadas puedan establecer, ya que no es una simple cuestión de voluntad política o de acciones adecuadas. Sin embargo, hay cosas que el Gobierno puede hacer para fortalecerla, como la austeridad fiscal y la liberalización de la economía. La dolarización ha funcionado y ha servido para combatir la pobreza hasta el momento.

## **Conclusiones**

En este ensayo se evidenció la incidencia entre el periodo de entrada a la dolarización por parte de Ecuador en el año 1999 y la resiliencia de los individuos y organizaciones, contrastando que la resiliencia organizacional aportó favorablemente a la capacidad de afrontar los procesos de cambios, debido a que al enfrentarse a retos que las circunstancias tanto personales como institucionales confrontaban, la capacidad de adaptación y de innovación dinámica, fueron el detonante para restablecer la confianza en el nuevo sistema. Se puede afirmar inclusive de manera enfática, que la resiliencia tanto individual como organizacional, es un ejercicio psicológico que se debe de promover, a efectos de estar preparados para actuar ante cualquier eventualidad que se presente. Los individuos, instituciones y empresas que vivieron ese cambio, se encuentran firmemente preparados para afrontar de mejor manera una nueva crisis.

Para la nueva generación de administradores, es prematuro aventurar una respuesta favorable ante una eventual crisis de magnitudes como las vividas en 1999, aunque las evidencias planteadas en este trabajo confirman esta presunción. Esto dependerá del grado de la magnitud de la crisis que se puedan enfrentar, dado que experiencias vividas como esta en Latinoamérica, solo conocemos el caso de la salida de la convertibilidad de Argentina en enero del 2002, como ejemplo de un posible evento similar para el Ecuador.

En relación a si las empresas están en la actualidad debidamente organizadas para afrontar una situación de crisis, la evidencia se manifiesta de manera positiva. Para muchas empresas ecuatorianas el desafío de la entrada a la dolarización representó un momento histórico al cual había que enfrentarse, sin tener mayores

antecedentes de lo que podría ocurrir. Muchas empresas no pudieron adaptarse al cambio o no estuvieron preparadas para aquel momento y como consecuencia no lograron subsistir. Las que lograron sobrevivir, han superado ya más de una década en donde el comportamiento de sus administradores ha cambiado positivamente, lo cual ha permitido tener una mejor perspectiva de adaptación a los cambios.

De igual manera se determinó al evaluar la variación porcentual del tipo de cambio por periodos anuales, que la probabilidad de la inestabilidad de los precios, debió de haber influenciado en el comportamiento de los compradores a la hora de realizar actividades de consumo, así como para los empresarios a la hora de establecer los costos y precios de ventas de sus productos.

Se evidencia de igual manera, que la conducta organizacional de quienes lideran las empresas actualmente en Ecuador, sí están preparados para anticiparse antes eventos críticos. Sin embargo, un escenario de bajos niveles de precios del petróleo, por largo tiempo no auguran proyecciones favorables para el crecimiento y mejores niveles de rentabilidad para las empresas. Hay que precisar que para el caso ecuatoriano, un importante aspecto que ha permitido fortalecer el crecimiento de las empresas y organizaciones durante los últimos ocho años, es el haber tenido algunos buenos años de aceptable crecimiento económico, promovidos por los buenos precios del petróleo, circunstancia altamente favorable, porque permitió sostener el crecimiento a través de la intervención gubernamental en programas de mejoras en el ámbito de servicios públicos, como salud, educación, viabilidad etc. Este hecho hizo evidente la percepción de vivir en una economía con: (a) precios reales, (b) bajos niveles inflacionarios, (c) salarios creciendo a niveles de reposición, (d) desempleo en niveles relativamente aceptables, (e) el consumo de hogares con un comportamiento creciente, fomentado la producción local y las importaciones.

En lo referente a las investigaciones de la conducta organizacional vinculada a países emergentes dolarizados de Latinoamérica, los estudios son muy exigüos, habiendo un campo amplio para futuras investigaciones que aporten a la literatura académica, no solo en el aspecto social sino que abarquen ámbitos sobre economía, ciencias administrativas y ciencias en general.



## Referencias

- ASALE, R.-. (n.d.). Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario.  
Retrieved February 4, 2016, from <http://dle.rae.es/?id=RBkqiJl>
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, (22), 70–80.
- Becoña Iglesias, E. (2006). Resiliencia : definición, características y utilidad del concepto. *Revista de Psicopatología Y Psicología Clínica*, 11(3).  
<http://doi.org/10.5944/rppc.vol.11.num.3.2006.4024>
- Bell, M. A. (2002). The five principles of organizational resilience. *Gartner Research*.  
Retrieved from <http://home.trg-inc.com/sites/default/files/The%20Five%20Principles%20of%20Organizational%20Resilience.pdf>
- Bonilla, A., & Moreano, H. (2009). Narcotráfico en el Ecuador: 1989-2009. *Narcotráfico En América Latina*. Caracas: Corporación Andina de Fomento–CAF.
- Bourguinat, H., & Dohni, L. (2002). La dollarisation comme solution en dernier ressort. *Revue Française D'économie*, 17(1), 57–96.
- Definición de resiliencia — Definicion.de. (n.d.). Retrieved February 6, 2016, from <http://definicion.de/resiliencia/>
- Gastambide, A. (2010). *El camino hacia la dolarización en Ecuador*. Flacso-Sede Ecuador.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–65.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 1–23.

Kielhofner, G., Braveman, B., Baron, K., Fisher, G., Hammel, J., & Littleton, M. (1999).

The model of human occupation: Understanding the worker who is injured or disabled. *Work*, 12(1), 37–45.

Kotliarenco, M. A. (2011). La Heterogeneidad de la Pobreza como una ventana para el surgimiento de la Resiliencia. *Psykhē*, 9(1). Retrieved from <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/149>

Kotliarenco, M. A., Cáceres, I., & Fontecilla, M. (1997). *Estado de arte en resiliencia*. Organización Panamericana de la salud. Retrieved from [https://www.uai.com.ar/bienestar-universitario/aprendizaje-y-servicio/ESTADO DE ARTE EN RESILIENCIA-Organización Panamericana de la Salud - 0Organizacion Mundial de la Salud.pdf](https://www.uai.com.ar/bienestar-universitario/aprendizaje-y-servicio/ESTADO-DE-ARTE-EN-RESILIENCIA-Organización-Panamericana-de-la-Salud-0Organizacion-Mundial-de-la-Salud.pdf)

Luborsky, L., Diger, L., Seligman, D. A., Rosenthal, R., Krause, E. D., Johnson, S., Schweizer, E. (1999). The researcher's own therapy allegiances: A "wild card" in comparisons of treatment efficacy. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 6(1), 95–106.

Marcos, J., & Maculay, S. (2008). ¿Qué es la resiliencia organizacional? *Cnn En Expansion*.

Minolli, C. B., & others. (2000). Empresas resilientes: Algunas ideas para construirlas. *Temas de Management*, 3, 20–24.

Monografias.com, veleiro1972. (n.d.). Comportamiento organizacional - Monografias.com. Retrieved February 4, 2016, from <http://www.monografias.com/trabajos12/adminst/adminst.shtml>

Sampedro, J. A. (2009). Ingenio Estratégico. *Resiliencia E Impulso Creativo En Tiempos de Crisis. Recuperado El, 18*. Retrieved from [http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo\\_Ingenio%20Estrategico\\_Jesus%20Sampedro.pdf](http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo_Ingenio%20Estrategico_Jesus%20Sampedro.pdf)

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2014). *Positive psychology: An introduction*.

Springer. Retrieved from [http://link.springer.com/10.1007/978-94-017-9088-](http://link.springer.com/10.1007/978-94-017-9088-8_18)

[8\\_18](http://link.springer.com/10.1007/978-94-017-9088-8_18)

Sisto Campos, V., & Iñiguez Rueda, L. (2004). *Teoría (s) organizacional (es)*

*postmoderna (s) y la gest (ac) ión del sujeto potsmoderno*. Universitat

Autònoma de Barcelona,. Retrieved from <http://ddd.uab.cat/record/36659/>

Vega Zambrano, R., & others. (2012). Organizaciones resilientes: una mirada hacia su

conformación. Retrieved from

<http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2879>

von Schoettler Lalama, R. (2016). Aplicación de la Teoría de Juegos en la Analogía

entre Mercados y Tráfico Automotriz. Retrieved from

<http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/01/trafico.zip>