

Resiliencia Organizacional

¿Qué es la Resiliencia Organizacional?

Resiliencia organizacional es "la capacidad de una organización para anticipar, prepararse, responder y adaptarse a los cambios incrementales y las interrupciones repentinas con el fin de sobrevivir y prosperar".

Va más allá de la gestión de riesgos hacia una visión más holística de la salud y el éxito empresarial. Una organización resiliente es aquella que no sólo sobrevive a largo plazo, sino que también florece - pasando la prueba del tiempo.

La Resiliencia Organizacional es un imperativo estratégico para que una organización prospere en el dinámico mundo interconectado actual. No es un ejercicio único, sino que se logra con el tiempo ya largo plazo. Dominar la Resiliencia Organizacional requiere la adopción de excelentes hábitos y mejores prácticas para ofrecer mejoras en los negocios mediante la creación de competencia y capacidad en todos los aspectos de una organización. Esto permite a los líderes tomar riesgos medidos con confianza, aprovechando al máximo las oportunidades que se presentan.

Construyendo una Cultura Organizacional Resiliente

Los acontecimientos actuales nos enseñan que crisis e incluso desastres ocurren mucho más frecuentemente de lo anticipado. La crisis post-tsunami de Japón y los repetidos tornados del sur y el medio oeste de los Estados Unidos demuestran la vulnerabilidad de las infraestructuras modernas a las fuerzas de la naturaleza. La crisis de Wall Street, la posterior recesión y la consecuente desaparición de los gastos discrecionales nos recuerdan que los desastres causados por el hombre pueden ser devastadores de otras maneras.

La clave no sólo para sobrevivir a estos eventos, sino para prosperar durante tales trastornos, argumentamos, es la resiliencia humana. Si bien la resiliencia humana puede considerarse como un rasgo de la personalidad, en conjunto, los grupos, las organizaciones e incluso las comunidades pueden aprender a desarrollar una "cultura de resiliencia" que se manifiesta como una forma de "inmunidad psicológica" o la capacidad de Rebote de los efectos adversos de la adversidad.

Se ha observado que la resiliencia humana está en diferentes tipos de individuos que van desde contadores hasta el personal de las fuerzas de seguridad, e incluso en ex marinos. Después de la primera Guerra del Golfo, vimos que el poder de la resiliencia humana transformaba una nación rota y ardiente de Kuwait en una potencia económica líder.

Las observaciones han llevado a pensar que, al igual que los individuos pueden aprender a desarrollar rasgos personales de resiliencia, las organizaciones también pueden desarrollar una cultura de resiliencia. De acuerdo con la "Ley de los pocos" descrita en el libro de (Gladwell, 2013), *The Tipping Point*, se cree que el personal es la clave del liderazgo de una empresa, a menudo líderes de primera línea, parecen tener la capacidad de "inclinar" a la organización en la dirección de la resiliencia y servir como un catalizador para aumentar la cohesión del grupo y la dedicación a la "misión". Hacen esto, se argumenta, demostrando cuatro atributos principales: de optimismo, de decisión, de integridad y de comunicación abierta, al tiempo que sirve como conductos y guardianes de los flujos de información formal e informal en toda la organización y que gozan de alta credibilidad (ethos).

Todo esto se puede aprender, dicho simplemente, cuando un pequeño número de personas de alta credibilidad que sirven como canales de información visible demuestran o "modelan" los comportamientos asociados con la resiliencia, creemos que tienen la

capacidad de cambiar toda una cultura de una organización como otras replican las características resistentes que ellos han observado.

Utilizando las formulaciones perspicaces y bien investigadas de Bandura (1997), se emplea el constructo de "autoeficacia" como marco para operacionalizar muchos de los atributos de resiliencia antes mencionados. La autoeficacia puede ser pensada como la creencia en la agencia de uno y la capacidad de ser un catalizador para el cambio. Sostiene que la percepción de la autoeficacia modela los comportamientos humanos clave:

- Los cursos de acción que la gente elige seguir

- ¿Cuánto esfuerzo hicieron en determinados empeños?

- ¿Cuánto tiempo perseverarán frente a obstáculos y fracasos?

- Su resistencia a la adversidad,

- Si sus patrones de pensamiento son auto-obstaculizantes o de autoayuda,

- ¿Cuánto estrés y depresión experimentan en hacer frente a la imposición de las demandas ambientales?

- El nivel de logros de los que se dan cuenta.

Todos los comportamientos antes mencionados, que creemos no sólo son esenciales para resistir (desarrollar inmunidad a) o rebotar de la adversidad, sino que son los cimientos de una cultura organizativa resistente y pueden ser utilizados para aumentar la resistencia en toda la organización

La evidencia sugiere que el optimismo y la autoeficacia pueden ser aprendidos empleando un marco simple pero poderoso en la organización:

En primer lugar, entender que las personas prosperan con éxito. Crear un entorno en el que tienen éxito, especialmente al principio de su carrera. Utilizar un proceso de aproximación sucesiva en el que el éxito se logra en tareas de dificultad creciente y complejidad general.

En segundo lugar, las personas aprenden mientras observan a los demás. Asignar personal nuevo a los grupos de trabajo exitosos. Que comience a experimentar "éxito vicario". Simplemente poseer la pertenencia a grupos exitosos o de élite, puede crear una profecía auto cumplida. Las universidades de élite y los grupos profesionales prosperan sobre este principio.

En tercer lugar, proporcionar aliento, apoyo e incluso tutoría. La investigación sugiere que el único predictor más poderoso de la resiliencia humana es el apoyo interpersonal.

Por último, utilizando el último hallazgo de las neurociencias, proporcionar formación básica sobre cómo manejar el estrés personal. En los programas de entrenamiento, se refieren a esto como el desarrollo de "armadura corporal psicológica".

Aquí está cómo algunas compañías han utilizado características de la resiliencia en el nivel de organización:

Las organizaciones resilientes invierten en su base de clientes. En un momento en que la industria de viajes estaba sufriendo una dramática disminución de la demanda, American Express Platinum Travel Services envió un regalo a los clientes leales como una forma de decir "gracias". A estos clientes frecuentes se les dieron varios cientos de dólares en artículos relacionados con viajes Incluyendo equipaje de mano, un iPod, auriculares y una cámara de vídeo digital.

Las organizaciones resilientes son innovadoras en tiempos de adversidad. La innovación tipifica a Apple. En un momento en que el reproductor de música y las industrias de telefonía estaban convirtiendo sus productos en productos básicos, Apple introdujo productos radicalmente simples y bellamente diseñados que rehacían la empresa.

Organizaciones resilientes invierten en sus líderes. En un momento en que las agencias gubernamentales exigen cada vez más de sus contratistas, un contratista gubernamental dio a 30 gerentes departamentales dos días libres, en un lugar alejado del trabajo, para asistir a un programa de capacitación que enseñaba habilidades en liderazgo resiliente, así como "Armadura corporal psicológica" (los últimos avances en cómo manejar el estrés personal).

Las organizaciones resilientes invierten en todos los niveles de su fuerza de trabajo. En 2010, el Consejo del Gobernador de Wisconsin en Aptitud Física y Salud otorgó a la Corporación Kimberly-Clark en Neenah, WI una Medalla de Oro para promover la salud y el bienestar de los empleados. Kimberly-Clark ha sido pionera en la promoción de la salud ocupacional desde principios de la década de 1980 poniendo en práctica programas verdaderamente seminales en aptitud física, nutrición y manejo del estrés, no sólo para los trabajadores, sino también para sus familias.

Decir que vivimos en tiempos difíciles es un eufemismo, pero la crisis también puede entenderse como una oportunidad. Aquellos que cultivan una organización resiliente, argumentamos que estarán mejor posicionados para prosperar cuando otros vacilen.

Como se ve una organización resistente y cómo se beneficia

Una organización resiliente demostrará rasgos claves en la forma en que opera, adaptable con un liderazgo ágil que gobierne robustamente (Veliz, 2014).

Una organización resiliente se beneficiará de:

Adaptabilidad estratégica - dándoles la capacidad de manejar las circunstancias cambiantes con éxito, incluso si esto significa alejarse de su negocio principal.

Liderazgo ágil: permitirles tomar riesgos medidos con confianza y responder rápida y apropiadamente a oportunidades y amenazas.

Una gobernanza robusta que demuestre la rendición de cuentas a través de las estructuras organizacionales, basada en una cultura de confianza, transparencia e innovación, asegurando que permanezcan fieles a su visión y valores.

Bibliografía

Bandura, A. (1997). *Autoeficacia en sociedades cambiantes*. Cambridge University Press.

Gladwell, M. (2013). *La clave del éxito: El punto de inflexión*. Penguin Random House Grupo Editorial España.

Veliz, F. (2014). *Resiliencia organizacional: El desafío de cuidar a las personas, mejorando la calidad de vida para las empresas*. Editorial GEDISA.