



¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL?

El concepto de resiliencia no era conocido en las organizaciones, posiblemente porque sus orígenes son teóricos y se refieren a temas de la física, la ingeniería civil, la psicología, la psiquiatría, la ecología, etc. Las habilidades de los individuos para resolver los problemas que surgen en forma inesperada y no solo salir victorioso, sino también fortalecido, fue trasladado a las organizaciones con el objetivo de crear los escenarios para que éstas utilicen los mismos principios y fortalezas en solucionar sus conflictos.

En el mundo de los negocios, en los mercados globalizados, encontramos empresas del mismo sector que tienen que enfrentar y resolver problemas imprevistos, que las obliga a implementar estrategias de emergencia; unas empresas superan los problemas, y no solo que los vencen, sino que salen fortalecidas, mientras que otras empresas fracasan en sus intentos de recuperación, y desaparecen. De estas situaciones es necesario determinar cuáles son los factores y acciones que han puesto en práctica para superar las condiciones de riesgo. La Resiliencia organizacional es considerada como la capacidad generada por una institución para enfrentar los cambios que aparecen como acontecimientos que producen crisis repentinas (López, 2009).

En la resiliencia organizacional se identifican varias etapas:

1

La prevención de acontecimientos negativos, que hacen crisis y vuelven vulnerables a las empresas. El entorno en que desarrolla sus actividades competitivas, generalmente es factor que vuelve más vulnerable a las organizaciones, especialmente las vinculadas con actividades relacionadas a los procesos de globalización.

2

Prepararse para prevenir que los resultados negativos no se agraven con el transcurrir del tiempo. De lo contrario, no debemos perder la visión que si una organización sale del mercado, otras están listas para llenar ese vacío; este es un reto que tiene que ser considerado para trabajar estrategias que vuelvan más resistentes a las organizaciones, para ser mejores que sus

3

Contar con la estructura para que después de salir victoriosa, venciendo la crisis, tener poder para recuperarse de las secuelas negativas que dejan esos acontecimientos, aplicando en forma dinámica, pero flexible, acciones que tienen como objetivo recuperar sus fortalezas y eficiencia después del trauma experimentado y la mala experiencia obtenida.

Las situaciones de riesgo se pueden presentar, por ejemplo, en el área financiera, cuando los clientes atrasan sus pagos, o disminuyen sus órdenes de compra, o ya no confían en la organización, lo cual genera graves consecuencias que podrían producir una crisis financiera; o la paralización de la línea de producción por eventos internos o externos que podría repercutir en una peligrosa baja de las ventas, e inclusive, se podría perder el mercado.

Algunos podrían argumentar que no hay por qué preocuparse de la resiliencia de una empresa, siempre que exista la libre competencia, un mercado que funcione bien para la propiedad corporativa, un régimen de políticas públicas que no proteja a las empresas de su propia estupidez, y un grupo de empresas emprendedoras dispuesto a aprovechar la pereza de las empresas ya establecidas. Según esta visión, la competencia sirve para incentivar la revitalización continua. Una empresa que no logra adaptarse a los cambios en su entorno perderá pronto su relevancia, sus clientes y el apoyo de todas las partes interesadas. Sea que una empresa lentamente se queda sin negocio o sea adquirida, su capital humano y financiero es reasignado para que eleve el retorno marginal sobre sus activos.

Esta visión del problema de la resiliencia tiene la virtud de ser conceptualmente sencilla. Pero también es ingenua. Sin negar la eficacia de la competencia, del ingreso al mercado de nuevas empresas y de las adquisiciones y quiebras como purgantes de la incompetencia gerencial, no se puede confiar en estas fuerzas para enfrentar de manera eficiente y cabal el problema de la resiliencia. Y aquí te presentamos dos motivos:

EN PRIMER LUGAR

Hay miles de instituciones importantes que están fuera del mercado de control corporativo, desde las empresas que no cotizan en la bolsa hasta instituciones públicas y organizaciones sin fines de lucro. La falta de resiliencia puede persistir en estas organizaciones durante un tiempo considerable, mientras sus clientes reciben un servicio bajo promedio y sus recursos

EN SEGUNDO LUGAR

La quiebra es un mecanismo relativamente tosco para trasladar los recursos desde empresas mal administradas a empresas bien administradas. Cuando una empresa quiebra, gran parte de su capital intelectual acumulado se desvanece al dispersarse sus equipos. Los mercados laborales frecuentemente requieren de meses o años para reubicar los activos humanos desplazados. Las adquisiciones representan un mecanismo de reasignación más eficiente, pero tampoco son un buen sustituto de la resiliencia organizacional. Los ejecutivos de empresas de bajo desempeño quieren proteger sus privilegios y prerrogativas, por lo cual suelen resistir la idea de la adquisición hasta que todas las demás opciones para la supervivencia de la empresa hayan sido descartadas. Y aún entonces es probable que subestimen seriamente el verdadero grado del deterioro institucional, lo cual suele suce-

Las compañías resilientes tienen más acceso a redes de apoyo cuando llegan los problemas, reaccionan antes y consiguen salir airoso con más facilidad también de las crisis imprevistas. Ante la transformación a marchas forzadas que se está viviendo ahora mismo, el dilema está claro: ser resiliente o morir.

Aplicar nuestras capacidades para sacar algo bueno de los problemas será necesario en algún punto de la vida de la empresa: puede que sea porque el negocio se arruine, algo que es previsible en los meses anteriores a que suceda. Pero también puede enfrentarse a un desastre natural o un incendio, situaciones imprevistas que suponen una inversión extra —que afectará en mayor o menor medida al negocio— y que ponen a prueba la capacidad de sobreponerse a los dramas y no solo superarlos sino salir fortalecido, que es la característica que diferencia a la resiliencia de otras capacidades como la resistencia.

AGUANTAR NO ES LO MISMO QUE SER RESILIENTE

El error que cometen muchas empresas es confundir estos dos términos. Según los expertos, la resistencia está ligada a la capacidad de soportar una determinada sobrecarga de forma sostenida: si cargamos demasiadas piedras o durante mucho tiempo, nos desplomaremos bajo el peso. La resistencia se agota. Pero si somos capaces de gestionar la sobrecarga y extraer algo enriquecedor, estaremos siendo resilientes. La resiliencia no se termina, sino que se incrementa con el tiempo, así lo explica Mario Garcés, experto en el desarrollo de la resiliencia en las organizaciones. Y añade: "Comprender la diferencia entre los dos términos es fundamental para poder desarrollar procesos y dinámicas más eficaces y positivos".



Otros estudios apoyan esta aportación. Michelle Gielan, investigadora en el ámbito de la psicología positiva, asegura que pensar que somos más duros solo porque aguantamos más es una concepción científicamente incorrecta. Su investigación llevada al día a día de los trabajadores concluye que la falta de un periodo de recuperación incrementa los problemas de salud. Esta falta de reposo puede estar provocada por pensamientos del trabajo que interfieren con nuestro sueño o tener una activación cognitiva continua por mirar nuestros teléfonos. "Trabajar de más y estar exhausto es lo contrario a la resiliencia", explica Gielan. Y si los empleados no tienen la capacidad de enriquecerse de las crisis, difícilmente la organización lo conseguirá.

¿ANTICIPARSE A LAS CRISIS ES LA CLAVE?

Para poder adelantarse es necesario recopilar toda la información disponible y hacerlo de forma proactiva. Informarse y estar preparado, por ejemplo, para la llegada de nuevos impuestos o aranceles y regulaciones. Conocer a lo que te vas a enfrentar te ayuda a planear. Para eso es imprescindible la comunicación y la confianza entre los empleados de la empresa.

Definir el rumbo de la compañía en situaciones concretas, evitar los sesgos a la hora de valorar las amenazas y compartir información son acciones a través de las cuales se puede mejorar la resiliencia. Garcés también destaca que es importante formar grupos con variedad de ideas y visiones diferentes que aborden un mismo problema desde distintos ángulos, "así habrá más opciones para generar soluciones originales y eficaces que ayuden a afrontar la crisis", explica. Los expertos aconsejan que es útil crear una red de apoyo, tanto a nivel de trabajador a trabajador, como a nivel de empresa, buscando apoyo en proveedores o compañías amigas. Si las situaciones imprevistas nos sorprenden con estos hábitos ya implantados, la supervivencia se hace mucho más probable.



RECONOCE QUE NECESITAS SER RESILIENTE

Todas las organizaciones deberían ser capaces de salir fortalecidas de los problemas. Generalmente las grandes y las más antiguas, como tienen más recursos, pueden actuar como una red que permite encajar los desafíos y resolverlos. Pero también son más resistentes, por eso soportan mucho más peso del que sería aconsejable y se vienen abajo de forma estrepitosa. En cambio, las pequeñas y las startups son más conscientes de su debilidad y tienen más capacidad de adaptación, aprenden a diversificarse o reinventarse de forma muy dinámica y eso aumenta su resiliencia.