



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

• • •

MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

• • •

FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

• • •

TEMA:

“EL PODER DE LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL”

• • •

PRESENTA:

ING. JOSUÉ PACHECO ORTIZ

ORIZABA, VER.

OCTUBRE 2016

Contenido

Introducción.....	3
Resiliencia Organizacional	3
Definición.....	5
Origen	5
Importancia.....	7
Beneficios.....	8
Características	9
Enfoques	11
Aspectos a considerar	12
Conclusión.....	14
Referencias	15

El Poder de la Resiliencia Organizacional

Por: Josué Pacheco Ortiz

Introducción

Actualmente, son muchas las empresas que han pasado de ser excelentes, a ser regulares a causa de turbulencias como discontinuidades tecnológicas, cambios regulatorios, impactos geopolíticos, bruscos cambios en preferencias de consumidores y mayor número de competidores, razón por la cual las organizaciones exitosas se han visto en la necesidad de cambiar procesos que en años anteriores probablemente les traería buenos resultados, pero que en la actualidad no les permite ser las mejores.

La resiliencia organizacional no se trata de reaccionar o recuperarse ante una crisis única, sino de adaptarse constantemente y anticiparse a las tendencias profundas y de largo plazo, realizando cambios antes de que sean sumamente necesarios; es por ello que una de las principales características de la resiliencia son la creatividad y la iniciativa.

En una organización resiliente hay mucho entusiasmo y poco trauma; es por ello que las empresas modernas deben desarrollar estas actitudes por medio de la liberación de la nostalgia, la negación, la arrogancia y siendo conscientes de cómo los cambios afectan su éxito actual, buscando ir más allá de la excelencia operacional y de la ejecución impecable de actividades.

Resiliencia Organizacional

La resiliencia organizacional se manifiesta en la forma de ajustes positivos (adaptación) bajo condiciones desafiantes. Aunque suele pensarse que estas condiciones desafiantes sólo se refieren a circunstancias desfavorables, como las

crisis o la adversidad, lo cierto es que también incluyen circunstancias favorables, como la aparición de nuevas oportunidades. En el primero de los casos, la resiliencia es la habilidad de recuperarse de las dificultades, o bien de absorber tensión y preservar (e incluso mejorar) el funcionamiento de la organización ante la presencia de desventuras o contratiempos. En el segundo, una organización resiliente tiene mayores posibilidades de identificar oportunidades y sacarles el mayor provecho.

Así, mientras que algunas organizaciones se crecen ante los problemas y parecieran sacar beneficio de cada escenario, como Southwest Airlines, otras se ven golpeadas por los infortunios o se quedan rezagadas de los cambios del entorno, como fue el caso de Polaroid.

La crisis iniciada hace un par de años, y que convirtió en turbulentos entornos hasta ahora estables, como Europa y USA, ha motivado un creciente interés en el estudio de la resiliencia organizacional, pues ésta provee una aproximación a la manera en que las organizaciones logran resultados deseables en medio de la calamidad, la tensión y barreras significativas para la adaptación y el desarrollo.

La resiliencia es el resultado de promover y mantener ciertas prácticas en las organizaciones. No se trata de una cura que se adquiere cuando la adversidad se presenta, sino de una serie de capacidades y fortalezas que tienen que ser desarrolladas si es que se quiere contar con ellas. La resiliencia se manifiesta ante todo como adaptabilidad, lo que rinde frutos por igual en tiempos estables o de turbulencia.

De forma análoga a la gratitud, la resiliencia se manifiesta en las personas, los grupos y las organizaciones. En las personas la resiliencia descansa principalmente en dos factores: recursos adecuados y dominio de la motivación. Los recursos adecuados se refieren al capital humano, social y material, que permiten que las personas puedan desarrollar las competencias adecuadas. El dominio de la motivación se activa cuando los individuos cuentan con experiencias que les han permitido alcanzar el éxito y sentirse eficaces, lo que les motiva a buscar el éxito nuevamente. (Bravo, 2012)

Definición

Para la resiliencia en la organización han surgido varias versiones como:

La capacidad de una organización de absorber choques e impactos profundos sin perder la capacidad de cumplir su misión. (Sampedro, 2009)

Aquellas empresas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internas como externas, sin que por ello se vea afectada su 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, 2000)

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, 2008)

La resiliencia organizativa es una capacidad colectiva y articulada que permite estar preparado para aprovechar conflictos, debilidades y amenazas como fuente de oportunidad y desarrollo, aprendiendo del proceso de cambio y saliendo fortalecido de la experiencia. Es transformar una adversidad en una oportunidad.

La resiliencia es determinante en el éxito continuado de las organizaciones, cuyo entorno cambiante requiere de las empresas la capacidad de adaptación constante, aprovechando las oportunidades que surgen para posicionarse como líderes en el mercado.

Origen

La palabra resiliencia proviene del término inglés resilience, que expresa la capacidad de un material para recuperar su forma original después de ser sometido a altas presiones. En esta acepción, es la cantidad de energía almacenada por un

material cuando la presión lo obliga a reducir su volumen, y se expresa en julios por metro cúbico (J/m³).

Hace algunos años, el psiquiatra infantil Michael Rutter (1970) y el neurólogo, psiquiatra y etólogo francés Boris Cyrulnik (1983), inspirados en el concepto de la física, introdujeron el término en el ámbito de la psicología para denotar la capacidad de las personas para superar tragedias o acontecimientos fuertemente traumáticos. Cyrulnik, cuyos padres judíos fueron asesinados por los nazis, estudió la capacidad de recuperación de los supervivientes de los campos de concentración y de niños y niñas criados en orfanatos.

Respecto a las personas resilientes cabe destacar que tienen la capacidad de aceptar y enfrentar la realidad. Poseen habilidades para encontrar sentido a aspectos de la vida mediante un significado trascendental. Además, dentro del ámbito de las capacidades individuales o de las reglas impuestas dentro de un grupo humano, con frecuencia estas personas poseen las habilidades necesarias y excepcionales para resolver problemas sin utilizar las herramientas usuales u obvias. Por esto, se convierten en una gran fortaleza para las organizaciones.

El uso del concepto resiliencia es reciente en el campo organizacional. La resiliencia en la organización puede ser definida como la capacidad de un sistema para absorber los cambios, que se vislumbran como una serie de crisis repentinas y aún conservar su funcionalidad esencial

Si las situaciones de crisis inhiben los procesos vitales del sistema, es porque las entendemos como una forma de fracaso individual o sistémico por una probable falta de rendimiento. Estamos hablando de la incapacidad temporal para hacer frente de manera eficaz a la complejidad generada por los actores y las variables ubicadas en el contexto del sistema.

En oposición, el éxito de la superación del momento crítico pertenece a las organizaciones, los grupos y los individuos resilientes, porque ellos son los agentes capaces de reconocer, adaptar y absorber las variaciones, los cambios, las alteraciones, los trastornos y las sorpresas. Sobre todo con aquellas interrupciones

o situaciones críticas que están fuera del conjunto de las perturbaciones con las cuales el sistema puede tratar de manera normal.

Por lo anterior, la resiliencia organizacional es considerada por algunos autores como un concepto con acepciones diferentes, pero con significados relacionados. (Eusfera, s.f.)

Importancia

El mundo de las organizaciones y empresas se está volviendo rápidamente más interconectado, impredecible y volátil, y, a su vez, las consecuencias de los eventos externos tienen mayor impacto y trascendencia. Si se responde demasiado tarde o de manera inapropiada, más que nunca, se pone en riesgo la sostenibilidad de la organización.

Hay varios fenómenos que deben ser considerados por los ejecutivos y gerentes en su actividad de planificación estratégica:

Cambio más rápido y multifacético. Los negocios actuales son afectados por cambios en su contexto político y social.

Cambios ambientales. Los cambios ambientales, como por ejemplo el calentamiento global, se están convirtiendo en una gran amenaza para cada vez más sectores, lejos de los tradicionalmente ligados al medio natural.

Las fusiones y adquisiciones a gran escala. Las organizaciones globales tienen una gran influencia, incluso, algunas concentran recursos productivos y financieros que llegan a sobrepasar el producto interno bruto (PIB) de algunos países.

Transiciones de carreras más rápidas. Los individuos dentro de las organizaciones se acomodan cada vez menos, y continuamente se dan transiciones y cambios en las carreras profesionales. Las personas están cambiando más a menudo sus roles dentro de una organización y trabajando en más número de compañías que en décadas pasadas.

Avances sin precedente en tecnologías de información. Las nuevas tecnologías de la información (TI) están creando nuevos canales de comunicación; cambiando los patrones de conducta de los consumidores y creando nuevas formas de establecer contactos y generar redes.

Tomar acción respecto a la resiliencia organizacional. La clave para desarrollar la resiliencia organizacional es hacer de la capacidad de adaptarse y recuperarse algo intrínseco a la empresa. De esta forma, se vuelve dinámica, auto organizada y profundamente arraigada en las operaciones cotidianas de la organización, así como también en la forma en la que ésta hace negocios.

Diseño de sistemas resilientes. Un mecanismo adecuado para desarrollar resiliencia es adoptar un enfoque sistémico, que enfatice la resiliencia como una propiedad orgánica e inherente de la organización, y no como un objetivo o meta abstracta. Por lo general, los sistemas resilientes se configuran con unidades descentralizadas, pero interconectadas, que intercambian información de forma regular. El enfoque sistémico enfatiza la resiliencia como propiedad de los sistemas técnicos, organizativos y sociales. (Marcos, 2008)

Beneficios

Los beneficios de construir resiliencia en las empresas:

- **Sobrevivir y prosperar:** Saber cómo responder ante situaciones nunca antes vividas: accidentes, muertes, la quiebra. Sobrevivir a un entorno cambiante.
- **Competitividad:** las empresas son más exigentes cuando buscan productos y servicios, incluso buscan empresas con certificaciones.
- **Coherencia:** Las organizaciones deben buscar certificaciones de calidad, seguridad de la información, incluso sistemas de gestión integral.
- **Eficiencia y efectividad:** Entre más resiliencia más capacidad de respuesta ante situaciones de riesgo lo que se traduce en ahorro de costos.

- **Reputación:** Es vital mantener la buena reputación e incrementarla, ofreciendo a los clientes mayor transparencia, seguridad y responsabilidad.
- **Resiliencia de las sociedades:** Tener la conciencia de que se vive en sociedad y considerar a los vecinos de nuestra organización.

Características

Lo que caracteriza a una organización resiliente, dotada de la capacidad para anticipar los eventos clave relacionados con tendencias emergentes, adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida después de desastres y crisis es:

1. La organización toda, comenzando por el ejemplo, la dedicación y el compromiso de sus líderes está atenta a la dinámica del entorno, de donde se nutre, aprende, y decide, cuestionando sus prácticas, proyectos y estrategias, y atreviéndose a redimensionarlos, cuando se estime conveniente, pertinente y necesario.
2. El liderazgo y la gerencia están efectivamente comprometidos con la Misión, Visión y Valores de la organización y tienen un sentido de propósito trascendente, que transmiten con confianza, convicción y seguridad a sus colaboradores, gracias a la articulación de prácticas de gestión y dinámicas de comunicación basadas en los principios del liderazgo empático e influyente.
3. Estas organizaciones fomentan ambientes colaborativos de trabajo, apoyados por una estructura que antes de ser jerárquica, está conformada como una red, donde los flujos comunicacionales, operando en múltiples direcciones y estratégicamente direccionados, amén de ser efectivos para reducir la incertidumbre y fomentar un espíritu de cohesión y sentido de propósito en los equipos, posibilitan la metamorfosis de inteligencias

individuales aisladas o islas de conocimiento, en una verdadera inteligencia colectiva.

4. Se privilegia con el apoyo decisivo de la Alta Gerencia, una Cultura de Innovación, que facilita e impulsa la concreción de los procesos de creatividad personal, promueve la libre discusión y jerarquización de las ideas, e identifica, apoya y gestiona, diversos proyectos con potencial de generar innovación de indiscutible valor de negocios.
5. La organización logra conciliar las expectativas de desarrollo profesional de sus colaboradores de acuerdo a su potencial y al perfil de competencias inherente a su rol, con la estrategia de negocios de la organización. Un profesional talentoso, comprometido con su rol, e identificado con su organización percibe con satisfacción y orgullo, que puede aprender, crecer y desarrollarse profesionalmente, por su propia iniciativa, con la facilitación de RRHH, y el apoyo de líderes y gerentes influyentes.
6. La gerencia y los mandos directivos aceptan que el proceso de liderazgo transformador es susceptible a la incidencia de errores vinculados a la adopción y consolidación de una cultura de innovación. Estos posibles errores forman parte del proceso de cambio perpetuo de una organización que ajusta sistemáticamente su norte estratégico, se reinventa constantemente, aprende, y es capaz de innovar, en un espacio donde no hay cabida para la expresión de actitudes arrogantes, ni para reforzar el conformismo y el sentimiento de aversión al riesgo de colaboradores desmotivados, y temerosos de perder su empleo.
7. Las organizaciones resilientes promueven, alientan y estimulan en sus colaboradores una actitud de abierta curiosidad ante la innovación, el deseo de aprender autónomamente, y la adopción de un pensamiento sistémico, centrado en la innovación y alineado a la estrategia de negocios.

8. Los gerentes y líderes resilientes suelen enfrentar los entornos de crisis, articulando decisiones de alto riesgo a partir del análisis de información del entorno, de los benchmarks (técnica utilizada para medir el rendimiento de un sistema o componente del mismo) relevantes, interactuando con competidores con quienes es posible establecer relaciones de cooperación, y gestionando el cambio con prácticas de coaching y esfuerzo de consultoría.
9. Es clave en la gestión de proyectos de corte transformacional, la capacidad de la gerencia de movilizar a sus colaboradores e influir sobre ellos, en torno a la pertinencia de compartir una visión y crear un sentido de propósito que es crucial, cuando una empresa opera en entornos altamente críticos, volátiles e inciertos.
10. Las organizaciones resilientes generan constantemente y con sentido crítico las preguntas pertinentes, tienen el coraje necesario para responder estas preguntas con honestidad y buscando un nuevo sentido de propósito si es necesario, ajustan con agilidad y flexibilidad la estrategia de negocios cuando las circunstancias lo ameritan, y desarrollan proyectos de relativo alto riesgo para sobrevivir, y consolidarse exitosamente en entornos de gran conflictividad y altísimo riesgo. (Ballesta, 2011)

Enfoques

Al tomar un enfoque que considere a toda la organización se puede hablar de tres sectores que abarcan toda la organización:

- a) La **resiliencia operacional**, la cual implica tener un gran entendimiento de cómo opera la organización, así como del ambiente en donde lo hace, con la capacidad de ir obteniendo información relevante, generar análisis de la

misma y aprender de ella, con el fin de identificar factores y oportunidades que le aseguren su operatividad y, más aún, buscar las situaciones adecuadas para prosperar.

- b) La **resiliencia de la información**. No solo debe pensarse en niveles de disponibilidad, protección, planes de continuidad y de recuperación de desastres. Este concepto abarca mucho más, es una manera diferente de tratar la información que implica tener la capacidad de generar conocimiento de la misma que nos permita hablar de una inteligencia organizacional.
- c) La **resiliencia de la cadena de suministro**. No importa que tan robusta y segura sea una organización; si no entiende a su cadena de suministro, tiene un alto riesgo de poner en serios aprietos la operación, pero sobretodo su reputación. (Muñoz, 2016)

Aspectos a considerar

Dentro de los retos para construir la resiliencia, después de evaluar la situación de riesgo, se debe considerar cuál es el momento óptimo para implementar una estrategia y estar consciente de cuánto riesgo se está dispuesto a gestionar, determinar el costo e integrar a los factores dentro de la organización.

A continuación se comparten algunas sugerencias para lograr la construcción de la resiliencia organizacional:

1. **Estar informado:** tener una conciencia situacional, saber en dónde estoy parado, cuál es mi contexto, conocer los riesgos y a partir de esa información tomar acciones.
2. **Establecer dirección:** Definir metas, objetivos, valores para establecer la dirección.

3. **Lograr coherencia:** Es decir, que todo lo que se realice tenga un fin común con metodologías, estrategias y técnicas compatibles entre sí
4. **Desarrollar la capacidad de adaptación:** no sabemos qué va a pasar en el futuro, por lo tanto existe incertidumbre, buscar las estrategias para mejorar la capacidad de respuesta, adaptarse a las circunstancias.
5. **Reforzar la organización:** implementar las prácticas necesarias de recuperación y de continuidad con la finalidad de no fallar ni en la entrega, ni en la producción.
6. **Validación y revisión:** Realizar prácticas como análisis de brechas o auditorías. Hacer pruebas y ejercicios en todos los programas y sistemas, lo que proporciona tranquilidad de que se están haciendo las cosas correctamente.

Conclusión

Las organizaciones empresariales están utilizando el principio de la resiliencia para resolver las graves dificultades y problemas que están enfrentando en el mercado globalizado en el cual desarrollan sus actividades. En las empresas las disrupciones se presentan de diferentes formas, afectando la producción, las ventas, las finanzas, la calidad, problemas que si no son superados producirán clientes no satisfechos y se pierde o reduce el mercado.

La resiliencia pone a disposición de las empresas los métodos que debe utilizar, cuya aplicación debe ser dirigida por el líder resiliente que trabajando coordinadamente con los directores, ejecutivos y todos los empleados de la empresa, pone en práctica el plan estratégico alineando las actividades a realizarse con los objetivos de la organización, ejecutando todas las acciones para enfrentar y superar los problemas, y así recuperar la posición de la empresa como líder en el mercado y salir fortalecida después de superar una crisis.

Referencias

- Ballesta, O. (08 de Febrero de 2011). *Gerencia Dinamica Hoy*. Obtenido de <http://www.gerenciadinamicahoy.com/2011/02/resiliencia-organizacional.html>
- Eusfera. (s.f.). Obtenido de <http://www.ehu.eus/ehusfera/taupada/2013/03/11/resiliencia-organizacional/>
- Marcos, J. (26 de Noviembre de 2008). Obtenido de <http://www.manufactura.mx/industria/2008/11/26/-qu-es-la-resiliencia-organizacional>
- Minolli, C. (2000). *ucema*. Obtenido de http://www.ucema.edu.ar/u/cpcbm/Investigacion/Resiliencia/Empresas_Resilientes.pdf
- Muñoz, E. (14 de Octubre de 2016). *Alto Nivel*. Obtenido de <http://www.altonivel.com.mx/como-hacer-que-tu-empresa-sobreviva-a-los-cambios-58165.html>
- Sampedro, J. (2009). *glcconsulting*. Obtenido de http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo_Ingenio%20Estrategico_Jesus%20Sampedro.pdf

Este Artículo fue elaborado por Ing. Josué Pacheco Ortiz, bajo auspicio del Maestro Fernando Aguirre y Hernández, de la materia Fundamentos de Ingeniería Administrativa, de la Maestría en Ingeniería Administrativa, del Instituto Tecnológico Nacional de México, Campus Orizaba. Y apoyado bajo beca Conacyt.