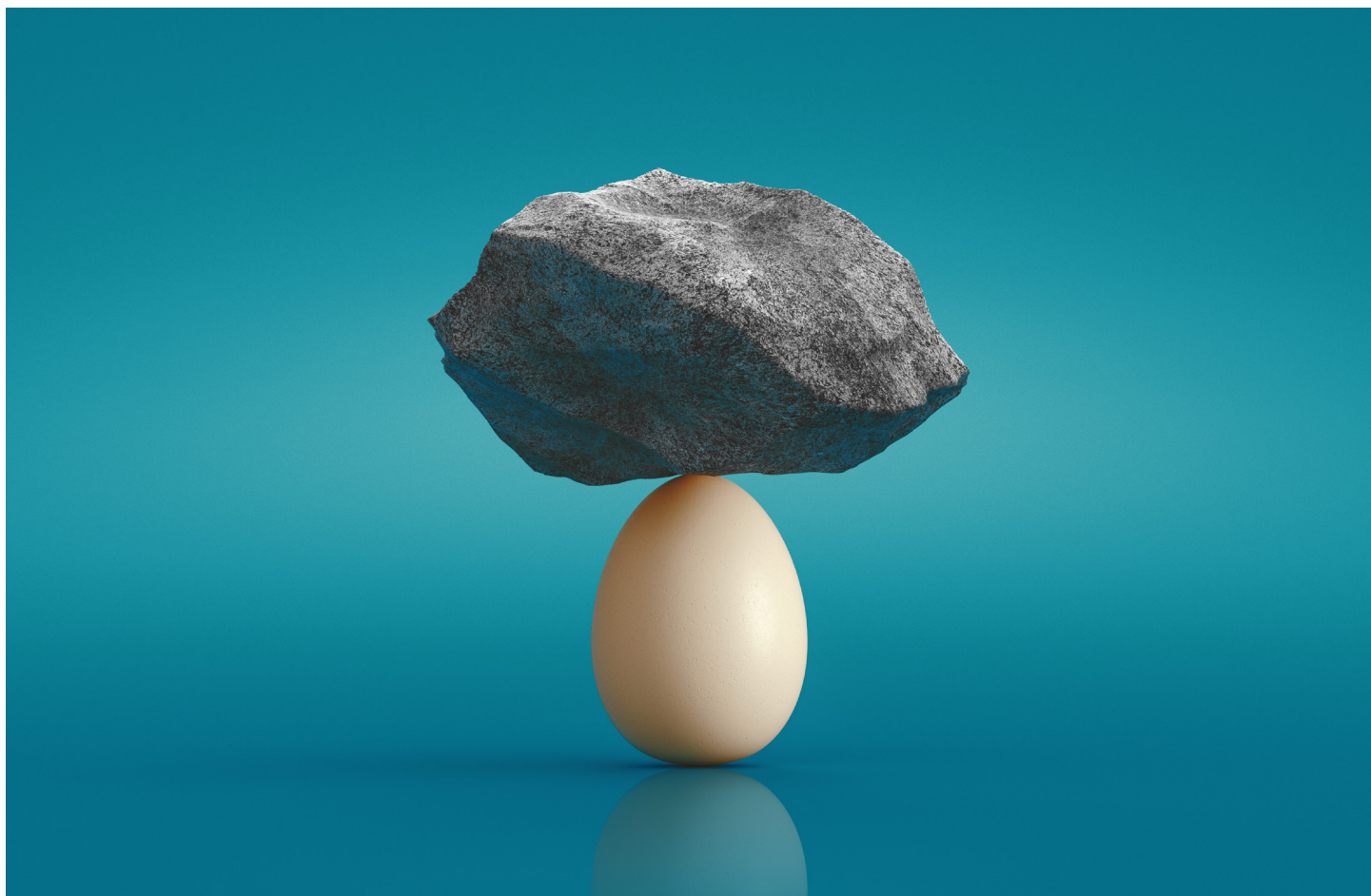




RESILIENCIA ORGANIZACIONAL Y SUSTENTABILIDAD EN LA POSTPANDEMIA

La mayor amenaza para la salud y las economías mundiales en el siglo XXI ha sido la pandemia por COVID-19. Entre los muchos efectos negativos, se encuentran **más de 500 millones de casos y cerca de 6.5 millones de muertes**. La crisis sanitaria dejó en evidencia debilidades en los sistemas de salud, la higiene en la vida diaria y las empresas, pero sobre todo: **la sostenibilidad social de muchas organizaciones**.

Los estragos causados por el Covid-19 **parecen predecir enormes desafíos** que todos enfrentaremos en los próximos años. Nuevos **cambios tecnológicos, conflictos entre países, cambio climático, migración y otros**, son solo algunos de los fenómenos que seguramente **van a transformar nuestro entorno**, y como país, industria y sociedad **es necesario prepararnos de la mejor forma posible**.

El impacto de la pandemia a nivel social, individual y organizacional fue enorme y, aún hoy, muchas personas y organizaciones resienten los efectos en la salud aunada a la productividad, sin haber desarrollado un proceso de recuperación. No obstante, en muchos otros casos, **la capacidad de resistir y recuperarse apareció como aprendizajes o nuevas capacidades que hoy se aplican de diferentes maneras**.

En ese contexto la capacidad de recuperación y el crecimiento han estado en el centro de la discusión, como se ilustra en el Artículo **“El kit de herramientas de Resiliencia en el Monte Everest”**, publicado en 2020 en HBR, se narra la historia de un equipo de seis escaladores que buscaron explorar La Cara Kangshung. Considerado el lado más remoto y menos explorado del Monte Everest, solo tres equipos habían completado con éxito el ascenso. El equipo de seis escaladores entrenó junto durante casi dos años, y consiguió que tres escaladores llegaran a la cima, sin accidentes graves y con un uso mínimo de oxígeno. **La expedición no estuvo exenta de desafíos y fue su capacidad de cambiar y adaptarse lo**

que podemos aprender y aplicar para crear resiliencia en los equipos y la organización.

Como todos los equipos y operaciones, **este grupo basó su éxito en mecanizar rutinas bien conocidas** que les dieron eficiencia en condiciones controladas, y como la mayor parte de las organizaciones, **tuvieron un líder que dirigió la planeación y ayudó a construir las decisiones importantes.**

Sin embargo, **el entorno** de la escalada **se hizo cada vez más cambiante e impredecible**, lo que provocó que el ascenso fuera imposible durante 12 días, en parte debido a la incapacidad del campamento base de predecir las constantes avalanchas que ponían en riesgo su vida.



Basados en una regla simple: “el primer escalador en la cuerda toma las decisiones”, se convirtió al grupo en una organización plana y aceleró la toma de decisiones al empoderar al escalador que lideraba el ascenso. El líder continuó tomando todas las demás decisiones y coordinando actividades durante las sesiones de planificación cada tarde.

El siguiente aprendizaje garantizó la seguridad y a la vez la eficiencia del equipo con dos reglas sencillas: Llevar solo el equipo necesario de los escaladores que van a la siguiente etapa; y siempre volver a dormir en el campamento inferior. Esto les dio agilidad y ahorro del oxígeno necesario para alcanzar la cumbre.

Al final, el líder tomó una decisión difícil, concluyó que el equipo tenía más posibilidades de llegar a la cima con tres escaladores que con dos y decidió rápidamente; sin oportunidad para generar consenso.

Sin reglas o rutinas ensayadas, en la etapa final de la escalada o “zona de la muerte”, decidir rápidamente para adaptarse a una situación y altura en la que nunca habían estado valió la pena cuando los tres llegaron a la cima a salvo.

Como se puede ver en esta historia:

- **La capacidad de aprendizaje de personas y organizaciones** nos hacen saber que **no estamos completamente indefensos frente a situaciones adversas.**
- Siempre **es posible adaptarse rápidamente a cambios ambientales, personales, familiares o socioeconómicos.**
- Si asumimos el reto de que es posible **generar aprendizajes en la organización para combinar nuevas rutinas, descubrimientos e improvisar soluciones sobre la marcha**, será posible que, **a través de los líderes, se construya la resiliencia** que necesitamos para afrontar lo inesperado.

Las organizaciones ya cuentan con líderes que son extraordinariamente eficientes en las mejores prácticas de excelencia en su gestión, sin embargo, **es una tarea de los gerentes construir nuevas soluciones y facultar a sus equipos para la toma de decisiones eficiente.** De otra forma, el día en que lleguen los cambios nos tomarán por sorpresa, sin haber entrenado en condiciones controladas. **La clave parece estar en la resiliencia organizacional.**

¿QUÉ ES LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL?

La palabra resiliencia aparece en el ámbito de las organizaciones desde hace relativamente poco tiempo y hace referencia a la **capacidad que tienen las personas de hacer frente a situaciones adversas, usando estrategias positivas, además de fortalecerse a partir de estas situaciones**. El concepto fue tomado de la física y hace alusión a la capacidad de volver a su forma original que tienen algunos materiales al ser sometidos a fuertes presiones.

En el contexto organizacional, la resiliencia es la **capacidad que tiene una organización para recuperarse de una circunstancia retadora, obteniendo fortalezas de ésta y generando más recursos para poder recuperarse de otras** en caso de que se llegaran a presentar. No es suficiente el hecho de que supere una situación adversa, sino que, a partir de esto adquiera fortalezas que no existían o que no se habían desarrollado lo suficiente. Esta **capacidad es una habilidad de reconocer nuevos aprendizajes y formas de funcionamiento eficaz y equilibrado**.

La resiliencia organizacional son los aprendizajes nuevos que generan la capacidad de anticipar, sobrevivir y recuperarse para una organización, y esta capacidad se logra alcanzar al asimilar los cambios afrontados y cambiar, adaptándose y transformándose.

¿CÓMO CONSTRUIR LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL?

La resiliencia organizacional puede construirse y depende de una serie de factores para que permee en toda la organización.

La resiliencia surge de la preparación, la flexibilidad y el reconocimiento.

Los principios más importantes en el desarrollo de la resiliencia organizacional son:



Muchas organizaciones han empezado a trabajar en ello mediante **programas adecuados de reconocimiento**, preparándose con **estrategias de solución de problemas horizontales y verticales**, orientándose con un propósito firme, e impulsando actividades para **generar autonomía en la toma de decisiones, flexibilidad laboral y capacidad de manejo del estrés laboral**.

Una razón por la que algunas organizaciones consiguen ser más resilientes que otras es, **porque valoran a su personal**.

Con una cultura de aprecio y enfocada en el aprendizaje a resolver problemas de forma ágil, la resiliencia aparece cada vez que se soluciona un problema nuevo o genera un nuevo aprendizaje.

Es por lo que las organizaciones pueden fomentar la resiliencia promoviendo y ofreciendo capacitación y desarrollo de competencias especializadas para mejorar el desempeño. **Salir adelante de situaciones difíciles se logra con personas competentes y con mucha confianza en sí mismas**. Tal fue el caso de muchos restaurantes durante la crisis de Covid-19, que se vieron obligados a cerrar después de que los gobiernos lo indicaron, en prácticamente todos los países del mundo. Pero ante ello, muchos reaccionaron rápidamente aprovechando y creando nuevos de servicios de entrega. Y mientras algunos se deshicieron de gran parte de su personal, **muchos consiguieron mantener a sus colaboradores ganando una red de soporte y experiencia para crecer una vez que pasó la emergencia**.



¿QUÉ HACER Y QUE NO HACER?

Si bien no hay una receta para ello, es un área de la gestión que se estudia hace tiempo y nos plantea algunas estrategias:

1

Analiza tus herramientas de trabajo

No se trata de mapear procesos, Identifique junto a su equipo de trabajo las formas de resolver problemas en sus procesos, en caso de aparecer una crisis, al menos tendrá oportunidad de flexibilizar o innovar, para

no quedar estancado en la situación. Los equipos de alpinismo como el mencionado son como las organizaciones que se enfrentan a cambios volátiles saben que vale la pena practicar y prepararse para lo inesperado.

2

Crea rutas alternas, recursos disponibles

El hecho de que una organización, un equipo o una persona tenga rutas alternativas para alcanzar sus metas favorece a la resiliencia, ya que proporcionan distintos caminos si se presenta una dificultad que impida seguir el camino preestablecido. Otro factor que favorece la resiliencia es el de tener recursos adicionales que no son estrictamente necesarios para el funcionamiento, pero que sí lo serían en caso de que los recursos esenciales faltaran, es decir, tener una reserva en caso de que sean necesarios esos recursos. EJERCICIO

Realiza estas preguntas en reuniones de gerencia o equipo y prepare rutas alternas y

recursos disponibles.

- ¿Cómo operarían en caso de que sus procedimientos clave y procesos no funcionaran?
- ¿Qué decisiones supone que deben ser manejadas por gerentes o ejecutivos?
- ¿Piensa que tus procesos son óptimos?
- ¿Resistirán en tiempos de limitaciones?
- ¿En qué parte del flujo de trabajo surgen problemas constantemente?
- o ¿Supone que los recursos de la organización están bien asignados?
- o ¿Cómo los redistribuirías, si de repente tuvieras que responder a una interrupción importante?

3

Hacer más con menos

Todas las crisis reales implican la escasez de recursos de algún tipo. Restaurantes, escuelas, hoteles y fábricas así lo vivieron durante la pandemia, igual que el equipo del ascenso al Everest. Las metodologías

Lean han enfatizado en esta necesidad hace tiempo; retomarlas para que se planifiquen con menos recursos de lo normal le va a dar consciencia a los equipos y estimula la innovación.

4

Mejora tus prácticas de liderazgo

Uno de los factores más mencionados en relación a la resiliencia organizacional son las prácticas de liderazgo. Un liderazgo dedicado aumenta esta capacidad, además de que el liderazgo tuviera una toma de decisiones inclusiva, donde todas las partes interesadas relevantes estuvieran involucradas. Un líder transparente, mediador y facilitador de las acciones, tendrá una mejor resiliencia organizacional que uno controlador y directivo.

Dentro de la cultura organizacional se identifican dos prácticas que favorecen la resiliencia organizacional.

- 1.- La primera tiene que ver con la capacidad que tiene el personal y los líderes para ver las dificultades como oportunidades de aprendizaje y la manera de utilizar estas experiencias para desarrollar capacidades que mejoren su resiliencia.
- 2.- La segunda tiene que ver con la creatividad y la innovación. Con un clima laboral creativo, el personal está motivado para generar nuevas ideas, para ello se busca fomentar la creatividad proporcionando tiempo y recursos para experimentar, premiar la innovación, tolerar el fracaso y tener una atmósfera segura para compartir nuevas ideas.

5

Aprende a ceder el control

Las crisis rara vez vienen con un manual de soluciones, ni esperan un enfoque vertical de toma de decisiones. Es necesaria la mayor cantidad de participación para resolver problemas de la forma más extendida y rápida posible. Esto permite que los sistemas puedan responder mejor a los cambios en el entorno, auxiliándose del empoderamiento de los actores locales. Las planificaciones no lineales también favorecen a la resiliencia, ya que esto permite una retroalimentación en diferentes etapas del proceso, permitiendo el aprendizaje a partir de la prueba y error. Las organizaciones que sobreviven tiempos difíciles han desarrollado la capacidad de delegar rápidamente la autoridad y la toma de decisiones a personas con experiencia en primera línea.

Recomendamos la lectura adicional de la metodología 4Sight que proporciona una agenda para que los líderes desarrollen Resiliencia Organizacional a través de 4 enfoques:

Previsión

Visión

Vigilancia

Retrospectiva

Se aplican usando el Ciclo PDCA de Deming.

En estas CINCO acciones expuestas anteriormente, está lo valioso de repensar sus procesos actuales y practicar nuevas formas de resolver problemas antes de una crisis: ¡nuestra organización se volverá experta en construir aprendizajes y solucionar problemas, lo que la hará más resistente y capaz de salir adelante cuando la incertidumbre se vuelva alarmante!

Referencias

- Vochin, M. M. (2021). Resiliencia organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19—revisión teórica.
- Montero, J. M. C., Vasquez, M. A., Salvador, J. L. B., & Estrada, G. C. T. (2021). Programación Neuro Lingüística y Resiliencia Organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 384-396.
- Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International journal of health policy and management*, 7(6), 491.
- Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2021). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14(1), 294.
- Giorgi, G., Lecca, L. I., Alessio, F., Finstad, G. L., Bondanini, G., Lulli, L. G., ... & Mucci, N. (2020). COVID-19-related mental health effects in the workplace: a narrative review. *International journal of environmental research and public health*, 17(21), 7857.
- Hopkins, J. C., & Figaro, K. A. (2021). The Great Resignation: An Argument for Hybrid Leadership. *International Journal of Business and Management Research*, 9(4), 393-400.
- Kane, G. C., Nanda, R., Phillips, A., & Copulsky, J. (2021). Redesigning the post-pandemic workplace. *MIT Sloan Management Review*, 62(3), 12-14.
- Kartseva, M. A., & Kuznetsova, P. O. (2020). The economic consequences of the coronavirus pandemic: which groups will suffer more in terms of loss of employment and income? *Population and Economics*, 4, 26.
- Koekemoer, L., Beer, L. T. D., Govender, K., & Brouwers, M. (2021). Leadership behaviour, team effectiveness, technological flexibility, work engagement and performance during COVID-19 lockdown: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(1), 1-8.
- Putra, K. C., Pratama, T. A., Linggautama, R. A., & Prasetyaningtyas, S. W. (2020). The Impact of Flexible Working Hours, Remote Working, and Work Life Balance to Employee Satisfaction in Banking Industry during Covid-19 Pandemic Period. *Journal of Business and Management Review*, 1(5), 341-353.
- Reid M, Abdool-Karim Q, Geng E, Goosby E (2021) How will COVID-19 transform global health post-pandemic? Defining research and investment opportunities and priorities. *PLoS Med* 18(3): e1003564. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1003564>.
- Organizational resilience: What is it and why does it matter during a crisis? CQNet. Recuperado de <https://www.ckju.net/en/dossier/organizational-resilience-what-it-and-why-does-it-matter-during-a-crisis>
- Suárez, F. y Montes Juan. Building Organizational Resilience (2020) Harvard Business Review. Nov-Dec. Recuperado de <https://hbr.org/2020/11/building-organizational-resilience>
- Denyer, D. (2017). Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking. BSI and Cranfield School of Management. Recuperado de <https://www.cranfield.ac.uk/som/case-studies/organizational-resilience-a-summary-of-academic-evidence-business-insights-and-new-thinking>

**PARA MÁS
INFORMACIÓN
CONTACTAR A:**

desarrollorh@pcolorada.com