



Instituto Tecnológico de Orizaba

Fundamentos de Ingeniería Administrativa

**Resiliencia organizacional: Innovación
causada en el contexto de la competencia**

Profesor:

Dr. Fernando Aguirre y Hernández

Alumno:

Lic. Eusebio Alejandro Bolaños Ruiz



Orizaba Veracruz, 1 de marzo de 2016

Contenido

Resiliencia organizacional.....	3
El proceso de resiliencia dentro de la organización	4
El proceso de la innovación y la obsolescencia programada	6
Resiliencia e ingenio estratégico	9
Reflexión: Hacia un mundo de empresas flexibles	12
Referencias	13

Resiliencia organizacional

En el mundo de las palabras, existen conjuntos de sílabas cotidianos que revelan por el propio orden y composición de los sonidos, su significado directamente al oído. No obstante, existen palabras curiosas que ocultan significados que van más allá de lo que pudieran indicar en primer lugar.

La palabra **resiliencia** es una de aquellas palabras del idioma español que no demuestran su significado cuando son escuchadas por primera vez. En cambio, es una palabra compleja que encierra dentro de sí múltiples ideas que pueden ser adaptadas dependiendo del contexto tratado.

De acuerdo a la R.A.E. (2014) la palabra resiliencia es un anglicismo se define como: ***“La capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adverso”***. Para su segunda definición, la R.A.E. también menciona que su significado aceptable también puede ser: ***“La capacidad de un material, mecanismo o sistema para recuperar su estado inicial cuando ha cesado la perturbación a la que había estado sometido”***.

La resiliencia se refiere a la capacidad de un ente para adaptarse a eventos exteriores. Sin embargo, debemos de tener en cuenta de que el segundo significado de la palabra contempla el concepto de ***recuperar el estado inicial*** mientras que en el primer concepto se considera que el agente debe de ***adaptarse*** a la situación generada por las fuerzas externas.

Curiosamente, la aceptación oficial del significado alberga dos condiciones relativamente diferentes. Por un lado, se indica que el objeto que presenta resiliencia es capaz de adaptarse a las fuerzas externas, pero también la misma condición implica que después de tal perturbación, el objeto analizado debe de regresar a su condición original.

En el contexto en el cual nos vemos sumergidos en esta ocasión, la resiliencia se ve involucrada en el mundo de las organizaciones. ***¿Qué debemos de esperar de una organización que tenga resiliencia?*** En primera instancia podríamos esperar

una organización adaptable a los agentes externos, pero también podríamos esperar una organización que retorne a su estado original pasada la influencia original.

Para profundizar aún más en las preguntas que puede generar el concepto ***¿es posible que una organización regrese a su estado original después de que una fuerza externa tuvo efecto sobre su composición?*** Es complicado imaginar una organización que regrese a su estado original, ya que las organizaciones se encuentran en constante transformación.

El proceso de resiliencia dentro de la organización

Los individuos tendemos a encontrarnos en constantes etapas de transformación, Siendo el resultado de las organizaciones un reflejo directo de los comportamientos de sus integrantes, es posible esperar que ninguna organización regrese a un estado primigenio.

De acuerdo con Sampedro (2009) podemos definir la resiliencia humana como: ***“La capacidad de un individuo o de un sistema social de vivir bien y desarrollarse positivamente, a pesar de las difíciles condiciones de vida y más aún, de salir fortalecidos y ser transformados por ellas”.***

El tema a discutir entonces es ***¿Cómo se lleva a cabo el proceso de resiliencia en la organización?*** La definición otorgada por Sampedro muestra que la resiliencia en el ámbito de las organizaciones se refiere a que, a pesar de los cambios generados en el entorno, la misma organización pueda beneficiarse de estos cambios.

De acuerdo a Hoffman (2013) que cita a Sambrano, el proceso de resiliencia tiene siete características que son vitales para que la organización supere satisfactoriamente las adversidades. Estas son: ***la introspección, la moralidad, la creatividad, el humor, la independencia, la relación y la iniciativa.***

La introspección

Se define la introspección como ***“la capacidad autocrítica poseída por ciertos individuos, de observarse a sí mismo y al entorno, hacer cuestionamientos profundos, dando respuestas honestas”*** (Hoffman, 2013).

La moralidad

Se define la moralidad como ***“el sentido trascendente dado a ciertas actuaciones, deseando a otros el bien propio. Es aquella que abarca los diferentes valores internalizados por cada persona a través del desarrollo vital, lo cual los hace capaces de discriminar entre lo bueno y lo malo”*** (Hoffman, 2013)

La creatividad

Se define creatividad como ***“un estado de conciencia generador de una red de relaciones para identificar, plantear, producir y resolver problemas tanto de manera relevante como original. Es la habilidad para crear belleza, orden u objetivos a partir de caos o desorden. Se trata de producir algo de la nada, dando vida a elementos simples o modificando aquello ya existente”*** (Hoffman, 2013)

El humor

Podemos definir humor como ***“la capacidad de afrontar situaciones en forma lúdica o divertida, utilizando la crisis como fuente de inspiración. Es la predisposición del espíritu a la alegría, lo cual permite alejar el foco de la tensión, relativizar y positivizar, se trata de encontrar el lado cómico de situaciones adversa. Es un estado de ánimo, considerado persistente, que permite capacitar para relativizar críticamente las experiencias emocionales”***. (Hoffman, 2013)

La independencia

El autor (Hoffman, 2013) define la independencia como ***“la capacidad de ver objetivamente los problemas, estableciendo límites sin dejarse apasionar o influenciar sus propios mapas. Es la capacidad de mantener distancia física y***

emocional con respecto a los problemas sin caer en aislamiento, ayudando a establecer límites con ambientes adversos”.

La relación:

Podemos definir la relación como **“la habilidad de brindar, sostener y establecer relaciones fuertes a largo plazo, tanto de confianza como de solidaridad con otras personas. Es la capacidad de establecer lazos íntimos, a su vez satisfactorios con otras personas, permitiendo brindarse a otros y aceptarlos en la propia vida, es posible definirla como capacidad de tener una marcada habilidad social, conociendo la naturaleza humana e interesándose en los demás.** (Hoffman, 2013)

La iniciativa:

El autor define el concepto como **“la capacidad de auto exigirse, de apersonarse a las responsabilidades propia, de las decisiones tomadas y de las consecuencias generadas, también se define la iniciativa como proactividad, una actitud de responsabilidad orientada al cambio”.** (Hoffman, 2013)

Con el conjunto de estos siete conceptos, es posible generar ambientes que tengan la resiliencia organizacional como un objetivo y como una filosofía empresarial. Con el establecimiento de estas prácticas dentro de la organización es posible generar un compromiso continuo con la demanda del mercado.

Sin embargo, el proceso de innovación puede tomar diversos rumbos. Algunos de ellos fomentan ideas revolucionarias que transforman la vida de millones de individuos alrededor del mundo, mientras que otras organizaciones toman el proceso de la innovación como un ciclo vicioso que no aporta beneficios sociales a largo plazo.

El proceso de la innovación y la obsolescencia programada

Las organizaciones no deben de temer a la innovación. De hecho, deben de estar constantemente sometidas al cambio, buscando que encontrarse en esa situación le conduzca a un estado de mejora continua. Como mencionan Tushman & Reilly (1997) la tecnología evoluciona en canales de innovación que tienen diferentes elementos para competir.

Tushman & Reilly (1997) mencionan que:

“De manera simplificada, los ciclos de la tecnología comienzan con una proliferación de las alternativas de la competencia, posteriormente los diseños dominantes emergen y las tendencias dominantes del diseño surgen. Durante esta fase más modificaciones a la estructura del proceso ocurren. Eventualmente otro ciclo tecnológico empieza. Sin embargo, muchas organizaciones se encuentran establecidas para obtener beneficios de las tecnológicas de manera sistemática”

Los ciclos tecnológicos son característicos de la sociedad de consumo. El ciclo inicia cuando un pionero de la investigación y desarrollo genera un producto y este tiene éxito en el mercado. Posteriormente, al notar que existe un gran mercado potencial surge la competencia. Si bien, los diseños deben de ser lo suficientemente diferenciables como para ser identificables por el público, las tendencias de diseño son claras.

Un ejemplo de esto es el desarrollo de la pantalla táctil en una amplia gama de dispositivos móviles. Aunque existen múltiples marcas que tienen productos con una calidad y precio diferenciable, todos siguen la misma tendencia de diseño la cual establece que el dispositivo debe de contar con una pantalla táctil. Un dispositivo que careciera de pantalla táctil, sería considerado por el público como obsoleto.

Si el producto de una organización desea sobrevivir, debe de adaptarse a las tendencias de diseño del mercado. De hecho, inclusive existen organizaciones cuyos productos son una reinención de su gama de productos anterior. Nuevamente es necesario retomar el ejemplo de los dispositivos móviles. Hace 10 años la tecnología aplicada a estos diseños fue una revolución. No obstante, las

compañías que iniciaron la revolución actualmente se dedican solamente a añadir nuevas características.

Estas organizaciones han logrado dominar un concepto denominado comúnmente **obsolescencia programada**. De acuerdo con Dannoritzer (2011) la obsolescencia programada es “**una estrategia comercial que consiste en la planificación del fin de la vida útil de un producto o servicio, de tal forma que, tras un periodo de tiempo, calculado por el fabricante o por la empresa se quede obsoleto o inservible**”.

Los consumidores tienden a introducirse en su propia cosmovisión¹, la cual es influida por las organizaciones que participan dentro del mercado. El consumidor moderno tiene el deseo de permanecer en la vanguardia tecnológica, con estrategias de diseño industrial enfocadas a reducir la durabilidad del producto o de marketing enfocado a desprestigiar los modelos pasados, se logra que el consumidor desee adquirir un nuevo producto.

Una organización que desee permanecer vigente, debe de tener altas tasas de ventas. Sin embargo, debe además de mantener un mercado en constante movimiento. Por lo tanto, debe de buscar de manera consiente que los individuos deseen desechar sus productos obsoletos y adquirir constantemente nuevos productos, aun cuando sus características no sean en su gran mayoría diferentes.

¿Es este sistema fundamental para nuestra economía de mercado? Este problema de la obsolescencia programada es un caso que afecta a consumidores y al medio ambiente por igual. No obstante, sin este sistema la industria no sería capaz de brindar empleo a los individuos debido a que los productos serían demandados en plazos mayores de tiempo. Es tiempo de una reflexión sobre nuestra propia economía de mercado y del propósito de nuestras empresas.

¿Qué propósito tiene producir una gran cantidad de productos, si estos no satisfacen las necesidades de los individuos? Una solución a este problema sería disminuir la producción y aumentar los precios, No obstante, en una economía

¹ De acuerdo a la R.A.E. (Real Academia Española, 2014) la cosmovisión se refiere a la visión o concepción global del universo.

de mercado los competidores podrían aprovechar esta situación para generar productos más baratos y sustituir a la competencia. Tal parece que la competencia de mercado es un sistema en el cual no se tiene como variable primaria los efectos sobre el medio ambiente.

Como menciona Senge (1980) ***“Existen ocasiones en que los sujetos no cometen errores individuales, Los sistemas pueden causar sus propias crisis”***. En un sistema donde las organizaciones empresariales no observan el efecto que provocan sobre el macro entorno, A largo plazo estas organizaciones y los consumidores serán los causantes de problemas que la humanidad no podrá solucionar sin sacrificar gran parte de lo que los hace humanos.

¿La resiliencia favorece la obsolescencia programada? En primera instancia parecería que las organizaciones que quieren permanecer vigentes deben de favorecer esta estrategia comercial. No obstante, existe un concepto que va más allá de la resiliencia y este no solamente fomenta que las organizaciones puedan permanecer en su curso, sino que además estas puedan ser parte del proceso de las tendencias creativas. Estas tendencias favorecen el desarrollo de nuevos productos, que compiten dentro del mercado y traen beneficios al consumidor.

Resiliencia e ingenio estratégico

Tomando en cuenta que la resiliencia es un factor fundamental dentro de la organización, se debe de establecer que más allá de la simple capacidad de continuar las operaciones a pesar de las modificaciones del mercado, es necesario que la organización se mantenga en constante innovación.

Para Sampedro (2009), para que la resiliencia se lleve a cabo dentro de una organización es necesario un proceso de ***impulso creativo***. Este concepto de impulso creativo es el fundamento para el ***ingenio estratégico***. Solamente logrando dominar las mecánicas del impulso, se logrará que la organización continúe en la línea del ingenio y la adaptación.

No obstante, *¿de qué se trata este ingenio estratégico?* El autor (Sampedro, 2009) lo define como ***“La competencia que permite generar impulsos creativo – productivos para la sostenibilidad organizacional durante periodos de crisis”***. Una organización que no puede mantenerse en la vanguardia, es incapaz de permanecer vigente.

Para desarrollar un impulso creativo es necesaria la combinación de 3 factores fundamentales los cuales son: ***preparación, perspectiva y colaboración***. Estos tres elementos en conjunto son la base para la construcción de una organización capaz de mantenerse dentro del sistema.

Preparación:

La preparación es un elemento fundamental para que las organizaciones permanezcan vigentes. Una organización que quiere tener éxito requiere prepararse para tal situación. De acuerdo a Sampedro, se menciona que ***“Sí un líder u organización está preparada, pero no está lista, entonces no será capaz de reaccionar a tiempo y por consiguiente devendrá de algún modo en letargo organizacional”*** (2009)

Una organización debe de permanecer atenta al cambio constante, por lo que debe de tener planes específicos para cada situación. Si bien se habla de un impulso creativo, muchas veces es recomendable tener planes de emergencia e ideas guardadas para los tiempos de precariedad.

Perspectiva:

En tiempos modernos, la demanda de características de un líder exige una amplia gama de elementos que le permitan responder al cambio constante. Un líder está obligado a poder analizar las situaciones desde un punto de vista totalmente diferente. La cosmovisión de un líder debe de permanecer abierta para concebir el tiempo y el futuro dentro de un abanico de posibilidades.

De acuerdo a Sampedro, ***“La disposición y capacidad para pensar diferente, ser ambidiestro y mantenerse alerta a las genuinas necesidades de los***

clientes son en resumen ingredientes clave para desarrollar criterios estratégicos que favorecen el ingenio” (2009)

La capacidad de pensar diferente al resto de los individuos que existen dentro del ámbito de la competencia dota al líder de la capacidad para guiar a los elementos de la organización a la meta deseada. Solamente con la perspectiva adecuada es posible que se ingrese al proceso de la innovación.

Tener una buena idea no es el único elemento necesario para triunfar en el mercado de competencia, sin la perspectiva necesaria, es imposible que las organizaciones observen las oportunidades de mercado. Lo que en primera instancia puede parecer algo positivo, en el fondo puede llevar a la organización al fracaso.

Colaboración:

Si en un equipo deportivo se tiene un premio olímpico como principal engrane, pero el resto de la maquina está compuesta por amateurs es imposible que en conjunto tengan un desempeño suficiente como para competir en las grandes ligas. De la misma manera funciona una organización.

Aun teniendo una preparación excelente y una perspectiva abierta, será imposible para la organización crear una cultura de la innovación si se carece de la habilidad de la colaboración. Sampedro (2009) menciona que debemos de incorporar el concepto de ***habilitación del conocimiento*** con el fin de poder crear conocimiento.

De acuerdo con el autor, ***“Esta habilitación involucra el facilitar relaciones y conversaciones, así como el intercambio del conocimiento dentro y fuera de la organización, con el fin de habilitar un ambiente creativo y de respuesta a los retos del entorno” (2009)***

Si dentro de una organización existe una constante y eficiente comunicación, es de esperarse que las ideas de los diferentes miembros entren en un proceso de intercambio y entre los miles de pensamientos que se gestan dentro de los individuos, es posible comenzar un proceso de innovación.

Reflexión: Hacia un mundo de empresas flexibles

Al hablar de un mundo en el cual el libre mercado es una realidad, las organizaciones se encuentran en una situación de constante cambio. Es imposible imaginar una situación estática en tiempos modernos, cuando día a día surgen cientos de competidores combaten dentro del mercado.

¿pueden las organizaciones utilizar el proceso de resiliencia organizacional para afrontar los problemas del futuro? La respuesta esta pregunta va más allá del propio concepto de resiliencia. Es necesario que las organizaciones mucho más lejos de la simple adaptación, las organizaciones deben ver los cambios como oportunidades.

Estas oportunidades se encuentran disfrazadas de retos y problemas. El mercado tiene demandas constantes que muchas veces tienden a seguir ciclos y sistemas, pero que en otras ocasiones son revoluciones sorprendentes que toman por sorpresa a las múltiples organizaciones existentes.

Es deber de la organización ser el motor de la transformación y la innovación. Si bien, el último fin de cada individuo es maximizar su utilidad, los esfuerzos individuales pueden de hecho llevar al bien común. Hablar de un mundo donde todos los individuos salen beneficiados del proceso del capitalismo es una realidad posible, solamente si las condiciones de constante innovación están presentes.

Cuando los productos no caen en el contexto de la obsolescencia programada, sino que son realmente productos que generan transformaciones sociales, se está cooperando a alcanzar un nivel social superior al escalón anterior. Solamente con un alto proceso de innovación y transformación la humanidad lograra trascender.

Propuesta de tesis:

Se propone el tema: ***“Resiliencia dentro del proceso de innovación: ¿Cómo eliminar los sistemas de obsolescencia programada?”*** Con el fin de utilizar los

conceptos de innovación y de ingenio estratégico para gestionar una metodología y filosofía empresarial que tenga como fin la producción de bienes útiles a la sociedad, a la empresa y al consumidor.

Los objetivos de la tesis son:

- Definir el grado de resiliencia dentro de las organizaciones modernas
- Medir el impacto de obsolescencia programada dentro del contexto de los mercados modernos.
- Crear una metodología y filosofía de la empresa acorde con los fines de la innovación real y las revoluciones tecnológicas.

Referencias

Dannoritzer, C. (Dirección). (2011). *Comprar, tirar, comprar* [Película].

Hoffman, H. (12 de Agosto de 2013). *La resiliencia como estrategia organizacional*.

Obtenido de

<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle/2745/3989>

Real Academia Española. (2014). *Real Academia Española*. Obtenido de

<http://dle.rae.es/?id=WA5onlw>

Real Academia Española. (2014). *Real Academia Española*. Obtenido de

<http://dle.rae.es/?id=B5j9BD8>

Sampedro, J. (Febrero de 2009). *GL Consulting*. Obtenido de

http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo_Ingenio%20Estrategico_Jesus%20Sampedro.pdf

Senge, P. (1980). *La quinta disciplina*.

Tushman, M., & Reilly, C. (1997). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Obtenido de

<http://crawl.prod.proquest.com.s3.amazonaws.com/fpcache/b6f2b36520ddfa0180f28f63898c6f07.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJF7V7KNV2KKY2NUQ&Expires=1456817956&Signature=00%2FYQ4xt1Qy7tAUJqbaznhbv2YY%3D>