

Artículo:
Resiliencia Organizacional

I.D.I.E. Hugo Domingo García Manilla

Fortín, Veracruz a 24 de Octubre de 2016

Contenido

Definición de Resiliencia	3
Resiliencia Organizacional	5
Casita de la Resiliencia.....	6
Herramienta ERIC.....	9
Modelo de Jim Collis	13
Comportamiento de la Empresa Resiliente	16
Factores que Afectan la Resiliencia Organizacional	17
Conclusiones	19
Propuesta de Tesis.....	20
Agradecimientos	20
Referencias.....	21

RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

Definición de Resiliencia

Existe una basta cantidad de definiciones del término “Resiliencia”, a continuación se citan algunas de las de mayor citación:

1. Capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos (RAE, 2016).
2. Capacidad de un material, mecanismo o sistema para recuperar su estado inicial cuando ha cesado la perturbación a la que había estado sometido (RAE, 2016).
3. Un fenómeno manifestado por personas que evolucionan favorablemente, habiendo sido víctimas de estrés que, para la población general, comprendería un riesgo serio con consecuencias graves (Rutter, 1993).
4. La resiliencia es el proceso de adaptarse bien a la adversidad, a un trauma, tragedia, amenaza, o fuentes de tensión significativas, como problemas familiares o de relaciones personales, problemas serios de salud o situaciones estresantes del trabajo o financieras. Significa "rebotar" de una experiencia difícil, como si uno fuera una bola o un resorte (APA, 2016).

5. Se trata de la capacidad de sobreponerte a la pérdida y volver “a tu centro”, donde piensas con claridad y puedes tomar decisiones basadas en la razón. En el campo de la física, la resiliencia es la capacidad que tiene un resorte de volver a su posición original después de estirarse (Gasca, 2015).
6. Capacidad de una sustancia u objeto a recobrar su forma; elasticidad (OED, 2016).
7. Capacidad de rehacerse rápidamente de las dificultades; tenacidad (OED, 2016).
8. Capacidad de una sustancia u objeto de ser capaz de retroceder o volver a un estado inicial tras doblarse, estirarse, o ser comprimido (OED, 2016).
9. Capacidad de una persona o animal de ser capaz de resistir o recuperarse rápidamente de difíciles condiciones (OED, 2016).
10. Resistencia a las adversidades que manifiestan algunas personas, niños y jóvenes, que evolucionan favorablemente a pesar de haber sido sometidos de forma continua a estímulos negativos (ECL, 2016).

Resiliencia Organizacional

A continuación se mencionan algunos conceptos de la resiliencia organizacional:

Capacidad de los trabajadores y con ello, de la organización, para hacer frente a los obstáculos presentados naturalmente en el contexto empresarial, sea por variables internas o externas, suponiendo la habilidad de los integrantes de la organización para hacer frente a las adversidades y salir fortalecidos de las condiciones desfavorables del entorno empresarial (Drucker, 2004).

Capacidad para evitar las consecuencias negativas de un acontecimiento ya ocurrido; también, como la capacidad de recuperación después de haber hecho frente a las consecuencias negativas de un evento (Medina, 2012).

Una organización resiliente posee un conjunto de capacidades orientada a la realización de acciones pertinentes ante condiciones específicas de riesgo inesperadas, que cuentan con el potencial suficiente para poner en peligro la supervivencia de una organización en el largo plazo (Rascón, 2016).

Casita de la Resiliencia

Una condición básica para saber qué tan resilientes son las empresas es conocerlas, existen elementos potenciales dentro de las organizaciones, necesarios para la construcción de la resiliencia.

Una de las herramientas más utilizadas para este tipo de labor (conocerse) es “La Casita de Vanistendael”, la cual inicialmente fue concebida como una “herramienta de comunicación para presentar de manera comprensible algunos elementos claves que contribuyen a la resiliencia” (Vanistendael, 2016).

En la actualidad esta herramienta ha venido sufriendo algunas variaciones y ahora es utilizada como modelo cualitativo para la identificación de elementos resilientes.

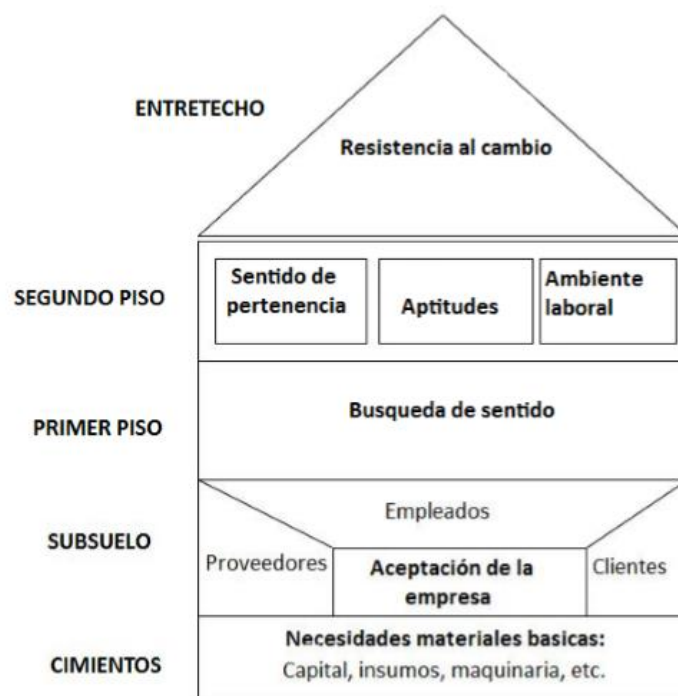


Ilustración 1 Casita de la Resiliencia (Vanistendael, 2016).

Los elementos que conforman la “Casita de la Resiliencia” se explican a continuación:

Cimientos

Esta primera parte hace referencia a aquellos elementos básicos que necesita la empresa para subsistir, aunque son obvias estas se deben tener muy en cuenta, más aun cuando los problemas de la empresa estar relacionados con temas básicos, caso de la producción.

Subsuelo

El subsuelo permite establecer que tan estrecha es la relación entre la empresa y los grupos de interés, lo importante de esto es lograr establecer en qué estado se encuentran las relaciones, que tan aceptada es la empresa y que percepción tiene el entorno.

Primer Piso

La búsqueda del sentido es darle un significado a la empresa, tiene que ver con la parte de misión, visión y objetivos, pero principalmente tiene como objetivo identificar cual es el verdadero negocio de la organización.

Segundo Piso

Esta parte incentiva la introspección organizacional, promueve un análisis interno de la empresa en diferentes campos:

- Sentido de pertenencia: ¿Qué tan dispuestos se encuentran todos los empleados a luchar por la empresa?, ¿Existe alguna causa con la cual los empleados se encuentran identificados y que tanto la apoyan?, ¿Qué sacrificios estaría dispuestos a hacer por la empresa y que sacrificios haría la empresa por los empleados? Una herramienta de medición pertinente para este caso es el índice de rotación y que tiempo usualmente duran los empleados dentro de la organización.
- Aptitudes: Lograr establecer para que cosas es realmente buena la empresa y para que otras no.
- Ambiente laboral: ¿Qué tipo de conflictos suelen darse al interior de la empresa?, ¿Qué tan felices se encuentran los trabajadores?. En este caso es adecuado mirar elementos fundamentales para cualquier trabajador como los horarios de trabajo, carga laboral, salario, prestaciones, etc.

Entretecho

El objetivo del entretecho es mirar que tan abierta se encuentra la organización para recibir nuevas soluciones, a explorar nuevos campos y mirar las nuevas tendencias del mercado. Lo primordial es que las empresas siempre estén depuestas al cambio.

Herramienta ERIC

Conocer la empresa es una labor importante, más aun cuando se quiere realizar una buena introspección, pero saber cuáles son sus departamentos o donde se genera el verdadero negocio no son conceptos suficientes para el desarrollo de la resiliencia. Muchas organizaciones saben que existen variables las cuales generan un gran apego, pero que analizadas objetivamente estas no son o no deben ser tan importantes para la organización.

Para la identificación de variables es necesario separarlas en dos grandes grupos, las variables basura y las variables vitales. Las variables basura suelen ser aquellas que se han venido adhiriendo a lo largo de la vida útil de la empresa, muchas veces sin que esta se percate, usualmente la organización las hace parte fundamental de sus procesos y hacen que varios sectores de la compañía giren en función de estas. El gran inconveniente con las variables basura está en que la empresa invierte muchos recursos en estas sin ser necesario, y cuando una de estas se sale de control la compañía entra en crisis.

Las variables vitales son aquellas que realmente afectan a la compañía, es decir que si están ligadas de forma directa con el debido funcionamiento de la organización, una perturbación en cualquiera de estas puede ser vital para la existencia de la empresa.

Lo anterior hace parte fundamental de la resiliencia, aunque no se vea tan claro, la identificación de las variables es una tarea fundamental para el análisis y el desarrollo de empresas en crisis, usualmente una variable fuera de control suele convertirse en un futuro problema.

En algunas ocasiones empresas con un aparente elevado grado de resiliencia suelen entrar en crisis y nunca se recuperan, un factor en común es que estas tuvieron muchos problemas, en síntesis su crisis se debe a la suma de varios eventos desafortunados.

¿Pero cuáles de es estos eventos eran realmente problemas? responder a esta pregunta puede ser la salvación de muchas organizaciones; en ocasiones las empresas suelen emplear un gran cantidad de sus recursos intentando solucionar inconvenientes que hasta llegan a ser ajenos a ella, lo cual genera desgaste tanto físico como financiero.

Una buena herramienta para prevenir esta situación es la matriz ERIC, la cual ayuda a darle sentido a las variables, acción importante para el futuro desarrollo de cualquier compañía (Condía, 2011), la cual se ilustra a continuación:

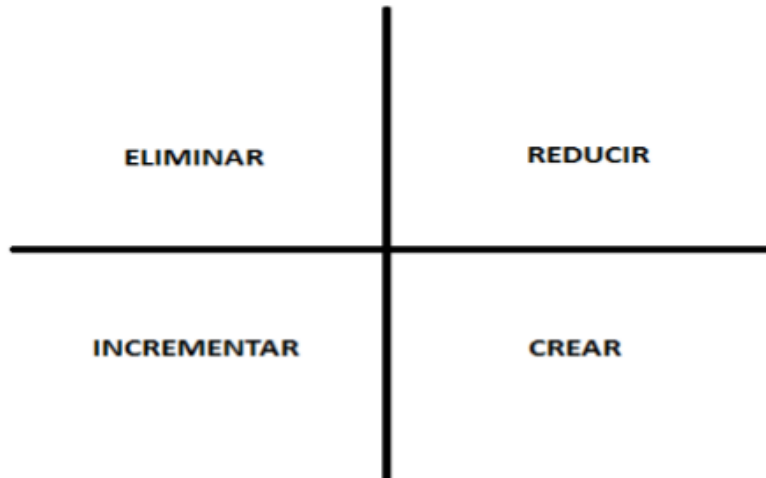


Ilustración 2 Herramienta ERIC (Condía, 2011)

Eliminar

¿Cuáles son las variables, que a lo largo del proceso se han venido dando como indispensables, y la empresa quiere eliminar de sus procesos internos y externos? Es recordar cómo era el comportamiento inicial de la organización, cómo esta lograba utilidades y generaba valor sin depender de tantas variables.

Reducir

¿Qué variables se pueden reducir, quitarles peso en cuanto a importancia, que no afecten los objetivos de la empresa? Quizás existan variables con las cuales toca convivir, pero la organización puede dejar de depender tanto de estas. El clima en muchos casos es la variable que más afecta a las empresas y por obligación hay que convivir con este, pero si se siembra o si se tienen alianzas con proveedores ubicados en distintas zonas, el impacto de este se puede mermer.

Incrementar

¿Qué variables se pueden incrementar, que puedan convertirse en valor agregado? Los procesos de las empresas suelen estar ligados a variables que dependiendo del control que se tenga sobre estas la empresa consiguen un mejor o peor desempeño dentro del mercado. Lo interesante de este cuadrante es ver como acoplar ciertas variables para que siempre estén a nuestro favor. Un ejemplo de ello lo es el tiempo de entrega, el cual es muy dañino si no se tiene un claro control de él, pero si al contrario, este es controlado en su totalidad y se sabe de forma puntual como cumplirle a tiempo a los clientes, caso Fedex, el tiempo de entrega podrá convertirse en un valor agregado para la empresa.

Crear

¿Cuáles variables son factibles para crear un nuevo modelo de negocio? Este último cuadrante está ligado fuertemente con el concepto de resistencia al cambio. En ocasiones las empresas suelen limitar sus estrategias por analizar variables que han perdido completamente su fuerza dentro del mercado, lo importante es te caso es estar a la vanguardia de las nuevas tendencias y medir nuevas variables que realmente están ligadas con el objetivo del negocio.

Modelo de Jim Collis

Identificar claramente los escenarios (en cuanto al estado de la empresa durante su vida productiva) es de gran ayuda para la empresa y para lograr fundamentar un verdadero grado de resiliencia. Ya sabiendo que se está o que se estuvo en crisis se puede hablar de una verdadera recuperación.

El modelo de Jim Collins llamado “Las Cinco Etapas de la Decadencia” explica de forma clara cuando una empresa puede estar entrando en crisis o cuando simplemente la crisis es inminente (Collins, 2010).

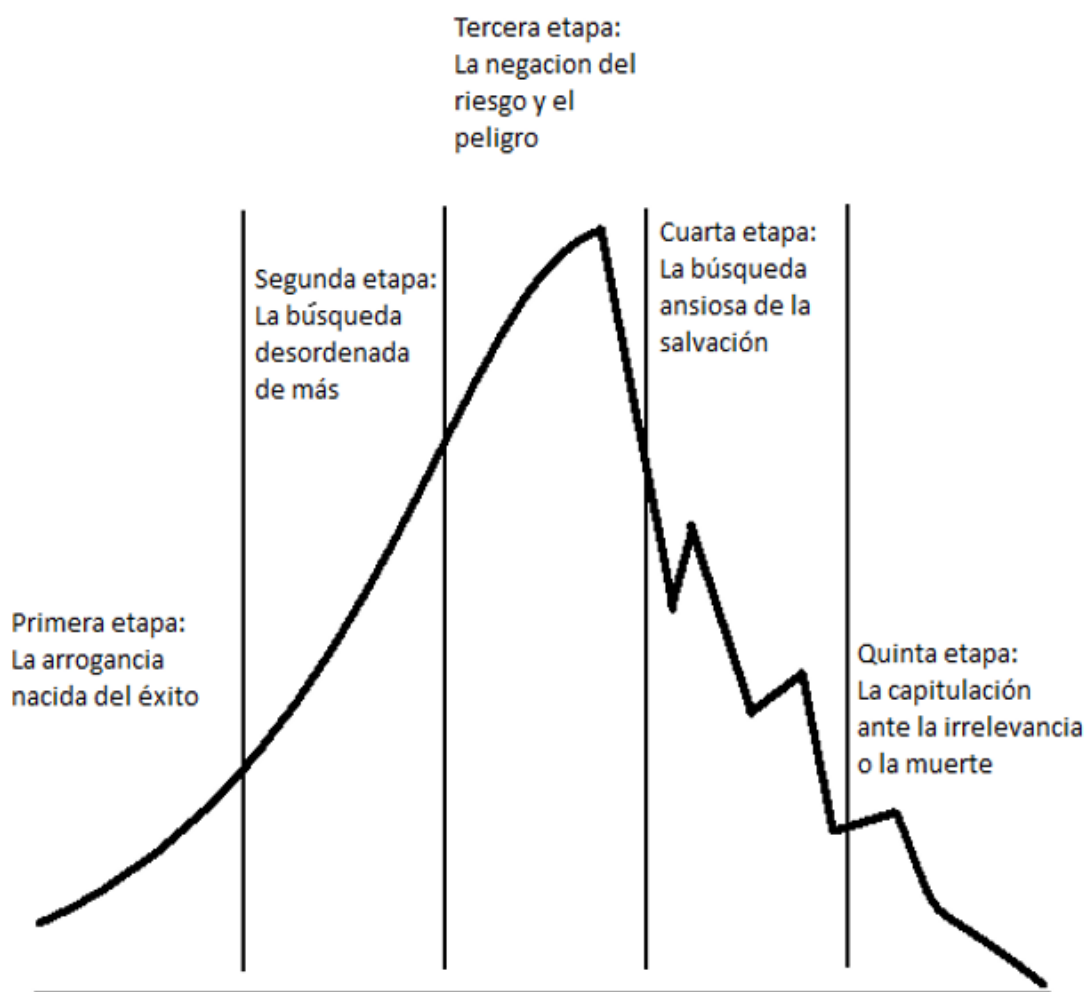


Ilustración 3 Las 5 Etapas de la Decadencia (Collins, 2010)

Primera Etapa: La Arrogancia Nacida del Éxito

Las organizaciones, por muy buenas que sean, deben reconocer que no todo lo saben. Algunas empresas cuando han logrado ser pioneras con algún producto o servicio creen en cierto modo que puede dominar las tendencias del mercado, o piensan que su negocio es tan bueno y sólido que se niegan a aceptar que existen problemas internos o amenazas externas.

Segunda Etapa: La Búsqueda Desordenada de Más

Usualmente la búsqueda desesperada de más está ligada con un descontrolado deseo por querer abarcar más de la cuenta. Buscar el crecimiento de la organización es una meta a la cual muchos gerentes apuntan, pero esta se vuelve peligrosa cuando se ignoran los principios y objetivos de la empresa, y es que algunas empresas muchas veces buscan el crecimiento solo por capricho, es como una misteriosa obsesión por expandirse, la cual carece de justificación válida o sentido alguno.

Tercera Etapa: La Negación del Riesgo y del Peligro

Estar en esta etapa significa encontrarse a tan solo un paso de la crisis, podría considerarse que la negación del riesgo y del peligro es un mecanismo de defensa que se activa en las empresas para seguir luchando por lo que se ha venido haciendo, sin importar que este mal. Es una reacción que nos permite creer que todo el tiempo y todo el dinero invertido no han sido en vano, y nos da ánimo para seguir adelante, sin importar que más adelante se encuentre el vacío.

Cuarta Etapa: La Búsqueda Ansiosa de la Salvación

La búsqueda ansiosa de la salvación, más allá de ser una movida organizacional, es una reacción muy típica de los humanos. Son muy pocas las personas que ante un problema buscan como solución inicial una opción arduamente estudiada, la cual con algunos sacrificios y algo de paciencia logre darse.

Normalmente la reacción inicial es buscar una solución practica la cual sea fácil de implementar y especialmente que de buenos resultados en un muy corto tiempo. Esta condición suele acentuarse más cuando la desesperación se apodera de la situación y la búsqueda de una salida se resume en recurrir a cualquier cosa que pueda parecer un alivio.

Este tipo de comportamiento tiene un gran inconveniente, casi nunca existen salidas prácticas y recurrir mucho a estas puede agrandar el problema; aun así muchas de las estrategias de las empresas están fundamentadas en esto, una salida fácil y rápida del problema, la cual permita a la organización volverse al camino ganador en el cual alguna vez estuvo y anhela volver a estar.

Quinta Etapa: La Capitulación ante la Irrelevancia de la Muerte

Estar en esta etapa solo significa una cosa, renunciar a la lucha, lo cual no significa una medida cobarde de rendición o una salida mediocre ante la adversidad; renunciar a la lucha muchas veces significa que realmente ya no hay nada que hacer, que las opciones ya han sido analizadas y la mejor de ellas es quemar la aldea para salvarla. La quinta etapa puede ser considerada como el fin de la caída de la cuarta etapa, es cuando la empresa decide dejar de hundirse más y opta por desistir.

Comportamiento de la Empresa Resiliente

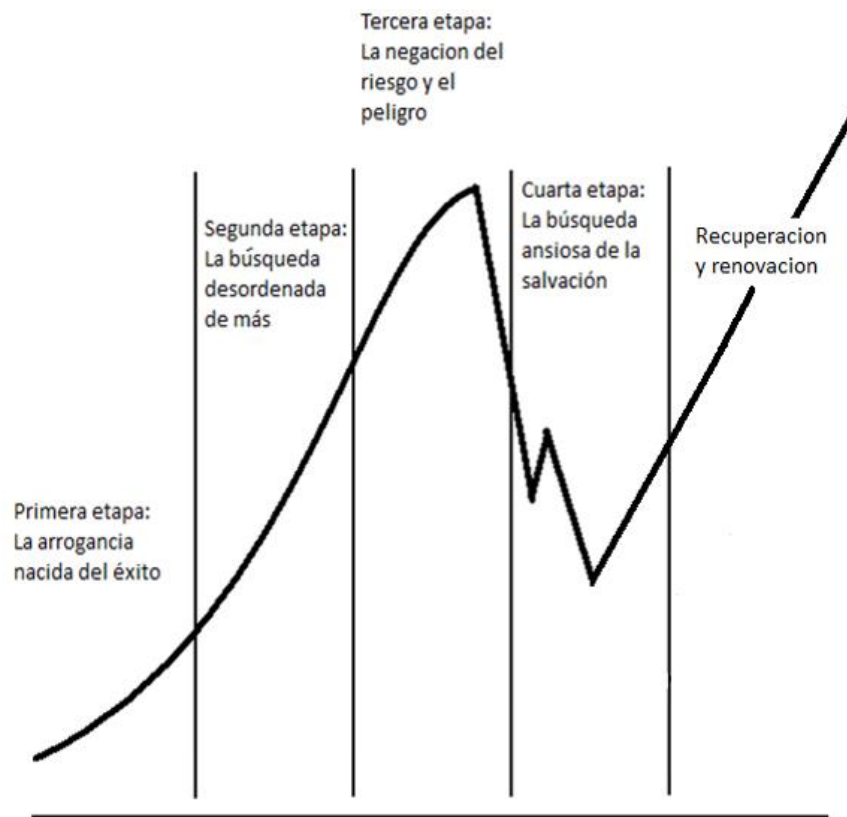


Ilustración 4 Modelo de (Collins, 2010) , Modificado al Estudio de la Resiliencia por (León, 2013).

Las empresas resilientes son básicamente lo que refleja el anterior diagrama, aquellas que después de haber entrado en crisis experimentan un proceso de recuperación y de renovación. Logran revertir la trayectoria descendente de la recta de forma sostenida, sin importar el tipo de dificultad que tenga o se haya tenido que afrontar.

Factores que Afectan la Resiliencia Organizacional

Después de detenidos estudios se ha podido evidenciar que existen ciertos factores en común, los cuales pueden considerarse como sensibles a la hora de analizar el comportamiento de las empresas, el diferente manejo que se le dé a estos puede ser vital para la perdurabilidad de cualquier compañía y son expuestos a continuación (tomados de Medina Salgado 2012 y modificados al estudio Resiliencia Organizacional: Una aproximación):

Liderazgo

La buena labor de un líder es vital para cualquier organización, debido a que es este quien se encarga de guiar al grupo a esa meta que alguna vez se tuvo clara, pero que por diferentes variables se ha nublado para la gran mayoría del grupo; pero si al contrario dicha meta todavía es clara, es el líder quien se debe encargar de mantener esa armonía entre la meta y la organización.

Objetividad

Objetividad más que ser un factor es una cualidad, la cual debe construir la organización a lo largo de su vida productiva, esta hace referencia a la capacidad de visualizar el verdadero problema que nos conduce a la crisis y no sus consecuencias. La importancia de la objetividad se centra en la optimización de recursos, los cuales suelen escasear cuando la empresa se encuentra en mal momento.

Sentido de Pertenencia

Cuando los trabajadores de una empresa tienen sentido de pertenencia no solo comprenden los valores divulgados por esta, sino también los transmiten y los hacen respetar bajo cualquier circunstancia y es este tipo de pensamiento el cual hace que las empresas no solo resurjan de forma sólida sino que a su vez estas lo hagan de forma propia e independiente, sin tener que comprometer ni un solo porcentaje de su capital.

Conclusiones

Empresas resilientes son aquéllas que, en épocas de cambios constantes derivados de crisis económico-sociales y/o de la globalización de los negocios, presentan un desempeño superior a otras y obtienen aún beneficios extras provenientes de circunstancias adversas o imprevistas.

Más allá de su existencia jurídica, las organizaciones, al estar constituidas por personas, son humano-dependientes y están supeditadas al estado psico-físico de sus integrantes.

Desde una perspectiva intra-empresarial, algunos aspectos de la gestión de los recursos humanos pueden contribuir a crear organizaciones resilientes. La empatía y la habilidad social – marco de trabajo de la aptitud emocional – cristalizan las ventajas que la comunicación abierta y eficaz, el empowerment y la motivación de las personas que se desempeñan en el medio laboral pueden dar a las organizaciones haciendo de ellas empresas verdaderamente resilientes (Minolli, 2016).

Propuesta de Tesis

Diagnóstico para identificar en qué fase del modelo de Jim Collis “Las 5 Etapas de la Decadencia” se encuentra la empresa, con la finalidad de desarrollar estrategias y ésta sortee las dificultades, convirtiéndola en una empresa Resiliente.

Agradecimientos

Agradezco al Instituto Tecnológico de Orizaba por brindar las herramientas y capital humano para desarrollarme profesionalmente y al M.A.E. Fernando Aguirre y Hernández profesor de la asignatura de Fundamentos de Ingeniería Administrativa por promover entre sus alumnos el aprendizaje a través de la práctica, incentivando de esta manera la proactividad y el genuino aprendizaje.

Referencias

- APA. (23 de Octubre de 2016). *American Psychological Association*. Obtenido de American Psychological Association: <http://www.apa.org/centrodeapoyo/resiliencia-camino.aspx>
- Collins, J. (2010). *¿Cómo Caen Los Poderosos?* Bogotá: Norma.
- Condía, H. (2011). *Manejo de las Crisis Personales y Profesionales desde el Enfoque de la Resiliencia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Drucker, P. (2004). Gerencia de Sí Mismo. *Harvard Business Review*.
- ECL. (2016). *Enciclopedia Catalana*. Obtenido de Enciclopedia Catalana: <http://www.enciclopedia.cat/>
- Gasca, L. (08 de Septiembre de 2015). *Forbes*. Obtenido de Forbes: <http://www.forbes.com.mx/el-arte-de-la-resiliencia-o-como-recuperarte-del-fracaso/#gs.9sPgu8Q>
- León, P. A. (2013). *Resiliencia Organizacional: Una Aproximación*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Medina, C. (Junio de 2012). *Universidad Autónoma Metropolitana*. Obtenido de Universidad Autónoma Metropolitana: <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2968/la-resiliencia-y-su-empleo-en-las-organizaciones.pdf?sequence=1>
- Minolli, C. (16 de Octubre de 2016). *UCEMA*. Obtenido de UCEMA: http://www.ucema.edu.ar/u/cpcbmi/Investigacion/Resiliencia/Empresas_Resilientes.pdf
- OED. (2016). *Oxford English Dictionary*. Obtenido de Oxford English Dictionary: <http://www.oed.com/>
- RAE. (23 de Octubre de 2016). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=WA5onlw>
- Rascón, J. (23 de Octubre de 2016). *Instituto Tecnológico de Sonora*. Obtenido de Instituto Tecnológico de Sonora: http://biblioteca.itson.mx/dac_new/tesis/501_rascon_jesus.pdf
- Rutter, M. (1993). La Resiliencia: Consideraciones Conceptuales. *Journal of Adolescent Health*.
- Vanistendael, E. (24 de Octubre de 2016). *Bureau International Catholique de l'Enfance*. Obtenido de Bureau International Catholique de l'Enfance: <http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/947/247/S.Vanistendael.pdf?blobheader>