

“RESILIENCIA ORGANIZACIONAL UNA ESTRATEGIA DEL MUNDO EMPRESARIAL”

INTRODUCCION:

Constantemente ocurren cambios en el macro ambiente, cambios económicos, cambios políticos, cambios sociales, cambios ambientales y cambios legislativos, solo por mencionar unos. Por consiguiente, es importante determinar la capacidad de las empresas para afrontar estos cambios. ¿Por qué algunas organizaciones fracasan o desaparecen y otras se recuperan e incluso dan mejores resultados?

Las empresas deben evitar desarrollar un entorno laboral que dificulte la aceptación de los cambios y de los retos planeados

“Esta capacidad que algunas organizaciones tuvieron y que permitió su salida victoriosa de la crisis se denomina resiliencia, la cual es la capacidad de sobreponerse a los efectos negativos de choques internos o externos.” (Briguglio, Gordon, Farrugia, & Vella, 2008)

Resiliencia organizacional ha ganado popularidad en el mundo de los negocios en los años más recientes, en este artículo se tratarán los aspectos más relevantes de resiliencia y resiliencia organizacional.

HISTORIA DE LA RESILIENCIA:

El concepto de resiliencia surge en los años 70 con algunas investigaciones realizadas a madres esquizofrénicas y sus hijos. Estas investigaciones mostraban como algunos de estos niños eran capaces de superar los problemas y las adversidades debido a la condición de sus madres; no obstante, también lograban tener una vida productiva y saludable. Sin embargo, algunos otros niños no podían superar estos traumas y a lo largo de su vida vivieron en desventaja.

Ya después el concepto resiliencia fue adaptado al ambiente organizacional. Básicamente haciendo hincapié a la capacidad psicológica positiva de volver a un estado normal y superar adversidades, conflicto, incertidumbre y derrota. No obstante, el concepto de resiliencia no solo abarca el medio ambiente organizacional, también involucra el desempeño de los trabajadores y a los trabajadores en sí.

DEFINICION DE RESILIENCIA:

Resiliencia es usada en diferentes contextos como la física, la ecología, la sicología y más recientemente la administración.

- Para la física, resiliencia es la característica mecánica que tienen algunos materiales para recobrar su forma y tamaño originales después de haber sido sometido a presión, calor o golpes, dando resultados positivos debido a la elasticidad y composición del material.
- Resiliencia en ecología se denomina como una forma para comprender las dinámicas no lineales, así como los procesos a través de cuales los ecosistemas se auto mantienen y persisten frente a perturbaciones y cambios.
- Resiliencia en la psicología se define como conjunto de procesos sociales e intrapsíquicos que posibilitan tener una vida sana viviendo en un medio insano. Al igual que otros psicólogos la definen como la combinación de factores que permiten a un ser humano, afrontar y superar los problemas y adversidades de la vida y construir sobre ellos.
- Resiliencia es la habilidad de recobrarse o adaptarse al cambio.
- Resiliencia de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española proviene del latín resalió que significa “volver a entrar saltando o saltar hacia arriba”.

- “Resiliencia es la capacidad de las personas de abordar la adversidad en forma exitosa, transformando las crisis en procesos de desarrollo.” (Veliz Montero, 2014)
- “La capacidad de una organización de absorber choques e impactos profundos sin perder la capacidad de cumplir su misión” (Sampedro, s.f.)
- “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)
- “La capacidad de reinventar dinámicamente los modelos de negocio y estrategias a medida que las circunstancias cambian” (Hamel & Valikangas , 2003)

CARACTERISTICAS DE LA RESILIENCIA:

- Todo ser humano puede expresar resiliencia
- Resignifica el concepto de crisis, pérdida, posibilidad.
- Se puede experimentar individual o grupalmente
- Se aplica frente escenarios de adversidad.
- Esta se basa en la autoestima y autoconfianza
- Se logra un estado de bienestar mediante la transformación del dolor y la pérdida
- La condición económica no tiene relación alguna con la resiliencia
- Es episódica y hay que cultivarla por lo tanto no es absoluta ni estable.
- Aplica un rediseño

- Desafía fortalezas, certezas y potencialidades de los individuos.
- Se forja en la interacción con el entorno y con otros.

RESILIENCIA ORGANIZACIONAL:

“La resiliencia organizacional está definida como la capacidad que tiene la compañía y todos sus miembros de aceptar y hacer propio el cambio sin disminuir o perder la energía y el bienestar de la organización y sus individuos.” (Patterson, 1997)

CARACTERISTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN RESILIENTE:

- Capacidad de crear y disolver estructuras, son organizaciones innovadoras y creativas.
- Son instituciones que se reconocen a sí mismas como formadas por personas y por tanto más allá de sus estructuras o límites jurídicos, se perciben como dependientes de la dinámica humana y por tanto deberá poner atención a los estados psicológicos y físicos de sus integrantes.
- Proporcionar seguridad en medio del cambio
- Son instituciones que saben sobreponerse a situaciones de crisis, buscando en sus propios trabajadores los recursos y potencialidades que le permitan seguir adelante.
- Gestionar las consecuencias emocionales de la transformación continua y el cambio: la ansiedad y el dolor.

- Son organizaciones atentas a los cambios ambientales que reaccionaran oportunamente frente a las exigencias del entorno
- Son organizaciones capaces de renovarse y ajustarse a nuevas demandas.
- Son organizaciones democráticas, que valoran lo colectivo, la transparencia en el proceso comunicacional, la participación en la toma de decisiones y creen en sus trabajadores.
- Son empresas con un excelente conocimiento de la situación, amenazas y oportunidades enfrentadas por la organización.
- Poseen un fuerte compromiso encaminado a la identificación proactiva y la gestión de las vulnerabilidades clave.

ESTRUCTURA Y APLICABILIDAD DE LA RESILIENCIA:

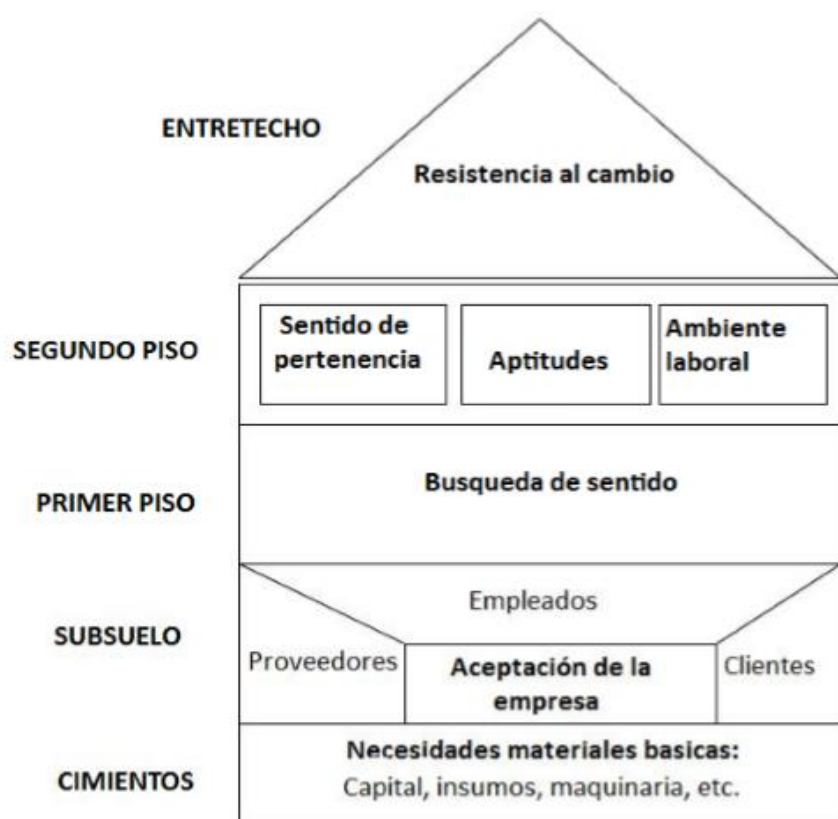
Por el contrario de lo que muchos pueden pensar no se necesita que la organización sufra alguna perturbación o que esté sufriendo algo para que exista resiliencia organizacional. Sin embargo, cuando las empresas sufren alguna perturbación es más fácil detectar su resiliencia y ver qué tan desarrollada se encuentra.

Es importante tener conocimiento del grado de preparación de las empresas para afrontar crisis probables todo esto es posible mediante la observación de comportamientos dentro del análisis como el grado de afectación, tiempo de recuperación, las secuelas y la experiencia adquirida.

“El objetivo final, después de la debida evaluación, es mirar que factores fortalecer o deben ser incentivados dentro de la organización para asegurar una rentabilidad creciente, una generación de valor constante, un fuerte crecimiento y una mayor perdurabilidad dentro del mercado.” (Leon Sanchez, 2013)

LA CASITA DE LA RESILIENCIA

Esta es una de las herramientas más utilizadas para saber qué tan resilientes son las empresas. Presenta de una manera bastante entendible algunos de los elementos claves que contribuyen a la resiliencia. Se usa como un modelo cualitativo para identificar elementos resilientes



Desarrollo de la estructura de la casita:

- **Cimientos:** Son los elementos básicos que necesita cualquier empresa para subsistir, estos elementos, aunque son obvios deben de tomarse en cuenta por que en ocasiones los problemas que tiene la empresa se encuentra relacionados con
- **Subsuelo:** Aquí se tiene que saber las relaciones con las que cuenta la empresa, que tan aceptada es y que percepción tiene el entorno de ella.

- Primer piso: Se trata de darle un sentido o bien un significado a la empresa, esto se logra mediante la visión, misión y los objetivos.
- Segundo piso: Aquí se trata el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa, y que tanto haría la empresa por los empleados, también trata las aptitudes es decir establecer que es bueno para la empresa y que no lo es; y finalmente comprende también el ambiente laboral: qué tipo de conflictos internos existen en la empresa y que tan felices se encuentran los trabajadores dentro de la empresa.
- Entretecho: Aquí se trata de ver que tan cuanta apertura tiene la empresa para recibir soluciones nuevas, explorar campos nuevos y principalmente que las empresas siempre estén dispuestas al cambio.

ELEMENTOS DE LA RESILIENCIA EMPRESARIAL:

Los riesgos son inmanentes a toda organización, el turco consiste en la definición del marco de referencia Algunos ámbitos de vulnerabilidad divididas en 4 cuadrantes son:

1. Financiero: incluye una gran cantidad de problemas macroeconómicos, financiamiento interno, fluctuaciones en la paridad cambiaria hasta una disminución en la tasa crediticia por irregularidades en los estados financieros, el mercado y la economía general
2. Estratégico: “Se considera desde la posible llegada de competidores extranjeros hasta boicoteos del público, causados por violaciones éticas internas de la compañía.” (Medina Salgado, 2012)

3. Riesgo: incluye las condiciones climáticas como terremotos, accidentes, terrorismo, manejo de desechos tóxicos, etc.
4. Operación: todo lo relacionado con los proveedores hasta robos realizados por los empleados de la compañía y se engloban los factores causantes de interrupciones en el proceso productivo.

Básicamente esta herramienta ayuda a prevenir y seleccionar una estrategia adecuada para responder ante crisis. A esta perspectiva de prevención Booz Allen Hamilton la ha denominado resiliencia empresarial y está integrada por:



FACTORES QUE AFECTAN LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL:

1. Liderazgo: Al momento de la crisis siempre surge incertidumbre y dudas sobre el futuro entre todos los miembros de la organización y es entonces cuando un buen líder se vuelve esencial pues los miembros necesitan que volver a tener sentido, levantarse y ser estimulados. Sin embargo, no basta con tener un buen líder, sino que

este tiene ver claramente el problema de la organización para no solo atacar las consecuencias. En este punto el tipo de liderazgo que más se adapta a la resiliencia organizacional es el “liderazgo transformacional” el cual se anticipa a futuras tendencias e inspira a otros a adoptar una nueva visión de posibilidades. Este tipo de líder cuenta con una motivación inspiradora y una influencia idealizada.

2. Objetividad: Es una cualidad que debe de construirse dentro de la organización y básicamente se refiere a la capacidad de visualizar el problema real que conduce a una crisis y no solo sus consecuencias. La objetividad se encuentra centrado en la optimización de recursos. Una empresa nunca debe malgastar sus recursos y menos aún en época de crisis.
3. Sentido de pertenencia: Cuando los colaboradores de una empresa tienen sentido de pertenencia no solo comprenden los valores de la empresa si no que los transmiten y los hacen respetar. Esto hace posible que las empresas resurjan de forma sólida e independiente sin comprometer su capital

RELACION ENTRE LA RESILENCIA INDIVIDUAL Y LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL:

Bueno a decir ambas, la resiliencia individual tanto como la resiliencia organizacional buscan el bienestar del ser humano. La resiliencia resigna experiencias negativas y posteriormente genera reacciones positivas de todo el contexto negativo. Las personas no nacen resilientes si no que se vuelven tras vivir alguna experiencia y lo mismo sucede con las organizaciones.

EJEMPLOS DE EMPRESAS RESILIENTES:

- Xerox: Cuando Anne Mulcahy llego a la dirección ejecutiva de Xerox en el 2001, tuvo que enfrentarse a una cruda realidad, las acciones de la compañía habían descendido en un 92% en menos de dos años y la relación deuda – capital era aproximadamente de un 900%, estos hechos hicieron que Moody calificara los bonos de la compañía como basura. Otro factor que agravó la situación de Xerox fue la intervención de la Comisión de Valores de los Estados Unidos, la cual había ordenado una investigación en los libros contable de la compañía, dicha acción limitaba las alternativas de conseguir nuevo capital. Aunque la situación que debía afrontar Mulcahy no era fácil esta nunca desistió en su lucha por sacar a la compañía a flote. Como primera medida destacada Mulcahy clausuró varias unidades de negocio, una de ellas fue la impresora de inyección de tinta unidad que había sido anteriormente promovida por ella misma; dicha acción tenía como objetivo aliviar los costos de la compañía. Otra acción destacada fue no dejarse amedrentar por sus consejeros, los cuales presionaban porque la salida de Xerox fuera acogerse a la ley de bancarrota. También supo mostrar firmeza al resaltar que no habría ninguna clase de recorte en el sector de investigación y desarrollo, sino al contrario este sector debía ser desarrollado con mayor ímpetu, por lo cual se debía aumentar la inversión.
Para el año 2006 Xerox registró utilidades aproximadas por 1.000 millones de dólares y su transición ha sido sostenida por lo menos los últimos 6 años.

- IBM una de las empresas de computación más grandes del mundo a mediados de los 80 IBM empezó a sufrir ciertos reveses, lo cuales hicieron que a principio de la década de los 90 la empresa registrara por primera vez perdidas, las cuales en el año 1993 ascendieron a 15.000 millones de dólares. Eses mismo año la junta directiva decide nombrar a Lou Gerstner como director ejecutivo de IBM, en el cual estaban puestas todas las esperanzas. Una de las primeras medidas de Gerstner fue reconocer que hechos era una prioridad para IBM, en sus primeras declaraciones sobre la empresa este dejo en claro que: “Lo último que necesita IBM en este momento es una visión”,

para él reconstruir una nueva cultura dentro de la empresa era importante pero no lo más urgente, en ese momento, según las decisiones tomadas por Gerstner era más urgente poder contar con las personas indicadas en los puestos indicados y paralelamente poder recuperar la rentabilidad, situando nuevamente al cliente como el engranaje central de la compañía. Dichas acciones al muy corto plazo no tuvieron repercusión alguna, según una publicación del USA Today, emitida a los 100 días de gestión de Gerstner, las acciones de IBM habían caído en un 6%, debido a que según algunos críticos “este no estaba haciendo nada”. Para sorpresa de muchos Gerstner logro aumentar constantemente la rentabilidad de la empresa de forma progresiva pasando de un incremento del 5% en el primer año a un 9% durante su último año de gestión, comportamiento que no era para menos debido a la reingeniería a la cual fueron sometidos todos los procesos De negocio, labor que tuvo un gran impacto al eliminar aproximadamente 14.000 millones de dólares en ineficiencias.

- TOYOTA: un modelo de resiliencia durante la crisis Durante la crisis financiera de 2009, Toyota se vio seriamente afectada, ya que no solamente tuvo que enfrentar la recesión económica sino que a su vez en 2009 los estudios sobre un accidente de una familia que se movilizaba en un vehículo Toyota y que dejó como consecuencia 4 personas fallecidas en el estado de California arrojaron que la causa del mismo habían sido errores en el vehículo. A pesar que después de muchos estudios se conoció que la culpabilidad no era directamente de Toyota sino de la distribuidora que no siguió el proceso de calidad correspondiente, las pérdidas de Toyota dejaron de ser netamente económicas debido a la recesión y pasaron a ser una pérdida de la buena Imagen de la empresa y de su reputación tanto en Estados Unidos como a nivel global. La marca que por años había sido sinónimo de calidad y seguridad era ahora objeto de desconfianza por parte de sus clientes. Estas dos crisis que se unieron en tiempos, no han sido las únicas que ha atravesado Toyota como empresa. En 1950 Toyota se vio en una situación bastante desfavorable debido a la mala situación económica de Japón en la época como consecuencia de la segunda guerra mundial. Durante la crisis la empresa no hizo despidos masivos, no cerró plantas de producción, no cancelo la

inversión en capacitación ni en investigación y desarrollo. Primero, para no acudir a los despidos masivos Toyota implemento el acuerdo o plan de retiro voluntario de empleados y las bonificaciones y horas extras quedaron canceladas temporalmente. Además, Toyota analizó qué vehículos iban a tener mayor disminución en sus demandas y suspendió la producción de estos durante la crisis. Hay plantas de producción que se dedicaban únicamente a estos vehículos, por lo que estas plantas quedaron sin actividades relacionadas con la producción de vehículos. A pesar de esto y como se planteó anteriormente, ninguna planta de producción fue cerrada. Estas plantas siguieron funcionando en actividades de entrenamiento, capacitación, implementación de círculos de calidad, reuniones para lluvia de ideas con el fin de buscar soluciones a problemas como reducción de costos, mejoramiento de la calidad, entre otros. En la época de la crisis el 40% de los empleados de Toyota no estaban produciendo automóviles. De éstas actividades se generaron soluciones a inconvenientes que tenían las plantas de producción en sus procesos, planes de ahorro de energía, nuevos procesos de reciclaje entre otros que al final se implementaron en todas las plantas de producción y que generaron grandes reducciones en costos y grandes beneficios para la compañía. Por otro lado, si bien no se canceló la inversión en investigación y desarrollo, si hubo una reducción en los valores de inversión debido a la crisis. El personal dedicado a R&D se enfocó principalmente en modelos de vehículos amigables con el medio ambiente, motores eléctricos, híbridos, entre otros que estaban teniendo mejor acogida en el mercado y mayor demanda. Por último, Toyota siempre ha entendido la complejidad, por lo cual sabía que salir de la crisis no solo dependía de la empresa sola, sino que también dependía de sus proveedores. El principal miedo de Toyota era que sus proveedores se declararan en bancarrota y ellos quedaran sin materias primas de calidad para los vehículos, por esto, Toyota decidió aumentar sus inventarios con dos propósitos: primero ayudar a sus proveedores con el pago inmediato de las materias primas inyectándoles dinero y segundo, si sus proveedores se declararan en bancarrota y se vieran obligado a cerrar ellos tendrían provisiones de materiales para continuar con la producción.

¿De dónde surgió la resiliencia de Toyota?

La resiliencia de Toyota surgió entonces de la cultura organizacional que sus líderes han creado, formado, transmitido y conservado. Todas las medidas que Toyota implementó durante la crisis se derivaron y basaron en la cultura organizacional de la empresa; ésta fue creada y transmitida al resto de miembros por su líder Akio Toyoda. La forma en la que Toyota enfrentó una crisis en el pasado, dos crisis prácticamente al mismo tiempo recientemente y la forma en que logró salir ilesa de las mismas es admirable, ya que hoy en día a pesar de la gran dificultad sigue estando posicionada como una de las mejores marcas de automóviles en el mundo.

CONCLUSIONES:

Es obvio y más que claro que en la actualidad están ocurriendo muchos cambios y que las organizaciones no pueden permanecer inmóviles sin hacer nada al respecto. Es sumamente importante para toda organización adaptarse a los cambios y reinventarse continuamente para asegurar su supervivencia en el presente y en el futuro.

Por lo tanto, la resiliencia es la capacidad que tiene toda organización de resistir y afrontar los cambios, al igual que su capacidad de adaptarse a estos y salir victoriosa.

PROPUESTA DE TESIS:

“Implementación de la resiliencia organizacional en PYMES”

AGRADECIMIENTOS:

Le agradezco a mi alma mater el Instituto Tecnológico de Orizaba, al profesor Fernando Aguirre y Hernández quien imparte la materia de Fundamentos de la Ingeniería Administrativa por demostrarnos que somos capaces de escribir artículos de diversos temas, por fomentarnos el hábito de la lectura y sobre todo por ayudarnos a darnos cuenta de lo que somos capaces de lograr.

Bibliografía

- Bell, M. (2002). *The five principles of Organizational Resilience*. Gartner Inc.
- Briguglio, L., Gordon, C., Farrugia, N., & Vella, S. (2008). *Economic Vulnerability and Resiliencie: Concepts and Mesurements*. USA: Routledge taylor & francis Group.
- Hamel, G., & Valikangas , L. (2003). *The Quest for Resilience*. Recuperado el 29 de Febrero de 2016, de Harvard Business Review: <http://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience/ar/1>
- Leon Sanchez, P. (Julio de 2013). Resiliencia Organizacional: Una aproximacion. *Trabajo de Grado* . Bogota: Facultad de Administracion Universidad Del Rosario Bogota.
- Medina Salgado, C. (2012). La Resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestion y estrategia* , 29-39.
- Patterson, J. (1997). *Coming Clean about Organizational Chage: Leadership in the Real World*. Arlingtong: American Association of School Administrators.
- Sampedro, J. (s.f.). *Ingenio Estrategico. Resiliencia e impulso creativo en tiempos de crisis*. Recuperado el 1 de Marzo de 2016, de http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo_Ingenio%20Estrategico_Jesus%20Sampedro.pdf
- Veliz Montero, F. (12 de Octubre de 2014). La empresa de hoy, debe tern una identidad clara. (J. Abasolo, Entrevistador)