

RESILIENCIA ORGANIZACIONAL: Una aproximación

Pablo Andrés León Sánchez

Trabajo De Grado

Administración De Empresas

Facultad De Administración

Universidad Del Rosario

Bogotá D.C., Julio de 2013

RESILIENCIA ORGANIZACIONAL: Una aproximación

Pablo Andrés León Sánchez

Trabajo De Grado

Tutor:

Francoise Contreras

Administración De Empresas

Facultad De Administración

Universidad Del Rosario

Bogotá D.C., Julio de 2013

Dedicatoria

A Lida Jaimes, simplemente por haber creído en mi

Tabla de Contenido

Glosario	6
Resumen.....	7
Abstract	8
1. Introducción.....	9
2. Historia de la Resiliencia	12
2.1 Origen del Concepto.....	12
2.2 Adaptación a otras ciencias	14
3. Efectos de la Resiliencia en el Hombre	22
3.1 Resiliencia en individuos.....	22
3.1.1 Patrones resilientes	27
3.2 Resiliencia en grupos	30
3.2.1 Tipos de grupo.....	31
4. Resiliencia Organizacional	38
4.1 Estructura y aplicabilidad.....	40
4.1.1 “La casita de la resiliencia”	41
4.1.2 Herramienta ERIC	45
4.1.3 Identificar la crisis	49

4.2 Empresas resilientes	66
4.3 Análisis de factores que afectan la resiliencia organizacional	70
4.3.1 Liderazgo	70
4.3.2 Objetividad.....	75
4.3.3 Sentido de pertenecía.....	78
5. Conclusiones	83
6. Recomendaciones	87
7. Bibliografía.....	89

Glosario

Crisis: Evento perturbado que pone en riesgo el capital de la organización, lo cual genera que todo el entorno entre en un estado de inestabilidad.

Resiliencia: Capacidad de volver a un estado natural, después de haber pasado por eventos perturbadores.

Resiliencia Organizacional: Capacidad de las organizaciones para sobreponerse ante cualquier adversidad del mercado o crisis económica, sin comprometer elementos característicos de su identidad corporativa.

Nivel de Resiliencia: Capacidad de cuantificar que tanta perturbación puede recibir una organización antes de llegar a un punto de cero retorno.

Objetividad: Lograr tener una macro visión clara sobre las cosas, poder detectar cuando se está realmente enfrentando un problema y cual es el verdadero origen de este.

Líder: Persona que tiene la habilidad de dirigir influenciar y motivar a un grupo de personas, las cuales tienen un objetivo común por alcanzar.

Resumen

La resiliencia organizacional tiene como objetivo identificar y estudiar los diferentes factores que hacen posible que las organizaciones logren recuperarse al pasar por complejas adversidades. La idea es que dependiendo de cómo se retroalimenten estos factores se logre establecer que tan dispuesta esta una organización para afrontar un crisis y que tanta perturbación esta puede llegar a soportar antes de entrar a un punto en el cual ya no haya retorno.

La idea de este nuevo constructo es hacer de las empresas un organismo más perdurable, el cual logre adaptarse fácilmente a las complejidades del mercado sin tener que sacrificar su independencia y su esencia diferenciadora.

Palabras clave: resiliencia, resiliencia organizacional, crisis.

Abstract

Organizational resilience has the objective to identify and study the different factors that make it possible for an organization to overcome complex adversities after they occur. The main purpose for the companies is to receive feedback from those factors pointed out. Establishing how willing the organization is to face crisis and how much damage it can handle before reaching a breaking point.

The idea of this new approach is to transform companies into a lasting organism, which is easily able to adapt to current markets complexities without having to sacrifice its independence and competitive differences.

Key words: resilience, organizational resilience, crisis.

1. Introducción

Las empresas en Colombia, ya sean pymes o grandes corporaciones, siempre manejan unos retos similares, cubrir la demanda del mercado, manejar permanentemente estándares de calidad, saberse amoldar a una inminente apertura económica y permanecer en el mercado, entre otros. Dichos factores podrían considerarse casi que naturales dentro de cualquier mercado, sin embargo a través del tiempo se ha podido percibir que muchas organizaciones (casi todas) logran sufrir ciertas perturbaciones en el transcurso de su vida productiva, las cuales afectan su debido comportamiento en el mercado.

Normalmente enfrentarse a economías tan avanzadas como lo son la Norteamericana o la China suele ser un gran desafío para nuestra industria, y es que competir con mejor calidad a menor precio es algo que puede resultar complicado. La tendencia en muchas ocasiones, cuando se enfrenta este tipo de situaciones suele ser la misma, la empresa entra a una etapa de recesión, en la cual se deben tomar ciertas medidas que logren hacerle frente a la crisis, muchas veces estas medidas suelen ser las más adecuadas, logrando que la empresa logre posicionarse de nuevo en el mercado. En otras ocasiones ocurre lo contrario, la empresa no logra encontrar una debida solución, lo cual la lleva a la

quiebra. Los dos cuadros anteriormente expuestos presentan una gran similitud, las dos empresas entran en crisis, la gran diferencia se encuentra en como una de estas logra superar una etapa adversa saliendo fortalecida, y como la otra sucumbe ante esta difícil situación. A lo anterior se le ha denominado “resiliencia organizacional”, la cual ha sido definida como “la capacidad o habilidad de una organización para anticipar los eventos clave relacionados con tendencias emergentes, adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida después de desastres y crisis.” (Marcos & Maculay, 2008)

El ¿por qué? ciertas empresas suelen superar etapas desfavorables (incluso salen fortalecidas) y otras no, es el objetivo de esta investigación, la cual, pretende estudiar los factores asociados a la resiliencia organizacional, que permitan sobreponerse adecuadamente a un “infortunio empresarial”, y de este modo esclarecer cuales podrían ser las posibles alternativas, para desarrollar esta característica en las pymes Colombianas.

Seria falaz decir que al menos una empresa en el mundo no ha sufrido alguna crisis, y es que es muy claro que ningún hombre es una isla (Dutta, 1999, p. 2), frase que explica muy bien la teoría de la interdependencia, situación en la cual “un grupo entero de personas puede verse afectado por las decisiones tomadas por cualquier individuo dentro del grupo” (Dutta, 1999, p. 2); entonces pretender mostrar que una empresa es inmune a cualquier variable es un intento fallido.

Grandes compañías han sufrido inconvenientes, tan graves que se han considerados como desastres, y aunque se han visto en una difícil situación no por eso han dejado de existir. De lo anterior son ejemplo muchas empresas como UPS, la cual en 1986 “se vio azotada por una fuerte tormenta de hielo que obligó a cerrar el principal centro de distribución aéreo de la empresa en Louisville, Kentucky” (Marcos & Maculay, 2008). Bavaria S.A es también un claro ejemplo de lo expuesto anteriormente, esta empresa en el 2001 se vio afectada por un paro de trabajadores, el cual tuvo una duración de dos meses, hecho que la vio obligada a cerrar más de la mitad de sus plantas de producción. Un caso más puntual es el de la empresa Productos 3 A, la cual estuvo en liquidación y el pasado 10 de Febrero fue galardonada con el premio Ave Fénix Al Resurgimiento Empresarial. Las anteriores empresas son el típico ejemplo de organizaciones resilientes, enfrentadas a graves inconvenientes pero de un gran ímpetu, el cual les permitió salir adelante de forma airada. El desarrollo de esta investigación está encaminado justamente al estudio de esa clase de situaciones (y contrarias), que permitan establecer claramente que factores son vitales para el desarrollo resiliente de una empresa y como estas pueden ser más perdurables en el tiempo.

2. Historia de la Resiliencia

2.1 Origen del Concepto

El interés por el estudio de la resiliencia viene de tiempo atrás, sin embargo en los últimos años ha tenido gran relevancia en la explicación de muchos fenómenos ligados con la recuperación y superación individual o grupal. Diferentes estudios e informes clínicos han demostrado que la reacción de la gente, frente a un mismo fenómeno, no es la misma. La guerra en muchos casos es uno de los eventos que más transforma a las personas, hechos como el de matar, ver morir a un ser querido o verse retenido en contra de la voluntad, suelen ser los suficientemente traumáticos para lograr transformar la conducta de las personas. Un ejemplo de lo anterior se ve reflejado en el conflicto armado nacional, muchos civiles, por su estado político o social, han sido privados de la libertad por tiempo indefinido, al ser liberados las personas suelen experimentar cambios tanto físicos como mentales, los cuales afectan el debido desempeño de una vida normal o impiden volver a un estilo de vida parecido al cual se tenía antes del secuestro. Sin embargo existen otros casos que muestran claramente que si se puede experimentar una situación como la anterior sin obtener graves traumas o trastornos, dichos casos serán expuestos y evaluados en el transcurso del trabajo.

Uno de los conceptos claves de esta investigación es la *resiliencia*, término que de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española proviene del latín

resilio que significa “volver a entrar saltando o saltar hacia arriba, curiosamente también tiene la acepción de apartarse, desviarse y esquivar” (Real Academia Española, 2001). No obstante en otras investigaciones académicas han establecido que la resiliencia proviene del término latín *resilium* “que significa volver atrás, volver de un salto, volver al estado inicial, rebotar” (Villalba, 2003, p. 4). Aunque el origen del concepto difiere un poco, se puede ver claramente que los significados son muy similares, haciendo de este un término explicable desde diferentes enfoques y adaptable a muchas prácticas.

Un gran problema de la resiliencia como concepto es su definición, debido a que todavía no se le ha logrado dar un significado único, sin embargo diferentes autores han coincidido que hacer referencia a este concepto es traer a colación factores como lo son la adversidad, el riesgo, el afrontamiento y la recuperación. Grandes académicos defiende la posición de Bartelt (1996), expuesta en su libro *On resilience: Questions of validity* (como cita Becoña, 2006, p. 127) en el cual considera que la resiliencia es un término “*difícil de apresar, así como de especificar empíricamente y muy relacionado con medidas de éxito y fracaso situacional*”. Varios conceptos han sido relacionados con la resiliencia, pero existe uno en particular que puede ser desarrollado paralelamente, debido a su gran similitud; la supervivencia, según Tarter y Vanyukov (1999) (como cita Becoña, 2006, p. 127) es la capacidad que tiene un individuo en superar las dificultades ante una vida adversa y muy complicada ante la que sale exitosamente adelante

e, incluso, llega a triunfar luego en la vida a pesar de haber tenido todo en contra en la niñez, adolescencia o juventud. Aunque nunca se ha establecido si la procedencia de los dos conceptos se origina de un mismo núcleo, las coincidencias son bastantes, hecho que lograr amoldar cada vez más la estructura conceptual de la resiliencia.

2.2 Adaptación a otras ciencias

Muchos autores, en múltiples disciplinas, han abordado este concepto, dándole una interpretación similar más no igual, haciendo su aplicabilidad de uso relativo. La resiliencia, ha sido adoptada tanto por las ciencias naturales (caso de la física, específicamente la ingeniería), como por las ciencias sociales (caso de la psicología y la sociología); cada una de estas le ha sacado gran provecho al concepto, en especial las ciencias sociales, las cuales han logrado acoplarlo a muchos de sus campos aplicados, haciendo de este un constructo fundamental para la explicación de diversos fenómenos.

Antes de adentrarnos en las diferentes ramas de la resiliencia es muy importante aclarar que “el concepto de resiliencia no implica tanto una invulnerabilidad al estrés sino la habilidad de recuperarse de eventos negativos” (Garmezy, 1991 citado en Becoña, 2006, p.128). Para lograr detectar que un ser posee o no este “atributo” primero hay que someterlo a cierto nivel de estrés, es a partir de allí donde se puede analizar los diferentes estados de la resiliencia.

- La Física

Desde el punto de vista de la física la resiliencia es tratada como *“la cantidad de energía de deformación (o trabajo) que puede ser recuperada de un cuerpo sometido a una carga, cuando la misma es eliminada. Dentro de los límites de la elasticidad, el trabajo realizado para deformar el cuerpo es recuperado totalmente tras eliminar las cargas”* (Fink, Wayne, & Carroll, 1981, p. 223). Por ejemplo, si sometemos a dos bolas, una compuesta por papel y la otra por caucho, a una fuerza equivalente a 100 kilogramos de presión, aparentemente estas adoptaran la misma forma, sin embargo cuando esta fuerza sea retirada, los dos objetos reaccionaran de forma diferente. La bola de papel quedara aplanada, pero si la detallamos un poco más, veremos cómo esta poco a poco va expandiendo su figura hasta quedar con un cierto volumen, el cual es completamente diferente al de su estado inicial. Por su lado, la bola de caucho recupero su forma inicial casi que de forma instantánea. Él porque los objetos reaccionaron de forma diferente es lo que explica la física, ciencia que a través de estudios analiza los diferentes factores (químicos, composición anatómica, densidad, etc.) que pueden incidir en la resiliencia de cada cuerpo.

La física es tal vez la ciencia que ha logrado hacer de la resiliencia una herramienta de medición, característica suficiente para hacer de esta un concepto exacto. Es tomada como una magnitud, expresada en Julios por metro cuadrado, la cual logra cuantificar *“la cantidad de energía que un material puede absorber al romperse por efecto de un impacto, por unidad de superficie de rotura”* (Vélez,

2008, p. 56) ejemplo el acero: material que tiene una resiliencia de 900 kJ/m^3 . La gran mayoría de las ciencias, que estudian y aplican la resiliencia en sus diferentes campos, han intentado alcanzar el grado de exactitud que ha tenido la física, pero dicho objetivo, a causa de diferentes factores que hacen que sus disciplinas sean más relativas, no ha sido alcanzando satisfactoriamente.

- La psicología

La psicología es hoy en día una de las ciencias que más estudia el concepto de resiliencia, y aunque no ha conseguido obtener un nivel de precisión tan alto (como si lo ha conseguido la física con la aplicación de la resiliencia) eso no ha sido un impedimento para esta, debido a que ha logrado sacarle un gran provecho al concepto, adaptándolo para hacer de este un constructo aplicable al entorno humano – social. La psicología, a diferencia la física, tiene bastantes autores, los cuales establecen que la resiliencia es “la capacidad de un individuo de reaccionar y recuperarse ante las adversidades, lo que implica un conjunto de cualidades que fomentan un proceso de adaptación exitosa y de transformación, a pesar de los riesgos y de la propia adversidad” (Bernard, 1996 citado en Acero 2008, p. 151). Por ejemplo dos hombres (cada uno con su debida pareja) pasan por un proceso de divorcio, el cual los deja destrozados, el primer hombre, después de un tiempo decide que es hora de rehacer su vida sentimental y al cabo de 1 año se casa y logra formar hogar estable. En cambio el

segundo hombre durante toda su vida intenta formar una relación sentimental seria, pero este nunca logra superar el dolor que le causó su primer divorcio, haciendo que sus siguientes relaciones fueran un desastre. Los factores (infancia, educación, traumas, auto imagen, etc.) que causan que el comportamiento de estos dos hombres sea más o menos resiliente ante una misma adversidad es lo que estudia la psicología.

La resiliencia también ha sido integrada hacia la intervención social, Kotilarenco, Cáceres & Álvarez (1996), la definen como “la capacidad universal, que permite a una persona, grupo o comunidad, minimizar o sobreponerse a los efectos nocivos de la adversidad, la resiliencia puede transformar o fortalecer la vida de las personas” (p. 27). Dicho enfoque sociológico deja ver que la resiliencia no solo está ligada a procesos individuales, sino que a su vez contempla la posibilidad que esta se dé dentro de fenómenos sociales, los cuales muchas veces tienen un desarrollo diferente, particularidad que es objetivo de estudio, debido a que en ocasiones una misma situación aqueja a diferentes grupos, mas su comportamiento y desarrollo frente a esta suele ser distinto. Vale resaltar que los primeros estudios de resiliencia se dieron a través del análisis e identificación “de características de supervivientes, sobre todo de niños y jóvenes, que vivían o habían vivido en su infancia situaciones de alto riesgo” (Villalba, 2003, p. 285). Sin embargo en el transcurso de las investigaciones se evidenció que el desarrollo de la resiliencia derivaba, en varias ocasiones, de factores externos del individuo, con

lo cual se pudo concluir que elementos como: atributos del superviviente, características de su hogar y particularidades de su contexto social, eran características lo suficientemente fuertes para hacer de la resiliencia un concepto tanto psicológico como social.

A modo de conclusión las ciencias anteriormente vistas, aunque lo enfocan hacia objetivos aparentemente diferentes, toman en general, al concepto de resiliencia como la capacidad de recuperación que tiene un cuerpo (animado o inanimado) de volver a su estado original, después de haber sido sometido a un cambio.

- La sociología

Esta hace referencia a la resiliencia aplicada a grupos específicos, ya sean comunidades que han sido víctimas del conflicto, mujeres que han sido abusadas sexualmente durante una guerra o niños que han perdido a sus padres a causa de la violencia. La resiliencia desde la sociología pretende observar y analizar que fenómenos se dan cuando un grupo es sometido a estrés y como este reacciona o puede llegar a reaccionar.

Müller (1996) establece que la resiliencia desde el ámbito social puede ser vista como *“la capacidad de enfrentar el estrés económico y ecológico y aun así alcanzar un grado relativamente elevado de satisfacción de las necesidades, sin deteriorar la capacidad de satisfacer las necesidades, ni la habilidad de disfrutar*

tal satisfacción en el futuro” (p. 44). Un ejemplo de esto, el cual incluye los dos factores principales de la definición (economía y ecología), lo es una enfermedad infecciosa; si la familia se encuentra afiliada a un buen plan de salud y su alimentación es rica en nutrientes y balanceada, probablemente el virus o la enfermedad no va a causar graves problemas, haciendo que la familia siga con el curso normal de su vida. Mirado desde una forma más macro, existen diferentes enfermedades que dependiendo a qué tipo de comunidades ataque esta es más o menos intensa, ejemplo de ello son los índices de VIH – Sida en Europa y África.

Aunque parezca obvio, es la perspectiva sociológica la cual permite aterrizar el concepto de resiliencia al terreno organizacional empresarial, enfoque primordial para el desarrollo de este estudio académico. La “resiliencia organizacional” es la adaptación del término resiliencia al enfoque gerencial - administrativo de la organización, unión de términos que crean un concepto relativamente nuevo. Este hace referencia a la habilidad que tienen las empresas para sobreponerse a circunstancias desfavorables, las cuales han generado cambios en su desarrollo habitual. Por ejemplo dos empresas de un mismo sector se encuentran en crisis, la llegada de productos extranjeros al país ha generado grandes cambios en la demanda, haciendo que las marcas tradicionales sean desplazadas por la nueva competencia. Las dos empresas deciden hacerle frente a la crisis con estrategias aparentemente buenas, con las que se busca salir adelante. Al cabo de un tiempo la primera empresa por fin logra obtener utilidades y sus proyecciones son

bastante buenas. Caso opuesto de la segunda empresa, la cual no pudo obtener resultados favorables después de la implementación de su estrategia, por ende solo quedo con la opción de cerrar o verse absorbida por la competencia extranjera. El objetivo de la administración es identificar qué factores inciden en una empresa, para que esta logre sobreponerse a condiciones de riesgo o a situaciones desfavorables, esto con el fin de hacerlas más perdurables en el tiempo. Otro gran enfoque que se le puede dar a la “resiliencia organizacional” es que no solo pretende analizar empresas que se afrentan o han enfrentado algún tipo de crisis, este concepto también pretende ser una herramienta o una guía que logre constituir nuevas empresas lo suficientemente sólidas, capaces de sobrevivir a cualquier adversidad.

- Resiliencia en otras ciencias

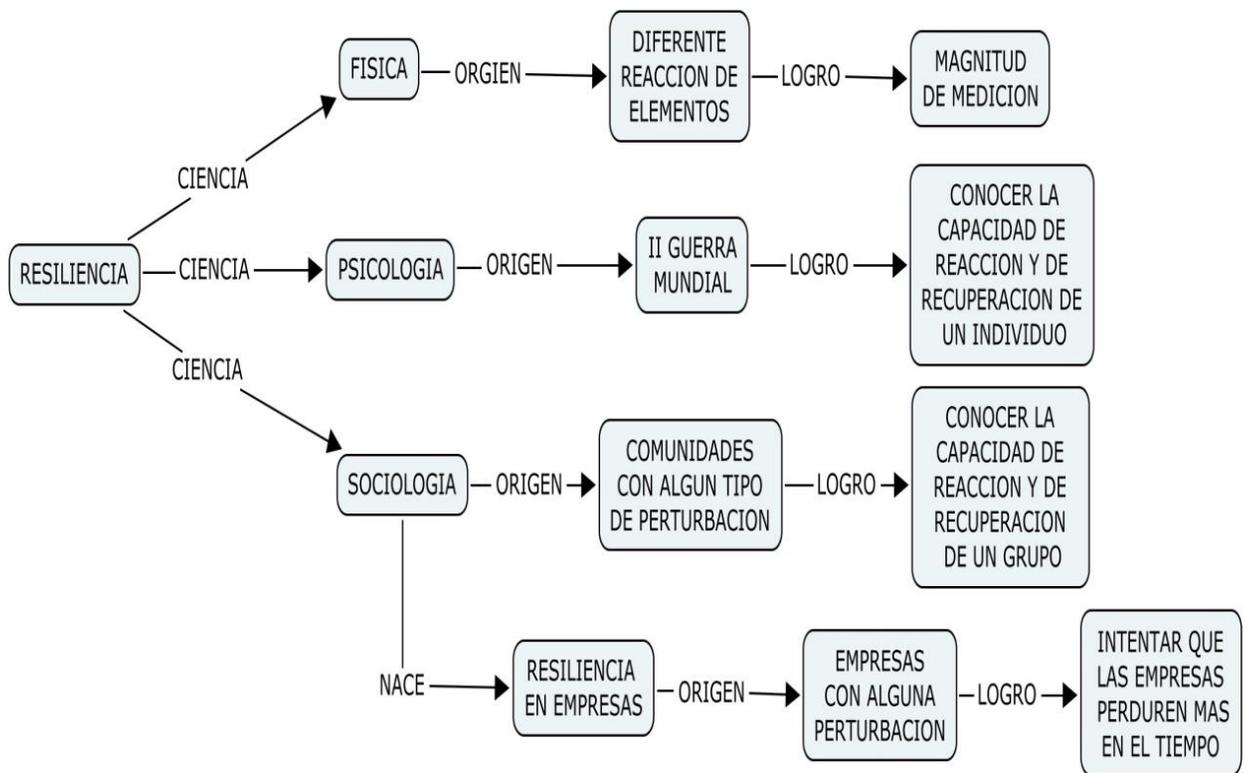
Resiliencia ecológica: Este hace referencia a sistemas agropecuarios que tengan la “capacidad de soportar perturbaciones o estrés, ecológicos, tales como una sequía prolongada, o conmociones como un tanque de plagas” (Conway & Barbier, 1988 citado en Müller, 1996, p. 44). Un sistema con un alto nivel de resiliencia tiene la capacidad de recuperarse rápidamente volviendo a alcázar los niveles de productividad originales. Diferentes factores pueden incidir en la recuperación del sistema, como lo son la

fertilidad del suelo, los niveles de humedad, o los fertilizantes o complementos utilizados en el proceso.

Resiliencia económica: La resiliencia económica, es probablemente la que más se asemeja a la resiliencia organizacional, esta *“de manera correspondiente, puede ser definida como la capacidad de soportar estrés prolongado, tal como un incremento continuo en los precios de los insumos, o una conmoción, tal como la súbita caída del precio de un producto, y retornar a su rentabilidad original”* (Müller, 1996, p. 44), los factores que contribuyen a un alto nivel de resiliencia serán expuestos en el transcurso del trabajo.

A continuación en la figura número 1 (denominada La resiliencia y sus orígenes) se ilustra de forma puntual cómo ha sido el paso de la resiliencia por diferentes ciencias y como ha sido su transformación hasta el momento.

Figura 1: La resiliencia y sus orígenes.



3. Efectos de la Resiliencia en el Hombre

3.1 Resiliencia en individuos

Analizar la resiliencia desde una perspectiva micro ayuda a comprender el comportamiento humano frente a múltiples situaciones y a su vez a entender que patrones de conducta funcional se logran activar frente al riesgo. El objetivo es poder ver la resiliencia a través del comportamiento “como un proceso dinámico de adaptación a una situación de riesgo que implica la interacción entre un rango de factores de riesgo y de protección desde el individuo hasta lo social” (Becoña, 2006, p. 128).

Los primeros estudios realizados sobre resiliencia, de los cuales se tiene evidencia, provienen de niños sobrevivientes a la Segunda Guerra Mundial, como lo es el caso de Boris Cyrulnik (considerado como el padre de la resiliencia), el cual a sus escasos seis años edad y con sus padres muertos logro escapar de un campo de concentración nazi, para después reconstruir su vida, realizar sus estudios en medicina y psicoanálisis siendo reconocido por sus diferentes libros, artículos y conferencias, que tratan como tema principal la resiliencia en sus diferentes campos. En la actualidad se ha venido adaptando diferentes estudios a problemáticas más contemporáneas, como el maltrato infantil y el consumo de drogas; en países del Tercer Mundo “en los últimos años, progresivamente se ha profundizado en el desempleo, la inestabilidad laboral, el hambre, el debilitamiento de los sistemas de protección social, el deterioro de la educación, de las prestaciones de salud” (Fiorentino, 2008, p. 97).

La psicología y la sociología, rigiéndose por los patrones de conducta, han determinado que existen diferentes factores, los cuales inciden en el desarrollo de cualquier individuo, los primeros estudios se centraron en “el niño resiliente” y sus cualidades personales, de esto se pudo concluir que existen factores generales para el desarrollo de la resiliencia; los siguientes factores a continuación expuestos fueron tomados de Masten y Garmezy, 1985 & Wermer y Smith, 1992 (como cita en Becoña, 2006, pág. 128).

1. Atributos de los propios niños.

- Según los autores estos hacen referencia al nivel de actividad del individuo, a su capacidad de reflexión cuando afronta nuevas situaciones, a sus habilidades cognitivas y a su nivel de compromiso frente a las cosas y frente a otros. Estas tres líneas no corresponde con este subtítulo.

- Aspectos familiares.

- Son vitales temas como el cariño, la comprensión y el apoyo que se le pueda dar, especialmente al niño, en casa. También hace referencia a aspectos como costumbres, problemáticas y tipos de convivencia.

2. Características del amplio ambiente social

- La influencia del núcleo social y el nivel socioeconómico de la persona o de sus familiares hacen de este último factor un punto clave de análisis para el desarrollo resiliente de las personas.

El objetivo de los expertos en la actualidad es ver cómo estos factores pueden incidir en la obtención de un resultado positivo, ninguna persona es carente de los factores importantes, simplemente su desarrollo es diferente y la meta de los investigadores es saber cómo retroalimentarlos. Vale la pena resaltar que los factores anteriormente expuestos son los más generales, diferentes estudios suelen arrojar otro tipo de factores más específicos los cuales cambian dependiendo del problema que se analice.

A continuación se ejemplifica lo anteriormente dicho con el problema de la adicción, (especialmente en la drogadicción), el cual al ser tan específico hace que los factores a analizar vayan un poco más al estudio del individuo en un grupo o en una situación en específico. Fiorentino (2008, p. 101) refiere los siguientes factores de riesgo:

Grupo aspectos familiares

- La predisposición genética (ser hijo de padres consumidores).
- Conflictos familiares, normas de convivencia familiar no claras.

Grupos atributos de los propios niños

- La edad y el género.
- Una menor percepción de riesgo.
- Impulsividad, hostilidad y actitudes de rebeldía.
- Fracaso y deserción escolar.

Grupo características del amplio ambiente social

- Tolerancia social frente al uso de ciertas sustancias

Otro tipo de ejemplo de factores más específicos, no asociado a un problema sino a un posible riesgo, lo da Garmezy 1991 (como cita Fiorentino, 2008, p.101), el cual establece que están en un posible riesgo ambiental aquellas personas que enfrente las siguientes situaciones.

Grupo aspectos familiares

- Madre con bajo o nulo nivel de educación.
- Enfermedad crónica o problemas de salud de alguno de los miembros de la familia.
- Muerte de algún miembro de la familia.
- Separación de los padres.
- Nueva pareja de alguno de los padres.
- Nuevo hermano.

Grupo atributo de los propios niños

- Problemas crónicos de salud.

Grupo características del amplio ambiente social

- Pobreza crónica.

3.1.1 Patrones resilientes

Expertos aseguran que además de factores también existen ciertos atributos, los cuales son indispensables para el constructo de resiliencia, se dice que la debida combinación de estos y saberlos retroalimentar es fundamental para un adecuado desarrollo psicosocial de cualquier individuo. Polk 1997 (como cita Becoña, 2008, p. 129) elaboró de veintiséis patrones pero estos con el tiempo y con diferentes tipos de estudio fueron reducidos a cuatro expuestos a continuación:

- Patrón disposicional

Hace referencia a los atributos físicos y psicológicos normalmente relacionados con el ego. Los atributos psicosociales hacen referencia a las competencias personales y a los núcleos de la personalidad. Los atributos físicos son aquellos factores genéticos y anatómicos como lo son la salud o la inteligencia entre otros.

- Patrón relacional

El patrón relacional se enfoca principalmente en las diferencias y características de las interacciones y relaciones que influyen la resiliencia. “Este patrón incluye tanto los aspectos intrínsecos como extrínsecos definidos como el valor de la cercana relación de confianza como de una amplia red social. También, a nivel intrínseco, darle sentido a las experiencias, tener habilidades en identificar y relacionarse con modelos positivos y tener buena voluntad para buscar a alguien en quien confiar. Igualmente, en tener una profunda confianza en las relaciones y el desarrollo de la intimidad personal”. El objetivo es mirar al individuo en todos los aspectos sociales y como es su desenvolvimiento en estos, con el fin de percibir como este se ve afectado por el entorno social o viceversa.

- Patrón situacional

“Se manifiesta como habilidades de valoración cognitiva, habilidades de solución de problemas, y atributos que indican una capacidad para la acción frente a una situación” Este patrón incluye la habilidad de la persona para evaluar su capacidad de acción, de esto también se deriva el conocimiento de los propios alcances, es decir que se puede o no se puede hacer frente a una situación. Los elementos considerados como primordiales en el patrón situacional son la flexibilidad (hace referencia a

que tanta resistencia al cambio se tiene y que tan fácil la persona logra adaptarse a nuevas situaciones), la perseverancia, la búsqueda de novedad, la curiosidad, una naturaleza exploratoria y la creatividad. La intención de este patrón es que la persona logre entender que existen muchas posibilidades para abordar los problemas, que no siempre la salida la misma y que no todos los problemas son iguales.

- Patrón Filosófico

Este último se centra en las creencias personales, el positivismo y las ganas de seguir adelante son aspectos importantes en este patrón. Establece que “esto es, que la vida tiene un propósito, que cada persona tiene un camino en la vida que es único y que es importante mantener una perspectiva equilibrada de la propia vida”. En este patrón desarrolla un rol muy importante la religión, el creer o no en algo hace que la persona se aferre a un tipo de conductas, las cuales pueden ayudar al crecimiento de la resiliencia, esto no quiere decir que las personas que practican alguna religión sean más resilientes que las ateas, sin embargo estar convencido de ciertas cosas, como que todo en la vida tiene un propósito o que vinimos a este mundo por una misión, hace que la gente se aferre más a la vida, lo que genera una resistencia en la mayoría de los casos al desfallecimiento.

3.2 Resiliencia en grupos

La resiliencia, como se evidencio en el capítulo anterior, desde sus inicios ha sido analizada y tratada desde la individualidad, pero con el correr de los años y con una mayor tecnificación de las ciencias se ha establecido que este concepto también es aplicable a grupos. Autores como “Froma Walsh, Werner y Rutter advierten que los recursos notorios en la resiliencia pueden identificarse y traspolarse a los sistemas familiares; es decir, no sólo existen individuos resilientes, sino familias resilientes” (Hernández, 2011 citado en Leyva, 2011, p. 41). Diferentes estudios han demostrado que existen comunidades enteras las cuales han sufrido perturbaciones y logran superar y recuperarse de ellas, sin importar variables aparentemente sustanciales como lo son el número (en cuanto a la cantidad de integrantes), el género o la raza.

Vale la pena resaltar que la resiliencia en comunidades trata a grupos sociales en general, compuestos por una múltiple variedad de personas que conforman y hacen parte de esa cultura que los hace reconocerse como grupo; mas no trata a un conjunto de personas con un mismo problema, para este caso se hablaría de una generalización de factores resilientes en personas con una misma condición.

El objetivo de la resiliencia aplicada a grupos es poder detectar que factores inciden para el debido desarrollo de esta habilidad. Para ello se han estudiado

diferentes tipos de comunidades las cuales han sufrido una perturbación igual o similar, y la reacción o comportamiento que estas han tenido; es importante poder lograr establecer que aspectos diferencian a las comunidades en cuanto a su reacción y como estas lograron o no la superación de sus problemas.

El gran problema que tiene este tipo de enfoque es la generalización de los factores, debido a que nos son atribuibles de la misma forma a todos los grupos. Cada comunidad, dependiendo de cómo este formada y según el problema que afronte varía en su comportamiento. Hasta ahora lo más próximo a lo cual han llegado los expertos es a identificar factores en común dentro de un grupo específico.

3.2.1 Tipos de grupo

Anteriormente se estableció que existen diferentes variables consideradas como importantes las cuales no afectan el estudio de la resiliencia, sin embargo cabe recordar que muchas veces el número de integrantes hace del grupo de características diferentes. Aunque las familias y los municipios son comunidades no es lo mismo estudiarlas en un marco comparativo, debido a que su comportamiento es completamente diferente. Lo idóneo en este tipo de estudios es analizar comunidades similares en cuanto a su constitución, es decir municipios con municipios, familias con familias o empresas con empresas.

- Resiliencia familiar

La resiliencia en grupos comienza con el más antiguo y simple de nuestros tiempos, la familia. Aunque este es un grupo bastante elemental y pequeño (comparado con otros como ciudades, corregimientos o empresas), es bastante influyente e importante por su grado de perdurabilidad, influencia y significancia. Vale la pena resaltar que la familiar también es un factor preponderante en la formación de las personas por ende su análisis es muy complejo, debido a que se intenta dominar un factor el cual está constituido por mas factores.

Son múltiples los problemas que suceden o pueden suceder al interior de una familia, pero usualmente esta puede afrontarlos mejor si tiene o desarrolla algunos elementos, los cuales según diferentes autores son primordiales para el desarrollo de la resiliencia. Lo importante de esto es saber retroalimentar la armonía familiar, no esperar a que una adversidad aparezca para hacerlo, el deber ser de la cosas es estar siempre unidos sin importar en que condición actual se esté.

Factores que promueven la Resiliencia Familiar (Villalba, 2003, p. 292):

- La naturaleza de la familia.

Este primer factor hacer referencia al trato en el interior de la familia; como se relacionan los integrantes de esta, si son de un trato afectivo y respetuoso o si por el contrario son secos y distantes.

- La disponibilidad de fuentes de apoyo externo.

La educación y que tan abiertas se encuentran las familias a ella, es un factor relevante debido a que hace de las familias grupos más objetivos y con límites claros.

- Desarrollo de interés y vínculos afectivos.

Según el autor la presencia de intereses y personas significativas fuera de la familia favorecen la manifestación de comportamientos resilientes en circunstancias familiares adversas.

- Haber vivido experiencias de autoeficacia, autoconfianza y contar con una autoimagen positiva.

Este tipo de experiencias suelen fortalecer a las familias, lo importante es que cuando se experimenten se pueda aprender de estas, muchas veces obtener ayuda a través de terceros es una buena opción para conseguir una debida retroalimentación

Una familia resiliente, en conclusión, es aquella capaz de afrontar perturbaciones o adversidades, asumiendo responsabilidades, manteniendo el núcleo familiar y desarrollando una fuerza colectiva que pueda responder a desafíos futuros. No se puede hablar de resiliencia cuando la familia rompe los afectivos internos o cuando simplemente ocultan el problema, ya sea encargándose a otros o ignorándolo por completo.

- Resiliencia comunitaria

Expertos establecen que la resiliencia comunitaria es la que hace fuerte a los pueblos (grupos en los cuales exista alguna identidad cultural, en el caso de Colombia pueden ser ciudades, municipios, corregimientos, caseríos, etc.) y los instruye para enfrentar la adversidad. Este concepto tiene como objetivo fomentar puntos clave dentro de una comunidad como lo son *“la adversidad, tiene que ver con fomentar la identidad cultural, la jerarquización de su historia, tradiciones y valores, la promoción de la autoestima colectiva (actitud de orgullo de pertenecer a un país) y su vida cultural (eventos artísticos, literarios, de formación ciudadana)”* (Fiorentino, 2008, p. 109).

Los fenómenos, especialmente naturales, son algunos de los problemas que más a menudo tienen que enfrentar las comunidades, en nuestro país (como en otros con conflicto interno) existen otras situaciones como la

guerra y el desplazamiento armado. Usualmente este tipo de eventos son los que evidencian el estado de las poblaciones en general y pone a prueba su resiliencia en un estado colectivo. Muchas veces la reconstrucción de pueblos no solo está bajo la responsabilidad del gobierno, esta labor también depende de la disposición de las personas que lo conforman.

A través de diferentes investigaciones se han evidenciado algunas herramientas que son de bastante ayuda para la construcción de la resiliencia comunitaria, ejemplo de ello lo son los *pilares de la resiliencia comunitaria*, creada por el doctor Suarez Ojeda en el año 2001. Dicha herramienta explica de manera adecuada cuales deben ser los principales cimientos de una comunidad sana y perdurable, la cual percibe la adversidad no como un problema sino como un desafío a superar, y en donde los problemas no los debilitan sino que los hace cada vez más fuertes y más unidos.

Pilar	Concepto
Autoestima Colectiva	Actitud y sentimiento de orgullo por el lugar en que se vive.

<p style="text-align: center;">Identidad Cultural</p>	<p>Persistencia del ser social en su unidad y mismidad a través de cambios y circunstancias diversas. Implica costumbres, valores, giros idiomáticos, danzas, canciones, etc.</p>
<p style="text-align: center;">Humor Social</p>	<p>Capacidad de algunos grupos o colectividades de encontrar comedia en la propia tragedia. Es la capacidad de expresar en palabras, gestos o actitudes corporales, los elementos cómicos, incongruentes o hilarantes de una situación dada, logrando un efecto tranquilizador y placentero.</p>
<p style="text-align: center;">Honestidad Estatal</p>	<p>Implica la existencia de una conciencia grupal que condena la deshonestidad de los funcionarios y valoriza el honesto ejercicio de la función pública.</p>

Tabla tomada de: Villalba (2011, p.18)

Fiorentino (2008, p. 109) a su vez establece en un artículo publicado con la ayuda de Universidad Nacional de San Luis, Argentina, que también ejerciendo

algunas prácticas, y previamente apoyándose en algunos de los pilares, es posible fomentar el debió desarrollo de resiliencia comunitaria.

Prácticas para el desarrollo de la resiliencia comunitaria:

- Ejercer una democracia activa en lo cotidiano con participación genuina.

Hacer que la población sea parte de algo, en especial del futuro político de su región, hace que se genere sentido de pertenencia y a su vez que se perciba que se está valorando y se respetando el pluralismo.

- Sostener valores éticos en todas las áreas ciudadanas.

La ética como principio de cualquier acto hace que siempre se esté pensando en el bien común, pero cuando esta es aplicada en instancias públicas, las cuales afectan a la población, suele tener una repercusión muy elevada en la percepción de la gente; la mayoría de la comunidad no solo cree que las cosas se están haciendo bien, sino que también es la forma de hacerlas y así es como se debe actuar.

- Respetar todas las prácticas religiosas.

La diversidad de religiones y de creencias es una hecho en todas las poblaciones, pero saber respetar cualquier tipo de religión es evitar de gran forma la marginación, efecto que no solo afecta la armonía del grupo, sino

que a su vez trae otras consecuencias como lo es la separación o desintegración de este.

- Tener acceso a todos los servicios (salud, justicia, educación, seguridad).

Ser reconocido como un habitante de una población en específico no es solo portar un documento que lo conste, también es sentirse parte de esta. Por eso la comunidad debe brindar todos los servicios que la gente demande y de manera ecuánime, así sus pobladores se identificarán cada vez más con esta; debido a que no tienen la necesidad de ir a buscar otras opciones u otros complementos, que satisfagan sus necesidades en comunidades aledañas.

4. Resiliencia Organizacional

Usualmente en el mundo empresarial, cuando se quiere hablar de empresas exitosas, se toma como referente aquellas que han perdurado bastante tiempo en el mercado y que siempre están en el imaginario de la gente; en Colombia se tienen como ejemplo multinacionales de gran reconocimiento como Coca Cola Company, Bavaria S.A y Nestlé Colombia, entre muchas otras. Una de las supuestas características principales de estos grandes emporios, la cual ha venido perdiendo popularidad en los últimos años (debido a la implementación de

herramientas de crisis “*crisis management*”), es la invulnerabilidad. Durante algún tiempo el concepto de invulnerabilidad tuvo mucha relevancia para el análisis empresarial, se creía que las empresas organizacionalmente eran tan sólidas que nada las afectaba de forma considerable, eran concebidas como un árbol de roble, grande y majestuoso con raíces gruesas y fuertes con un tronco robusto y sólido, el cual ninguna ventisca podía moverlo, su estado siempre era el mismo.

En los últimos veinte años, desde el famoso Lunes negro de 1987, nuestro mundo ha sufrido cambios nunca antes imaginados, especialmente en el campo económico, grandes empresas insignia de la economía mundial han desaparecido y otras se encuentran actualmente en una situación financiera nunca antes imaginable, caso de la multinacional norteamericana General Motors Corp, la cual en Junio del 2009 se acogió a la protección por bancarrota para evitar su liquidación. Pero no solo el sector automotriz se ha visto afectado, el pasado 29 de Mayo del 2011 una de las aerolíneas más grandes del mundo, American Airlines, también se acogió a la protección por bancarrota. Sin embargo este fenómeno no solo se está dando en empresas, actualmente Europa atraviesa por una difícil situación económica, después de las sufridas a causa de las Guerras Mundiales, países como Portugal, Irlanda, Grecia y España se encuentran en una difícil situación donde el gran endeudamiento es el factor en común, junto a los constantes problemas de desorden público, los cuales cada vez agravan más la situación (Justo, 2012, p.1).

Diferentes perturbaciones globales, anteriormente expuestas, demuestran que la forma de dirigir las empresas ha cambiado, ahora el gran reto de los gerentes es aprender a gerenciar en la crisis, saber lidiar con mercados sumamente inestables y poder administrar la escases. Pero para este enfoque en específico es necesario empezar a percibir y tratar a las organizaciones de forma diferente, ya la evolución del mercado nos ha demostrado que aquellas compañías resistentes al cambio suelen desaparecer. Para ello, retomando el símil entre las empresas y los árboles, es necesario ver a las empresas como un árbol de Bambú, el cual se dobla ante la brisa pero casi nunca se quiebra y aunque se quiebre varias veces este no para de crecer. Las empresas deben saber que hay muchas dificultades por afrontar y para esto se debe estar preparado, pero también se debe ver la dificultad como una oportunidad donde se puede incrementar la experiencia en múltiples campos. Algunas veces luchar contra el problema es alargar la crisis, lo ideal es afrontarlo y saberse acoplar, para hacer de este una gran oportunidad.

4.1 Estructura y aplicabilidad

Para que exista o haya presencia de resiliencia organizacional dentro de una empresa no es necesario que esta esté sufriendo o haya sufrido alguna perturbación, debido a que se presupone que todas las empresas tienen algún

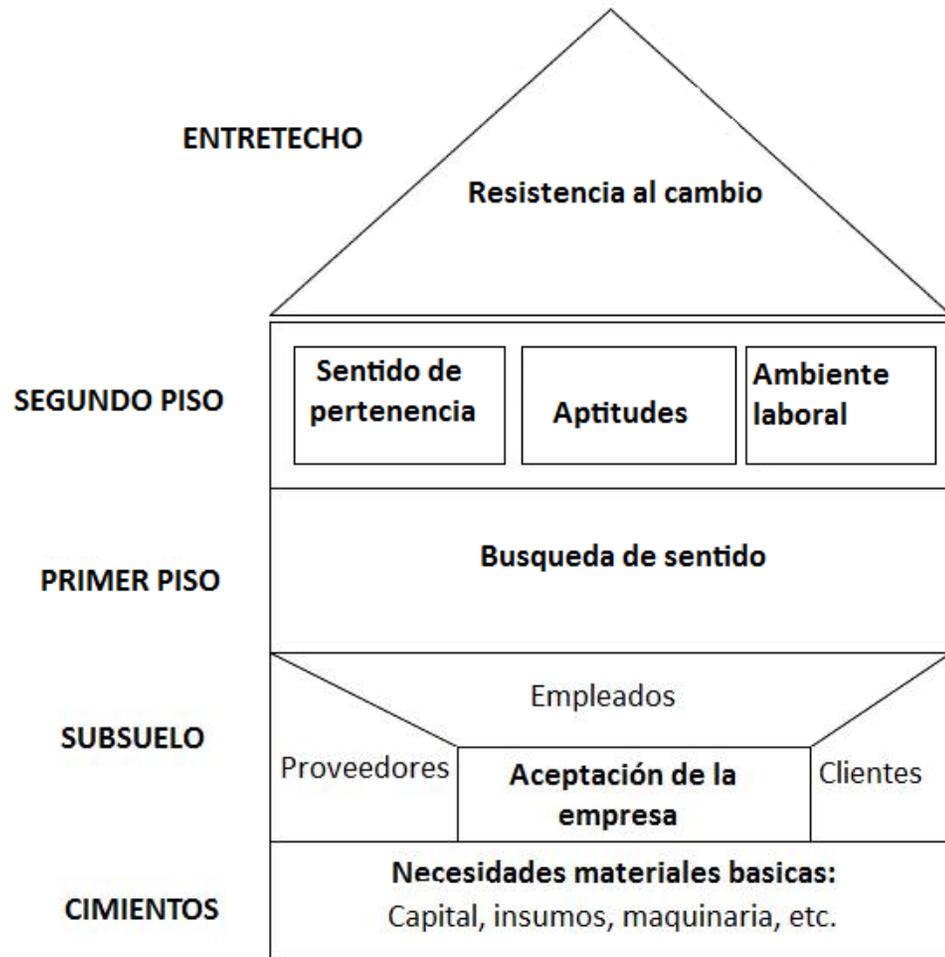
grado de resiliencia. Sin embargo las empresas que han sufrido fuertes reveses, se les puede detectar con mayor claridad que tan elevado o desarrollado se encuentra su grado de resiliencia.

La importancia del concepto se encuentra en saber que tan preparadas o predispuestas se encuentran las empresas para afrontar una posible crisis sin importar de que índole, observando comportamientos esenciales dentro del análisis, como lo son el grado de afectación, tiempo de recuperación, generación de secuelas y la retroalimentación o experiencia adquirida. El objetivo final, después de la debida evaluación, es mirar que factores fortalecer o deben ser incentivados dentro de la organización para asegurar una rentabilidad creciente, una generación de valor constante, un fuerte crecimiento y una mayor perdurabilidad dentro del mercado.

4.1.1 “La casita de la resiliencia”

Una condición básica para saber qué tan resilientes son las empresas es conocerlas, existen elementos potenciales dentro de las organizaciones, necesarios para la construcción de la resiliencia. Una de las herramientas más utilizadas para este tipo de labor (conocerse) es “la casita de Vanistendael (s.f.)”, la cual inicialmente fue concebida como una “herramienta de comunicación para presentar de manera comprensible algunos elementos claves que contribuyen a la

resiliencia” (Vanistendael, s.f.). En la actualidad esta herramienta ha venido sufriendo algunas variaciones y ahora es utilizada como modelo cualitativo para la identificación de elementos resilientes.



Tomado de la casita de Vanistendael (s.f.) y propuesta de adaptación para organizaciones empresariales

Estructura modificada de “la casita de Vanistendael (s.f.)”

- Cimientos:

Esta primera parte hace referencia a aquellos elementos básicos que necesita la empresa para subsistir, aunque son obvias estas se deben tener muy en cuenta, más aun cuando los problemas de la empresa estar relacionados con temas básicos, caso de la producción.

- Subsuelo:

El subsuelo permite establecer que tan estrecha es la relación entre la empresa y los grupos de interés, lo importante de esto es lograr establecer en qué estado se encuentran las relaciones, que tan aceptada es la empresa y que percepción tiene el entorno.

- Primer piso:

La búsqueda del sentido es darle un significado a la empresa, tiene que ver con la parte de misión, visión y objetivos, pero principalmente tiene como objetivo identificar cual es el verdadero negocio de la organización.

- Segundo piso:

Esta parte incentiva la introspección organizacional, promueve un análisis interno de la empresa en diferentes campos.

- Sentido de pertenencia: ¿Qué tan dispuestos se encuentran todos los empleados a luchar por la empresa?, ¿Existe alguna causa con la cual los empleados se encuentran identificados y que tanto la apoyan?, ¿Qué sacrificios estaría dispuestos a hacer por la empresa y que sacrificios haría la empresa por los empleados? Una herramienta de medición pertinente para este caso es el índice de rotación y que tiempo usualmente duran los empleados dentro de la organización.
- Aptitudes: Lograr establecer para que cosas es realmente buena la empresa y para que otras no.
- Ambiente laboral: ¿Qué tipo de conflictos suelen darse al interior de la empresa?, ¿Qué tan felices se encuentran los trabajadores?. En este caso es adecuado mirar elementos fundamentales para cualquier trabajador como los horarios de trabajo, carga laboral, salario, prestaciones, etc.

- Entretecho:

El objetivo del entretecho es mirar que tan abierta se encuentra la organización para recibir nuevas soluciones, a explorar nuevos campos y

mirar las nuevas tendencias del mercado. Lo primordial es que las empresas siempre estén depuestas al cambio.

4.1.2 Herramienta ERIC

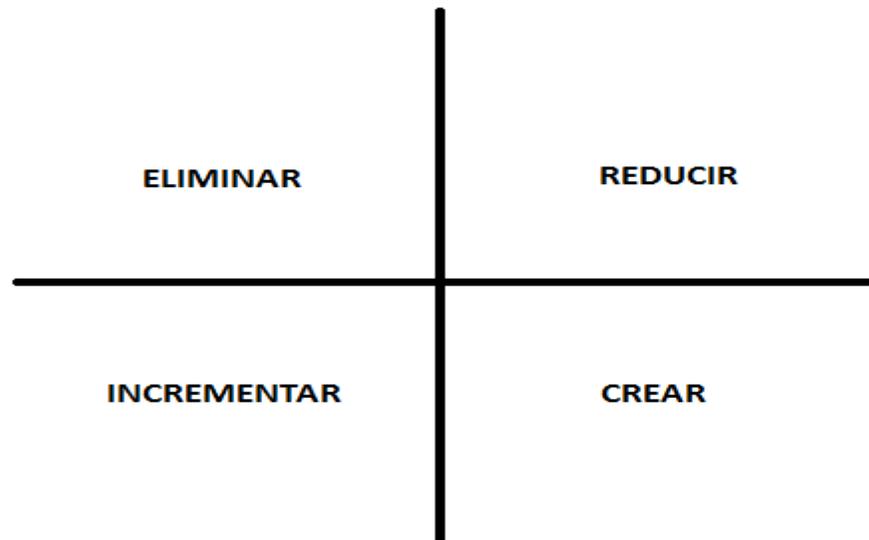
Conocer la empresa es una labor importante, más aun cuando se quiere realizar una buena introspección, pero saber cuáles son sus departamentos o donde se genera el verdadero negocio no son conceptos suficientes para el desarrollo de la resiliencia. Muchas organizaciones saben que existen variables las cuales generan un gran apego, pero que analizadas objetivamente estas no son o no deben ser tan importantes para la organización.

Para la identificación de variables es necesario separarlas en dos grandes grupos, las variables basura y las variables vitales. Las variables basura suelen ser aquellas que se han venido adhiriendo a lo largo de la vida útil de la empresa, muchas veces sin que esta se percate, usualmente la organización las hace parte fundamental de sus procesos y hacen que varios sectores de la compañía giren en función de estas. El gran inconveniente con las variables basura está en que la empresa invierte muchos recursos en estas sin ser necesario, y cuando una de estas se sale de control la compañía entra en crisis. Las variables vitales son aquellas que realmente afectan a la compañía, es decir que si están ligadas de

forma directa con el debido funcionamiento de la organización, una perturbación en cualquiera de estas puede ser vital para la existencia de la empresa. El problema con este tipo de variables es su adecuada identificación, para esta labor se recomienda el uso de herramientas de evaluación como la MIC – MAC de Michel Godet.

Lo anterior hace parte fundamental de la resiliencia, aunque no se vea tan claro, la identificación de las variables es una tarea fundamental para el análisis y el desarrollo de empresas en crisis, usualmente una variable fuera de control suele convertirse en un futuro problema. En algunas ocasiones empresas con un aparente elevado grado de resiliencia suelen entrar en crisis y nunca se recuperan, un factor en común es que estas tuvieron muchos problemas, en síntesis su crisis se debe a la suma de varios eventos desafortunados. ¿Pero cuáles de es estos eventos eran realmente problemas? responder a esta pregunta puede ser la salvación de muchas organizaciones; en ocasiones las empresas suelen emplear un gran cantidad de sus recursos intentando solucionar inconvenientes que hasta llegan a ser ajenos a ella, lo cual genera desgaste tanto físico como financiero. Una buena herramienta para prevenir esta situación es la matriz ERIC, la cual ayuda a darle sentido a las variables, acción importante para el futuro desarrollo de cualquier compañía.

Herramienta ERIC (s.f.) (Como cita Condía, 2011, p. 9):



- Eliminar

¿Cuáles son las variables, que a lo largo del proceso se han venido dando como indispensables, y la empresa quiere eliminar de sus procesos internos y externos? Es recordar cómo era el comportamiento inicial de la organización, cómo esta lograba utilidades y generaba valor sin depender de tantas variables.

- Reducir

¿Qué variables se pueden reducir, quitarles peso en cuanto a importancia, que no afecten los objetivos de la empresa? Quizás existan variables con

las cuales toca convivir, pero la organización puede dejar de depender tanto de estas. El clima en muchos casos es la variable que más afecta a las empresas y por obligación hay que convivir con este, pero si se siembra o si se tienen alianzas con proveedores ubicados en distintas zonas, el impacto de este se puede mermar.

- Incrementar

¿Qué variables se pueden incrementar, que puedan convertirse en valor agregado? Los procesos de las empresas suelen estar ligados a variables que dependiendo del control que se tenga sobre estas la empresa consiguen un mejor o peor desempeño dentro del mercado. Lo interesante de este cuadrante es ver como acoplar ciertas variables para que siempre estén a nuestro favor. Un ejemplo de ello lo es el tiempo de entrega, el cual es muy dañino si no se tiene un claro control de él, pero si al contrario, este es controlado en su totalidad y se sabe de forma puntual como cumplirle a tiempo a los clientes, caso Fedex, el tiempo de entrega podrá convertirse en un valor agregado para la empresa.

- Crear

¿Cuáles variables son factibles para crear un nuevo modelo de negocio? Este último cuadrante está ligado fuertemente con el concepto de resistencia al cambio. En ocasiones las empresas suelen limitar sus

estrategias por analizar variables que han perdido completamente su fuerza dentro del mercado, lo importante es te caso es estar a la vanguardia de las nuevas tendencias y medir nuevas variables que realmente están ligadas con el objetivo del negocio.

4.1.3 Identificar la crisis

Ya habiendo establecido claramente que es urgente y que es importante para la empresa, y que variable fuera de control puede considerarse como problema, es necesario continuar con un análisis aparentemente obvio pero sumamente necesario para la resiliencia organizacional, establecer si la empresa realmente estuvo o no en crisis, o si por lo menos experimento alguna de sus etapas. Esclarecer esta situación nos brinda la posibilidad de conocer un escenario puntual donde puede ser realmente evaluado el grado de resiliencia de cada organización.

Usualmente en la vida diaria nos enfrentamos a retos, los cuales superamos y generan en nosotros una autoconfianza capaz de hacernos creer que somos buenos o que hasta tenemos cierto talento para enfrentar ese tipo de situaciones. Usualmente en los deportes individuales suele darse este tipo de comportamiento; es el caso del típico deportista amateur que practica un deporte y ha adquirido cierto nivel, y que en las competiciones amistosas suele ganar, situación que

genera en él confianza y la hace creer que es realmente bueno practicando ese deporte. El problema está cuando el deportista decide entrar a un torneo oficial confiando de sus habilidades, las cuales por diferentes factores como la presión, los nervios y la gran cantidad de competidores, fallan o no son lo suficientemente buenas para dar la talla y estar en los primeros lugares. Es decir que dicho deportista realmente nunca tuvo lo que se necesitaba para enfrentar un escenario real, pero a diferencia de las empresas, los deportistas pueden elegir en qué escenario estar, las empresas no. En el mundo empresarial pasa algo similar, existen organizaciones las cuales creen ser sólidas en algo, piensan que haber vivido una baja en las ventas o una disminución en la utilidad es una experiencia lo suficientemente fuerte como para saber cuál es el comportamiento de esta en tiempos de crisis, el único inconveniente es que no saben que es vivir una crisis.

4.1.3.1 El modelo de Jim Collins (2010)

Identificar claramente los escenarios (en cuanto al estado de la empresa durante su vida productiva) es de gran ayuda para la empresa y para lograr fundamentar un verdadero grado de resiliencia. Ya sabiendo que se está o que se estuvo en crisis se puede hablar de una verdadera recuperación. El modelo de Jim Collins llamado *las cinco etapas de la decadencia* explica de forma clara cuando una empresa puede estar entrando en crisis o cuando simplemente la crisis es inminente. Dicho modelo a continuación será aterrizado a casos empresariales

específicos, los cuales en su totalidad fueron sacados, al igual que el modelo, del libro *Cómo Caen Los Poderosos*, escrito por el mismo autor del modelo.

- Las cinco etapas de la decadencia

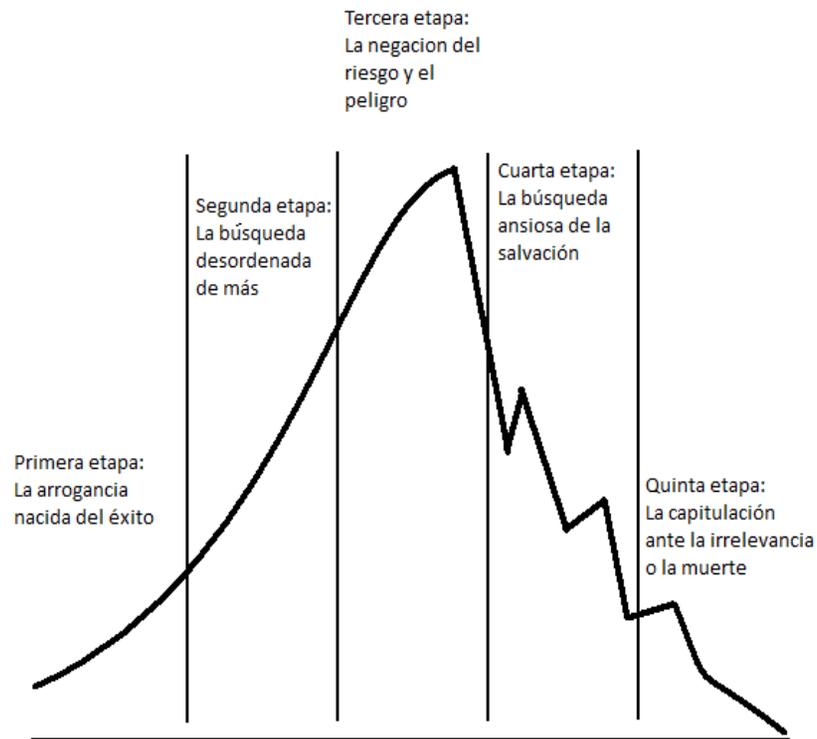


Diagrama tomado de: Jim Collins; *Cómo Caen Los Poderosos*; 2010; p. 18

Antes de empezar con la explicación de cada etapa vale la pena resaltar que encontrarse en la primera o en la segunda etapa no es una condición necesaria para llegar hasta la quinta. Cabe la posibilidad que una empresa se encuentre en las primeras etapas y que su camino a la crisis llegue hasta ahí. La resiliencia organizacional viene a ser relevante cuando las organizaciones empiezan a la

zona final de la tercera etapa; para efectos de este estudio (no para el autor de las cinco etapas de la decadencia) una empresa en crisis será aquella que se encuentre ubicada la zona final de la tercera etapa y la quinta etapa, las tres primeras etapas (excluyendo la zona final de la tercera) serán consideradas como estados o pasos para llegar a la crisis. Las anteriores modificaciones son ilustradas en el siguiente diagrama:



Diagrama tomado del modelo de Jim Collins (2010) y modificado al estudio de resiliencia organizacional

- Primera etapa: La arrogancia nacida del éxito

Las organizaciones, por muy buenas que sean, deben reconocer que no todo lo saben. Algunas empresas cuando han logrado ser pioneras con algún producto o servicio creen en cierto modo que puede dominar las tendencias del mercado, o piensan que su negocio es tan bueno y sólido que se niegan a aceptar que existen problemas internos o amenazas externas.

La década de los 90 fue memorable para Motorola, en tan solo un decenio tuvo un crecimiento del 540% en sus ingresos, estimados en 27.000 millones de dólares anuales. En el año 1995 la empresa presentó con orgullo su más reciente producto, el StarTAC, considerado como el teléfono móvil más pequeño del mundo en ese momento. El inconveniente del nuevo producto era su tecnología analógica, debido a que los operadores de telefonía inalámbrica empezaron a exigir dispositivos con tecnología digital. Una de las declaraciones, hecha por un alto ejecutivo de Motorola, fue: "Cuarenta y tres millones de usuarios de teléfonos analógicos no pueden estar equivocados" (Crockett, 1998 citado en Collins, 2010, p. 27). Este tipo de declaraciones vinieron paralelamente acompañadas de sometimientos por parte de la empresa, la cual le exigía a las compañías operadoras, que si querían poder vender el StarTAC, debían acogerse a las reglas impuestas por esta. Las estrategias implementadas por Motorola, típicas de

la arrogancia nacida del éxito, fueron la oportunidad perfecta para que otros competidores ingresaran y se establecieran dentro del mercado, haciendo que en el año 1999 Motorola pasara de una participación en el mercado del 50%, a tener un vergonzoso 17%, perdiendo evidentemente el liderato mundial que siempre ostento dentro del mercado de la fabricación de teléfonos móviles.

- Segunda etapa: La búsqueda desordenada de más

Usualmente la búsqueda desesperada de más está ligada con un descontrolado deseo por querer abarcar más de la cuenta. Buscar el crecimiento de la organización es una meta a la cual muchos gerentes apuntan, pero esta se vuelve peligrosa cuando se ignoran los principios y objetivos de la empresa, y es que algunas empresas muchas veces buscan el crecimiento solo por capricho, es como una misteriosa obsesión por expandirse, la cual carece de justificación válida o sentido alguno.

En el año 1995, Merck una de las empresas farmacéuticas más grandes del mundo, liderada por su director ejecutivo Ray Gilmartin, presento a sus accionistas las nuevas directrices que la multinacional tomaría de ahora en adelante: “poner a la compañía en el nivel más alto de crecimiento” (Collins, 2010, p. 47). La idea de Gilmartin era bastante ambiciosa, debido a que este debía desarrollar la suficiente cantidad de fármacos nuevos para

superar una base de ingresos cercana a los 25.000 millones de dólares, más aun sabiendo que la fuerza de negocio de Merck se centraba en los descubrimientos científicos. Otro contratiempo al cual se enfrentaba Gilmartin era a la perdida de patentes de cinco de sus medicamentos, los cuales generaban anualmente ventas por 5.000 millones de dólares. Aunque existían claros inconvenientes en la estrategia de Merck estos parecían no importarle a nadie dentro de la compañía, debido a que toda la fe estaba puesta en un nuevo producto que sería insignia para la empresa, llamado Vioxx. Este nuevo medicamento era un analgésico que pretendía combatir la artritis reumatoidea y según los estudios era mejor que los ya existentes porque producía menos efectos secundarios a nivel gastrointestinal. Pero paralelamente también se rebeló, de forma no concluyente, que los pacientes que tomaron Vioxx presentaron una mayor tasa de eventos tromboticos cardiovasculares. En el 2002 Vioxx había logrado ventas por 2.500 millones y 100 millones de prescripciones en EE.UU. Las cosas marchaban aparentemente bien para Merck hasta mediados de Septiembre del 2004, cuando el equipo interno para vigilar la seguridad de los productos revelo que “había un aumento del riesgo relativo de eventos cardiovasculares confirmados tales como ataques cardiacos y accidentes cerebrovasculares a partir de los 18 meses de tratamiento de los pacientes que recibían Vioxx en comparación con los que recibían placebo” (Merck & Co, 2004 citado en Collins, 2010, p. 48). Dicho suceso presiono a

Merck voluntariamente a retirar el Vioxx del mercado, acción que tuvo como efecto una caída en el valor de la acciones de la compañía, para después convertirse, según la revista Fortune, en “40.000 millones de dólares en valoración del mercado perdidos en seis semanas” (Simons & Stipp, 2004 citado en Collins, 2012, p. 90)

El anterior caso revela claramente lo que significa el crecimiento desmedido y como este puede ser tan inestable cuando se desconocen o se ignoran los propósitos visionarios de la empresa. Merck se había comprometido a crecer y su estrategia iba a ser lograda a través del Vioxx, pero dependió tanto de los resultados de este nuevo producto que descuido a los ya posesionados en el mercado y apostó su suerte en un medicamento que todavía no había sido desarrollado en su totalidad. Es normalmente lo que genera la arrogancia, hace que nos comprometamos cada vez más y que nuestra apuesta siempre sea mayor que la anterior, haciendo que nuestra meta ya no sea ganar sino deslumbrar a los demás.

- Tercera etapa: La negación del riesgo y del peligro

Estar en esta etapa significa encontrarse a tan solo un paso de la crisis, podría considerarse que la negación del riesgo y del peligro es un mecanismo de defensa que se activa en las empresas para seguir luchando por lo que se ha venido haciendo, sin importar que este mal. Es una

reacción que nos permite creer que todo el tiempo y todo el dinero invertido no han sido en vano, y nos da ánimo para seguir adelante, sin importar que más adelante se encuentre el vacío. En las relaciones de pareja suele darse mucho esta etapa, sucede cuando uno de los integrantes comete un grave error, el cual es bien sabido por la otra persona, usualmente tomar una decisión drástica no es nada fácil, debido a que se ven comprometidos factores de gran peso como el tiempo invertido con la pareja, la edad, la reacción social, entre otros. Es por eso que muchas personas deciden continuar queriendo aislar ese suceso, o simplemente atribuyéndoselo a terceros. El problema está cuando las secuelas de ese grave suceso reaparecen o son revividas, este hecho puede desestabilizar a la pareja en una etapa más seria de la relación, ya sea casados o con hijos, los efectos de cualquier decisión van a repercutir de forma más fuerte y la crisis puede llegar a ser irremediable (Collins, 2010, p. 47).

A finales de la década de los 80 Motorola empleó una pequeña parte de sus recursos para investigar en el desarrollo de un sistema satelital de órbita baja, el cual le permitiría a la gente tener una conexión telefónica lo suficientemente amplia para poder comunicarse desde cualquier parte del planeta, dicho proyecto fue bautizado Iridium y fue concebido como una idea emprendedora la cual revolucionaría el mundo de las telecomunicaciones. En el año 1996 Motorola invirtió 537 millones de

dólares y logro garantizar otro 750 millones de dólares más en capacidad de endeudamiento para el desarrollo de Iridium, cifra que superaba la totalidad de las utilidades de la empresa. En el mismo año el problema del proyecto se hizo evidente cuando la ventaja competitiva de este se vio comprometida, debido a que buena parte del planeta ya era cubierta por el servicio tradicional de celular. Pero si el proyecto de fondo ya no tenía validez, de forma mucho menos, pues los teléfonos Iridium eran tan grandes como un ladrillo, su precio de venta era de 3.000 dólares, este era efectivo si las llamadas se hacían en exteriores por efectos de la conexión satelital y las llamadas podrían costar entre 3 y 7 dólares el minuto. En resumidas cuentas Iridium era un excelente servicio y tenía “buena proyección de ventas” en lugares remotos como el Polo Sur, lugar que carece de lo más primordial para un producto, clientes. Pese a que la evidencia era contundente y suficiente para saber que el lanzamiento de Iridium iba a ser uno de los fracasos más grandes de la compañía, esta fue ignorada por Motorola y en 1998 decidió lanzar Iridium al mercado. Según Finkelstein & Sanford escritores del artículo Learning from Corporate Mistakes: The Rise and fall of Iridium, el proyecto Iridium (independizado de Motorola y convertido en una empresa distinta, en la cual Motorola era su mayor accionista) al año siguiente de su lanzamiento tuvo que acogerse a la ley de bancarrotas al no poder cumplir con una deuda estimada de 1.500 millones de dólares.

El siguiente diagrama, adaptado al caso de Motorola, muestra los diferentes estados en los cuales esta empresa osciló durante el desarrollo del proyecto Iridium.

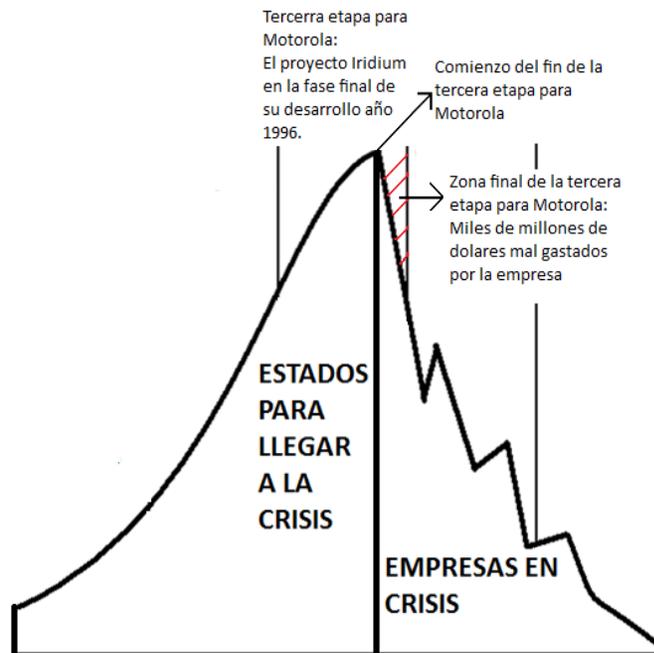


Diagrama tomado del modelo de Jim Collins (2010) y modificado al estudio de resiliencia organizacional

Hasta este punto la situación de Motorola se divide evidentemente en tres etapas, las cuales fueron cruciales para el futuro desarrollo de la empresa, sin embargo existe una que no es tan común detectarla y no suele darse tan claramente en las organizaciones; dicha etapa, establecida más como un punto (dentro de esta investigación), es denominada como *el comienzo del fin de la tercera etapa*. Esta podría considerarse como un

punto crítico para Motorola, el cual prácticamente parte en dos el desarrollo de la crisis en la empresa. Algunos expertos, dedicados a analizar detenidamente la situación de Motorola, establecieron que el verdadero problema de Iridium no fue su lanzamiento sino su época de desarrollo tecnológico, porque es allí donde se decide seguir adelante con el proyecto. Según Collins (2010) “en la etapa de desarrollo tecnológico previa a 1996 se habría podido suspender el proyecto con una pérdida relativamente pequeña” (p.62), sin embargo esa decisión no fue tomada y las repercusiones fueron las expuestas anteriormente. La conclusión del caso se centra en haber sabido que hacer con Iridium, no se puede establecer a ciencia cierta que el futuro de Motorola hubiese sido prometedor si esta opta por desistir del proyecto, sin embargo si se puede decir que a partir del fracaso de este la empresa empezó a experimentar fuertes reveses, los cuales casi la hacen desaparecer del mercado.

El comienzo del final de la tercera etapa puede considerarse como el límite para entrar en crisis; antes de este las cosas se han venido haciendo mal por parte de la empresa pero las consecuencias no han sido evidentes. Esta condición tiende a cambiar después de este punto, debido a que a partir de ahí la empresa empieza a arrojar números negativos y ya se vuelve evidente para todo el mundo que la organización no se encuentra en

su mejor momento y que la situación puede empeorar. Este punto puede considerarse como el detonante de la crisis para cualquier empresa.

- Cuarta etapa: La búsqueda ansiosa de la salvación

La búsqueda ansiosa de la salvación, más allá de ser una movida organizacional, es una reacción muy típica de los humanos. Son muy pocas las personas que ante un problema buscan como solución inicial una opción arduamente estudiada, la cual con algunos sacrificios y algo de paciencia logre darse. Normalmente la reacción inicial es buscar una solución práctica la cual sea fácil de implementar y especialmente que de buenos resultados en un muy corto tiempo. Esta condición suele acentuarse más cuando la desesperación se apodera de la situación y la búsqueda de una salida se resume en recurrir a cualquier cosa que pueda parecer un alivio. Este tipo de comportamiento tiene un gran inconveniente, casi nunca existen salidas prácticas y recurrir mucho a estas puede agrandar el problema; aun así muchas de las estrategias de las empresas están fundamentadas en esto, una salida fácil y rápida del problema, la cual permita a la organización volverse al camino ganador en el cual alguna vez estuvo y anhela volver a estar.

En 1998 Motorola sufre un acontecimiento nunca antes vivido, por primera vez, en más de cincuenta de vida, esta compañía generaba

pérdidas. El inusual hecho hizo que los altos ejecutivos se reunieran para darle una solución definitiva al mal momento por el cual estaban atravesando. Después de varias horas de debate los ejecutivos llegaron a la conclusión que lo mejor para la compañía sería incursionar en el mundo de la Internet, decisión radical que se hizo realidad con la compra de la General Instruments Corporation, adquisición que tuvo un costo de 17.000 millones de dólares, casi el capital de todos sus accionistas. Aunque la estrategia parecía buena e inicialmente dio buenos resultados, esta se quedó corta cuando en el 2001 estallaron las *burbujas punto com*, fenómeno económico que tuvo como factor común el desplome accionario de muchas empresas vinculadas a la Internet. En resumidas cuentas el gran problema de Motorola fue haber apostado todo a una salida aparentemente fácil y muy rentable (como lo era en esos entonces el mundo de la Internet), sin medir las consecuencias a largo plazo, sin haber realizado un debido análisis de la situación con el cual se pudiera contemplar otras posibles salidas. El anterior ejemplo suele ser el más adoptado por empresas en crisis, usualmente cuando la compañía se encuentra por un mal momento suele actuar desesperada y el desespero hace que esta apueste todo al caballo más rápido, sin embargo debido a la premura de su decisión esta no se percata que el afamado caballo ya viene bajando en ritmo y que se encuentra cansado lo cual hace que su llegada a la meta no sea la esperada.

- Quinta etapa: La capitulación ante la irrelevancia de la muerte

Estar en esta etapa solo significa una cosa, renunciar a la lucha, lo cual no significa una medida cobarde de rendición o una salida mediocre ante la adversidad; renunciar a la lucha muchas veces significa que realmente ya no hay nada que hacer, que las opciones ya han sido analizadas y la mejor de ellas es quemar la aldea para salvarla. La quinta etapa puede ser considerada como el fin de la caída de la cuarta etapa, es cuando la empresa decide dejar de hundirse más y opta por desistir.

Segun Jim Collins (2010): “Encontramos dos versiones básicas de la quinta etapa. En la primera, quienes detentan el poder se convencen de que la capitulación ofrece una mejor salida que continuar con la lucha (...)”. Claro ejemplo de ello lo fue Scott Paper, empresa que entre 1985 y 1994 paso a tener una relación promedio de deuda – capital del 175%. Este junto con otro tipo de indicadores hizo que la calificación de la deuda de la compañía cayera a un nivel apenas por encima de los bonos basura. Cuando Al Dunlap llego a la gerencia de Scott ya se sabía de ante mano cual iba a ser el futuro de la empresa. Dunlap despidió casi que al unísono a 11.000 trabajadores, decisión que tuvo una repercusión positiva en los costos haciendo que la compañía tuviese de nuevo excelentes utilidades. El

aparente buen momento que atravesaba Scott Paper fue propicio para ser vendida a su archirrival Kimberly – Clark.

(...)”En la segunda versión, quienes detentan el poder no se dan por vencidos pero se quedan sin alternativas y la organización termina por morir o caer en la total irrelevancia comparada con su anterior grandeza” (p.99). Un destacado caso, que se ajusta a la segunda versión, es el de Zenith. Empresa que tuvo el esplendor de su grandeza a mediados del siglo XX, donde tuvo el liderato en la producción de televisores a blanco y negro. Por diferentes dificultades como la llegada de los televisores Japoneses, Zenith descendió notablemente en su participación del mercado haciendo que esta incursionara en nuevas ideas de negocio las cuales solo lograron que esta comprometiera cada vez más su capital. La empresa en 10 años tuvo 5 directores ejecutivos diferentes y después de varios contratiempos esta tuvo que declararse en bancarrota. En el 2005 Zenith intento resurgir con 400 empleados, un 98% menos si se compara con los 36.000 empleados que alcanzo a tener en 1988. En conclusión, no importa cuál sea el rumbo que tome la empresa, estar en la quinta etapa es prácticamente desaparecer del mercado.

4.1.3.2 Resiliencia organizacional y las etapas de la crisis

Para la resiliencia organizacional el comienzo del final de la tercera etapa es un punto de partida, es a partir de allí que la empresa empieza a perder sustancialmente su estado original y sufre transformaciones de fondo, las cuales hacen que su desarrollo sea cada vez más diferente, alejándose de esos resultados que la hacían competitiva en el mercado y perdurable en el tiempo. La resiliencia organizacional tiende a tener un comportamiento diferente en cada etapa de la crisis, debido a que estas en el transcurso suelen ser más profundas, suelen comprometer cada vez más la futura continuidad de la empresa.

Las empresas que serán evaluadas como resilientes tienen como similitud que han entrado a la cuarta etapa de la crisis, y han logrado sobreponerse ante la adversidad, no obstante las empresas pueden experimentar crisis más cortas, es decir ubicarse únicamente en el final de la tercera etapa, y lograr recuperarse hecho que es considerado también como resiliente. El objetivo primordial de la adaptación del modelo de Jim Collins es lograr establecer que tan mal estuvo la empresa, con el fin de saber qué tan elevado fue su grado de resiliencia. Otro objetivo de esta adaptación es lograr establecer, con la ayuda de futuros estudios, hasta que etapa de la crisis pueden llegar las empresas, dato que sea principalmente proporcionado por una escala métrica o por un coeficiente de resiliencia organizacional.

4.2 Empresas resilientes

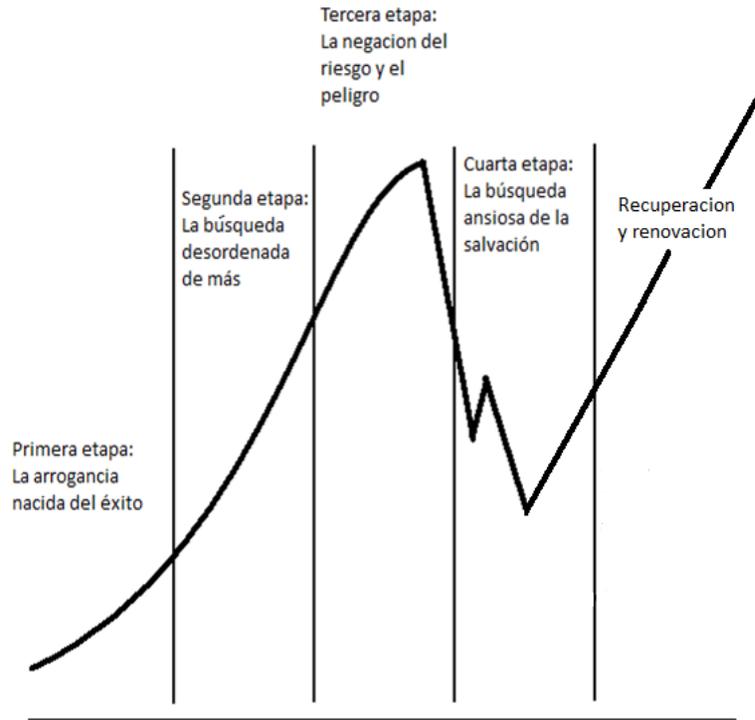


Diagrama tomado del modelo de Jim Collins (2010) y modificado al estudio de resiliencia organizacional

Las empresas resilientes son básicamente lo que refleja el anterior diagrama, aquellas que después de haber entrado en crisis experimentan un proceso de recuperación y de renovación. Logran revertir la trayectoria descendente de la recta de forma sostenida, sin importar el tipo de dificultad que tenga o se haya tenido que afrontar. A continuación se exponen casos puntuales de empresas resilientes:

- Caso Xerox

Cuando Anne Mulcahy llegó a la dirección ejecutiva de Xerox en el 2001, tuvo que enfrentarse a una cruda realidad, las acciones de la compañía habían

descendido en un 92% en menos de dos años y la relación deuda – capital era aproximadamente de un 900%, estos hechos hicieron que Moody calificara los bonos de la compañía como basura. Otro factor que agravó la situación de Xerox fue la intervención de la Comisión de Valores de los Estados Unidos, la cual había ordenado una investigación en los libros contable de la compañía, dicha acción limitaba las alternativas de conseguir nuevo capital; en pocas palabras la situación de Xerox podía establecerse en el cuarto cuadrante de la crisis.

Aunque la situación que debía afrontar Mulcahy no era fácil esta nunca desistió en su lucha por sacar a la compañía a flote. Como primera medida destacada Mulcahy clausuró varias unidades de negocio, una de ellas fue la impresora de inyección de tinta unidad que había sido anteriormente promovida por ella misma; dicha acción tenía como objetivo aliviar los costos de la compañía. Otra acción destacada fue no dejarse amedrentar por sus consejeros, los cuales presionaban porque la salida de Xerox fuera acogerse a la ley de bancarrota. También supo mostrar firmeza al resaltar que no habría ninguna clase de recorte en el sector de investigación y desarrollo, sino al contrario este sector debía ser desarrollado con mayor ímpetu, por lo cual se debía aumentar la inversión. En una entrevista dada para la revista Chief Executive (2008) Mulcahy declaró: *“Para mí, lo único que importaba era tener una empresa de la cual los empleados se pudieran jubilar, tener una empresa en la cual pudieran trabajar sus hijos, tener una empresa que*

se pudiera enorgullecer de sus logros algún día” (Collins, 2010, p. 110); palabras que dejaban en claro el gran sentido de pertenencia que ella tenía por la empresa.

Para el año 2006 Xerox registró utilidades aproximadas por 1.000 millones de dólares y su transición ha sido sostenida por lo menos los últimos 6 años. Anne Mulcahy fue elegida en el 2008 por la revista Chief Executive como la directora ejecutiva del año, y no es para menos si se tiene en cuenta la difícil situación de la compañía al principio del decenio.

- Caso IBM

IBM una de las empresas de computación más grandes del mundo, logró ser tan rentable y tan sólida que fue reconocida como una de las empresas más poderosas del siglo XX. Se estima que una inversión de 1.000 dólares realizada en el año 1962 pudo haber generado aproximadamente 5 millones de dólares en el año 1972. Sin embargo a mediados de los 80 IBM empezó a sufrir ciertos reveses, lo cuales hicieron que a principio de la década de los 90 la empresa registrara por primera vez pérdidas, las cuales en el año 1993 ascendieron a 15.000 millones de dólares. Eses mismo año la junta directiva decide nombrar a Lou Gerstner como director ejecutivo de IBM, en el cual estaban puestas todas las esperanzas.

Una de las primeras medidas de Gerstner fue reconocer que hechos era una prioridad para IBM, en sus primeras declaraciones sobre la empresa este dejó en claro que: “Lo último que necesita IBM en este momento es una visión”, para él reconstruir una nueva cultura dentro de la empresa era importante pero no lo más urgente, en ese momento, según las decisiones tomadas por Gerstner era más urgente poder contar con las personas indicadas en los puestos indicados y paralelamente poder recuperar la rentabilidad, situando nuevamente al cliente como el engranaje central de la compañía. Dichas acciones al muy corto plazo no tuvieron repercusión alguna, según una publicación del USA Today, emitida a los 100 días de gestión de Gerstner, las acciones de IBM habían caído en un 6%, debido a que según algunos críticos “este no estaba haciendo nada”.

Aunque el escepticismo de muchos por la discreta gestión del nuevo director ejecutivo era evidente, este nunca se dejó influenciar y ante las críticas respondió: “No tengo una sensación de crisis. Tengo una sensación permanente de urgencia, bien sea que vayamos bien o que vayamos mal, pero por ningún motivo pienso que esta compañía esté en crisis” (Collins, 2010, p. 83). Para sorpresa de muchos Gerstner logró aumentar constantemente la rentabilidad de la empresa de forma progresiva pasando de un incremento del 5% en el primer año a un 9% durante su último año de gestión, comportamiento que no era para menos debido a la reingeniería a la cual fueron sometidos todos los procesos de negocio, labor que

tuvo un gran impacto al eliminar aproximadamente 14.000 millones de dólares en ineficiencias.

4.3 Análisis de factores que afectan la resiliencia organizacional

Las empresas que han sido analizadas a lo largo de este trabajo (IBM, Motorola, Xerox, Zenith, Merck, etc.) han tenido un comportamiento similar en cuanto a su forma de caer en la crisis o recuperarse de esta. Las que no han podido recuperarse de la crisis casi siempre han repetido los mismos errores y las que han logrado salir de la crisis es porque han asumido los problemas con cierto ímpetu que las ha vuelto reconocidas no solo por su tradición y prosperidad, sino también por su gran capacidad en la solución de problemas. Después de detenidos estudios se ha podido evidenciar que existen ciertos factores en común, los cuales pueden considerarse como sensibles a la hora de analizar el comportamiento de las empresas, el diferente manejo que se le dé a estos puede ser vital para la perdurabilidad de cualquier compañía y son expuestos a continuación (tomados de Medina Salgado 2012 y modificados al estudio RESILIENCIA ORGANIZACIONAL: Una aproximación):

4.3.1 Liderazgo

Un grupo es básicamente definido como la interacción de dos o más personas en busca un mismo objetivo, y eso es lo que básicamente hacen

todos los grupos que se han analizado durante esta investigación. Sin embargo realizar cualquier labor tiene algún grado de dificultad, la cual genera un sinnúmero de situaciones que hacen que la meta de la organización se distorsione de forma progresiva. Es por eso que la buena labor de un líder es vital para cualquier organización, debido a que es este quien se encarga de guiar al grupo a esa meta que alguna vez se tuvo clara, pero que por diferentes variables se ha nublado para la gran mayoría del grupo; pero si al contrario dicha meta todavía es clara, es el líder quien se debe encargar de mantener esa armonía entre la meta y la organización.

Cuando las empresas entran en crisis suele desarrollarse un grado de incertidumbre elevado, debido a que se despiertan un gran número de conjeturas las cuales siempre están ligadas con el futuro de la empresa. Nada fluye igual todo se realiza con cierto temor, el cual se funda en el ¿Qué pasara conmigo?, ¿Qué pasara con los demás? y ¿Que pasara con la empresa?, un sinnúmero de dudas que lo único que hacen es afectar la armonía de la empresa. Es en este punto donde el rol de líder se vuelve esencial para la organización, porque es allí cuando esta necesita tener sentido, necesita volver a levantarse, necesita volver a ser estimulada.

En la mayoría de los casos las empresas fueron lideradas de nuevo hacia la gloria por personas que gozaban de una gran cualidad, estas

tenían ambición por la causa y no personal. Cuando fueron llamados para ocupar cargos de gerentes o de directores nunca lo hicieron por los magníficos sueldos, pues muchos de estos venían de grandes empresas donde sus labores eran muy bien remuneradas. La mayoría de personas que lograron sacar adelante la empresa lo hicieron porque estaban convencidos de que eso era posible y que valía la pena hacer de su trabajo un acto memorable, el cual pudiese afectar de forma positiva a las miles de familias que componían la empresa.

Pero no basta con traer un líder para generar ese gran cambio que necesita la empresa, en ocasiones las juntas directivas traen a personas que ya son líderes consagrados por sus logros obtenidos en otras empresas, hecho que hace suponer que son los más aptos para el cargo, pero por algunas circunstancias estos no logran adaptarse al modelo de trabajo de la empresa o no logran descubrir cuál es la verdadera esencia de la organización. El anterior fenómeno se dio el 19 de Julio de 1999 cuando la junta directiva de Hewlett Packard decide nombrar a Carly Fiorina como nueva directora ejecutiva de la empresa, dicha ejecutiva ya era considerada de gran peso a causa de su gran trayectoria, esta venía de la multinacional de equipos de telecomunicación Lucent Technologies y fue considerada en el año 1998 por la revista *Fortune* como “la mujer más poderosa del mundo empresarial”. La llegada de Fiorina fue casi que un espectáculo mediático,

todos los medios estaban pendientes de lo que hacía y tenía expectante a toda la opinión pública sobre el futuro de Hewlett Packard, su discurso de innovación y cambio generaba mucha curiosidad en el medio, el cual alcanzo a creer que la empresa se iba a transforma de forma nunca antes vista todo gracias su carismática líder. En declaraciones para *BussinessWeek* Fiorina aunucio que “su primera labor seria forjar una visión para HP como empresa de Internet capaz de conectar una amplia gama de productos” (Collins, 2010, p. 83).

Desafortunadamente para Fiorina y para Hewlett Packard el crecimiento de las ventas paso de un 7% a negativos, siendo la primera vez en 45 años que la empresa generaba perdidas, en el último año de la afamada directora el crecimiento de la empresa fue tan solo del 4%; el mandato de Fiorina llego a su fin el 7 de Febrero del 2005, poco más de 5 años en los cuales el rendimiento de la compañía no fue el esperado. Lo anterior es solo un ejemplo de que no basta con ser un buen líder sino se tiene la verdadera claridad para ver le problema de la organización, de nada sirve montar una feroz estrategia si esta solo ataca a meras consecuencias.

Uno de los tipos de liderazgo que mejor se adapta a la resiliencia organizacional es la que define el experto en resiliencia Schneider Shpilberg (2007) como “liderazgo transformacional” el cual es definido como

aquel que se anticipa a futuras tendencias e inspira a los demás a adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrolla a otros para que sean nuevos y mejores líderes y concibe al grupo como una comunidad de personas que aprende y que está en constante prueba (p. 178). Sus tres componentes de importancia son:

- Motivación inspiradora

Conducta y discurso que le proporciona a las personas un sentido de significado y desafío. Brindarles a todos los integrantes del grupo herramientas que los identifique como miembros indispensables de la organización.

Estimulo intelectual: Iniciativa que se promueve al interior de la organización a todos los integrantes para que innoven o creen. Usualmente en el mundo empresarial este estimulado es logrado a través del incentivo educativo, sin importar los niveles alcanzados.

Influencia idealizada: “Refleja la conducta de los líderes transformacionales que los seguidores lucha por emular o reflejar” (Schneider, 2007, p. 178). Uno de los principales problemas del liderazgo es delegar y más aun cuando se acaban buenos mandatos, lo importante de esto es saber

preparar a los futuros líderes, para evitar una larga transición la cual pueda hacer peligrar el futuro de la empresa.

4.3.2 Objetividad

Objetividad más que ser un factor es una cualidad, la cual debe construir la organización a lo largo de su vida productiva, esta hace referencia a la capacidad de visualizar el verdadero problema que nos conduce a la crisis y no sus consecuencias. La importancia de la objetividad se centra en la optimización de recursos, los cuales suelen escasear cuando la empresa se encuentra en mal momento (Medina, 2012, p. 32).

Imaginemos a un solitario soldado, sin provisiones, atrincherado en territorio enemigo, el cual tan solo cuenta con una granada como arma; en dicho territorio hay dos pequeños grupos los cuales constantemente hacen ronda para vigilar la zona y desconocen por completo la posición del soldado. El soldado debe pensar muy bien cuál va a ser su estrategia pero para esto debe saber muy bien cuál es su verdadero objetivo. Existen cuatro grandes posibilidades, suicidarse, liquidar a todos los enemigos, esperar a un posible rescate o escapar por sus propios medios. La primera opción es descartada por el soldado por lo deshonroso del acto, la segunda es una posibilidad fantasiosa porque con una granada no se puede ganar la

guerra, la tercera opción es válida si se tuviesen provisiones para aguantar la espera, por ende la última posibilidad es la más acertada y es ahora el objetivo a lograr. El soldado sabe que su único recurso debe ser muy bien empleado y que cualquier error puede ser mortal, sabe que si arroja la grada a un grupo lo único que haría sería alertar a los demás sobre su presencia, también sabe que una mala acción puede revelar su posición, por ende el soldado decide arrojar la granada lo más lejos posible, cuando esta explota hace que los dos grupos se dirijan hacia el lugar de la conmoción, descuidando sus posiciones y dejándole el camino libre al soldado para su escapatoria.

La metáfora del soldado se adapta a cómo debe actuar las empresas en crisis, mirar cual es el objetivo a alcanzar y cuál es el verdadero impedimento para llegar a este. Las organizaciones nunca y mucho menos en tiempo de crisis deben malgastar sus recursos, en muchas ocasiones las empresas se limitan a ver las consecuencias del problema y construyen una elaborada estrategia para atacar a lo que ellos consideran que es el origen de la crisis. Cuando se quiere mejorar la situación de cualquier organización es vital saber reconocer el verdadero inconveniente, sin importar su procedencia.

Cuando los directivos de las compañías logran percibir la razón por la cual la empresa está en una mala situación, en algunas circunstancias optan por no tomar las decisiones adecuadas, esta circunstancia no obedece a la incompetencia de los directivos, a veces obedece a lo que significa solucionar el problema. Normalmente, y se acentúa más en organizaciones de larga tradición, las empresas generan apego a ciertas cosas como procedimientos, productos, servicios, entre otros, los cuales han sido insignia de la empresa; dichas cosas suelen volverse intocables porque según la historia son estas las que le han dado sentido a la empresa. Sin embargo generar este tipo de apegos suele ser una de las principales razones para no desarrollar una debida objetividad, nos resistimos a desprendernos de hechos que alguna vez fueron fructíferos pero que en la actualidad lo único que generan es resistencia al cambio.

Cabe resaltar para no caer en mal entendidos que objetividad no es ser capaz de cambiar el modelo de la empresa, las grandes compañías cuando entran en crisis cambian la forma de hacer, pero en general sigue produciendo lo mismo, Bavaria S.A a comienzos del 2001, cuando el paro de trabajadores los tenía en una muy difícil situación, no pensó en dejar de hacer bebidas para ponerse a hacer pantalones, simplemente optó por optimizar su productividad cerrando algunas plantas y tecnificando las restantes. Si la junta directiva de Bavaria se hubiese apegado a simples

símbolos hubiesen dejado intactas plantas muy emblemáticas como lo fueron las cervecerías del Onda y Villavicencio (Reyes, 2003). En conclusión la objetividad es saber reconocer los problemas y eliminarlos signifiquen lo que signifiquen.

4.3.3 Sentido de pertenecía

Cuando se habla sobre este factor suelen tocarse temas bastante a la ligera y no es porque sea un tema de poca relevancia, el gran inconveniente del sentido de pertenecía es su complejidad a la hora de intentar ser materializado en las estrategias de la empresa. Sucede con bastante frecuencia que los trabajadores recién ingresados sean sometidos a largos periodos de capacitación, en la cual el tema central es “lo orgullosos y afortunados que somos por haber ingresado a tan maravillosa organización”; pero qué pasa cuando el mensaje es transmitido por una persona que prefiere el producto o servicio de la competencia, o simplemente su fidelidad hacia la compañía se deba al gran índice de desempleo del sector. Otra particularidad que tiende a ocurrir al interior de las organizaciones es forzar a los trabajadores a que estén completamente alineados con las políticas corporativas, las cuales fueron diseñadas minuciosamente para sacar lo mejor de sí de las personas; pero que pasa cuando estas no son aplicadas siempre por la compañía, que pasa cuando

el proveedor es tratado de forma injusta y siempre se intenta sacar provecho de este, obligan al trabajador a comportarse de una forma pero el actuar general del grupo es otro. Como estas y otro tipo de situaciones hacen que el concepto de sentido de pertenecía sea tildado en ocasiones de utópico o fantasioso, pero aunque este sea difícil de alcanzar siempre deberá ser una prioridad para cualquier tipo de organización debido a que su subsistencia siempre estará sujeta a que tan dispuesta esta la gente a luchar por ella.

A partir del siglo XXI, con la intención de generar un mayor sentido de pertenencia al interior y al exterior de las organizaciones, muchos expertos en el tema empezaron a relacionarlo con la sensibilidad de las personas, involucraban tanto al cliente interno como al externo a fuertes campañas de marketing que mostraban a la empresa como una marca con la cual todos se pudiesen identificar, todo con la firme intención de hacer que “te enamores de nosotros”; de pronto los grandes gurús del tema no cayeron en cuenta que existen personas conviviendo en pareja toda la vida y todavía no logran enamorarse uno del otro. El tema es un poco más simple de lo que parece, las personas simplemente deben estar comprometidas con la organización y el verdadero compromiso solo llega por convicción. Un claro ejemplo de ello lo fue Anne Mulcahy para Xerox, una mujer que al asumir la dirección ejecutiva de la compañía lo pensó todo menos entregar

las riendas de la empresa a otros, siempre vio a Xerox como un grupo a cual le debía todo y no era para menos, debido a que prácticamente Mulcahy se había formado profesionalmente en esta empresa.

Cuando los trabajadores de una empresa tienen sentido de pertenencia no solo comprenden los valores divulgados por esta, sino también los transmiten y los hacen respetar bajo cualquier circunstancia y es este tipo de pensamiento el cual hace que las empresas no solo resurjan de forma sólida sino que a su vez estas lo hagan de forma propia e independiente, sin tener que comprometer ni un solo porcentaje de su capital (Collins, 2010, p. 162).

- Caso Nucor

Nucor es una siderúrgica especializada en la producción y fundición de acero, considerada como una de las más grandes del mundo y reseñada en muchos textos de administración debido a sus crisis y a la forma gallarda de superarlas. La primera de estas ocurrió en el año 1965, época bastante complicada para la empresa. El gran inconveniente estaba en mantener un nivel constante de producción, lo cual era generado por el incumplimiento de sus proveedores; la solución optada por la compañía fue construir una siderúrgica con la cual se descubrió la gran habilidad que tenía Nucor para fabricar acero, el cual para la época era de mejor calidad y de un costo más

bajo. A mediados de los 90 la empresa volvió a estar en crisis, con el agravante que su gran director ejecutivo Ken Iverson dejaba el cargo tras jubilarse al haber tenido un muy sonado enfrentamiento con la junta directiva de la empresa. En el año 2000 Daniel DiMicco fue nombrado como nuevo director ejecutivo de la empresa, una de sus ventajas era que venía del interior de Nucor, conocía perfectamente toda la operación de la compañía. *“DiMicco acogió explícitamente la idea de mantener constante los valores y los principios, y cambiar simultáneamente las prácticas y las estrategias al fin de adaptarse indefinidamente a un mundo cambiante”* (Collins, 2010, p.165), en sus propias palabras este estableció que “las empresas deben evolucionar pero asegurarse al mismo tiempo de no poner en entredicho los principios medulares” (Collins, 2010, p. 162). Una de sus estrategias fue hacerle más caso a los clientes, haciendo de sus sugerencias guías para el mejoramiento continuo. También supo invertir en nuevas tecnologías como lo fue la creación de la primera planta de producción de lámina de acero al carbono en tiras, idea que si es comparada con la situación de 1965 es bastante similar, pues se mantuvo siempre esa idea de innovar, de hacer algo que la empresa conoce y puede desarrollar de mejor forma que la competencia.

Nucor al igual que las demás empresas analizadas a lo largo de esta investigación, ha demostrado que el capital humano es esencial y más aún

cuando se está en crisis, la forma como los empleados (sin importar el cargo o poder jerárquico) confrontan las situaciones son la clave para rescatar el futuro de las empresas. Sin embargo existe una particularidad alrededor de las organizaciones, la gran mayoría de estas, exceptuando a IBM, han sido asumidas y rescatadas por personas que fueron o hacen parte de la empresa, gente que conoce perfectamente todo sobre la compañía y especialmente cree que esta es tan importante para él como para la sociedad que la rodea, sea cual sea el grupo de interés. En resumidas cuentas el sentido de pertenencia puede traducirse en la acción de creer (sin importar si realmente lo es o no) que la contribución que la empresa le brinda a su esfera social es verdaderamente esencial, tan esencial que su desaparición puede llegar a generar un gran vacío en la sociedad y por ende su perdurabilidad es de vital importancia.

5. Conclusiones

A partir de los estudios realizados, basados en los casos anteriormente mencionados, se hallaron factores que son característicos de organizaciones resilientes, pero el elemento más puntual de estos recae en el líder. Siempre en las empresas analizadas el cambio organizacional necesario para salir de la crisis fue maquinado por un líder, el cual no solo entendía la verdadera problemática de la empresa, sino que a su vez poseía un gran sentido de pertenencia por la organización, el cual nunca le dejó vislumbrar la posibilidad de liquidar la empresa.

Sin embargo no solo es necesario tener un cargo de líder para poder serlo, en muchas ocasiones las intenciones son buenas pero no son bien transmitidas o simplemente no son interiorizadas por los demás empleados de la organización. A continuación se exponen algunos criterios importantes para lograr transmitir el mensaje de forma adecuada y que este sea entendido y llevado a cabo por toda la operación dentro de la organización.

- Halar y no latigar:

Unas de las peores formas de hacer transmitir un cambio transformador es dar la impresión que se está delegando todo, que toda la carga laboral que implica un cambio organizacional se le está dejando a otros y tras del hecho se está exigiendo resultados a corto plazo. Un líder debe saber involucrarse en la operación sin volverse un operario, pero también debe demostrar que está dispuesto a realizar un esfuerzo extra si la organización lo requiere. La clave está en saber delegar el trabajo sin sobrecargar a la gente y hacerles saber que si las horas laborales se extienden más de lo común el líder va a estar ahí para apoyar a su equipo y guiarlos hacia la ruta del éxito.

- No hacer del cambio un cliché

Usualmente cuando las empresas entran en crisis los líderes prometen hacer cambios tan sustanciales que hasta hacen creer que la esencia de la empresa va a ser otra. Comienzan con lo típico y acostumbrado, reevaluar la misión y la visión de la empresa, haciendo incurrir en sobre costos a la organización, los cuales siempre están encaminados a que toda la operación comprenda e interiorice los nuevos pilares de la organización. En ocasiones este tipo de acciones son tan repetitivas que los trabajadores no las tienen en cuenta, lo único que les importa es cumplir con su trabajo, esté o no ligado con los nuevos estándares de la compañía. El cambio para muchos se vuelve algo de papel, algo que realmente no les concierne o no

les importa porque de alguna u otra forma la compañía con las políticas de antes logro ser prospera.

Un líder no debe desconocer la historia de la empresa, hay elementos que son tan representativos dentro de una organización que cambiarlos lo único que generan es rechazo y malestar. Los líderes deben entender que las empresas que quieren salvar no siempre estuvieron al borde del abismo, que en algún momento de la historia fueron rentables y que existen elementos que no deben ser rechazados a la hora de la tan anhelada transformación.

- Reconocer la incompetencia:

Muchas veces cuando las cosas están mal se suelen dar explicaciones que realmente están afuera de contexto, algunas compañías dan pérdidas o muestran un decrecimiento frente a periodos anteriores, pero el sector económico en el que se desempeñan muestra un buen crecimiento, hecho que también pasa con la competencia. Pero los líderes lo último que suelen reconocer es que se está trabajando mal, suelen atribuirle su mala racha a otras situaciones. Lo único que realmente se puede concluir cuando todo el entorno está bien y en crecimiento, y la empresa se encuentra en un escenario diferente, es que las personas encargadas en liderar la operación

de la empresa son incompetentes, que el trabajo a desempeñar es muy complicado para ellos y lo mejor es presidir de sus esfuerzos

Lo importante de saber reconocer la incompetencia es entender que saberse hacer a un lado puede ser la salvación de la compañía, muchas veces es mejor dejar el bote que hundirse con él. El caso más puntual lo fue la operación de Carrefour Colombia, la cual en el último año estaba decreciendo económicamente frente a periodos pasados, hecho que no era coherente con el comportamiento del mercado, sus líderes no supieron aceptar su incompetencia y en el 2012 fue vendida a Cencosud Chile. De pronto si los antiguos líderes de Carrefour hubiesen aceptado que no eran los más competentes para el trabajo, todavía esta multinacional tendría abarcado el mercado Colombiano. Siempre es mejor dejar de dar un mensaje a siempre transmitir uno erróneo.

6. Recomendaciones

La resiliencia organizacional es un estudio que en la actualidad tiene dos condiciones principales, la primera es que las empresas hayan entrado en crisis y la segunda es que estas hayan logrado recuperarse. De ahí en adelante se estudian todos los factores que pudieron incidir en la recuperación de la empresa y después se analiza cuáles de estos son más recurrentes.

El objetivo con este tipo de estudios es cada vez hacer de la resiliencia organizacional una herramienta más tangible, la cual permita hacer de esta un coeficiente evaluador de empresas. Por eso es recomendable seguirle dándole continuidad a este tipo de estudios, debido a que un óptimo desarrollo del concepto puede hacer de las empresas un organismo más perdurable.

La intención es que con la ayuda de una mayor extracción casuística se pueda hacer de la resiliencia una herramienta preventiva, la cual permita ver que tan preparada está una empresa para resistir una crisis y como esta puede fortalecerse para hacerle frente a un evento tan inevitable. Es decir que a la hora de evaluar cualquier empresa se le pueda dar un diagnóstico de cómo está para afrontar las posibles vicisitudes del mercado y que

factores debe enriquecer para que cada vez sea menos resistente al cambio y más perdurable en el tiempo.

Cabe la pena resaltar que son muy pocos los organismos que no presentan algún grado de recuperación, pero no por esto se puede decir que todos los organismos son resilientes. Es una condición casi que natural querer subsistir hasta el último instante, pero no por esto se puede establecer que siempre que se quiera recuperar se quiere volver a un estado óptimo. Solo los organismos, y en este caso las empresas, que se recuperaron y lograron un estado óptimo se pueden considerar como resilientes, debido a que no vale la pena evaluar aquellos procesos que se dan por naturalidad pues estos no son aspectos diferenciadores y por ende no harán un gran efecto sobre las empresas a evaluar.

7. Bibliografía

- Acero, P. (2008). *Del dolor a la esperanza*. Bogotá, Colombia: San Pablo
- Becoña, E. (2006). Resiliencia: Definición, Características, y Utilidad del Concepto. *Revista de psicopatología y psicología clínica*, 11(3), 125-146.
- Collins, J. (2010). *¿Cómo Caen Los Poderosos?*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Condía, H. (2011). *Manejo de las Crisis Personales y Profesionales desde el Enfoque de la Resiliencia*. Bogotá, Colombia: Universidad Del Rosario.
- Dutta, P. (1999). *Strategy And Games*. Cambridge, Estados Unidos: The MIT Press.
- Fink, D., Wayne, B. & Carroll, J. (1981). *Standar Handbook for Electrical Engineers*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill, Inc.
- Fiorentino, T. (2008). La Construcción de la Resiliencia en el Mejoramiento de la Calidad de Vida y la Salud. *Suma Psicológica*, 15(1), 95-113.
- Justo, M. (2012, 26 de Diciembre). Cinco grandes eventos que marcaron la economía en 2012. *BBC Mundo*. Recuperado de http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2012/12/121224_economia_2012_cinco_claves_ar.shtml

Kotilarenco, M., Cáceres, I. & Alvarez, C. (1997). *Estado del Arte de la Resiliencia*.

Santiago De Chile, Chile: CEANIM.

Leyva, A. (2011). *¿Nuevos modelos de familia?*. Tlaplan, Mexico: Foro Multidisciplinario De La Universidad Intercontinental.

Marcos, J. & Maculay, S. (2008, 26 de Noviembre). ¿Qué es la resiliencia organizacional?. *Cnn en expansion*. Recuperado, de <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/especiales/bfque-es-la-resilienciaorganizacional>.

Medina, C. (2012). La Resiliencia y su Empleo en las Organizaciones. *Gestión y Estrategia*, 1(41), 29-39.

Müller, S. (1996). *Como Medir la Sostenibilidad, Una Propuesta Para El Área de la Agricultura Y de Los Recursos Naturales*. San José, Costa Rica: IICA.

Real Academia Española. (2001.). Resiliencia. *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de lema.rae.es/drae/?val=resiliencia

Reyes, G. (2003). Don Julio Mario biografía no autorizada. Bogotá, Colombia: Ediciones B

Schneider, B. (2007). Resiliencia: Cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad. Bogotá, Colombia: Editorial Norma

Vanistendael, E. (s.f.). Estefan Vanistendael. *Bureau International Catholique de l'Enfance Belgique*. Recuperado de <http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/947/247/S.Vanistendael.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadername1=Cache-Control&blobheadername2=Expires&blobheadername3=Site&blobheadername4=no-store%2Cno-cache%2Cmust-revalidate&blobheadername5=>

Vélez, L. (2008). *Materiales Industriales Teoría y Aplicaciones*. Medellín, Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano, ITM.

Villalba, C. (2003). El concepto de resiliencia individual y familiar. Aplicaciones en la Intervención Social. *Intervención Psicosocial*, 12(3), 283-299.