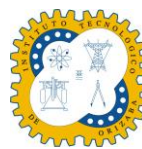


SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICA
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA



SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

SEP

“60 Años de Excelencia en Educación Tecnológica”

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA

MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

“RESILIENCIA EMPRESARIAL”

PRESENTA:

Juan José Pacheco Tehuintle

PROFESOR:

Dr. Fernando Aguirre Y Hernandez

ORIZABA, VERACRUZ, MÉXICO.

16 OCTUBRE 20

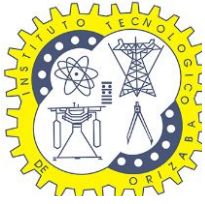


Avenida Oriente 9 Núm. 852, Colonia Emiliano Zapata, C.P. 94320 Orizaba, Veracruz, México
Teléfonos: (272) 7 24 40 96, (272) 7 24 40 16, (272) 7 24 45 79 Fax: (272) 7 25 17 28

e-mail: orizaba@itorizaba.edu.mx

www.itorizaba.edu.mx





MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA.



Artículo

Resiliencia empresarial

Juan José Pacheco Tehuintle.

Palabras clave:

Resiliencia, recurso humano, cultura organizacional, prevención y corrección.

Key words:

Resilience, human resource, organizational culture, prevention and correction.

RESÚMEN.

La presente investigación se centra en mostrar de forma específica (el individuo) y sistemática (empresa) para abordar el tema de resiliencia empresarial, el factor humano es el principal motor para realizar actuaciones que generen adaptación al cambio constante del mercado. Un recurso humano al que no le es inculcada esta estrategia será factor de debilidad en momentos de crisis, por ello, es necesario plantear escenarios posibles que pongan en riesgo la estabilidad de la organización para poder tomar medidas preventivas, como en otros ámbitos de gestión empresarial, una empresa que no tiene visión y prevención ante siniestros es una empresa vulnerable, la resiliencia empresarial es una cultura que tiene importancia de prioridad en las nuevas estrategias organizacionales, la flexibilidad es indispensable en la actualidad pues las exigencias del mercado obligan a las empresas a mantenerse en total expectativa para no quedar atrás en esta lucha competitiva. Los efectos de no tomar en cuenta este tipo de medidas pueden resultar en pérdidas catastrales.

ABSTRACT.

The present research focuses on showing specifically (the individual) and systematic (company) to address the issue of business resilience, the human factor is the main engine to perform actions that generate adaptation to the constant change of the market. A human resource that is not instilled in this strategy will be a factor of weakness in times of crisis, so it is necessary to pose possible scenarios that put at risk the stability of the organization to take preventive measures, as in other areas of business management, a company that does not have vision and prevention before casualties is a vulnerable company, business resilience is a culture that has priority importance in the new organizational strategies, flexibility is indispensable at the present time as the demands of the market force companies to keep in total expectation not to be left behind in this competitive struggle. The effects of not taking this type of measures into account may result in cadastral losses.

ÍNDICE

Resumen.	2
Introducción	4
Generalidades	4
Características de la resiliencia	6
Características de la organización resiliente	8
Factores útiles	10
Áreas claves de la resiliencia	14
Resiliencia como estrategia organizacional	15
Conclusión	16
Referencias.....	17

INTRODUCCIÓN

El efecto de la globalización en la organización, es un tema que mantiene a los empresarios interesados en aprovechar las ventajas competitivas posibles, aplicación de estrategias, planeación efectiva y en general una gestión eficaz de sus negocios. No sólo la globalización influye, de forma local, la competencia, las necesidades del mercado o los restos del día a día promueven este tipo de previsiones. Es bien sabido que los factores externos e internos afectan a las empresas dependiendo de su naturaleza, pero, ¿qué medidas se deben tomar al respecto? ¿existen?. La importancia de emprender el tema de la resiliencia empresarial surge de manera intrínseca por la necesidad de las organizaciones de hacer frente a los cambios del entorno macro y micro económico y no sólo esos aspectos. Por su puesto es de utilidad mencionar la definición de dicho término que originalmente fue adaptado desde otras materias o ciencias, específicamente de la física y/o ciencias sociales, proviene del término en inglés “resilience”, que implica la capacidad de un material de recuperar su forma original después de ser sometido a altas presiones. Para la psicología, se define como la capacidad que tiene una persona para superar circunstancias traumáticas como la muerte de un ser querido, un accidente, etcétera.

Si abordamos el capital humano en el ámbito empresarial está siempre en constante resolución de problemas dentro de la organización, hecho que hace útil su capacidad para afrontarlos de forma resiliente. 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 (López, 2009; Smith y Graetz, 2011), y aún conservar su funcionalidad esencial (Walker et al., 2006). La presente investigación, pretende trastocar esta temática enfocándose en los beneficios que trae consigo si se promueve en la cultura organizacional, analizando en principio qué es, sus características, alcances y ventajas y permitirá al lector comprender su importancia.

“DESARROLLO DE LOS TEMAS Y SUBTEMAS”

GENERALIDADES

Las crisis económicas, culturales, naturales, bélicas o de cualquier tipo a nivel nacional e internacional afectan a todos los sectores de la industria, la falta de capacitación, visión, recursos o talento humano, disminuye las posibilidades de actuación ante los mismos, la cuestión surge por conocer el cómo hacer frente a todo ello. Una empresa que logra hacerlo con el menos grado de afectación es aquella que puede ser considerada como resiliente. Se podría decir que son aquellas capaces de absorber los cambios internos o del entorno sin ver disminuida su rentabilidad, pues tienen una capacidad alta de adaptación, lo que trae consigo beneficios.

La dirección estratégica, la visión del negocio el posicionamiento en el mercado, la situación financiera, el marketing, la publicidad, la estructura de información, el equipamiento, los soportes tecnológicos y un sin fin de otras cuestiones relevantes en la dirección de

empresas son, sin duda alguna, muchos de los factores que coadyuvan a lograr ese desempeño diferencial. Sin embargo, las empresas funcionan de una u otra manera por personas, por lo tanto son humano-dependientes en tanto sus actividades -sean éstas industriales, comerciales, financieras o de cualquier otro tipo- están siempre supeditadas al estado psico-físico de sus integrantes, ya que en última instancia son éstos quienes a diario toman las decisiones que inciden directamente en el resultado final del negocio. Es decir que hay influencia mutua entre el factor humano y la organización, el colaborador tiene la posibilidad de influir en la empresa de forma tal que si está poco motivado, no tiene crecimiento, recibe un salario insuficiente o no tiene el compromiso, lo refleja en su trabajo, en el trato con el cliente y en los resultados generales.

En el sector económico, se han postulado teorías o propuestas de desigual, pero no diferente índole. La resiliencia de primera generación, se sustenta en los modelos de resistencia y alude a las fortalezas individuales. Este aporte ha permitido la evolución de los atributos de los individuos y las instituciones para enfrentar las adversidades haciendo base en aspectos determinantes fundantes como la cultura y los valores de cada comunidad.

La resiliencia de segunda generación, aloja los desarrollos intelectuales y críticos, abriendo el juego a otras miradas posibles, con creatividad, con innovación, en un mundo más hostil y turbulento. En este sentido las empresas resilientes serían 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.

El concepto de resiliencia tiene tres características definitorias: Según la definición de la Resilience Alliance y tal como mencionan Berkes, Colding y Folke (2000)

- Es la cantidad de cambio o transformaciones que un sistema complejo puede soportar manteniendo las mismas propiedades funcionales y estructurales;
- Es el grado en el que el sistema es capaz de auto organizarse,
- Es la habilidad del sistema complejo para desarrollar e incrementar la capacidad de aprender, innovar y adaptarse.

Desde otro enfoque similar pero en la misma dirección, investigadores del Santa Fe Institute realizaron trabajos sobre la robustez de los sistemas económicos, sociales y ecológicos considerados como fenómenos complejos. En ellos se plantea a la robustez como la magnitud de volatilidad que puede ser compensada por el sistema complejo antes de llegar al colapso de sus características, procesos y funciones principales. Sus investigaciones tienen la finalidad de identificar y comprender las dinámicas comunes a estos sistemas para que puedan dar pie a la formación de una teoría en este nuevo campo que permita que los sistemas complejos de nuestro mundo de hoy sean cada vez más sustentables en el tiempo. En línea por lo establecido por Berkes, Colding y Folke (2000), el concepto de la resiliencia está

directamente asociado con la sustentabilidad de todo sistema complejo. Lo más significativo es entender que la resiliencia no es una propiedad absoluta y fija sino que, por el contrario es variable en el tiempo y el espacio, y depende en gran medida de las acciones y relaciones del sistema y de la volatilidad ambiental del contexto en el que se encuentre. Si un sistema comienza a perder resiliencia, se incrementa el potencial de cambio, es decir aumentan las posibilidades de pasar a un estado o configuración organizacional diferente incluso si esta sujeto a perturbaciones pequeñas o perturbaciones que anteriormente eran insignificantes ó no producían ningún efecto adverso. Ante una situación que antes no mostraba problemas, se pueden presentar luego algunos inconvenientes, en la cual la habilidad de aprendizaje no pudo mantener su potencial resiliente

Holling (2001) demostró que el concepto de resiliencia emergió como una forma de analizar el por qué algunos sistemas colapsan cuando son impactados y otros no.

Considerando el significado de resiliencia, Gruhl (2009) la define como la capacidad de adaptación o resistencia que permite a las personas retornar a su posición original, con independencia a lo acontecido; por su parte, Sambrano (2010, p.17), define la resiliencia como “la capacidad que tiene las personas para reaccionar satisfactoriamente ante las adversidades”, y Grotberg (2003) la señala como la capacidad del ser humano de hacer frente a las adversidades de la vida, superándolas e inclusive ser transformado por ellas.

El concepto de resiliencia aplicado a las organizaciones, no tiene una definición exacta, es postulado por diversos autores y estos coinciden en que es una manera de adaptación al cambio, se considera que la resiliencia es un término difícil de definir y especificar de una manera empírica y es extremadamente relacionado con medidas de éxito y fracaso situacional. Sin embargo, aún con ello, no es una técnica poco desarrollada o poco usual en su aplicación a las instituciones

CARACTERÍSTICAS DE LA RESILIENCIA

Según Sambrano (2010), la resiliencia presenta siete características, éstas enfocadas a las cualidades del ser humano, estos factores son importantes de considerar para la comprensión del capital humano en la organización;

- Introspección: se refiere a la capacidad de autocrítica poseída por ciertos individuos, de observarse a sí mismo y al entorno, hacer cuestionamientos profundos, dando respuestas honestas.
- Moralidad: se entiende como el sentido trascendente dado a ciertas actuaciones, deseando a otros el bien propio, abarcando los diferentes valores internalizados por cada persona a través del desarrollo vital, lo cual los hace capaces de discriminar entre lo bueno y lo malo.

-
- Creatividad; es considerada como un estado de conciencia generador de una red de relaciones para identificar, plantear, producir y resolver problemas tanto de manera relevante como original. Por otro lado se establece que la misma se trata de producir algo de la nada, dando vida a elementos simples o modificando aquello ya existente.
 - Humor: capacidad de afrontar situaciones en forma lúdica o divertida, utilizando la crisis como fuente de inspiración. “Estado de ánimo, considerado persistente, que permite capacitar para relativizar críticamente las experiencias emocionales, Bizquerra (2008).
 - Independencia: como la capacidad de ver objetivamente los problemas, estableciendo límites sin dejarse apasionar o influenciar sus propios mapas; “la capacidad de mantener distancia física y emocional con respecto a los problemas sin caer en aislamiento, ayudando a establecer límites con ambientes adversos” Melillo y Suárez (2008).
 - Relación: como la habilidad de brindar, sostener y establecer relaciones fuertes a largo plazo, tanto de confianza como de solidaridad con otras personas. Por su parte, la relación se refiere, según

Melillo y Suárez (2008), a la capacidad de establecer lazos íntimos, a su vez satisfactorios con otras personas, permitiendo brindarse a otros y aceptarlos en la propia vida.

- Iniciativa: como la capacidad de auto exigirse, de apersonarse a las responsabilidades propia, de las decisiones tomadas y de las consecuencias generadas, mientras Covey (1997) (citado por Belzunce, Danvila y Martínez, 2011), define la iniciativa como proactividad, una actitud de responsabilidad orientada al cambio.

Por otro lado, existen factores que promueven la resiliencia en el individuo, según Fergusson (2000), En primer plano, la inteligencia, que es definida como la habilidad intelectual que permite al individuo crear maneras de resolver problemas o conflictos, aprendiendo de ellos, sin dejarse vencer por ninguna adversidad. El género, por su parte, es definido como las diferencias entre roles, necesidades, tanto estratégicas como prácticas, entre hombres y mujeres, las cuales deben ser satisfechas para alcanzar tanto la equidad como la sustentabilidad. Dicho en otras palabras, es un sistema simbólico que insiste en la necesidad de dar cuenta a las relaciones establecidas entre los distintos elementos del sistema o ideales culturales tanto de hombres como de mujeres, así como también la relación de estos con

sistemas como la naturaleza, sexualidad, religión, entre otros.

En cuanto a los vínculos afectivos, se establece que la presencia de intereses o personas significativas fuera de la familia, favorecen la manifestación de conductas resilientes en circunstancias personales o profesionales adversas. Por otra parte, en relación al factor apego parental es la presencia de una relación cálida, nutritiva y solidaria, aunque no necesariamente presente en todo momento, capaz de guiar una protección hacia efectos nocivos de medios adversos.

Finalmente, el temperamento se define, según Pueyo (2007), como las características emocionales de un sujeto, las cuales incluyen susceptibilidad a la estimulación emocional, tanto fuerza como velocidad habitual en las respuestas, calidad en el estado de ánimo predominante, además de las peculiaridades de fluctuaciones de sentido e intensidad.

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN RESILIENTE

Las organizaciones resilientes, tienen altas capacidades de afrontar los cambios sucedidos en cualquiera de sus áreas de funcionamiento, desde el operativo, administrativo, logístico o cualquier otro, y de forma sistémica, pues cada célula está inmersa en dicha estrategia.

Estos factores, son clave en la determinación de la resiliencia de una empresa:

1. Su cultura organizacional es enfocada a generar mayor resistencia a imprevistos.
2. Tienen conocimiento de la situación pues previamente se previno sobre dicho escenario,

conocen sus amenazas a través de un análisis de ellos de acuerdo a su entorno y datos históricos.

3. Están comprometidas en la gestión de vulnerabilidades y actividades clave par el mismo objetivo.

4. Cultura de adaptación, agilidad e innovación dentro de la organización.

Los factores a tomar en cuenta como cambiantes dependerán de cada organización ya que cada una presenta sus propios índices capaces de llevar a la organización a una situación tormentosa.

Con mucha frecuencia, las organizaciones frente a la incertidumbre y las crisis han buscado alternativas más o menos efectivas para transitarlas. La resiliencia se puede encuadrar dentro de los procesos estratégicos de una organización.

Actualmente, las organizaciones están en constante búsqueda de algunas claves para prever y superar los momentos de crisis para alcanzar un mayor grado de efectividad.

En esa búsqueda se han acercado a disciplinas como la ecología, la antropología, la lingüística, la psiquiatría, entre otras.

Aunque la resiliencia asimilada por las ciencias sociales supone dos momentos:

- 1) el tránsito del trauma, es decir, la capacidad de pasar el momento crítico, y
- 2) salir mediante un proceso de reconstrucción hacia una nueva realidad.

Respecto a las disrupciones como elementos precursores de los procesos resilientes se pueden dividir en tres categorías, en función de su probabilidad de ocurrencia:

- 1) Desastres naturales,

2) Accidentes, y

3) Ataques intencionales.

En el caso de las organizaciones, según Sheffi (2007:65), el modelo de un perfil cifrado en el desarrollo hipotético de una disrupción se encuentra dividido en ocho etapas:

1. La preparación. En algunos casos una compañía puede prever y prepararse para minimizar los efectos posteriores a la disrupción.

2. El evento disruptivo. Es el momento en el cual un tornado se desata, un accidente ocurre, una bomba explota, un proveedor se va del negocio, el sindicato emplaza a huelga o cualquier otra disrupción caracterizada por generar un alto impacto y tener una baja probabilidad de ocurrencia.

3. La primera respuesta. Después de que se presenta el evento disruptivo, el primer momento en un caso de incidente físico corresponde al equipo de respuesta inmediata (policía, bomberos, paramédicos), quienes deben atender el daño inicial. La duración de esta fase dependerá de la naturaleza del evento, desde apagar el fuego en caso de un incendio hasta meses para desmantelar,

Tipos de disrupciones:

Desastres naturales, ataques, accidentes intencionales limpiar y volver a levantar lo destruido. En otro tipo de disrupciones, como aquellas que se refieren a acciones de tipo laboral o de tecnología de la información, la primera respuesta se dirige a evitar daños físicos y personas heridas. Esto implica, en ocasiones, detener los procesos y verificar la ausencia de daños físicos para la planta, el equipo o el personal.

4. El retraso en el impacto. El impacto total de algunas disrupciones se siente de inmediato, pero otras pueden tomar algún tiempo antes de afectar a una organización; depende de factores como la magnitud de la disrupción, la capacidad y preparación, la resiliencia inherente a la firma, y la cadena de suministros.

5. El impacto total. En algunas ocasiones, una vez recibido el impacto total de la disrupción el rendimiento cae estrepitosamente. En otros eventos, cuando la disrupción golpea directamente las instalaciones de una organización, el impacto total es inmediato.

6. Preparando la recuperación. Este momento inicia de manera inmediata o de forma paralela con la primera respuesta. En el ámbito empresarial esto puede ser ejemplificado con la evaluación de nuevos proveedores o el redireccionamiento de los recursos destinados a los antiguos si éstos últimos sufrieron algún desperfecto o accidente.

7. La recuperación. Reestablecer la producción o la distribución de los proveedores o hacer llegar de nuevo los productos a los clientes, reparar la infraestructura dañada o corregir los daños sufridos en las tecnologías de la información puede consumir un tiempo considerable. Para regresar a la normalidad en las operaciones algunas compañías aumentan la jornada laboral (tiempo extra), contratan más personas, buscan compañías maquiladoras, entre otras estrategias.

8. El impacto a largo plazo. Generalmente tomará algún tiempo recuperarse de los efectos provocados por una disrupción. Pero esta circunstancia se agudizará si la relación con los clientes se vio afectada en el proceso, en este

caso el impacto será de larga duración y difícil enmienda. Por otra parte, los riesgos son immanentes a toda organización, incluso la resiliente, porque se pueden presentar en una sola unidad de negocio o en un proyecto único. En el caso de la organización resiliente el “truco” consiste en la definición del marco de referencia, construido a partir del planteamiento de las preguntas adecuadas, a fin de obtener las respuestas de interés acordes con el problema real al cual se hace frente.

FACTORES ÚTILES

Existen factores que son útiles para identificar las áreas de oportunidad en la organización, así mismo para integrar la estrategia de cultura de resiliencia empresarial, mismos que varían de acuerdo a las necesidades y de acuerdo a ellos, se logra el cambio interno o análisis del posible cambio que debe haber, a continuación se describen como ejemplo.

Administración del dolor

La administración del dolor se refiere básicamente a que en la organización muchas veces existen problemas que pues ya se consideran como cotidianos rutinarios y que todos los ven como algo normal, algo a lo que ya se han acostumbrado que ella la verdad no sienten una dificultad ya están habituados a convivir con esos problemas y Por ende no hacen algo para resolverlos es como si vivieran refugiados en una especie de zona de Confort sin querer y sin ambicionar algo mejor; puede

considerarse como una forma de resistencia al cambio.

Un factor que de igual manera determina el éxito o más bien el fracaso de una organización es el querer resolver problemas actuales con metodologías antiguas dicho de otra forma es posible que los aciertos del ayer sean el fracaso de hoy. Por esto es muy importante estar actualizados no quedarse en la zona de Confort y ver cómo se están resolviendo los problemas en la actualidad esta es una cualidad propia de las personas que integran una organización resiliente, es indispensable para que eviten la obsolescencia y mantengan la competitividad y al mismo tiempo es una cualidad que les permite superar las crisis actuales y futuras.

La resiliencia es más que nada una actitud aunque esta es en su mayoría fundada por la cultura es en sí la actitud de cada persona, una actitud resiliente está dispuesta a aprender desaprender y reaprender, qué significa esto; esto quiere decir que todas las personas hemos aprendido cosas en años anteriores en décadas anteriores a lo largo de nuestra vida sin embargo esos métodos con los que resolvimos algunos problemas ya no son efectivos en nuestra actual en nuestros tiempos por lo tanto debemos tener en ese entonces pudimos tuvimos la capacidad de aprender pero lo aprendido puede no ser efectivo en nuestros días y por lo tanto también se debe tener la capacidad de desaprender es decir dejarse enseñar por los nuevos expertos y dejar de lado nuestros prejuicios sobre lo que hemos aprendido olvidar lo que sabemos y aprender nuevamente aquello que nos está haciendo falta esto precisamente es el último paso el aprender.

Aprender las cosas nuevas cosas que están más a la vanguardia formas y metodologías de resolver los problemas o las crisis a las adversidades que se nos presente Cómo se dijo al principio la resiliencia se trata de actitud.

Identidad de la organización

Más que nada en una organización, la imagen corporativa no trabaja sola si no que esa imagen debe tener un fondo y ese fondo de la imagen corporativa es la identidad corporativa o la identidad de la organización. Porque una organización puede dar a al público al pueblo la ciudad a su entorno una determinada imagen sobre lo que se puede decir que es una empresa socialmente responsable una empresa ecológica una empresa que se preocupa por la salud de sus trabajadores de sus clientes que se preocupa por el medio ambiente que trabaja con las mejores normas de calidad de producción puede hablar Maravillas de la organización pero si en el fondo otras las paredes de esa bonita imagen corporativa no existe hay algo que lo respalde es decir que la verdadera identidad de la organización no es esa muy difícilmente va a poder sostener esa imagen corporativa. Por ejemplo puede decir que dentro de su organización se respetan los trabajadores hay un buen clima laboral todo se llevan de maravilla todo es cómo un trabajo ideal pero eso es solamente la imagen corporativa la imagen queda el público pero si en el fondo dentro de la organización hay un mal clima laboral las personas no trabajan en equipo no hay un liderazgo sinérgico no se

valora el trabajo de cada quien no hay una buena comunicación buenas instrucciones entonces la identidad de la organización realmente es mala su imagen puede ser aparentemente buena pero su identidad su esencia lo que realmente sucede dentro de la organización es distinto, por ello que se debe tener especial cuidado en la identidad de la organización porque una buena identidad la organización una identidad que sea responsable socialmente responsable es una organización más resiliente la verdadera responsabilidad social es una cualidad y convierte una empresa en una empresa más resiliente es por eso que se debe cuidar bastante la identidad de la organización.

La identidad de la organización puede verse desde el punto de vista personal y desde el punto de vista colectivo es decir puede trabajarse desde esos dos puntos de vista o desde esos dos niveles.

A nivel personal la identidad de la organización está dictada por el liderazgo por la emoción que se les proporciona los trabajadores es decir la motivación que se les da a cada uno de los colaboradores Y por supuesto la colaboración el aporte de cada uno de los que trabajan en la organización. Ahora la idea de identidad a nivel colectivo es decir a nivel de la organización está dictado Cómo se puede percibir a través de su cultura la forma de hacer sus trabajos sus códigos de conducta etcétera.

Otra cualidad de una empresa resiliente es la memoria, pero ¿qué significa la memoria en una organización? Bueno pues tanto a nivel

colectivo como a nivel personal todos hemos tenido problemas o adversidades o dificultades crisis que superar pero cada una de estas adversidades desafíos nos ha dejado una experiencia de la cual podemos sacar un aprendizaje y de eso se trata la memoria en la organización la organización como cualquiera ha tenido problemas que superar y los ha superado y es por eso que aún existe ahora es cuestión de utilizar precisamente esa experiencia -esa memoria- para poder resolver de alguna manera o apoyarse en esos resultados combinándolos de forma elíptica con las soluciones vanguardistas o con las metodologías vanguardistas para resolver problemas que se estén presentando el que una solución sea vieja no significa que sea del todo inservible sino que se le puede sacar algunas partes de provecho Porque tanto los problemas del ayer como los problemas de hoy tienen algunas cosas en común.

El proceso de cambio respetando lo que ya existe

La resiliencia organizacional y el proceso de cambio no son algo que se deba tomar tan a la ligera principalmente hago referencia al proceso de cambio el proceso de cambio no es algo que se pueda tomar tan a la ligera porque hay intereses en juego en muchas ocasiones la organización ya ha perdido demasiado y realmente las soluciones tienen que ser drásticas y esto viene dado por una frase qué tal vez muchos han de conocer y es que a veces para construir un mundo nuevo se tiene que destruir el anterior pero eso solamente funciona

para casos muy extremos todo depende de la situación de la empresa a menudo en las empresas no nos encontramos en esa situación sino que hay muchos intereses en juego y un proceso de cambio se tiene que hacer respetando los intereses que ya están los intereses que existen en ese momento es decir lograr que pueda coexistir el futuro con el pasado, no se puede despedir a personas que ya trabajan ahí y reemplazarlas con personas nuevas personas jóvenes. Hay proceso si hay cultura de la cual también depende la supervivencia de la organización entonces se tiene que buscar una manera en la cual se pueda progresar sin afectar los derechos de las personas que ya tienen antigüedad trabajando en esa empresa.

Otro aspecto muy importante para hacer que una empresa sea resiliente es que tenga un liderazgo sinérgico anteriormente el liderazgo se consideraba como la toma de decisiones utilizando los conocimientos y las habilidades de una sola persona o de algún grupo de personas en específico sin embargo en la actualidad se pretende que el liderazgo en una organización sea sinérgico esto quiere decir que se aproveche cada opinión de las personas que están interesadas en resolver los problemas en organización esto se refiere a que cada opinión es importante y se puede sacar algún provecho de estas opiniones si se organizan y se estructuran de forma ecléctica generando una solución viable.

El liderazgo ecléctico es parte también de un clima organizacional bueno puesto que se toma

en cuenta la opinión de quienes laboran y colaboran en el organismo colectivo Además de que se puede se pueden obtener datos y detalles que desde una perspectiva en específico no sé apreciarían. Es decir que una sola persona no puede verlo todo pero puede que otras personas con otra visión con otra preparación puedan ver cosas que un líder con su único conocimiento no puede estar tomando en cuenta y esa información puede ser crucial para la solución de algún determinado problema.

Ahora bien, el liderazgo sinérgico también debe ser sistémico es decir qué debe tomar en cuenta todos los aspectos de la organización porque un problema no solamente afecta a un departamento un solo aspecto de la organización sino que de forma indirecta afecta a toda la organización y los problemas el organización no se resuelven Únicamente con una sola rama de conocimiento sino que se debe atender a la organización en su totalidad.

La resiliencia es actitud y la actitud determina el éxito tanto de una persona como de una empresa.

Al momento de tener resiliencia organizacional se prevén ejemplos de caminos que se pueden tomar para la para sobreponerse a determinadas circunstancias determinadas desafíos por ejemplo pueden ser el benchmarking cuándo una empresa pues pasa por una determinada crisis y su problema principal es que no cuenta con una organización y la tecnología y los procedimientos y las metodologías más

adecuadas y vanguardistas eso también depende de un diagnóstico organizacional dependiendo del diagnóstico organizacional se identifica cuál es el problema principal, cuáles son los problemas que emanan del problema principal y a través de diagnóstico, por ejemplo en este caso que se acaba de describir se puede hacer el uso del camino o se puede optar por el camino del benchmarking en el cual se pretende analizar a una determinada organización líder y Adecuar sus procedimientos acorde a las necesidades de la organización propia es un ejemplo de un camino que se puede tomar como parte de las estrategias.

Por supuesto característica de una empresa resiliente también es la visión innovadora de sus directivos y no tan sólo de sus directivos y nota sino de cada uno de los colaboradores que elaboran o que trabajan dentro de la organización ya que sí se aprovechan sus opiniones a través de un liderazgo sinérgico se pueden obtener diferentes avances en la medida en que quién genera la opinión tenga relación con el problema.

Ocean Blue también es una medida resiliente ya que como ya se ha hablado de esto el Ocean Blue se trata de buscar un Nuevo Horizonte o un nuevo Nicho de Mercado que no está siendo atendido de modo de que se genere un nuevo negocio sí competencia, es decir por ejemplo si en una organización el problema es que hay muchísima competencia entonces digámoslo así que el diagnóstico organizacional fue que el problema principal es el exceso de competencia Y entonces es una manera de

sobreponerse a esta crisis es precisamente la búsqueda de océanos azules búsqueda de mercados que no han sido atendidos y hacer de esto un nuevo modelo de negocio un nuevo mercado una nueva forma de generar riquezas de generar dinero. “Una mala administración puede ser más destructiva que una bomba atómica.”

Un claro ejemplo de resiliencia organizacional es lo que muchos llaman el milagro japonés. Japón es un país que fue y quedó devastado después de la Segunda Guerra Mundial sin embargo en poco más de medio siglo pasa de ser un país que está que estaba en ruinas hacer toda una potencia mundial, pero todo esto surge desde un punto de vista sistémico porque influye la disciplina la cultura el liderazgo de cada uno de los integrantes de los sobrevivientes de este país.

Japón fue devastado por dos bombas atómicas sin embargo hoy es toda una potencia mundial su cultura es un factor crítico en la reconstrucción de este país con una resiliencia enorme una resiliencia admirable, a diferencia de nuestro país México, pues no ha tenido una crisis de ese tipo sin embargo en el mismo tiempo 50 años, su progreso es mínimo en comparación con la tierra del sol naciente.

ÁREAS CLAVES DE LA RESILIENCIA

Según Schneider (2007), al enfrentarse a un entorno de inestabilidad se deben estudiar cinco

áreas que permitirán resistirse ante ello; se trata de que tanto las empresas como los miembros de las mismas, puedan desarrollar capacidades o habilidades para ingresar en un proceso estratégico a través de la determinación de lo siguiente: estrategia, estructura, sistema, destreza y cultura.

La estrategia es definida por Schneider (2007) como un conjunto tanto de acciones como de decisiones a tomar por la empresa con respecto de su constitución, con el fin de enfrentarse y vencer a sus competidores, se determinan aspectos tales como: quiénes son, dónde se opera, cómo se opera y cuáles son los objetivos a conseguir; logrando así obtener una ventaja sostenible sobre la competencia.

Asimismo, determina la resistencia estratégica, como la habilidad de anticiparse, no de solo responder adecuadamente a una crisis determinada; se trata de que el cambio sea permanente pero no traumático enfrentándose a retos de conocimiento, de estrategia, de política o de ideología.

Por otro lado, indica que la estructura se refiere a la manera en la cual las personas se encuentran especializadas y divididas en la organización, así como también la forma de distribución de autoridades en la misma. También se entiende como la suma de las formas en las cuales la organización divide sus labores en distintas actividades para luego las coordinarla; según el autor, es referida con frecuencia al organigrama, que representan una ilustración gráfica de las relaciones entre las

unidades, así como las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos mediante el uso de recuadros y líneas de conexión.

y atribuir autoridades.

En cuanto a los sistemas, estos son, los procesos o procedimientos formales e informales, utilizados por la organización para administrarse diariamente; los cuales incluyen los sistemas de control, la medición del desempeño, los sistemas de motivación, compensación, premios, entre otros.

A los sistemas administrativos pueden ingresar personas, dinero, maquinarias, tecnología y materiales, los cuales se interrelacionan con procesos administrativos para entregar productos o servicios de la manera más eficiente posible; procesando así relaciones interpersonales, regulaciones, técnicas y principios para lograr el mejoramiento laboral.

Según Schneider (2007), las destrezas se refieren al conjunto de competencias distintivas que residen en una organización, las cuales pueden tratarse de las personas, de prácticas gerenciales, sistemas o tecnologías. La cultura se encuentra estrechamente relacionada con los valores compartidos, por representar un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores y conductas de los integrantes de una organización, la cual incluye formas rutinarias de comunicarse, normas entre equipos e individuos, valores dominantes, reglas y clima organizacional.

RESILIENCIA COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Una vez se ha definido la resiliencia, sus características y factores que la fomentan, se determina que podría emplearse como una estrategia para las organizaciones modernas; considerando que la Resiliencia Organizacional se refiere desde distintos puntos de vista a: “la capacidad de una organización de absorber choques e impactos profundos sin perder la capacidad de cumplir su misión” (Sampedro, 2009).

También, se define como “Aquellas empresas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, 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 estos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas. (Minolli 2000)

De allí que se puede asumir como 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, y Hamel y Välikangas (2003) como la capacidad de reinventar dinámicamente los modelos de negocio y estrategias a medida que las circunstancias cambian. También, señalan que en épocas turbulentas, la única ventaja con la que cuentan

las empresas es tener la capacidad de reinventar su modelo de negocios antes que las circunstancias le obliguen a hacerlo, lo cual es conocido como Resiliencia Estratégica, donde las organizaciones no se valen solo del impulso para ser exitosas sino de que sus miembros adquieran y desarrollen tales características.

La resiliencia estratégica 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. La resiliencia, según Hamel y Välikangas (2003), requiere de innovación frente a aquellos valores, procesos y conductas organizacionales que sistemáticamente favorecen la perpetuación por sobre la innovación.

CONCLUSIÓN

No es posible separar el capital humano del sistema de funcionamiento de la organización, pues son interdependientes, como se analizó

anteriormente, una empresa que está preparada para afrontar los cambios y exigencias del mercado, es una empresa con futuro, es por ello que no se deben pasar por alto el planteamiento de posibles escenarios de riesgo que puedan afectarle, tomar medidas preventivas y correctivas con el apoyo de capacitaciones y una cultura de la resiliencia para los empleados. Todos los esfuerzos deben estar encaminados desde el principio a la confrontación de los posibles contextos, pues la trascendencia de ello se basa en la posibilidad de que llegado el momento, dichos actos no causen efectos severos en los números, utilidades y perspectivas de la empresa.

Recapitulando, la organización debe tomar en cuenta factores como las estrategias a implementar que contribuirán al desarrollo de la resiliencia, la estructura, es decir la distribución jerárquica u organizacional de la empresa pues de ello depende la efectividad de lo implementado, la cultura que debe ir integrada a las política y valores que esta determine, y finalmente las destrezas de cada individuo, analizando su capacidad de adaptación al cambio y las diversas cualidades que le permitan realizar trabajo en equipo. Así mismo, mejoras y perfeccionamiento de los canales de distribución, cambios en la regulación de la industria, análisis del número de competidores directos e indirectos como de los clientes y cambios en la tecnología implementada.

La resiliencia empresarial es una herramienta que no debe quedar ignorada por ningún empresario, es una excelente oportunidad para conocer mejor a la organización a través de

análisis preestablecidos como DAFO apoyada por otras que se ajusten al giro y necesidades de esta.

AGRADECIMIENTOS

Se agradece al Instituto Tecnológico de Orizaba por brindar los recursos necesarios para el desarrollo de este artículo, al Dr. Fernando Aguirre y Hernández por la asignación del tema y a la Ingeniera Monserrat Jiménez Hernández por sus valiosos aportes.

REFERENCIAS

- Bizquerra, R. (2008). Educación para la ciudadanía y la convivencia. España. Wolters Kluwer.
- Hamel, G. y Välikangas, L. (2003). En busca de la resiliencia. Harvard Business Review, Vol. 1, Núm. 9.
- Hitt, M. (2006). Administración. México. Pearson Educación.
- Minolli, C. (2000). Empresas resilientes, algunas ideas para construirlas. Documento en línea. Disponible en: http://www.ucema.edu.ar/u/cpcb/Investigacion/Resiliencia/Empresas_Resilientes.pdf. Consulta: 13/10/2017.
- Pueyo, A. (2007). La personalidad. España. Editorial UOC.
- Sambrano, J. (2010). Resiliencia, transformación positiva de la adversidad. Venezuela. Editorial Alfa.
- Schneider, B. (2007). Resiliencia. Cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad. Colombia. Editorial Norma.