

# “RESILIENCIA EMPRESARIAL”

FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

ARISBETH LUCIANO HERNÁNDEZ

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA - MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

# Contenido

|   |    |
|---|----|
| RESILIENCIA EMPRESARIAL .....                       | 2  |
| INTRODUCCIÓN.....                                   | 2  |
| ¿QUE ES RESILIENCIA EMPRESARIAL?.....               | 3  |
| IMPORTANCIA.....                                    | 4  |
| MODELOS DE RESILIENCIA .....                        | 4  |
| FUNCIONAMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN RESILIENTE ..... | 7  |
| Conclusión .....                                    | 11 |
| Referencias bibliográficas .....                    | 12 |
| PROPUESTA DE TESIS.....                             | 13 |

# RESILIENCIA EMPRESARIAL

## INTRODUCCIÓN

La resiliencia es la capacidad para afrontar la adversidad y así poder lograr adaptarse ante las tragedias, los traumas o incluso estrés.

Ser resiliente no significa estar inmune al sufrimiento o dolor emocional ante la dificultad de las adversidades, por ejemplo la muerte de un ser querido o la noticia de padecer una enfermedad grave, estos sucesos impactan fuertemente a las personas, ocasionando incertidumbre y dolor emocional.

Sin embargo, las personas logran sobreponerse a estos sucesos y adaptarse con el paso del tiempo.

En una organización ocurre lo mismo, existen diversos factores que afectan emocional y financieramente el curso de la empresa por motivos que no pueden controlar, sin embargo no solo deben estar preparados parados para enfrentarlos si no también tener las herramientas necesarias para reponerse y cumplir con sus objetivos.

## ¿QUE ES RESILIENCIA EMPRESARIAL?

Desde el punto de vista organizacional, una empresa se considera resiliente cuando a pesar de los cambios constantes que sufre debido a la globalización y a la evolución de la tecnología se mantiene firme adaptándose a las derivadas de las crisis socio-económicas, es decir, se sobrepone pese a las circunstancias adversas a ella.

Según CS Holling<sup>1</sup> la resiliencia hace hincapié sobre las condiciones de un sistema complejo donde está lejos de ser equilibrado y que sus inestabilidades no puede transformarse así que la resiliencia es la capacidad de poder medir y transformar la magnitud de dichas perturbaciones.

Resulta importante mencionar el concepto de sustentabilidad, ya que recordemos que es la capacidad que tiene un sistema complejo de mantenerse en tiempo a pesar de la incertidumbre y miedo que causan el tiempo a través de la evolución continua.

Entonces podemos decir que la resiliencia organizacional consiste en la aportación de una idea para que las organizaciones, los individuos y las unidades de las cuales están compuestas logren resultados deseables en medio de la adversidad global.

Según Weick y Sutcliffe (2001) las organizaciones serán más resilientes cuando no solo sobrevivan a los acontecimientos si no se anticipen a ellos, adopten controles hacia el medio ambiente y sean capaz de simular eventos inesperados.

La resiliencia se basa en diversos procesos que promueven la competencia y fomenta el crecimiento aun en situaciones difíciles. Los procesos que mayormente usan las organizaciones resilientes son:

- Intercesión en el -análisis proactivo y preventivo de las vulnerabilidades.
- Prevención por el fracaso, cuestionando supuestos y favoreciendo un funcionamiento más sensible a las operaciones.
- Adiestramiento de los errores que se han producido.

---

<sup>1</sup> Crawford Stanley (Buzz) Holling, OC FRSC (nacido el 6 de diciembre de 1930) ecólogo canadiense. Fundador conceptual de la economía ecológica. En 2009, fue nombrado Oficial de la Orden de Canadá "por sus contribuciones pioneras en teoría de la resiliencia y la economía ecológica".

- Traslado de las decisiones a personas de diferente rango.

## IMPORTANCIA

Aplicar la resiliencia en una organización es importante por diversos factores, no solo se debe tomar como parte de una estrategia para mantener una “supervivencia” estratégica, a continuación se señalan algunos puntos importantes:

1. El mundo está en constantes cambios causando riesgos y oportunidades de fracaso para las organizaciones.
2. Aunque se tengan indicadores en las organizaciones, no es posible reaccionar a todas juntas en una situación de cambio.
3. No se puede determinar el nivel de resiliencia en términos de lo que aún no pasa, es decir, no se puede declarar una organización resiliente solo por el hecho de que nunca ha estado en riesgo.
4. Tener las herramientas necesarias para poder predecir que tan bien se puede desempeñar una organización ante el ambiente de riesgo a través del tiempo.

## MODELOS DE RESILIENCIA

### LA CERT - RMM - GESTIÓN DE LA RESILIENCIA OPERATIVA

El CERT Resilience Management Model (CERT - RMM) es un modelo de capacidades para la gestión y mejora de la resiliencia operacional ha sido modelizado y estandarizado en un software que opera en las gestiones frente a riesgos

### CARACTERÍSTICAS:

1. Establece una convergencia de riesgo operacional y las actividades de gestión de la resiliencia como son:
  - Gestión de Seguridad
  - Gestión de Continuidad

- Gestión de las operaciones de TI
2. Aplicación de un enfoque de mejora de procesos mediante la aplicación de una escala de capacidades (Amigable con CMMI), la cual expresa niveles de madurez en los procesos.
  3. Seguimiento de ISO27000, COBIT e ITIL

En la siguiente figura se desglosa la herramienta para entender su funcionamiento y enfoque.

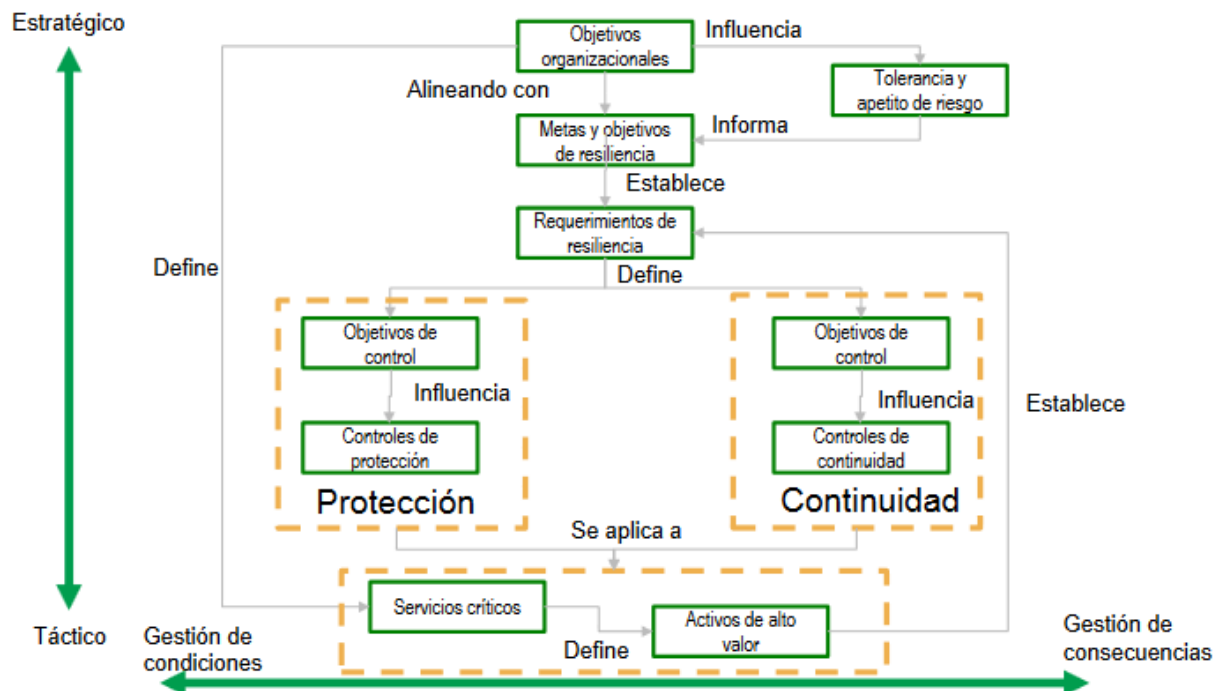


Fig 1 CERT-RMM Gestión de la resiliencia operativa

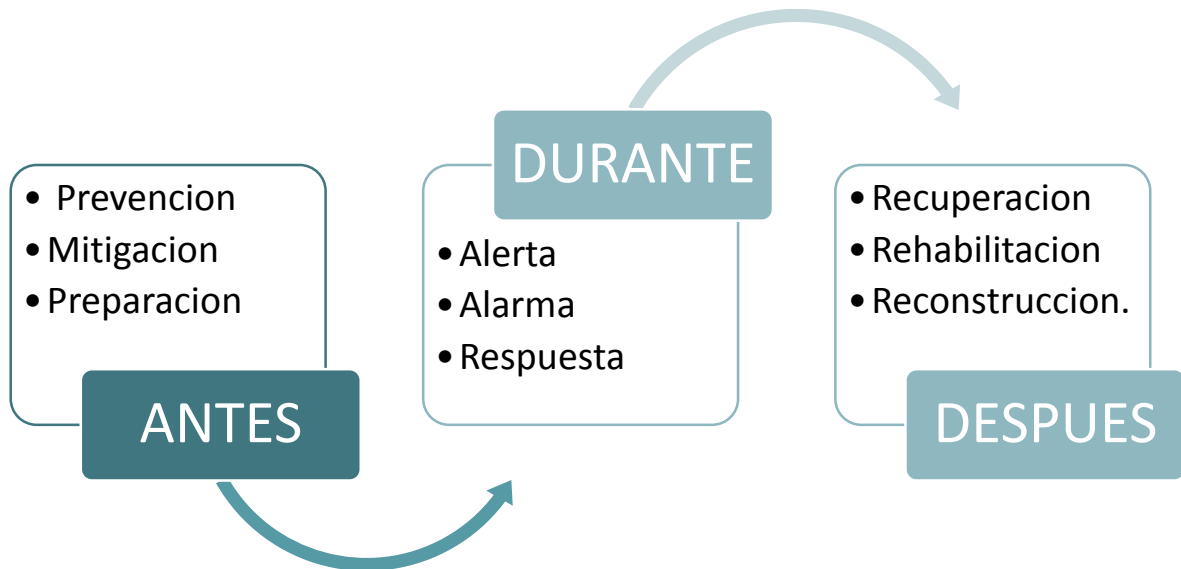


Fig 2 Elaboración propia en base a la lectura del modelo CERT

## EL MODELO DE BSI DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

Este modelo nace al conocer las experiencias de muchas interacciones de clientes de todo el mundo. Se resumen los requisitos para la Resiliencia Organizacional en tres elementos esenciales: la excelencia del producto, la fiabilidad del proceso y, los comportamientos de las personas.

### 1. Excelencia del producto

El "producto" hace referencia a cualquier producto, servicio o solución que una organización trae al mercado para generar ingresos. El punto inicial es tener en claro el tipo de mercado en el que opera la organización.

### 2. Fiabilidad del proceso

Generar hábitos de excelencia para el desarrollo de productos y servicios y su introducción en el mercado. Las organizaciones necesitan tener un enfoque sistemático más amplio sobre la palabra calidad. Se debe asegurar que los trabajadores hagan bien lo básico y al mismo tiempo que se deje margen para la innovación y la creatividad.

### 3. Comportamiento de las personas

Los valores de una organización determinan el éxito del negocio. Se dice que la gente hace negocios con gente. Esto incluye cómo los empleados tratan a los clientes, y cómo la empresa interactúa con el medio ambiente, la sociedad civil y sus socios de la cadena de suministro en temas de responsabilidad ética y social.

## FUNCIONAMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN RESILIENTE

En este tipo de empresas se fomenta que los trabajadores tengan un vínculo más allá de la una simple relación de trabajo con el fin de crear lazos como:

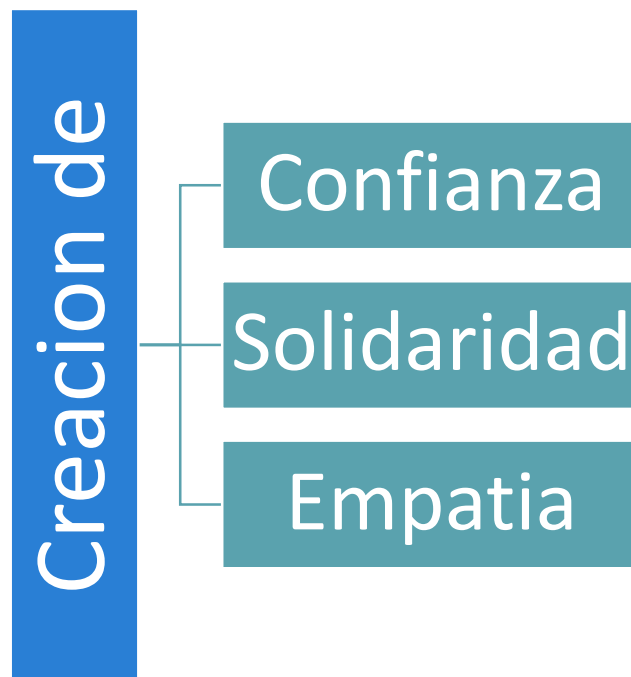


Fig 3 lazos de confianza

El conjunto de estas virtudes facilitan la productividad y la sana convivencia entre los trabajadores, es decir un clima organizacional donde por lo menos se respeten las normas de convivencia básicas como saludar y no referirse a las personas de una



forma despectiva, ya que recordemos que para que en una persona se provoque realmente un cambio es haciéndola sentir valorada.

Promoción de la educación. Esta es otra característica que tienen las empresas resilientes, la preocupación por capacitar a su personal a la vez que los trabajadores se sienten apreciados provocando que la empresa sea más productiva, sin embargo es importante poner límites en todos los trabajadores, incluyendo a los directivos.

Estos límites se otorgan a las características de cada empresa, por ejemplo:

- Nadie podrá hacer el trabajo de otro: cada persona está capacitada para desempeñar sus labores, dejar que esto suceda podrá ocasionar problemas personales entre trabajadores que después serán muy difíciles de controlar y erradicar.
- Límites de horario: La mayoría de las personas creen que entre más tiempo pasen en la oficina más trabajan, pero no siempre es el caso.
- Establecimiento del tipo de apoyo que habrá entre compañeros: es válido que algún trabajador pida ayuda si la necesita, todos los trabajadores podrán mejorar en áreas donde se consideren débiles.
- Consideración de las necesidades de los trabajadores: Tomar en cuenta diversas formas de trabajo.

No olvidemos que una empresa resiliente el entorno expresa expectativas positivas y realistas, estas expectativas pueden ser usadas de manera positiva o negativa.

Si las expectativas que tiene una organización son muy lejanas a la realidad lo más probable es que se frustre, sin embargo si las expectativas están marcadas sobre una línea del tiempo y programa realista la posibilidad de que se cumplan es mayor.

Para eso, se requiere planeación, objetividad y personas positivas dentro de la organización.

Es importante definir quién es el líder en cada proyecto, para que los trabajadores sean a quien dirigirse si surge cualquier percance.

Las empresas resilientes también se caracterizan por valorar el talento específico de cada persona y buscar que cada integrante tenga cualidades diferentes, ya que en conjunto arman más productiva a la empresa.

## ¿COMO LOGRAR UNA EMPRESA RESILIENTE?

### DECÁLOGO GRUPAL DE LA RESILIENCIA GRUPAL

1. Compartir un misma visión: El potencial cinético nace con una visión global e individual.
2. Creación de una expectativa positiva de participación: crear un ambiente donde la pasividad sea mal vista y donde las personas sientan la necesidad de participar y aportar nuevas ideas para realizar un proyecto.
3. Compartir la información: todos los integrantes de la organización necesitan tener acceso a la información que les compete independientemente del puesto donde se desempeña, ya que así se potencializa su desempeño.
4. Aclarar significados: cuando la información se comparte hay que contextualizarla dándole un significado, es decir, la comunicación solo es efectiva si quien la recibe es capaz de comprenderla y le es útil, la obligación de la organización es asegurarse que la gente entienda lo que le quiere decir.
5. Enfocar las reuniones: Un equipo puede perder hasta un 40% de su capacidad productiva cuando no se concretan procesos y normas básicas para enfocar la conducción de las reuniones.
6. Aprovechar la diversidad: Se tiene que cambiar la creencia que la diferentes conductuales y perceptuales son obstáculo a la productividad, sin en cambio

las diferencias son precisamente para generar nuevas ideas siempre y cuando se lleve el proceso adecuado.

7. Diseñar procesos de concertación: El proceso más común por tomar decisiones es mediante la votación donde uno sale ganando, sin embargo no siempre es la mejor decisión. Hay que encontrar un método que sea ganar-ganar y no ganar-perder para ello existen muchas opciones para fomentar la creatividad de los miembros del equipo.
8. Operacionalizar lo decidido: un grupo emplea su pensamiento estratégico para hacer de las decisiones algo posible de realizar sin embargo no es suficiente concertar y acordar opciones para ello se recomienda usar un análisis FODA entre otros.
9. Establecer procesos de auto-monitoreo: el monitoreo no debe limitarse solo a los procesos si no que cada equipo necesita establecer procedimientos de auto monitoreo.
10. Compartir el éxito: Puede sonar de poca importancia, pero ayuda a incrementar de forma importante la satisfacción de todos los integrantes haciendo un ambiente laboral ideal.

## Conclusión

Ser resiliente es una cualidad muy importante que actualmente no se le da la importancia que merece, vivimos en un mundo con constantes cambios por ejemplo el tecnológico, razón por la cual muchas empresas dejaron de existir, al no poder adaptarse a esta.

Una organización que se considere resiliente tendrá que tener un análisis completo de cómo ésta se dirige, es decir, que hace y como lo hace, así como del entorno en donde se ve envuelta.

Esto tiene que ser con el fin de la identificación de áreas de oportunidad para mejoras operativas en sus productos/servicios y procesos con el simple propósito de seguir satisfaciendo las necesidades de sus clientes a lo largo del tiempo así como la creación de una organización valora a su gente y es capaz de gobernarse a sí misma.

## Referencias bibliográficas

- Weick, Karl E; Kathleen M. Sutcliffe. Managing the Unexpected - Asegurando el Alto Rendimiento en una Era de Complejidad .San Francisco, CA, EE. UU. (2001).
- Tapia Gustavo Norberto, Las empresas resilientes y la relación con el valor organizacional. Buenos Aires, Argentina (2012)
- CERT (Computer Emergency Response Team, Equipo de respuesta ante emergencias informáticas) a un conjunto de personas responsable del desarrollo de medidas preventivas y reactivas ante incidencias de seguridad en los sistemas de información.
- Senson Melinda, Garmestani Ahjond (2011). Can We Manage for Resilience? The Integration of Resilience. Thinking into Natural Resource Management in the United States. Environmental Management
- Elementos y ámbitos de la Resiliencia Organizacional, Foster R. Innosight. 2012

## PROPUESTA DE TESIS

“Análisis de características resilientes en trabajadores de la empresa X”

### OBJETIVO:

Implementar un análisis cualitativo y cuantitativo a los trabajadores de la empresa X, para poder hallar los grados de resiliencia para poder trabajar en ellos.