

## **Resiliencia organizacional, un desafío del siglo XXI**

**Lewis Charles Quintero Beltrán**

**Consultor Senior - Docente, Esc. Economía, Administración y Negocios**

**Univ. Pontificia Bolivariana**

La globalización ha permitido entender a los directivos que no solo debe tener preocupaciones por obtener rentabilidad y altos márgenes de producción, se debe lograr cambio partiendo de la resiliencia como uno de los procesos más importantes en la gestión de su modelo de negocio, esto se da debido a que tanto la gerencia como la empresa enfrentan situaciones en su entorno que no deben ser ignoradas y que hace necesario tener una plataforma diseñada que permite el éxito del cambio que se realizará a partir de las personas involucradas en cada una de las áreas de la organización.

Ahora bien iniciar un proceso de resiliencia tiene una serie de obstáculos para la organización debido a que tiene un impacto en la integralidad de la misma, se hace obligatorio efectuar un análisis que permita conocer la verdadera situación y definir tanto la misión efectiva como los lineamientos estratégicos que deben orientarla, al mismo tiempo que proporcione la caracterización de aquellas variables del entorno que puedan transgredir negativa o positivamente, sobre sus principales áreas de gestión, con lo cual puede preverse las posibles dificultades, debilidades y amenazas, además de las correctas potencialidades.

Uno de los desafíos es lograr entender de manera clara el concepto de resiliencia como la capacidad que tiene la empresa para prever los eventos claves relacionados con tendencias actuales, adaptarse al cambio como una constante y especialmente tener la capacidad de recuperarse de rápidamente de situaciones complejas o de crisis. Una organización resiliente debe tener la capacidad de anticipar escenarios que podrían presentarse y tener efectos poco agradables en el que hacer de la misma, se debe hacer esfuerzos pensando en el mejor escenario, pero a su vez contemplar el peor; en ambos contextos se alimenta el aprendizaje organizacional.

Para hacer realidad la resiliencia en las organizaciones es importante entender que estas son una red de interconexiones; un cambio en alguno de los procesos de la empresa hace que algún componente de este pierda equilibrio, el uso adecuado del cambio debe permitir un efecto cascada en las diferentes áreas de la empresa mostrándose como una proposición dinámica en la empresa. Desafortunadamente la gran mayoría de empresas en Colombia y en el mundo realizan un aprendizaje por asimilación. El resultado es su falta de capacidad para ajustarse a los cambios externos, debido a que la respuesta será “más de lo mismo”.

La organización resiliente debe considerar los siguientes aspectos:

- **Cambios vertiginosos y multidisciplinario:** las organizaciones en la economía actual se muestran afectadas por el contexto político y social.
- **Cambios ambientales:** el aspecto ambiental (como el calentamiento global), se ha convertido en un aspecto a considerar urgente en los diferentes sectores empresariales.
- **Tecnologías de la información y la comunicación:** Las TIC están creando nuevos canales de comunicación; logrando cambiar los patrones de conducta de los consumidores y generando redes.

El ideal de la resiliencia organizacional es permitir que la capacidad de adaptación se convierta en un aspecto dinámico, auto-organizado y arraigado en la cultura de la empresa, incluso en la manera en que se hacen los negocios. El pensamiento sistémico sería entonces el complemento de la resiliencia, debido a que es una disciplina importante para solucionar problemas, pero es mucho más eficiente como lenguaje, ya que permite expandir la manera de enfrentar la complejidad. Si el cuerpo es lo que “este come” las organizaciones son las historias que se generan en ellas. En el nivel más amplio el pensamiento sistémico entiende una variedad de métodos, herramientas y principios que forman parte de un todo que es la organización.

Una organización resiliente tiene como característica el entusiasmo de sus colaboradores y el poco trauma que se genera ante las adversidades, es esta una razón por la que las empresas deben alejar de sus directivos la arrogancia, la nostalgia, la negación lo cual afecta el éxito de estas, se debe invitar a la excelencia como capacidad gerencial. Algunas estrategias de las organizaciones resilientes a considerar son las siguientes:

1. **Planificar y imaginar escenarios:** Con dificultad se puede anticipar a todas las situaciones que pueden traer consigo situaciones complejas, pero si es posible generar estrategias para identificar estas.
2. **Relacionamiento:** Las organizaciones no pueden considerarse únicas o islas, se está mejor preparada cuando se tienen vínculos efectivos tanto dentro como fuera de la misma, estos vínculos terminan convirtiéndose en sensores ante los cambios que se presentan.
3. **Gestión del conocimiento:** Tener capacidad para adquirir y gestionar conocimiento es vital en la organización resiliente, esto facilita el análisis del contexto permitiendo conocer y procesar información que puede ser aplicada en el proceso de mejora continua.
4. **Fortalecer el trabajo en equipo:** Fortalecer mecanismos de integración, reforzando los mecanismos de conexión entre los equipos de trabajo de la organización,

logrando fomentar una visión compartida, trabajando objetivos críticos y planificando estratégicamente.

Se puede concluir que la gerencia debe entender que la resiliencia organizacional impacta el conjunto de sistemas organizativos y que como fenómeno complejo y dinámico permite anticipar eventos, adaptarse y recuperarse ante la adversidad, pero que con urgencia debe responder algunas inquietudes: ¿Cuál ha sido el efecto del último gran cambio realizado en la organización?, ¿Cuál es su habilidad para identificar cambios emergentes relevantes en el contexto y explotarlos a través del establecimiento de alianzas, sociedades y empresas conjuntas?, ¿Cómo su organización pueden desarrollar la capacidad de anticipar y prever tendencias?, ¿Qué mecanismos tiene su organización para identificar y analizar las tendencias emergentes?.

**Cada fracaso enseña al hombre lo que necesitaba aprender.**

**Charles Dickens**